

# **Musterorientierungsrahmen für die Lehrkräftefortbildung**

---

Ergebnisse des Projektes Qualitätsentwicklung  
in der Lehrkräftefortbildung

Teil 2



# Impressum

## Herausgeber/ Verlag

Deutscher Verein zur Förderung der  
Lehrerinnen und Lehrerfortbildung e.V.  
(DVLfB)

Geschäftsstelle:  
Müllerstraße 156a  
13353 Berlin

E-Mail: [dvlfb@lehrerfortbildung.de](mailto:dvlfb@lehrerfortbildung.de)  
Website: <http://www.lehrerinnenfortbildung.de>  
Wiki: [www.dvlfb-wiki.de](http://www.dvlfb-wiki.de)

## Projektleitung

Dr. h.c. Peter Daschner  
Dr. Rolf Hanisch  
Prof. Dr. Rolf Koerber  
Jochen Mogler

## Autor\*innengruppe

Ingeborg Klapproth-Hildebrandt,  
Dr. Steffi Missal, Dr. Sabine Prüfer,  
Bernd Groot-Wilken, Dr. Rolf Hanisch  
(Projektleitung), Dr. Ulrich Heinemann,  
Dr. Christian Kubina, Dr. Ulf Schweckendiek,  
Prof. Dr. Hermann Veith

## Redaktion

Prof. Dr. Hermann Veith  
Dr. Rolf Hanisch

## Lektorierung

Dr. Klaus Winkel

## Projektbegleitung

Mathias Lichtenheldt

## forum Lehrerfortbildung

Heft 48, 1. Auflage, Juni 2018  
ISSN 0946-2929

## Gestaltung

Laura Zahn

Gefördert durch

Robert Bosch **Stiftung**



# Inhalt

<b>Vorwort</b>	<b>6</b>
<b>Einleitung</b>	<b>8</b>
<b>Matrix</b>	<b>12</b>
<b>Musterorientierungsrahmen Akteure in Ministerien/Landesbehörden</b>	<b>17</b>
<b>Musterorientierungsrahmen Einrichtungen und Akteure der Fortbildung auf Landesebene</b>	<b>25</b>
<b>Musterorientierungsrahmen Einrichtungen und Akteure der regionalen Fortbildung</b>	<b>43</b>
<b>Musterorientierungsrahmen Akteure in Schulen</b>	<b>59</b>

# Vorwort

Liebe Kolleginnen und Kollegen, liebe Mitglieder des DVLFb, liebe Leserinnen und Leser,

nach drei Jahren intensiver Arbeit im Projekt „Qualitätsentwicklung in der Lehrkräftefortbildung – Musterorientierungsrahmen“ liegen nun Ergebnisse vor. Es handelt sich um eine Recherche zur Situation in der Fortbildung der Lehrerinnen und Lehrer auf der Basis einer umfangreichen Datenrecherche, um einen Orientierungsrahmen für die Qualitätsentwicklung in der Fortbildung von Lehrpersonen und des schulischen Personals, der als Muster angelegt ist sowie um ein Wiki des DVLFb im Internet mit weitreichenden Produkten und Instrumenten zur Qualitätsentwicklung, das auch eine Version des Musterqualitätshandbuchs enthält, das im Prozess fortlaufend überarbeitet wird.

Die Initiatoren des Vorhabens sind Vereinsmitglieder. Sie haben in den Jahren 2014/15 entsprechende Vorschläge für die oben genannten Teilprojekte eingebracht. Das geschah in einer allgemeinen Aufbruchsstimmung, die Erkenntnisse und Erfolge von Qualitätsentwicklungsprozessen im Bildungsbereich auch auf die berufsbegleitende Fortbildung zu beziehen und dort anzuwenden. Diese Stimmung war auch von Unzufriedenheit, von substantiellen Unterschieden in den Ländern, von unterschiedlichen Gesetzeslagen gekennzeichnet und von Vermutungen und Berichten über unprofessionelle und überhasteten Maßnahmen. Gleichzeitig stützte sich die Diskussion über die Qualität in der Lehrkräftefortbildung auch auf ausgezeichnete Projekte, Konzeptionen und Vorhaben.

Mit der Beantragung des Projektes bei der Robert Bosch Stiftung und mit der Aufnahme der Arbeiten, wollten wir die aktu-

elle Lage beschreiben und Veränderungen anstoßen. Jetzt hoffen wir, dass mit den vorliegenden Daten und den im Musterorientierungsrahmen beschriebenen Qualitätsmerkmalen unsere kritische Debatte an Substanz gewinnt. So wird es besser möglich sein, aus der Vielzahl von Meinungen, Anschauungsweisen, Erfahrungen und Analysen eine tragfähige Basis zur Weiterentwicklung der Fortbildung zu gewinnen.

Mit den vorliegenden Ergebnissen möchten wir als Deutscher Verein zur Förderung der Lehrerinnen- und Lehrerfortbildung unsere grundlegenden Positionen, die in einem interaktiven Prozess der Vereinsmitglieder entstanden sind, bekräftigen und auf deren Umsetzung hinwirken. Im Zentrum dieser Positionen stehen die Einrichtung und die Existenz von eigenverantwortlich tätigen Landesinstituten und anderen Einrichtungen der Lehrkräftefortbildung und schulischen Qualitätsentwicklung in den Bundesländern, die ihre Expertise und die Professionalität ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entfalten können und die eine langfristige Perspektive für die Erfüllung ihrer Aufgaben haben. Die dauerhaft gesicherte Existenz der Institute ist ein Garant für eine wissenschaftsorientierte begleitende Professionalisierung und Fortbildung der Lehrpersonen und der weiteren Pädagogen in der Schule. Die Institutionen sind das Rückrat der sogenannten Dritten Phase der Lehrerbildung.

Und weiterhin ist es insbesondere die Position unseres Papiers, die das Ziel aller Fortbildung über die Entwicklung von Kompetenzen und Professionalität der Lehrpersonen hinaus bis hin zu den Bildungserfolgen und Lebensperspektiven der Schülerinnen und Schüler definiert. Die Wirksamkeit von Fortbildung erfüllt sich in den Erfolgen der

schulischen Lernerinnen und Lerner.

Der Vorstand des DVLfB hat in diesem Verständnis die Personen der Projektleitung und die Mitglieder der Arbeitsgruppen beauftragt und gebeten, eine Ist-Stands-Analyse auf der Grundlage einer Datenrecherche, einen Orientierungsrahmen als Muster für die Entwicklung spezieller Qualitätsinstrumente sowie ein Wiki als Darstellungsformat und Interaktionsmöglichkeit für Produkte, Instrumente und Prozesse zu erarbeiten. Der Musterorientierungsrahmen baut auf das Musterqualitätshandbuch PAS 1064 auf, bezieht sich ausdrücklich darauf, grenzt sich aber auch davon ab. Er regt Qualitätsarbeit im Fortbildungssystem mit allen seinen Teilsystemen und Akteuren an. Mit dem weiterentwickelten MQH ist ein Instrument für die Qualitätsentwicklung und Zertifizierung für den Fortbildungsprozess im engeren Sinne und seinen institutionellen Rahmensetzungen am Markt. Mit dem

MOR werfen wir ein Material in die Diskussion, das sich auf alle sogenannten Ebenen, oder besser, Teilsysteme der Fortbildung und Personalentwicklung bezieht. Es erweist sich hoffentlich als Herausforderung und ist „kantig“ genug, um zu streiten, Leidenschaften zu entfachen und letztlich die Arbeit in der Fortbildung auf ein höheres Niveau zu heben. Die Zeit ist reif, packen wir es an!

Wir danken an dieser Stelle der Robert Bosch Stiftung für die Förderung unseres Projektes und für die unterstützende inhaltliche Begleitung.

Die Projektleiter Jochen Mogler und Dr. Rolf Hanisch, im Mai 2018

# Einleitung

Die Lehrkräftefortbildung in Deutschland liegt in der Verantwortung der einzelnen Bundesländer. Die für Schule zuständigen Ministerien ermöglichen und gewährleisten durch gesetzliche Rahmenvorgaben auf der Verwaltungsebene sowie durch die Bereitstellung von Finanzen und Personal für Einrichtungen, die Fortbildungen konzipieren, organisieren und durchführen, die Unterstützung von Schulen und Lehrkräften mit Fortbildungs-, Beratungs- und Begleitungsangeboten. Mit der Bestimmung und Festlegung von landesweiten bildungspolitischen Schwerpunkten unterstützen und fördern sie eine qualitätsorientierte, zielgerichtete Schul-, Unterrichts- und Personalentwicklung. Dabei beachten sie auch Bedarfserhebungen und Rückmeldungen aller am Fortbildungssystem beteiligten Einrichtungen und Akteure.

Wie im schulischen Bereich führt die Länderhoheit auch in der Lehrkräftefortbildung zu einer großen Diversität. Die Fortbildungssysteme unterscheiden sich sowohl in ihren Organisationsformen als auch im Grad ihrer Ausdifferenzierung und Dezentralisierung. Durch die Vielfalt der Einrichtungen und Akteure sind die institutionellen Strukturen und Praktiken jedoch unübersichtlich. Den Bemühungen, über die Grenzen der jeweiligen Bundesländer hinweg, das Gesamtsystem der Lehrkräftefortbildung in Deutschland unter Prämissen der Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität ihrer Produkte, Arbeitsabläufe, Trägerorganisationen und Kooperationsbezüge zu beschreiben, stehen länderspezifische Befangenheiten und Bezeichnungstraditionen entgegen. Einen den „Standards für Lehrerbildung“ vergleichbaren Musterorientierungsrahmen gibt es für den Fortbildungsbereich bislang nicht. Zwar wird von den Lehrerinnen und Lehrern erwartet, dass sie sich aktiv an

der Planung und Realisierung schulischer Projekte und Vorhaben beteiligen und ihre professionellen Kompetenzen kontinuierlich weiterentwickeln, aber wie die Akteure in der Lehrkräftefortbildung arbeiten und zusammenhandeln, um Fortbildungsbedarfe zu ermitteln und qualitätswirksame Fortbildungsangebote zu generieren, ist bislang als Leistung eines Gesamtsystems und seiner Einrichtungen nicht beschrieben worden.

Mit dem hier vorgelegten Musterorientierungsrahmen wird erstmals der Versuch unternommen, die Lehrkräftefortbildung in ihrem systemischen Aufbau und mit ihren Kernfunktionen als kooperative Unternehmung verschiedener Einrichtungen und Akteure darzustellen und die mit den jeweiligen Rollen verbundenen Aufgaben zu beschreiben. Mit diesem generalisierenden, auf Strukturen, Funktionen und Tätigkeiten fokussierten Ansatz ist es möglich, von den Besonderheiten der Lehrkräftefortbildung in den einzelnen Bundesländern zu abstrahieren und das Gesamtsystem mit seinen unterschiedlichen Organisationseinheiten und Verantwortungsebenen in den Blick zu rücken. Das macht den Weg frei, die professionellen Rollen der verschiedenen Akteure, jenseits von bürokratischen Über- und Unterordnungsverhältnissen, sowohl in ihrem jeweiligen Teilsystem als auch in ihrem wechselseitigen Zusammenwirken zu sehen, zu beschreiben und auch kritisch zu hinterfragen. Im Gesamtsystem der Lehrkräftefortbildung lassen sich auf diese Weise vier Gruppen von Akteuren und Kernaufgaben identifizieren:

1. Gesetzgebende Akteure auf Landesebene mit vorschrittgebender Kompetenz sowie mit Aufgaben in den Bereichen der Ressourcenbereitstellung, der

2. Qualitätssichernde Akteure auf Landesebene mit Konzeptkompetenz und Aufgaben in den Bereichen der generellen Bedarfsermittlung, der Rahmenplanung und der Konzeption von landesweiten Fortbildungsprogrammen;
3. Rekontextualisierende Akteure auf regionaler Ebene mit Transferkompetenz und Aufgaben in den Bereichen der Beratung, Begleitung und Fortbildung in Kooperation und Kommunikation mit Schulen, Schulleitungen, Fortbilderinnen und Fortbildnern;
4. Kontinuierliche Schulentwicklung und Professionalisierung ermöglichende Akteure auf Schulebene mit Gestaltungskompetenz und Aufgaben in den Bereichen der schulinternen Fortbildungsplanung und -organisation sowie der Herstellung und Mobilisierung von schulbezogener Handlungs-, Entwicklungs- und Veränderungskapazität.

Die Akteure dieser vier Systemebenen handeln auf der Grundlage von Aufgabenbeschreibungen, Tätigkeitsdarstellungen und funktionalen Organigrammen, die sich im besten Fall von diesen beschriebenen systemischen Rollen ableiten und die im nachfolgenden Orientierungsrahmen genauer beschrieben sind. Die Aktionen der verschiedenen Akteure bilden so einen systemischen Gesamtzusammenhang.

Sie stehen darum weder in einem Verhältnis der direktiven Ausführung von Aufgaben, die von Oben nach Unten umzusetzen sind, noch in einem Verhältnis der delegierten Bearbeitung von Problemen, die von Unten nach Oben weitergereicht werden. Stattdessen ist von einem Zusammenhandeln innerhalb der Organisationseinheiten und zwischen den Verantwortungsebenen auszugehen. Die dabei zu erledigenden funktionalen Kernaufgaben werden in den einzelnen Bundesländern derzeit von unterschiedlichen – auch namentlich anders bezeichneten – Einrichtungen und Akteuren wahrgenommen. Die folgende Übersicht dient deshalb vor allem zur Orientierung:

- Die Gesamtverantwortung für die Lehrkräftefortbildung liegt in allen Bundesländern bei den politisch mandatierten **Ministerien, Senatsverwaltungen oder Landesböden**. Hier werden die Entscheidungen getroffen, die für den strukturellen Aufbau des Fortbildungssystems und die Organisation der Lehrkräftefortbildung in dem jeweiligen Bundesland maßgeblich sind. Hier werden die zur Verfügung stehenden Haushaltsressourcen festgelegt und auf die verschiedenen Bereiche aufgeteilt; zudem die weitergehenden Aufgaben und Zuständigkeiten geregelt und in Abstimmung mit den anderen, in das Fortbildungssystem eingebundenen Akteuren der unterschiedlichen Verantwortungsebenen koordiniert. Schließlich erfolgen hier die strategische Steuerung des Fortbildungssystems sowie die Planung bildungspolitischer Schwerpunktthemen.
- Die für die Konzeptionierung der Lehrkräftefortbildung zuständigen **Einrichtungen des Landes** – Landesinstitute, Landesakademien, Landesämter oder Akademien – werden von den Ministerien beauftragt und haben die Verantwortung für die datenbasierte Feststellung von landesweiten Fortbildungsbedarfen in Schule und Unterricht. Zu ihren Aufgaben gehören außerdem die Generierung von inhalts- und adressatenspezifischen Konzepten zur Fortbildung von Lehrkräften und schulischem Personal, die Entwicklung von Programmen für Führungskräfte und von Maßnahmen zur Qualifizierung des für Fortbildung zuständigen Personals. Die Einrichtungen des Landes sind weiterhin zuständig für die Evaluation der Wirksamkeit der angebotenen Programme und Formate sowie für die Überprüfung eines effizienten Mitteleinsatzes.
- Für den Transfer von Programmen, Konzepten, Methoden und Inhalten sind vor allem in den Flächenländern **regionale Einrichtungen und Akteure** zuständig, die sich mit ihren mit schulexternen und -internen Angeboten und Maßnahmen an Schulen in ihren Einzugsgebieten

richten. Ihre Aufgabe ist es, Lehrkräfte und das pädagogische Personal von Schulen bei der Weiterentwicklung ihrer professionellen Kompetenzen zu unterstützen. Sie beraten zudem Schulen bei der Planung von bedarfsgerechten, auf deren Entwicklung abgestimmten Maßnahmen. Sie initiieren und begleiten schulische Netzwerke in der Region und sind im Austausch mit Einrichtungen mit vergleichbaren Aufgaben.

- Die für die Bildung von Schülerinnen und Schülern und für wirksames Lernen verantwortlichen **Schulen** tragen im Rahmen ihrer Schulprogrammarbeit auf der Basis eines schulinternen Fortbildungskonzepts selbst die Verantwortung für ihre schuleigene Fortbildungsplanung. Die Schulleitungen und von ihnen beauftragten Lehrkräfte motivieren das Kollegium zur Teilnahme an gemeinsamen Fortbildungen, aber auch zur Weiterentwicklung ihrer individuellen Professionalität. Sie sind verantwortlich für das Controlling der Fortbildungsverpflichtung. Die Schulen pflegen den Kontakt mit den Einrichtungen der regionalen Fortbildung, arbeiten in Entwicklungsnetzwerken mit und sind bereit, ihre eigene Expertise der Lehrkräftefortbildung zur Verfügung zu stellen.

Schulen sind heute mehr denn je auf die Professionalität und Veränderungsbereitschaft ihres gesamten Personals angewiesen. Dafür benötigen sie zu ihren Bedarfslagen passende, auf ihre Strukturen und die Personal zugeschnittene Fortbildungsangebote. Dieses wiederum setzt auf der einen Seite eine angemessene Beratung voraus und erfordert auf der anderen Seite zugleich eine nachhaltige Begleitung mit dem Ziel, der Stabilisierung von schulischen Veränderungen und der Verstetigung von Professionalisierungs- und Entwicklungsprozessen. Darum gehören neben den Lehrkräften auch alle pädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu den Zielgruppen von Fortbildung; ebenso Personengruppen der Elternvertretung, der Vertretungen der Schülerinnen und Schüler sowie Stakeholder der

Schulentwicklung.

Ein generelles Ziel der Akteure im Fortbildungssystem ist es, Schulen ein hochwertiges, wissenschaftlichen Qualitätsanforderungen genügendes, die professionelle Arbeit des gesamten schulischen Personals unterstützendes Angebot zur Verfügung zu stellen. Um dieses zu erreichen, ist es notwendig, dass die unterschiedlichen Einrichtungen und Akteure des Fortbildungssystems die mit ihren Aufgaben und Rollen verbundenen Tätigkeiten für sich und im Gesamtzusammenhang klären, reflektieren und koordinieren. Im Musterorientierungsrahmen werden diese Aufgaben und Tätigkeiten im Hinblick auf die zur Herstellung und Realisierung von Fortbildungsangeboten erforderlichen organisatorischen Strukturen, Prozesse und Kooperationsleistungen beschrieben. Im Zentrum stehen deshalb die im Fortbildungssystem für das kontinuierliche fachliche, didaktische, methodische, pädagogische und schulorganisatorische Weiterlernen von Lehrkräften generierten **Produkte** sowie die zu deren Herstellung benötigten **Arbeitsabläufe** und **Organisationsstrukturen**, die sich in den am Fortbildungssystem beteiligten Einrichtungen in Abhängigkeit von ihren Aufträgen, Leistungsbeiträgen und Rollen unterscheiden. Innerhalb des Gesamtsystems der Lehrkräftefortbildung ist es zudem erforderlich, dass die Akteure in ihren jeweiligen Verantwortungsbereichen ihre Tätigkeiten horizontal und vertikal aufeinander einstellen und abstimmen. Nur im koordinierten Zusammenhandeln lässt sich eine zielführende **Kooperation** gewährleisten. Vor diesem Hintergrund lässt sich die Arbeit, die im Fortbildungssystem geleistet wird, mehrperspektivisch in den Dimensionen Produkt-, Prozess-, Struktur- und Kooperationsqualität beobachten und beschreiben:

- **Produkte – Produktqualität:** Für die Bewertung der Qualität der Leistungen des Fortbildungssystems sind die hergestellten Produkte maßgeblich. Dabei handelt es sich im Kern um Fortbildungskonzepte, Fortbildungsangebote, Fortbildungsformate und Fortbildungsmaterialien, wobei die einzelnen

im System tätigen und kooperierenden Einrichtungen und Akteure zur deren Herstellung und Realisierung unterschiedliche Beiträge leisten. Diese Beiträge werden sichtbar, wenn man danach fragt, ob und welche die an der Produktentwicklung beteiligten Akteure bei der inhaltlichen Konzeptionierung von Fortbildungen gemeinsame Ziele verfolgen;

- ob die gewählten *Fortbildungsformate* geeignet sind, um die angestrebten Ergebnisse und Wirkungen zu erzielen;
- ob die mit der *Arbeits- und Lernumgebung* zur Verfügung gestellten Bedingungen hinreichend Anregungspotenzial entfalten;
- ob das *Fortbildungspersonal* zielgruppenbezogen *kompetent und professionell* agiert;
- ob es gelingt, die Teilnehmerinnen und Teilnehmer inhaltlich und methodisch bei der Gestaltung der *Lehr-Lern-Prozesse* aktiv einzubinden;
- ob es gelingt, auf der Grundlage einer kontinuierlichen *Produktevaluation* systematisch Informationen für die Produktplanung zu generieren.

- **Arbeitsabläufe – Prozessqualität:** Die Herstellung qualitativ hochwertiger Fortbildungsprodukte erfordert klar geregelte, verbindlich beschriebene, funktionale und effiziente Arbeitsabläufe in den einzelnen, am Fortbildungssystem beteiligten Einrichtungen. Die Prozessqualität ist dabei abhängig von:

- der Klarheit der *Zuständigkeiten* und Aufgaben der einzelnen Einrichtungen und Akteure;
- der Verbindlichkeit des Verfahrens und der Vorgehensweise bei der *Angebotsplanung*;
- der Effizienz eines kundenorientierten *Veranstaltungsmanagements*.

- **Organisation – Strukturqualität:** Zur Gewährleistung funktionaler Arbeitsabläufe in den einzelnen Einrichtungen sind organisationsbezogene Rahmenbedingungen erforderlich. Die Strukturqualität der am Fortbildungssystem

beteiligten Einrichtungen ist hierbei abhängig von:

- den im *Leitbild* der jeweiligen Einrichtung formulierten Grundsätzen und Zielen;
- den zur Verfügung gestellten und stehenden *Ressourcen*;
- den institutionalisierten Formen der *Arbeitsteilung*;
- der Führungskompetenz der *Leitung* und dem Aufgabenverständnis der Beteiligten;
- dem internen *Qualitätsmanagement*.

- **Kooperation – Kooperationsqualität:** Im **Gesamtsystem** der Lehrkräftefortbildung wird die Qualität der Produkte, Prozesse und Strukturen maßgeblich auch durch die verständigungsorientierte Form des kooperativen Zusammenhandelns aller am Fortbildungssystem beteiligten Einrichtungen und Akteure bestimmt. Die Kooperationsqualität ist dabei abhängig von:

- von der Bereitschaft die Expertisen und Sichtweisen der anderen wertschätzend anzuerkennen und vom *Kooperationsmanagement* innerhalb und zwischen den Einrichtungen;
- dem *Wissensmanagement* und der transparenten Nutzung und internen Verwertung systembezogener Daten.

Die vier Qualitätsdimensionen lassen sich anhand wesentlicher, den Qualitätsbereiche kennzeichnender Merkmale aufschlüsseln und übersichtlich darstellen (siehe Matrix).

# Qualitätsdimensionen

## 1 Produkte

### 1.1 Ziele

- 1.1.1 Inhalte
- 1.1.2 Professionalität und Kompetenz
- 1.1.3 Schulqualität
- 1.1.4 Lernen und Lernerfolg der SuS

### 1.2 Fortbildungsformate

- 1.2.1 Schulintern / -extern
- 1.2.2 Professionelle Lerngemeinschaft
- 1.2.3 Sequenzialität
- 1.2.4 Wirksamkeit und Nachhaltigkeit

### 1.3 Arbeits- und Lernumgebung

- 1.3.1 Funktionalität
- 1.3.2 Ausstattung und Atmosphäre
- 1.3.3 Anregungsgehalt
- 1.3.4 Digitale Medien

### 1.4 Fortbildungskompetenz

- 1.4.1 Vorbereitende und begleitende Qualifizierung
- 1.4.2 Standards der Erwachsenenbildung
- 1.4.3 Reflexionsbereitschaft

### 1.5 Lehr-Lern-Prozess

- 1.5.1 Kompetenzorientierung
- 1.5.1 Partizipation und Teilnehmeraktivierung
- 1.5.3 Fach- und bildungswissenschaftlicher Bezug
- 1.5.4 Reflektiertes Probehandeln
- 1.5.5 Praxiserprobung

### 1.6 Feedback und Evaluation

- 1.6.1 Evaluations- und Feedbackorientierung
- 1.6.2 Ergebnisverantwortung

## 2 Arbeitsabläufe

### 2.1 Zuständigkeiten

- 2.1.1 Aufgabentransparenz und Rollenklarheit
- 2.1.2 Institutionelle Arbeitsteilung
- 2.1.3 Verfahren

### 2.2 Angebotsplanung

- 2.2.1 Bedarfsermittlung
- 2.2.2 Bildungspolitische Schwerpunktsetzung
- 2.2.3 Wissenschaftsorientierung
- 2.2.4 Wirtschaftlichkeit

### 2.3 Veranstaltungsmanagement

- 2.3.1 Organisation
- 2.3.2 Durchführung
- 2.3.3 Kommunikation
- 2.3.4 Öffentlichkeitsarbeit
- 2.3.5 Kontinuierliche Veranstaltungsevaluation

## 3 Organisation

### 3.1 Leitbild

- 3.1.1 Selbstverständnis und Philosophie
- 3.1.2 Verantwortung im System
- 3.1.3 Qualitätsverständnis

### 3.2 Ressourcen

- 3.2.1 Budgets
- 3.2.2 Personal
- 3.2.3 räumliche, technische und mediale Ausstattung
- 3.2.4 Planungssicherheit

### 3.3 Arbeitsteilung

- 3.3.1 Rollenbezug
- 3.3.2 Perspektivenübernahme
- 3.3.3 Kollegialität
- 3.3.4 Partizipation

### 3.4 Leitung und Management

- 3.4.1 Aufgabenverständnis
- 3.4.2 Fachliche Kompetenzen
- 3.4.3 Leadership- und Managementkonzept
- 3.4.4 Qualifizierung

### 3.5 Qualitätsmanagement

- 3.5.1 Qualitätssicherung
- 3.5.2 Qualitätsentwicklung

## 4 Kooperation

### 4.1 Kooperationsmanagement

- 4.1.1 Vertrauenskultur
- 4.1.2 Moderation und Koordination
- 4.1.3 Qualitätsarbeit
- 4.1.4 Good Governance
- 4.1.5 Nichtstaatliche Fortbildung und außerschulische Partner

### 4.2 Wissensmanagement

- 4.2.1 Systematische Datengenerierung
- 4.2.2 Online Fortbildungsdatenbank
- 4.2.3 Transparente Fortbildungsberichterstattung
- 4.2.4 Transferplanung

Dieser Musterorientierungsrahmen soll allen im System der Lehrkräftefortbildung beteiligten Einrichtungen und Akteuren die Möglichkeit bieten, die Qualität ihrer Arbeit mehrdimensional und bereichsspezifisch anhand von Merkmalen zu diskutieren und zu überprüfen. Er soll dabei helfen, die Rollen und Aufgaben der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den verschiedenen Teilsystemen der Lehrkräftefortbildung zu klären, ohne dabei die Gestaltung der Kooperation und Kommunikation im Gesamtsystem aus dem Blick zu verlieren. Vor allem aber soll er den Initiatoren und Organisatoren von Fortbildungen, dem Fortbildungspersonal sowie den Teilnehmenden an Fortbildungs- und Beratungsprozessen einen Bezugsrahmen zur Verständigung über Qualität im Fortbildungssystem und in der Fortbildungsarbeit zur Verfügung stellen.

Klar ist, dass man sich in der Lehrkräftefortbildung nicht damit begnügen geben kann, dass die teilnehmenden am Ende einer Fortbildungsmaßnahme subjektiv zufrieden sind. Angestrebt wird vielmehr, dass die Lehrkräfte durch Fortbildung erkennbar einen Zuwachs an Wissen und Können erfahren, der zu tatsächlichen Veränderungen im schulischen und unterrichtlichen Handeln der Lehrpersonen führt, die sich ihrerseits wiederum positiv auf das Lernverhalten und die Lernleistungen von Schülerinnen und Schülern auswirken. Um diese anspruchsvollen Ziele zu erreichen, ist es erforderlich, dass sich die Akteure im Fortbildungssystem sowohl an den Qualitätsansprüchen fachwissenschaftlicher, fachdidaktischer und bildungswissenschaftlicher Forschung als auch an den berufsethischen Grundsätzen der pädagogischen Profession orientieren. So müssen bei der Ermittlung von Fortbildungsbedarfen wissenschaftliche Methoden eingesetzt werden. Ebenso unerlässlich ist es, bei der Entwicklung von Fortbildungskonzepten wissenschaftliche Forschungsbefunde zu berücksichtigen. Die an Fortbildung teilnehmenden Personen müssen als aktive lernende Subjekte wahrgenommen und adressiert werden. Prinzipien der Beteiligung, der Wertschätzung und des gegenseitigen Respekts gelten nicht nur für

die Kommunikation und Kooperation in der Fortbildungsarbeit, sondern auch für das reflektierte qualitätsbewusste Zusammenhandeln der Einrichtungen und Akteure im Fortbildungssystem. Diese Leitlinien helfen dabei, eine wissenschaftsorientierte Arbeitsweise unabhängig von den länderspezifischen Funktions- und Rollenzuweisungen sicher zu stellen. Sie gewährleisten, dass Fortbildungsmaßnahmen auf der Grundlage wissenschaftlich gesicherter Bedarfserhebungen aufbauen, auf einer Konzeption basieren, systematisch geplant, organisiert, durchgeführt und evaluiert werden. Nur so können Maßnahmen und Programme plausibel und nachvollziehbar kommuniziert, langfristig geplant und lernwirksam mit Aussicht auf eine nachhaltige Praxisveränderung realisiert werden. Was das für die Produktentwicklung und die rollenspezifischen Handlungsweisen der Akteure in den Teilen des Fortbildungssystems bedeutet, wird im Musterorientierungsrahmen nachfolgend detaillierter beschrieben.

Ausgehend von der Annahme, dass eine Verbesserung der Qualität des schulischen Lernens nur zu erreichen ist, wenn flankierend auch das System der Lehrkräftefortbildung weiter entwickelt wird, soll damit zugleich – und zwar jenseits länderspezifischer und regionaler Besonderheiten – die Diskussion über die Qualität des Zusammenhandelns der unterschiedlichen Einrichtungen und Akteure bei der Herstellung und Realisierung von Fortbildungen in Gang gesetzt werden. Um diese Verständigung bundesweit sowie in den Ländern, Regionen und Schulen voran zu bringen, wird im Orientierungsrahmen auf die Formulierung von Standards verzichtet. Vielmehr geht es darum, anzuregen, herauszufordern und auch zu provozieren. Gleichzeitig soll aber auch Zuversicht gegeben werden, dass Qualitätsprozesse erfolgreich sein können, wenn alle Beteiligten Konsensfähigkeit entwickeln, Zuhören können, beim jeweils anderen Akteur Kompetenz und Expertise voraussetzen, um zu gemeinsamen Entscheidungen kommen zu können. Qualität entsteht dann, wenn alle vier o.g. Akteure ihre Interaktion qualifizieren und reflektieren und auf „Rechtha-

berei per Amt“ verzichten. Qualitätsarbeit braucht die Perspektive der Bildungsbedürftigen und der Gesellschaft. Dafür kann datengestütztes Arbeiten nützlich sein, wenn es sich einbettet in reflektiertes Agieren in diesem weiten Bezugsrahmen.



# **Musterorientierungsrahmen Akteure in Ministerien/ Landesbehörden\***

\* Zu einzelnen Qualitätsmerkmalen gibt es in den Darstellungen keine Aussagen. Für die damit verbundenen Aufgaben sehen die Autoren keine systemische Zuständigkeit der Akteure des jeweiligen Teilsystems.

# 1 Produkte

## 1.1 Ziel

### 1.1.1 Inhalte

Die gesetzlichen Rahmenvorgaben, Erlasse, Verordnungen und Verwaltungsvorschriften sowie die inhaltlichen Schwerpunktsetzungen mit bildungspolitischer Priorität sichern eine wirksame Weiterentwicklung der Professionalität von Lehrkräften und des pädagogischen Personals an Schule sowie die zukunftsorientierte Entwicklung der Schule als Organisation.

### 1.1.2 Professionalität und Kompetenz

Systemrelevante Erfordernisse werden bei den Regelungen bedacht, so dass alle Akteure im System in der Ausübung ihrer Rollen wahrgenommen werden. Bei der Kommunikation zur Schwerpunktsetzung führen die Akteure Bedarfe und Anliegen der Struktureinheiten (Abteilungen und Referate) zusammen und beziehen sie auf ein kommuniziertes Kompetenzmodell für die Fortentwicklung der Professionalität.

### 1.1.3 Schulqualität

Der Referenzrahmen Schulqualität bildet eine Orientierung für die Lehrkräftefortbildung bei der Festlegung von Rahmenbedingungen und bei der inhaltlichen Schwerpunktsetzung.

### 1.1.4 Lernen und Lernerfolg der Schülerinnen und Schüler

Bei der Initiierung und Bewertung von Verwaltungsvorgängen, die Fortbildung zum Gegenstand haben, ist der Lernerfolg von Schülerinnen und Schülern ein entscheidendes (wenn nicht das entscheidende) Kriterium für die Güte der Verwaltungsvorschrift und der Wirkungsbeurteilung.

## 1.6 Feedback und Evaluation

### 1.6.1 Evaluations- und Feedbackorientierung

Es wird gewährleistet, dass Evaluationen und Feedback von allen Akteuren im Fortbildungssystem systematisch aufgenommen werden. Darin sind die gesetzlichen Vorgaben und Erlasse eingeschlossen.

### 1.6.2 Ergebnisverantwortung

Es wird über die produktbezogenen Aktivitäten im Fortbildungssystem Bericht erstattet. Dabei nehmen die unterschiedlichen Akteure ihre spezifische Verantwortung rollenklar wahr.

## 2 Arbeitsabläufe

### 2.1 Zuständigkeiten

#### 2.1.1 Aufgabentransparenz und Rollenklarheit

Die Aufgaben sind eindeutig beschrieben, die Zuständigkeiten geregelt und die Rollen der Akteure sind geklärt.

#### 2.1.2 Institutionelle Arbeitsteilung

Es gibt klare Strukturen und Regeln für das verbindliche horizontale und vertikale Zusammenwirken der Bereiche und das Zusammenhandeln der Personen.

#### 2.1.3 Verfahren

Die formalen Verfahren sind beschrieben. Dabei stehen fachliche Gesichtspunkte und Argumentationen im Vordergrund.

### 2.2 Angebotsplanung

#### 2.2.2 Bildungspolitische Schwerpunktsetzung

Es werden Fortbildungsschwerpunkte nach Maßgabe bildungspolitischer Prioritäten gesetzt; diese werden gemeinsam mit Expertinnen und Experten der im Fortbildungssystem handelnden Einrichtungen und Akteure eruiert und erarbeitet, bekanntgemacht und in der Öffentlichkeit kommuniziert.

#### 2.2.4 Wirtschaftlichkeit

Es existiert Controlling für den effizienten und effektiven Einsatz der Ressourcen.

# 3 Organisation

## 3.1 Leitbild

### 3.1.1 Selbstverständnis und „Philosophie“

Es gibt ein an der Systembedeutung des kontinuierlichen Lernens und an den Zielen der Lehrkräftefortbildung orientiertes Leitbild.

### 3.1.2 Verantwortung im System

Die Akteure handeln in dem ihrer Rolle gemäßen Bewusstsein, dass ihre Tätigkeit die Qualität aller systembeteiligten Einrichtungen und Personen beeinflusst.

### 3.1.3 Qualitätsverständnis

Zur Gewährleistung der Qualitätssicherung und -entwicklung werden Interaktions- und Kommunikationsprozesse initiiert, durch die eine Beteiligung aller Akteure ermöglicht wird.

## 3.2 Ressourcen

### 3.2.1 Budgets

Es werden im Rahmen der Haushaltsentscheidungen des Landtags bedarfsangemessene Budgets für alle Akteursgruppen im System der Lehrkräftefortbildung zur Verfügung gestellt.

### 3.2.2 Personal

Es werden den Aufgaben und Zuständigkeiten angemessene Mittel für Personal auf allen Akteursebenen eingeplant und bereitgestellt, damit auch, über die Einrichtung hinaus, das Fortbildungssystem als Ganzes funktionsfähig ist.

### 3.2.3 Räumliche, technische und mediale Ausstattung

Es werden den Aufgaben und Zuständigkeiten angemessene Mittel für Ausstattung auf allen Akteursebenen eingeplant und bereitgestellt, damit auch, über die Einrichtung, hinaus das Fortbildungssystem als Ganzes funktionsfähig ist.

### 3.2.4 Planungssicherheit

Es wird gewährleistet, dass über die Einrichtung hinaus, alle Akteursgruppen des Fortbildungssystems budgetär, personell und ausstattungsmaßig auch längerfristig planungssicher arbeiten können.

## 3.3 Arbeitsteilung

### 3.3.1 Rollenbezug

Ein Organigramm, ein Geschäftsverteilungsplan und Tätigkeitsbeschreibungen liegen vor und diese entsprechen den systemischen Aufgabenübertragungen.

### 3.3.2 Perspektivenübernahme

Die Akteure behalten die Zuständigkeiten der jeweiligen komplementären Partnerebenen im Blick und berücksichtigen deren Sichtweisen und Bedürfnisse bei ihrer Aufgabenwahrnehmung.

### 3.3.3 Kollegialität

Die Zusammenarbeit in und zwischen den einzelnen Bereichen, Personen und Verantwortungsebenen ist geprägt von Kooperationsbereitschaft, Wertschätzung und wechselseitigem Vertrauen.

### 3.3.4 Partizipation

Beteiligung, Feedback und systemische Kooperation sind gewährleistet und werden bewusst gepflegt.

## 3.4 Leitung und Management

### 3.4.1 Aufgabenverständnis

Leitungspersonen stärken, unterstützen und fördern ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Entwicklung gemeinsamer Ziele. Sie gehen konstruktiv mit Konflikten und Widerständen um. Sie sehen die eigene Institution im Kontext des gesamten Fortbildungssystems und sorgen dafür, dass vereinbarte Ziele erreicht werden.

### 3.4.2 Fachliche Kompetenzen

Leitungspersonen verfügen über verwaltungsfachliche, führungswissenschaftliche, bildungswissenschaftliche und bildungspolitische Fachkompetenz und bringen diese produktiv in ihr Führungshandeln ein.

### 3.4.3 Leadership und Managementkonzept

Leitungspersonen sind vertraut mit modernen Methoden und Instrumenten der Führung von Menschen und Organisationen und richten ihr Führungshandeln an den Prinzipien von Partizipation, Delegation, Kooperation und Transparenz aus. Sie nehmen regelmäßig an kollegialem Austausch und gemeinsamer Beratung darüber teil.

#### **3.4.4 Qualifizierung**

Leitungspersonen nehmen regelmäßig an Qualifizierungen, am Coaching und an Hospitationen teil, die sich an ihren Aufgaben und Handlungsfeldern orientieren. Sie sorgen für die Aktualisierung ihres professionellen Wissens und Könnens und bilden sich unter besonderer Berücksichtigung von gender- und interkulturellen Aspekten fort.

### **3.5 Qualitätsmanagement**

#### **3.5.1 Qualitätssicherung**

Es wird eine transparente, nachvollziehbare und nachhaltige Qualitätssicherung der Arbeit gewährleistet.

#### **3.5.2 Qualitätsentwicklung**

Es existieren elaborierte Verfahren und Prozesse für die Bewertung der erzielten Ergebnisse und für die daraus ableitbaren Weiterentwicklungen.

# 4. Kooperation

## 4.1 Kooperationsmanagement

### 4.1.1 Vertrauenskultur

Die Akteure fördern durch das eigene Beispiel die Entwicklung einer verlässlichen Zusammenarbeit. Sie anerkennen die Expertise anderer im Fortbildungssystem agierender Einrichtungen und Personen sind offen für alternative Denkwege.

### 4.1.2 Moderation und Koordination

Vorgaben, Konzepte, Programme und Angebote werden in einem moderierten Prozess kommunikativ koordiniert. Dafür werden auch digitale Möglichkeiten genutzt.

### 4.1.3 Qualitätsarbeit

Es wird in Form von Qualitätszirkeln, in denen Personen aus allen Teilsystemen mitarbeiten, an der Optimierung des Fortbildungssystems und seiner Angebote gearbeitet.

### 4.1.4 Good Governance

Die Zusammenarbeit erfolgt governanceorientiert, d.h. nach dem Prinzip einer bewussten, transparenten und möglichst weitgehenden Einbeziehung der jeweils Beteiligten und Betroffenen, ihrer Bedürfnisse, Bedarfe und Interessen.

### 4.1.5 Nichtstaatliche Fortbildung und außerschulische Partner

Die Angebote nichtstaatlicher Akteure werden unter Qualitätsgesichtspunkten geprüft und akkreditiert.

## 4.2 Systemisches Wissensmanagement

### 4.2.1 Systematische Datengenerierung

Das Zusammenhandeln im Fortbildungssystem wird durch den Aufbau eines Wissensmanagementsystems (Online-Fortbildungsdatenbank, transparente Fortbildungsberichterstattung und darauf aufbauende Transferplanung) ermöglicht und unterstützt.



# **Musterorientierungsrahmen Einrichtungen und Akteure der Fortbildung auf Landesebene**

# 1 Produkte

## 1.1 Ziele

### 1.1.1 Inhalte

Die Inhalte der konzeptionellen Arbeit im Bereich Lehrkräftefortbildung sowie für die Fortbildung von landesweiten Zielgruppen werden aus den landesweiten bildungspolitischen Schwerpunktsetzungen, aus den speziellen Bedarfen und Bedürfnissen dieser Gruppen und aus den wissenschaftsorientierten Kompetenzmodellen für deren Tätigkeit gewonnen.

Die Akteure auf dieser landesweiten Ebene führen wissenschaftliche Bedarfserhebungen durch und entwickeln zukunftsweisende Kompetenzmodelle für die inhaltliche Konkretisierung der Fortbildung.

### 1.1.2 Professionalität und Kompetenz

Die Qualifizierungskonzeptionen und die Fortbildungs-, Beratungs- und Begleitangebote zielen auf den Erhalt, die Erweiterung und Modernisierung der Professionalität der Zielgruppen. Das Personal, das Fortbildung, Beratung und Begleitung für Lehrpersonen und Schulen im System verantwortet, und für das Personal, welches Fortbildung direkt anbietet und durchführt, ist qualifiziert und agiert professionell. Für diese Personen besteht die Möglichkeit, ihre Kompetenz in allen für sie relevanten beruflichen Handlungsfeldern in Bezug auf aktuelle und künftige berufliche Anforderungen oder Herausforderungen zu reflektieren, zu entwickeln und alltagstauglich zu machen. Die diesbezügliche Handlungs- und Denkorientierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Landesinstituts wird permanent weiterentwickelt.

### 1.1.3 Schulqualität

Die Aktivitäten (konzeptionelle Arbeit, Fortbildung, Beratung, Entwicklungsbegleitung u.a.) zielen auf die Fortentwicklung der Schulqualität im Sinne ihres Resultats und ihrer Prozessqualität ab. Im Zentrum der Arbeit steht, die Lehr- und Lernprozesse an der Schule zu innovieren und zu optimieren in der Einheit von Organisations-, Personal- und Unterrichtsentwicklung. Eine wichtige Bezugsgröße sind „Orientierungsrahmen für Schulqualität“ der Länder.

### 1.1.4 Lernen und Lernerfolg der Schülerinnen und Schüler

Der Erfolg der Arbeit in dieser landesweiten Einrichtung insgesamt wird auch an den Bildungsergebnissen der Lehrerinnen und Lehrer gemessen werden, obwohl dieser Zusammenhang zwischen der Qualität der Produkte und ihrer Wirkung auf den Bildungserfolg von Schülerinnen und Schülern nur mittelbar besteht. Dennoch wird in der Qualitätsreflexion die Wirksamkeit der Maßnahmen auf die Verbesserung der Bildungsergebnisse angemessen bewertet und eingeschätzt. Dazu werden auch Instrumente des Feedbacks und der Rückmeldung von Schülerinnen und Schülern, Lehrpersonen, Schulaufsichtspersonen und weiteren genutzt.

## 1.2 Fortbildungsorganisation und Fortbildungsformate

### 1.2.1 Schulextern/ schulintern

Bei der Konzipierung, Planung, Organisation und Durchführung von Fortbildung für ausgewählte Zielgruppen werden Fortbildungsformate realisiert, die eine angemessene Relation zwischen schulinternen Fortbildungen, Beratungen und Begleitungen und schulextern durchgeführten Fortbildungen gewährleisten. Falls die Akteure in diesem Teilsystem nicht selbst – bezogen auf Lehrpersonen oder Lehrpersonenteams – aktiv werden, unterstützen sie kooperativ und partnerschaftlich die regionalen Akteure mit ihrer konzeptionellen, fachlichen und didaktischen Expertise.

### 1.2.2 Professionelle Lerngemeinschaft

Für Schulkollegien werden im Sinne der Unterstützung von Schule als „lernende Organisation“ Formate entwickelt, die schulgenau konkretisiert und geplant werden können. Damit werden Angebote der regionalen Fortbildung kooperativ unterstützt. Dies geschieht auch durch Qualifizierung von Fortbildern und Beratern und durch Kooperation bei der Evaluation und Datengewinnung.

Diese Formate beziehen sich auf multiprofessionelle Teams in Schule und um Schule herum. Sie wirken im Sinne einer Mehrebenenintervention auf die Professionalisierung der Akteure. Die Formate beinhalten Coachingelemente, Supervision, wissenschaftlich orientierte Inputs sowie Entwicklungsworkshops – auch zum Umgang mit schulinternen Daten.

### 1.2.3 Sequenzialität

Professionalisierungsprogramme werden als eine sinnvolle Abfolge aufbauender oder aufeinander abgestimmter, spezifischer Fortbildungssequenzen verstanden, konzipiert und z.T. durchgeführt. Sie werden im Sinne eines offenen Prozessverständnisses flexibel gestaltbar angelegt. Die Sequenzen folgen in ihrer Logik und in ihrem Aufbau einer eigenen gruppenspezifischen bzw. schulgenauen Dynamik.

Solche Formate werden auch dann unterstützt, wenn sie von anderen Akteuren im System durchgeführt werden.

### 1.2.4 Wirksamkeit und Nachhaltigkeit

Die Akteure befördern ein kohärentes Verständnis über die Wirksamkeit von Fortbildung. Sie verfügen über entsprechendes know how. Dieses umfasst die Aspekte wirksamer Formate, Gegenstände und Lernorte. Dieses Wissen schließt Erkenntnisse über Persönlichkeitsmerkmale von Trainerinnen, Trainern, Fortbildnerinnen und Fortbildnern sowie über wirksame Implementierungsstrategien ein. Es liefert damit eine Grundlage für die Entwicklung von passgenauen Formaten. Dieses Wissen hält Einzug in die Projekte zur Fortbildung, Qualifizierung, Beratung und Begleitung auf Landesebene. Es hat so Einfluss auf die Wirksamkeit der Angebote und Maßnahmen aller Akteure im Fortbildungssystem des Landes.

## **1.3 Arbeits- und Lernumgebung**

### **1.3.1 Funktionalität**

Arbeits- und Lernumgebung im Rahmen von Fortbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen sind Räumlichkeiten der Einrichtung und der weiteren Organisationen des Unterstützungssystems für Schulen. Zur Lernumgebung im Sinne einer Kulturlandschaft gehören auch wichtige „Bildungsorte“ oder Tagungsstätten im Land, die in geeigneter und wirksamer Weise die Kompetenzentwicklung und die Erweiterung des Horizontes, der Perspektiven der Beteiligten befördern; ebenso Lernorte der Praxis in Schulen, Jugendeinrichtungen, Behörden, Firmen etc..

Deren Funktionalität ergibt sich aus den Zielen der Maßnahme, aus den Wahrnehmungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmern sowie aus der „kulturellen Wirksamkeit“ des Ortes. Die Seminarräume im engeren Sinne sind flexibel gestaltbar und können so unterschiedlichen Lernsequenzen und ihren raumgestalterischen Anforderungen gerecht werden. Das schließt ausreichend verschiedene Raumgrößen, flexible Möblierung ein.

### **1.3.2 Ausstattung und Atmosphäre**

Die Wirkung der Architektur als wirksamer Faktor für die Lernprozesse der Teilnehmerinnen und Teilnehmern wird erfahrbar gemacht.

Der Raum kann auf diese Weise über seine historische Dimension - als Teil der Kultur- und Bildungsgeschichte der Region - in die Prozesse der Professionalisierung der Teilnehmerinnen und Teilnehmern hineinwirken; er kann dabei helfen, Alltags- und routinierte Blickwinkel zu verändern und zu erweitern.

### **1.3.3 Anregungsgehalt**

Arbeits- und Lernräume sowie die Lernumgebung (Gebäude, Außenanlagen) sind so gestaltet, dass sie einen „atmosphärischen Unterschied“ zur Alltagsumgebung für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer erzeugen können. Dieser Unterschied kann notwendig sein für den Perspektivwechsel in den Denk- und Handlungsweisen der Fortzubildenden. Sie werden so für eine multiperspektivische Sichtweise auf die Lerngegenstände und die eigene Kompetenzentwicklung wirksam.

### **1.3.4 Digitale Medien**

Traditionelle und moderne digitale Medien sind in einem didaktischen Konzept gleichberechtigt und gut aufeinander bezogen enthalten. In den Arbeits- und Seminarräumen gibt es eine entsprechend quantitativ und qualitativ hochwertige Ausstattung. Ein Arbeitsbereich für medienpädagogische und medientechnologische Aufgabenfelder ist mit entsprechender Expertise gut mit allen anderen Arbeitsbereichen vernetzt und fördert den Wissenstransfer in der Einrichtung.

## 1.4 Fortbildungskompetenz

### 1.4.1 Vorbereitende und begleitende Qualifizierung

Die Akteure führen die berufsvorbereitende und berufsbegleitende Qualifizierung der Personen durch, die direkt mit dem Lehrpersonal und anderem pädagogischen Personal an Schulen arbeiten. Für ihre Qualifizierungsaufgaben nehmen sie an entsprechenden vorbereitenden und begleitenden Maßnahmen teil.

Sie entwickeln bzw. nutzen Kompetenzmodelle, die die Tätigkeitsbereiche Beraten, Begleiten und Fortbilden adäquat darstellen, wie sie für die komplexen Prozesse von Beratung, Fortbildung, und Entwicklungsbegleitung im Zusammenhang mit der Professionalitätsentwicklung des schulischen Personals erforderlich sind.

Zu diesen Kompetenzen gehören auch Kenntnisse und Fähigkeiten im Bereich Coaching, Supervision, Konfliktmanagement sowie des Umgangs mit Daten, der Datengewinnung und der datengestützten Steuerung von Entwicklungsprozessen.

Die Akteure arbeiten auf einer im Fortbildungssystem abgestimmten konzeptionellen Grundlage. Die Konzeption wird regelmäßig mit allen Akteuren geprüft und weiterentwickelt.

### 1.4.2 Standards der Erwachsenenbildung

Die Akteure verfügen über Kompetenzen im Bereich der Erwachsenenbildung und der Fortbildungsdidaktik. Sie entwickeln ihre Fähigkeit im Bereich der Nutzung psychologischer und systemischer Gesetzmäßigkeiten bei der Führung und Leitung von professionellen Gruppen und Organisationen. Sie erwerben Basiskompetenzen im Bereich von Supervision, Coaching und Mediation.

### 1.4.3 Reflexionsbereitschaft

Für die Reflexion der Wirkungen der Arbeit und des System im Hinblick auf deren Leistungsfähigkeit werden geeignete Formate entwickelt und regelmäßig angewandt. Diese orientieren sich mittelbar auch an den Lernergebnissen von Schülerinnen und Schülern und an Erfolgsmerkmalen der Tätigkeit wie Schulqualität und Bildungsgerechtigkeit. Dafür ist eine professionelle Grundhaltung erforderlich, die Reflexionsfähigkeit und -bereitschaft fördert. Sie entwickeln auf Grundlage dieser Haltung hohe Kompetenzen und nutzen dafür vielfältige Instrumente. Dafür wird ein angemessener Zeitraum im beruflichen Alltag in Form von „Reflecting Teams“ oder Qualitätszirkeln genutzt. Die Akteure lassen sich Feedback auch von außerhalb der Organisation geben. Sie sind anderen gegenüber kritische Freunde mit Feedbackbereitschaft.

## **1.5 Lehr - Lern - Prozess**

### **1.5.1 Kompetenzorientierung**

Fortbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen sowie Unterstützungsprogramme basieren auf einem konzeptionellen Kompetenzmodell für Lehrpersonen und andere Zielgruppen der Fortbildung.

Diese Orientierung an den anzustrebenden oder zu fördernden Kompetenzen lehnt sich an die für Schule und Lehrkräftebildung konzipierten Kompetenzmodelle an.

Die auf Landesebene konzipierten und durchgeführten Fortbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen demonstrieren - beispielhaft für alle Fortbildungsangebote - die deutliche Bezugnahme auf ein plausibles Modell aktueller und zukunftsweisender Kompetenzen für die jeweils spezifische Rolle der Zielgruppen im System der schulischen Bildung.

Das trägt sichtbar dazu bei, Übersichtlichkeit und Sinnhaftigkeit in der Fortbildung zu sichern und die Vielfalt möglicher Angebote auf ein allgemein verständliches und sinnvolles Bild der zu fördernden Professionalität hin zu bündeln.

### **1.5.2 Partizipation und Teilnehmeraktivierung**

Bei der Konzeptionierung, Planung, Organisation, Durchführung und Evaluation von Fortbildungs- und Unterstützungsprogrammen wird die Expertise der weiteren Akteure im Fortbildungssystem (Mitarbeiter in den Kultusbehörden, in der regionalen oder kommunalen Fortbildung, an Hochschulen, den schulischen Akteuren von Fortbildung und Fortbildungsmanagement und nicht zuletzt den Fortbildungsteilnehmerinnen und Teilnehmern) genutzt. Die Fortbildungs- und Qualifizierungsprojekte orientieren sich an den Lernanforderungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, an ihren subjektiv wahrgenommenen Bedürfnissen auch im Verhältnis zu den nach wissenschaftlichen Verfahren erhobenen Fortbildungsbedarfen sowie den im Fortbildungsprozess situativ auftretenden Erfordernissen. Die Teilnehmenden haben in der Fortbildung die Möglichkeit zur aktiven Mitgestaltung ihrer Lernprozesse.

### **1.5.3 Fach- und bildungswissenschaftlicher Bezug**

Bei der Konzipierung von Programmen werden die neuesten Erkenntnissen der Fachwissenschaften und der für ihre Tätigkeit wichtigen Bezugswissenschaften wie Lerntheorien, Bildungstheorien, Führungswissenschaften, Organisationswissenschaften, konstruktivistische Theorien, Psychologie, Didaktik, methodische Wissenschaften sowie der empirischen Bildungsforschung angewendet und einbezogen.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer erhalten in einer für jeden nach vollziehbaren Form Inputs zu dem wissenschaftlichen Erkenntnisstand im jeweiligen Sachgebiet, mit dem sich diese Maßnahme inhaltlich befasst.

Die Fortbildungsdidaktik ist an den aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen und Praktiken orientiert. Unterschiedliche Herangehens- und Sichtweisen werden berücksichtigt.

### **1.5.4 Reflektiertes Probehandeln**

Handlungsorientierte Phasen nehmen in der Fortbildung einen angemessenen Raum ein. Neu erworbene Handlungsmöglichkeiten und Kompetenzen werden in praxisnahen Situationen erprobt und deren Gelingen unter verschiedenen Gesichtspunkten reflektiert. Sie werden so gestaltet, dass sie auf antizipierte Situationen in der Schule vorbereiten.

### **1.5.5 Praxiserprobung**

Die Inhalte, Formate und Methoden der Fortbildung fördern eine unmittelbare Übertragung auf die schulische Arbeit, schließen solche Phasen (Sequenzierung) ein und ermöglichen so, das neu Gelernte im eigenen Unterricht zu erproben. Eine Implementierungsphase wird im Rahmen einer Maßnahme konzeptionell eingeschlossen.

## **1.6 Feedback und Evaluation**

### **1.6.1 Evaluations- und Feedbackorientierung**

Evaluation und Feedback werden in die Konzeptionierung, Organisation, Durchführung und Nachbereitung von Fortbildungsmaßnahmen einbezogen.

Evaluation und Feedback sind Teil der Interaktion zwischen Trainerinnen und Trainern und Teilnehmerinnen und Teilnehmern, die dazu beitragen, Maßnahmen vorzubereiten, nachzubereiten und reflektierend zu begleiten.

Alle Beteiligte im Prozess einer Fortbildungsmaßnahme bilden ein lernendes System.

Die Trainerinnen und Trainer erheben gemeinsam mit den Teilnehmenden Daten und bewerten diese, um daraus Steuerungswissen für die Prozessbegleitung zu gewinnen.

Durch Feedback und Evaluation wird eine persönliche bzw. gruppengenaue Passung des neuen Wissens und der neuen Handlungsmöglichkeiten ermöglicht.

### **1.6.2 Ergebnisverantwortung**

Die Resultate von Fortbildungen und deren Wirksamkeit in der Praxis werden von allen beteiligten Akteuren verantwortet. Die Konzeptionen und deren Umsetzungen ermöglichen das. Die Akteure auf dieser landweiten Ebene übernehmen rollenbewusst ihren Teil der Ergebnisverantwortung. Sie kommunizieren ihre Einschätzungen und Evaluationsergebnisse kritisch und offen mit den anderen Beteiligten. Sie tragen so zu einer ständigen Verbesserung der Wirksamkeit der Maßnahmen und Programme bei.

## 2 Arbeitsabläufe

### 2.1 Zuständigkeiten

#### 2.1.1 Aufgabentransparenz und Rollenklarheit

Aufgaben, Zuständigkeiten und Rollen der verschiedenen Akteure im System der landesweiten Organisation der Lehrkräftefortbildung sind geregelt und beschrieben.

Sie wirken als Geschäftsgrundlage in der Kooperation bzw. Interaktion zwischen Behörden, Institutionen und Schulen. Zielvereinbarungen ermöglichen den Akteuren in der geklärten Rolle selbständig zu agieren, eigene Schwerpunkte zu verfolgen, zu realisieren und zu evaluieren.

Für relevante Probleme, Entwicklungen und Herausforderungen im Bereich der Professionalisierung des schulischen Personals werden Qualitätszirkel und Zukunftskonferenzen initiiert und durchgeführt, an denen Expertinnen und Experten aus Bildungs- und Fachwissenschaften (Hochschulen), aus Politik, Lehrerbildung, Schulpraxis, Betrieben, Handwerkskammern etc. beteiligt werden.

#### 2.1.2 Institutionelle Arbeitsteilung

Die für die Fortbildung Zuständigen kooperieren auf der Grundlage eines Geschäftsverteilungsplanes mit den Vertreterinnen und Vertretern anderer Arbeitsgebiete in der Einrichtung, um eine sinnvolle Synergie aller Aktivitäten zu sichern, die sich auf die Qualitätsentwicklung von Schule richten. Die Akteure der Einrichtung sind federführend bei der Konzeptentwicklung, Koordination, Durchführung und Auswertung bildungspolitisch initiierten Maßnahmen. Sie sind an einer landesweiten Diskussion der Akteure im System zur Begründung von Fortbildungsschwerpunkten (z.B. durch wissenschaftlich begründete Bedarfsanalysen) beteiligt.

#### 2.1.3 Verfahren

Es werden in Abstimmung mit den jeweils beteiligten Einrichtungen geeignete Verfahren entwickelt. Diese betreffen die Auswahl und Planung des Personals in der Fortbildung, das Identifizieren von Fortbildungsbedarfen, die Entwicklung wissenschaftlich begründeter Konzeptionen, die Entwicklung wirksamer Fortbildungsformate, die Qualifizierung der Trainerinnen und Trainer sowie anderer Akteure im System.

### 2.2 Angebotsplanung

#### 2.2.1 Bedarfsermittlung

In die wissenschaftsorientierten Bedarfserhebungsprozesse sind die Zielgruppen und die weiteren Akteure im Fortbildungssystem eingebunden.

Bedarfe beziehen sich auf persönliche oder gruppenspezifische Bedürfnisäußerungen und auf Schwerpunktsetzungen der schulinternen und der bildungspolitischen Steuerung.

Die Akteure der Einrichtung sichern mit ihren Erhebungen und darauf basierenden Konzepten einen Systemzusammenhang aller Einzelmaßnahmen.

Bei der Arbeit an der landesweiten Bedarfsermittlung und deren wissenschaftlicher Begründung wird mit der regionalen oder schulnahen Lehrkräftefortbildung, mit der 2. Phase der Ausbildung und mit Experten aus der Lehrbildung an Hochschulen und einschlägigen Institutionen kooperiert.

### 2.2.2 Bildungspolitische Schwerpunktsetzung

Zu den gesetzten bildungspolitischen Schwerpunkten werden Vorschläge und Initiativen für landesweite und regional umgesetzte Fortbildungen und Unterstützungsprogramme formuliert.

Die Akteure dieser Einrichtung sind einbezogen in die Bestimmung von Schwerpunktsetzungen für die Fortbildung. Und sie sind mit der Erhebung und Bewertung der Effekte dieser auf Schwerpunkte gerichteten Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung von Schule und Unterricht beauftragt.

### 2.2.3 Wissenschaftsorientierung

Für alle Vorhaben zur Fortbildung werden neueste Erkenntnisse der Erziehungswissenschaft und ihrer Bezugswissenschaften geprüft, verwendet und einbezogen. Aus ihnen werden Konsequenzen für die Qualitätsentwicklung im Fachunterricht, in den Lernbereichen und in der Organisationsentwicklung der einzelnen Schulen gezogen.

### 2.2.4 Wirtschaftlichkeit

Die zur Verfügung stehenden personellen und sächlichen Mittel werden zweckbestimmt, angemessen und nachvollziehbar eingesetzt. Es besteht eine autonome einrichtungsinterne Steuerung der Ressourcen. Die Wirtschaftlichkeit wird letztendlich an einem nachhaltigen Output bezogen auf die vereinbarten Ziele hin beurteilt.

## 2.3 Veranstaltungsmanagement

### 2.3.1 Organisationsqualität

Die Organisationsabläufe orientieren sich an den Bedürfnissen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, Referentinnen und Referenten und den Auftraggebern. Die Qualität der Organisation schließt die mittelschonende Gestaltung der inneren Abläufe ein. Die Abläufe und die damit verbundenen Ziele werden regelmäßig kommuniziert und unter Beteiligung der Interessengruppen (pädagogische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Einrichtung, Traineerinnen und Trainer, Interessenvertretung der Zielgruppen und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Rezeption bzw. der Tagungsorganisation) reflektiert und bewertet, um einen Interessenausgleich sicher zu stellen.

### 2.3.2 Durchführung

Relevante Planungsdaten für eine optimale Organisation und Durchführung der Veranstaltungen sind bekannt und stehen zur Verfügung. Lernförderliche Räumlichkeiten und benötigte Medien stehen zur Verfügung. Der Tagungsort, die Übernachtungsräume und das Catering sind lernförderlich gestaltet.

### **2.3.3 Kommunikation**

Die Veranstalter sorgen in enger Kommunikation mit den Beteiligten für ein Umfeld, das die Arbeit der Teilnehmenden und Referenten optimal unterstützt. Die daran beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (pädagogisches Personal, Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Rezeptionen/Veranstaltungsorganisationen und andere Unterstützende) sorgen für eine abgestimmte, transparente und reflektierte Kommunikation und Interaktion, die sicher stellen, dass die konzeptionellen Qualitäten einer Veranstaltung erfolgreich zur Wirkung kommen können.

### **2.3.4 Öffentlichkeitsarbeit**

Zu den Veranstaltungen gibt es diverse öffentlich zugängliche Informationen wie Kataloge, Zeitschriften, Internetpräsentationen, Rundbriefe und ein Monitoring vor Ort. Darin sind Terminpläne und Programme zur Fortbildung enthalten. Es ist dabei plausibel erläutert und beschrieben, wie die Zielgruppen sich anmelden können bzw. zu schulinternen Programmen für die eigene schulspezifische Personalentwicklungsplanung und Fortbildung kommen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Rezeption und der Öffentlichkeitsarbeit sind innerhalb ihrer ausgewiesenen Sprechzeiten zu erreichen.

### **2.3.5 Kontinuierliche Veranstaltungsevaluation**

Teilnehmerinnen und Teilnehmer werden befragt, ob sie mit den Organisationsabläufen der Fortbildung und mit der Informations- und Beteiligungspraxis zufrieden sind.

## 3. Organisation

### 3.1 Leitbild

#### 3.1.1 Selbstverständnis und Philosophie

Es gibt ein gemeinsames Verständnis für die verschiedenen Rollen und die jeweilige Übernahme von Verantwortung aller Akteure im System der Lehrkräftefortbildung. Im Leitbild werden die Rolle und die Verantwortung der Akteure der Einrichtung ins Zentrum gestellt. Es geht außerdem von der Verantwortung der Lernenden für ihre Professionalisierungsprozesse aus. Dieses Verständnis trägt der grundsätzlichen Bedeutung der Fortbildung als sogenannter „dritten Phase“ der Lehrkräftebildung angemessene Rechnung.

Es ist schriftlich festgehalten, den Akteuren bekannt und wird als Grundsatzpapier weiterentwickelt.

Es zielt auf eine nachhaltige Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung der Arbeit aller beteiligten Akteure.

Es beinhaltet Aussagen zu den Werten, der Ethik und Wirkungszielen.

Es begründet das Handeln der Akteure in der Einrichtung sowie das Zusammenhandeln im Gesamtsystem.

Es zielt perspektivisch stets auf eine erfolgreiche Entwicklung der Professionalisierung der Akteure im Schul- und Fortbildungssystem sowie auf die Bildungserfolge der Schülerinnen und Schüler.

Es stärkt die kritische Loyalität gegenüber Partnern, Auftraggebern und Nutzern und ein selbstbewusstes Rollenverständnis.

#### 3.1.2 Verantwortung im System

Die Akteure handeln in dem ihrer Rolle entsprechenden Bewusstsein, dass ihre Tätigkeit die Qualität der Produkte und Prozesse aller systembeteiligten Einrichtungen beeinflusst. Bezogen auf die Akteure in diesem Teilsystem steht die konzeptionelle Rolle für die Lehrkräftefortbildung auf Landesebene im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit. Es liegen landesweite Konzeptionen für die Fortbildung der Zielgruppen von der Bedarfserhebung über die Organisationsformen, die Fortbildungsdidaktik, die Formate, die Qualifizierung der Fortbildnerinnen und Fortbildner bis hin zur Evaluation und Wirksamkeitsanalyse vor.

#### 3.1.3 Qualitätsverständnis

Die Akteure bringen ihre entwickelte Professionalität rollenbewusst ein und gewährleisten die Interaktion im Gesamtzusammenhang des Fortbildungssystems. Die Akteure können ihren Beitrag plausibel beschreiben und beziehen sich dabei auf anerkannte Qualitätsmerkmale. Sie evaluieren kontinuierlich die Nachhaltigkeit von Fortbildungserfolgen (Bildungsergebnisse der Schülerinnen und Schüler, Professionalität, Lernende Schule). Ein Austausch über die Qualität von Fortbildung mit vergleichbaren Einrichtungen anderer Bundesländer und mit Einrichtungen des Auslands findet regelmäßig statt.

## 3.2 Ressourcen

### 3.2.1 Budgets

Die Einrichtung unterbreitet auf der Grundlage von landesweiten Bedarfsanalysen Vorschläge über die Finanzierung der Fortbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen und begründet einen sparsamen aber ausreichenden Ansatz gegenüber der Bildungsadministration. Die Verwendung innerhalb des Institutes erfolgt nach einer plausiblen Gesamtplanung. Das Budget erlaubt eine angemessene Bedarfsdeckung und ist für flexible Verwendungen (hausinterne Übertragbarkeit bei Bedarf) geeignet.

### 3.2.2 Personal

Es liegt ein Personalplan vor, der in einem angemessenen Verhältnis zu den Aufgaben und den Zielen der Einrichtung steht. Die Proportionen zwischen Leitung, fachpädagogischem, sachbearbeitendem und verwaltendem Personal sind plausibel und in einem wirkungsvollen Verhältnis aufgestellt und planerisch umgesetzt. Die Stellen oder Stunden für hinzugezogenes Personal stehen verlässlich und rechtzeitig zur Verfügung. Für das fachpädagogische Personal gibt es aufgabenspezifische Tätigkeitdarstellungen mit Kompetenzprofilbeschreibungen.

Die fachpädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verfügen über die erforderlichen Kompetenzen, um Fortbildungsmaßnahmen zu konzipieren, zu planen, durchzuführen und zu evaluieren. Sie können Lerngruppen leiten und als Trainerin bzw. Trainer fungieren. Sie verfügen über und entwickeln professionelles Können in den komplexen Fähigkeitsbereichen Beraten, Begleiten und Fortbilden.

An entsprechenden berufsvorbereitenden und berufsbegleitenden Qualifizierungen nehmen sie teil.

Leitung und Personal des Landesinstitutes arbeiten am Erhalt und der ständigen Modernisierung/ Weiterentwicklung ihrer Professionalität.

Es besteht ein Wissenstransfer zwischen erfahrenen und neu eingestellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (Generationswechsel).

### 3.2.3 räumliche, technische und mediale Ausstattung

Die Einrichtung verfügt über Räumlichkeiten in ausreichender Menge, die moderne erwachsenendidaktische und fortbildungsdidaktische Formate/Settings ermöglichen. Die Räume sind dafür flexibel nutzbar. Eine spezielle Organisationseinheit entscheidet professionell, plausibel und transparent über eine optimale Verteilung und Nutzung von Räumen und Technik. In technischen Fragen werden die hausinternen und externen Referentinnen, Referenten, Trainerinnen und Trainer beraten und unterstützt. Für Fortbildungszwecke gibt es auch außerinstitutionelle Lernorte und Tagungsmöglichkeiten („kulturelle Lernumgebung“). Medien stehen entsprechend zur Verfügung und können optimal genutzt werden. Eine wertschätzende Versorgung der Teilnehmenden (Catering) ist sichergestellt.

### 3.2.4 Planungssicherheit

Die Qualifizierungs- und Fortbildungsmaßnahmen sind für ihre gesamte Laufzeit konzipiert und geplant. Für diesen Zeitraum werden durch die Leitung der Einrichtung Ressourcen sichergestellt. Bei gleichzeitig kritischer und kollegialer Begleitung der Vorhaben kann auch eine flexible Ressourcenplanung durchgeführt werden. Diese erlaubt Über- und Unterschreitungen, ohne das Gesamtbudget zu gefährden.

Leitung und Mitarbeitende blicken dabei auf die Gesamtfinanzierung des Instituts, bezogen auf das ganze Leistungsspektrum in seinen plausiblen Proportionen, nicht nur auf den eigenen Aufgabenbereich. Sie beachten die Erfordernisse eines sparsamen Umgangs mit öffentlichen Mitteln. Die Planungssicherheit betrifft auch die personelle Ausstattung und die langfristige Einsatzplanung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

## 3.3 Arbeitsteilung

### 3.3.1 Rollenbezug

Der Rolle der Einrichtung entsprechende Dokumente (Organigramm, Geschäftsverteilungsplan, Tätigkeitsdarstellungen, Aufgabenübertragungen, Zielvereinbarungen) liegen vor und sind allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vertraut. Dabei ist die systemische Rolle deutlich von den anderen Akteuren im Fortbildungssystem abgegrenzt. Diese Rollendefinition ist öffentlich kommuniziert.

Aufgaben und Rollen im Fortbildungssystem sind durch Gesetz, Verordnungen und Erlasse klar und nachvollziehbar geregelt.

Zur Rolle der Handelnden auf dieser landesweiten Ebene gehören wichtige Systemfunktionen wie Bedarfserhebung, Konzipierung, Planung, Organisation und Evaluation sowie Praxistransfer. Darüber hinaus werden Teilleistungen und Unterstützungsleistungen im Sinne landesweiter Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung von Maßnahmen im Bereich Fortbildung, Beratung, Begleitung der Professionalisierung des Personals übernommen. Die Akteure reflektieren ihr Rollenbewusstsein und entwickeln darüber zunehmend Bewusstheit.

### 3.3.2 Perspektivenübernahme

Die Akteure kennen und verstehen die professionellen Rollen im System der Lehrkräftefortbildung.

Sie wenden dieses Wissen um die Bedeutung aller dieser Rollen in ihrem Zusammenwirken in ihren beruflichen Interaktionen an.

Sie können so die gemeinsamen und auch die unterschiedlichen Interessen der Akteure im System verstehen und deren rollenspezifische Sichtweisen berücksichtigen, auch selbst einnehmen oder in ihrem Arbeitsprozess „mitdenken“. Sie haben damit eine „systemische Kompetenz“ erworben.

### 3.3.3 Kollegialität

Für die Wahrnehmung der spezifischen Aufgaben in diesem Teilsystem haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Institutionen eine spezielle Professionalität/ Expertise entwickelt und bringen diese sichtbar ein. Dabei wertschätzen und respektieren sie die Expertise/ Professionalität der anderen im System beteiligten Akteure.

Sie stellen ihr berufsspezifisches Wissen und Können auch anderen Akteuren im System zur Verwendung bzw. weiteren Bearbeitung zur Verfügung. Sie sorgen aber auch dafür, dass ihr spezielles Know-how bei der Konzipierung, Planung, Organisation usw. von Maßnahmen durch andere Akteure im System nicht unberücksichtigt bleibt. Sie lassen sich in ihrem fachlichen Urteil nicht von Machtpositionen beeinflussen oder beeindrucken.

### **3.3.4 Partizipation**

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden an Diskussionen und Entscheidungen über Kompetenzprofile, daraus abgeleiteten Bedarfsorientierungen, Fortbildungsschwerpunkten und -maßnahmen beteiligt. Sie übernehmen in diesen Prozessen eine Rolle oder eine Funktion, die ihrer Expertise zwischen Wissenschaft und Praxis, zwischen bildungspolitischer Steuerung und Felderfahrung, zwischen Wünschenswertem und durch Fortbildung Machbarem entspricht.

In die Planungs-, Organisations- und Evaluationsprozesse der regionalen Fortbildung und der Fortbildungsorganisation in den Schulen werden sie eingebunden. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beteiligen die Zielgruppen oder ihre Vertretungen an der Bedarfsplanung, Konzipierung, Vorbereitung und an der evaluatorischen Begleitung ihrer Maßnahmen.

## **3.4 Leitung und Management**

### **3.4.1 Aufgabenverständnis**

Die Leitung der Einrichtung arbeitet nach einer Konzeption, in der Vorstellungen zu ihren Aufgaben sowie zur Art und Weise ihrer Umsetzung (Beteiligung, Transparenz etc.) enthalten sind. Diese Konzeption gibt auch Auskunft über die Ziele und Entwicklungsperspektiven der Einrichtung.

Die Leitung verfügt über eine wertbasierte Orientierung bei der Wahrnehmung ihrer Tätigkeiten.

Die Leitung arbeitet gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an der Entwicklung ihres Führungskonzepts. Sie verhält sich reflektierend und veränderungsoffen.

Sie verfügt über die Bereitschaft, sich für ihre Aufgaben kollektiv und individuell in geeigneten Fortbildungsprogrammen zu qualifizieren und plant dafür entsprechende Maßnahmen.

### **3.4.2 Fachliche Kompetenzen**

Die für die Lehrkräftefortbildung zuständigen Leitungspersonen sind mit den neueren bildungswissenschaftlichen Erkenntnissen zur Unterrichts- und Schulentwicklung sowie zur Lehrerfortbildung vertraut und bringen diese Kenntnisse produktiv in ihr Führungshandeln ein.

Sie verfügen über ein differenziertes Wissen über das Fortbildungssystem, seine Einrichtungen und das Zusammenhandeln der Akteure.

Die Institutsleitung kennt Grundprinzipien der Erwachsenenbildung.

Sie verfügt über Kompetenzen im Bereich Management und Führung sowie im Bereich der Personalentwicklung.

### **3.4.3 Leadership und Managementkonzept**

Die Leitungspersonen handeln nach den Prinzipien von Partizipation, Delegation, Kooperation und Transparenz. Darüber wird in der Einrichtung ein kollegialer Austausch gepflegt. Die Leitungspersonen entwickeln Ziele, Visionen und Zukunftsszenarien für das Institut. Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ermöglicht die Leitung, sich an diesen Prozessen zu beteiligen.

Die Leitungspersonen verfügen über Kompetenzen im Bereich Konflikt- und Kommunikationsmanagement. Sie können Qualitätsentwicklungsprozesse steuern und für das Institut anwenden.

Sie ermöglichen Transparenz und Partizipation verbunden mit einer hohen Entscheidungskompetenz.

#### 3.4.4 Qualifizierung

Für ihre tätigkeitsbegleitende und tätigkeitsvorbereitende Professionalisierung arbeitet die Leitung an einem kollektiven Verständnis über die nötigen Kompetenzen für Leadership und Management. Dieses Kompetenzmodell speist sich aus den Führungswissenschaften und stellt die Grundlage für die Festlegung von individuellen und kollektiven Qualifizierungsmaßnahmen.

Bei der Besetzung von Leitungsstellen werden diese Kompetenzen bzw. individuellen Voraussetzungen zur Grundlage von Personalentscheidungen gemacht.

Die Leitungspersonen sprechen offen über ihre Kompetenzentwicklung. Sie nutzen Mitarbeiterfeedbacks als Quelle von Wissen über ihr Leitungshandeln, ihre Leitungskompetenzen und deren Wirkungen in der Einrichtung.

Die Leitungspersonen bilden sich kollektiv und individuell auf der Grundlage eines Qualifizierungsprogrammes kompetenzorientiert fort und kommunizieren institutsintern über ihre Professionalitätsentwicklung.

### 3.5 Qualitätsmanagement

#### 3.5.1 Qualitätssicherung

Die Akteure betreiben eine fortlaufende Qualitätssicherung. Für die damit verbundenen Aufgaben entwickelt sich in der Organisation ein spezieller Arbeitsbereich mit entsprechender Expertise.

#### 3.5.2 Qualitätsentwicklung

Die Akteure entwickeln für die eigene Organisation und die der anderen in der Fortbildung Tätigen Verfahren und Instrumente, die eine transparente Qualitätssicherung gewährleisten. Diese werden regelmäßig eingesetzt und fortentwickelt. Die erhobenen Daten und deren Bewertung begründen, einrichtungsintern und darüber hinaus, eine Bestätigung oder eine Weiterentwicklung der Fortbildungs- und Unterstützungsangebote.

## 4. Kooperation

### 4.1 Kooperationsmanagement

#### 4.1.1 Vertrauenskultur

Die Akteure unterstützen durch das eigene Beispiel die Entwicklung einer Kultur des Vertrauens zwischen den Akteursgruppen im Fortbildungssystem und ermöglichen eine professionelle Zusammenarbeit. Sie anerkennen die Expertise der anderen in ihrer systemischen Rolle. Sie sind offen für Vorschläge, Hinweise und alternative Denkrichtungen.

#### 4.1.2 Moderation und Koordination

Die Akteure fördern die Kooperation zwischen unterschiedlichen Beteiligten im Fortbildungssystem. Sie beteiligen sich an der Entwicklung und Bestimmung landesweiter Fortbildungs- und Beratungsschwerpunkte, indem sie ihre Expertise und Feldkenntnis in die Interaktion einbringen. Bei der Erfüllung der rollenspezifischen Aufgaben dieser Akteure werden die jeweils anderen (Behörde, regionale Fortbildung, Schule) einbezogen und beteiligt. Bei speziellen landesweiten Vorhaben übernehmen sie deren Steuerung und Koordination und nutzen die digitalen Möglichkeiten zur Kooperation und Rückkoppelung.

#### 4.1.3 Qualitätsarbeit

Mit Instrumenten wie Qualitätszirkeln, die real und digital angelegt sind, wird eine bereichsübergreifende Netzwerkarbeit geleistet, um das System der Fortbildung und seine Angebote zu optimieren, weiter zu entwickeln und um seine Wirksamkeit zu reflektieren und zu erhöhen.

#### 4.1.4 Good Governance

Die Akteure der Einrichtung beziehen bewusst und transparent die jeweils Beteiligten und Betroffenen – insbesondere die Schulen – in Maßnahmen zur Fortbildung ein und orientieren sich sowohl an den landesweitern Schwerpunktsetzungen als auch sich an den Bedürfnissen und Bedarfen der jeweiligen Zielgruppen.

Es wird dabei immer vorausgesetzt, dass alle Akteure eine spezielle und allgemeine Kompetenz entwickeln, so dass Expertise auf allen Ebenen des Systems zu finden ist. Die Akteure verzichten darauf, die eigene Auffassung Kraft ihres Amtes oder ihrer Stellung in der Hierarchie durchzusetzen.

#### 4.1.5 Nichtstaatliche Fortbildung und außerschulische Partner

Außerschulische Bildungspartner, zum Beispiel nichtstaatliche Träger, ergänzen und erweitern die Angebote für die Schulen oder sie wirken als Trainerinnen und Trainer auf Honorarbasis bei der Realisierung der Programme mit. Die Partner erklären sich bereit, nach den Kriterien und Qualitätsstandards zu arbeiten, die für die staatliche Fortbildung verbindlich sind. Externe Angebote unterliegen einem kontinuierlichen Qualitätsabgleich.

## 4.2 Wissensmanagement

### 4.2.1 Systematische Datengenerierung

Schulbezogene, schulübergreifende und zielgruppenbezogene Daten und Informationen werden systematisch erhoben oder zusammengestellt sowie im Hinblick auf die Fortbildung und ihre Wirkungen analysiert. Diese Datenzubereitung fördert die Vernetzung und Zusammenarbeit aller an Fortbildung beteiligten Akteure und wird in die Planung und Umsetzung des Fortbildungsangebots einbezogen.

Die Akteure verfügen dafür über ein Repertoire geeigneter Instrumente und Verfahren zur Informationsgewinnung, deren Analyse und Interpretation. Die Daten werden für die Erstellung von Diagnosen und wissenschaftlich begründete Bedarfen an Professionalisierung sowie die Konzipierung von Maßnahmen verwendet.

### 4.2.2 Online Fortbildungsdatenbank

Die Fortbildungsangebote des Landes werden gut verständlich in einer Fortbildungsdatenbank zusammengeführt, die für die Schulen, die Akteure der staatlichen und nichtstaatlichen Fortbildung und die Öffentlichkeit im Netz zugänglich und nutzbar ist. Darin sind auch Informationen enthalten, wie Schulen oder Schulgruppen schulgenaue Fortbildungs- und Beratungsangebote erhalten bzw. mit den Akteuren der landesweiten und regionalen Fortbildung entwickeln können.

### 4.2.3 Transparente Fortbildungsberichterstattung

Als Ausweis der Transparenz des Fortbildungssystems und seines professionellen Umgangs mit Daten führt die Einrichtung zentrale Informationen aus allen Fortbildungsbereichen in einer regelmäßigen Berichterstattung zusammen, die auch online verfügbar ist. Die Berichte geben insbesondere auch Auskunft über Angebotsvielfalt, Nutzung des Fortbildungssystems durch die Schulen und über die Wirksamkeit der Maßnahmen.

### 4.2.4 Transferplanung

Ergebnisse der Daten- und Informationsanalysen werden in den unterschiedlichen Bereichen des Systems ausgewertet und unterstützen die jeweilige operative Fortentwicklung. Die Daten und Informationen werden durch die Akteure so zusammengefasst, dass sie Auskunft über den Transfer von Fortbildungsergebnissen in die schulische Praxis geben und dass sie zur strategischen Weiterentwicklung des Fortbildungsangebots und des Systems insgesamt genutzt werden können.



# **Musterorientierungsrahmen Einrichtungen und Akteure der regionalen Fortbildung**

# 1 Produkte

## 1.1 Ziele

### 1.1.1 Inhalte

Die Inhalte der Fortbildung sind abgeleitet aus den bildungspolitischen Schwerpunktsetzungen des Landes aus den erhobenen Bedarfen und Bedürfnissen des Personals der Schulen und beziehen sich auf wissenschaftsorientierte Kompetenzmodelle für die Tätigkeit der schulischen Zielgruppen.

Die Akteure unterstützen die Bedarfserhebung und entwickeln die Fortbildungsinhalte kompetenzorientiert.

### 1.1.2 Professionalität und Kompetenz

Die Fortbildungs-, Beratungs- und Begleitangebote zielen auf den Erhalt, die Erweiterung und Modernisierung der Professionalität der Zielgruppen. Diese Personen erhalten die Möglichkeit, ihre Kompetenz in allen für sie relevanten beruflichen Handlungsfeldern in Bezug auf aktuelle und antizipierbare, künftige berufliche Anforderungen oder Herausforderungen zu reflektieren und alltagstauglich zu entwickeln.

### 1.1.3 Schulqualität

Mit ihren Produkten zielen die Akteure auch auf die Fortentwicklung der Schulqualität im Sinne ihres Resultats und ihrer Prozessqualität ab. Im Zentrum stehen die Lehr- und Lernprozesse, deren Optimierung und Innovation. Die Ergebnisse von Fortbildung befördern eine lernende Organisation bezogen auf Schulentwicklung, Unterrichtsentwicklung und Personalentwicklung.

Eine wichtige Bezugsgröße sind die „Orientierungsrahmen für Schulqualität“ der Länder.

### 1.1.4 Lernen und Lernerfolg der Schülerinnen und Schüler

Die Angebote der Akteure zielen letztlich auf gelingende Lehr- und Lernprozessen der Schülerinnen und Schüler. Neben den unterrichtsfachlichen Leistungen sind auch die Lernerfolge in Bezug auf Fähigkeiten für eine emanzipatorischen Lebensgestaltung und gesellschaftlichen Teilhabe mittelbares Ziel der Fortbildung.

## 1.2 Fortbildungsorganisation und Fortbildungsformate

### 1.2.1 Schulextern/ schulintern

Die Akteure beraten und qualifizieren sowohl bedarfs- als auch angebotsorientiert. Sie sind schulintern und schulextern aktiv. Es werden Formate konzipiert, die die konkrete Umsetzung der Resultate im Unterricht oder im Kontext der Schulentwicklung ermöglichen. Die Akteure unterstützen Schulen, Kollegien und professionellen Lerngemeinschaften bei Implementierungsprozessen. Die Anforderungen von Schulen werden sehr zeitnah und flexibel aufgenommen und umgesetzt.

### 1.2.2 Professionelle Lerngemeinschaft

Für Schulkollegien, das Personal der Schule, werden im Sinne der Unterstützung von Schule als „Lernender Organisation“ Formate entwickelt, die schulgenau passfähig konzipiert sind. Diese beinhalten Coaching-Elemente, Supervision, wissenschaftlich orientierte Inputs aus den Bezugswissenschaften, Erprobungsphasen sowie Entwicklungsworkshops u.a. im Umgang mit schulinternen Daten. Sie wirken auf die Unterrichts-, Personal- und Schulentwicklung und insbesondere auf multiprofessionelle Teams in Schule und um Schule herum.

### 1.2.3 Sequenzialität

Professionalisierungsprogramme werden als eine sinnvolle Abfolge aufbauender bzw. sinnvoll aufeinander abgestimmter, spezifischer Fortbildungssequenzen realisiert. Diese entsprechen den Schritten innovativer Entwicklungsprozesse (Change-Prozess) und werden im Sinne eines offenen Prozessverständnisses flexibel gestaltbar angelegt und organisiert. Die Sequenzen folgen im zeitlichen Ablauf einer eigenen Dynamik mit seinen sequenziellen Zeitfenstern. Sie schließen die Implementierung der Resultate in die Praxis der Schule und deren Evaluation ein.

### 1.2.4 Wirksamkeit und Nachhaltigkeit

Die Akteure befördern ein kohärentes Verständnis über die Wirksamkeit von Fortbildung. Dieses umfasst die Aspekte wirksamer Formate, wirksamer Fortbildungsinhalte, wirksamer Lernorte, wirksamer Persönlichkeitsmerkmale von Trainer\_innen und Fortbildner\_innen, wirksamer Verknüpfung zur schulischen Alltagspraxis und wirksamer Implementierungsstrategien. Das Angebots-Nutzungsmodell der Fortbildung liefert dabei eine Grundlage für passgenaue Formate. Das Wissen darüber zeigt sich in den Projekten zur Fortbildung, Qualifizierung, Beratung und Begleitung.

## 1.3 Arbeits- und Lernumgebung

### 1.3.1 Funktionalität

Arbeits- und Lernumgebung im Rahmen von Fortbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen sind Räumlichkeiten der Einrichtung und der weiteren Institutionen des Unterstützungssystems, ihre Umgebung im Sinne der Kulturlandschaft, wichtige „Bildungsorte“ oder Tagungsorten im Land, die die Kompetenzentwicklung und die Erweiterung des Horizontes, der Perspektiven der Beteiligten befördern. Dazu gehören auch die schulinternen Lernorte, Jugendeinrichtungen, Behörden, Firmen usw.

Deren Funktionalität ergibt sich aus den Zielen der Maßnahme, aus den Wahrnehmungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmern sowie aus der „kulturellen Wirksamkeit“ des Ortes. Die Räume sind flexibel gestaltbar und können so unterschiedlichen Lernsequenzen und ihren raumgestalterischen Anforderungen gerecht werden. Das schließt ausreichende Raumgrößen oder verschiedene Raumgrößen, flexible Möblierung und Lernmaterial- und Medienbereitstellung ein.

### 1.3.2 Ausstattung und Atmosphäre

Die Akteure initiieren die Gestaltung der Gebäude und Räumlichkeiten sowie der landschaftlichen Umgebung unter fortbildungsdidaktischen Gesichtspunkten.

Die Architektur als Faktor für die Lernprozesse der Teilnehmenden ist wirksam. Der Raum wirkt über seine historische Dimension als Teil der Kultur- und Bildungsgeschichte der Region in die Prozesse zur Professionalisierung der Teilnehmerinnen und Teilnehmern hinein. Er hilft dabei, Alltags- und routinemäßige Blickwinkel zu verändern und zu erweitern.

### **1.3.3 Anregungsgehalt**

Arbeits-, Lernräume und Lernumgebung sind so gestaltet, dass sie einen „atmosphärischen Unterschied“ zur Alltagsumgebung für die Teilnehmenden erzeugen können. Dieser Unterschied kann notwendig sein für den Perspektivwechsel in den Denk- und Handlungsweisen der Fortzubildenden, bzw. wichtig sein für eine multiperspektivische Sichtweise auf die Lerngegenstände und die eigene Kompetenzentwicklung.

Die Akteure sind sich dieser Wirkfaktoren bewusst und reflektieren gestaltend die Anregungsqualität der Lern- und Arbeitsumgebung.

### **1.3.4 Digitale Medien**

Traditionelle und moderne digitale Medien sind in einem didaktischen Konzept gleichberechtigt und gut aufeinander bezogen enthalten. In den Arbeits- und Seminarräumen gibt es eine entsprechend quantitativ und qualitativ hochwertige Ausstattung. Eine entwickelte medienpädagogische und medientechnologische Expertise ist vorhanden.

## **1.4 Fortbildungskompetenz**

### **1.4.1 Vorbereitende und begleitende Qualifizierung**

Die Akteure nehmen an einer auf ihre Aufgaben und ihre Rolle vorbereitenden Qualifizierung teil. Im Interesse der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung ihrer Fortbildungsangebote reflektieren sie ihre Professionalität regelmäßig und erweitern ihre Kompetenz berufsbegleitend.

Dafür entwickeln oder nutzen sie Kompetenzmodelle, die solche Bereiche umfassen, die für die komplexen Prozesse von Beratung, Fortbildung und Entwicklungsbegleitung des schulischen Personals und bei der Unterstützung der Schulentwicklung erforderlich sind.

Dazu gehören auch Kenntnisse und Fähigkeiten im Bereich Coaching, Supervision, Konfliktmanagement sowie im Bereich Umgang mit Daten, Datengewinnung und datengestützte Steuerung von Entwicklungsprozessen.

Die Qualifizierung erfolgt auf einer im Fortbildungssystem abgestimmten konzeptionellen Grundlage. Die Konzeption wird regelmäßig mit allen Akteur\_innen weiterentwickelt.

### **1.4.2 Standards der Erwachsenenbildung**

Sowohl die haupt- und nebenamtlichen Mitarbeiter\_innen als auch die externen Fortbildner\_innen und Schulentwicklungsberater\_innen verfügen über Kompetenzen im Bereich der Erwachsenenbildung und der Fortbildungsdidaktik. Je nach Einsatz bzw. Aufgabenschwerpunkt erwerben sie Basiskompetenzen im Bereich von Supervision und Coaching sowie Mediation.

### 1.4.3 Reflexionsbereitschaft

Die Angebote fördern die Reflexionskompetenz des pädagogischen Personals in den Schulen. Die Akteure der regionalen Fortbildung entwickeln Kompetenzen und Formate zur Reflexion ihrer Arbeit und der Systeme ihres Wirkungsbereiches im Hinblick auf deren Leistungsfähigkeit. Letztlich orientiert sich die Reflexion mittelbar an den Lernergebnissen von Schüler\_innen und an Merkmalen wie Schulqualität und Bildungsgerechtigkeit.

Die Mitarbeiter\_innen entwickeln und nutzen dafür einen angemessenen Zeitraum in ihrem beruflichen Alltag in Form von „Reflecting Teams oder Qualitätszirkeln“. Sie lernen, sich Feedback geben zu lassen. Sie sind selbst anderen gegenüber kritische\_r Freund\_in mit Feedbackbereitschaft.

## 1.5 Lehr-Lern Prozess

### 1.5.1 Kompetenzorientierung

Fortbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen sowie Unterstützungsprogramme basieren auf einem konzeptionellen Kompetenzmodell für Lehrpersonen und andere Zielgruppen.

Diese Orientierung an den anzustrebenden oder zu fördernden Kompetenzen lehnt sich an die für die schulische Bildung und an Kompetenzmodelle der Lehrerbildung an.

Das sichert insofern Qualität, weil jeder einzelne Anlass für Fortbildungen auf ein plausibles Modell aktueller und zukunftsweisender Kompetenzen des Personals bezogen werden kann. Das trägt auch dazu bei, Übersichtlichkeit in der Fortbildung zu sichern und die Vielfalt möglicher Angebote auf ein allgemein verständliches und sinnvolles Bild der Professionalität von pädagogischem Personal hin zu bündeln.

### 1.5.2 Partizipation und Teilnehmeraktivierung

Bei der Konzeptionierung, Planung, Organisation, Durchführung und Evaluation von Fortbildungs- und Unterstützungsprogrammen partizipieren die Akteure von den Kompetenzen und der Expertise der weiteren Akteur\_innen im Fortbildungssystem (Kultusbehörden, Landesinstitute, Hochschulen, regionalen Kooperationspartner\_innen, schulischen Akteur\_innen von Fortbildung/ Fortbildungsmanagement, Schulaufsicht und den Teilnehmenden, aber auch von Schüler\_innen und Eltern).

In Arbeitsprozessen anderer Akteur\_innen bringen sie ihre Expertise ein und unterstützen eine qualitätsgerechte Entwicklung von Maßnahmen, Programmen und Projekten.

Teilnehmeraktivierung entsteht durch geteilte Verantwortung im Lernprozess, eine aktivierende Didaktik und durch Interaktion zwischen Fortzubildenden und Fortbildenden.

### 1.5.3 Fach- und bildungswissenschaftlicher Bezug

Bei der Konzipierung von Programmen und Veranstaltungen orientieren sich die Akteure an den neuesten Erkenntnissen der Fachwissenschaften und der für ihre Tätigkeit wichtigen Bezugswissenschaften wie Lerntheorien, Bildungstheorien, Führungswissenschaften, Organisationswissenschaften, konstruktivistische und systemische Theorien, Psychologie, Didaktik, methodische Wissenschaften sowie der empirischen Bildungsforschung.

Das bedeutet für die inhaltliche und didaktische Gestaltung von Fortbildungsprogrammen auch, dass die Teilnehmenden in einer nachvollziehbaren Form Inputs zu dem wissenschaftlichen Erkenntnisstand im jeweiligen Forschungsgebiet erhalten, mit dem sich diese Maßnahme inhaltlich befasst.

Die Fortbildungsdidaktik der Programme ist an den aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen orientiert. Unterschiedliche Herangehens- und Sichtweisen sind berücksichtigt.

#### **1.5.4 Reflektiertes Probehandeln**

Handlungsorientierte Phasen nehmen in der Fortbildung einen breiten Raum ein. Sie werden so gestaltet, dass sie sich an einem Kompetenzmodell orientieren und auf konkrete Situationen in der Praxis der Teilnehmerinnen und Teilnehmer vorbereiten. Es findet eine kollegiale Reflektion des Probehandelns unter verschiedenen Gesichtspunkten statt.

#### **1.5.5 Praxiserprobung**

Die Inhalte und Methoden der Fortbildung fördern eine unmittelbare Übertragung auf die schulische Arbeit, schließen solche Phasen (Sequenzialität) ein und ermöglichen so, das neu Gelernte im eigenen Unterricht/ Arbeitsfeld bzw. der Organisation zu erproben.

### **1.6 Feedback und Evaluation**

#### **1.6.1 Evaluations- und Feedbackorientierung**

Evaluation und Feedback werden in die Konzeptionierung, Organisation, Durchführung und Nachbereitung von Fortbildungsmaßnahmen einbezogen.

Evaluation und Feedback sind Teil der Interaktion zwischen Trainer\_innen bzw. Schulentwicklungsberater\_innen und Teilnehmenden und tragen dazu bei, Maßnahmen vorzubereiten, nachzubereiten und reflektierend zu begleiten.

Alle Beteiligten im Prozess einer Maßnahme bilden so eine professionelle Lerngemeinschaft bzw. eine lernende Organisation.

Trainer\_innen und Teilnehmer\_innen erheben Daten und bewerten diese gemeinsam, um daraus neues Steuerungswissen für die begleitenden Planungsprozesse zu gewinnen.

So wird eine persönliche bzw. gruppengenaue Passung des neuen Wissens und der neuen Handlungsmöglichkeiten gesichert.

#### **1.6.2 Ergebnisverantwortung**

Die Resultate von Maßnahmen werden von allen beteiligten Akteur\_innen verantwortet. Die Mitarbeiter\_innen übernehmen rollenbewusst ihren Teil der Ergebnisverantwortung. Sie kommunizieren ihre Einschätzungen und Evaluationsergebnisse kritisch und offen mit den anderen Beteiligten. Sie tragen so zu einer ständigen Verbesserung der Wirksamkeit der Maßnahmen und Programme bei.

## 2 Arbeitsabläufe

### 2.1 Zuständigkeiten

#### 2.1.1 Aufgabentransparenz und Rollenklarheit

Die Aufgaben, Zuständigkeiten und Rollenzuweisungen der Akteure dieses Teilsystems sind geregelt und in Dokumenten beschrieben.

Sie wirken als Geschäftsgrundlage in der Kooperation bzw. Interaktion zwischen Behörden, Institutionen und Schulen. Zielvereinbarungen mit übergeordneten Auftraggeber\_innen sichern die Arbeit ab.

Die Akteure bringen einerseits ihre Kompetenz in die Arbeit der Behörde ein und andererseits stellen sie diese den Schulen zur Verfügung. Ein partizipativer Arbeitsstil gewährleistet dabei eine wirksame Unterstützung für die Schulen.

#### 2.1.2 Institutionelle Arbeitsteilung

Die regionalen Akteure kooperieren konzeptionell und zielgruppenbezogen mit den Akteuren auf der Landesebene (Landesinstitut).

Sie stimmen sich mit der zuständigen Schulaufsicht ab.

Sie planen ihre Angebote in Abstimmung mit Schulen nach deren Bedarf. Dabei klären sie, was schulische Akteure selbst bewältigen können bzw. wofür sie ein Angebot brauchen.

In der Bildungsregion stimmen sie ab, wer welches Angebot in welcher Kooperation zur Verfügung stellt.

#### 2.1.3 Verfahren

Die Akteure entwickeln in Abstimmung mit den jeweils beteiligten Einrichtungen geeignete und nachvollziehbare Verfahren für die Auswahl und Planung des Personals für den Einsatz in der regionalen Fortbildung.

Für die Bedarfserhebung, die Entwicklung von Programmen und Formaten und für eine Interaktion mit den Schulaufsichtsbehörden gibt es wirksame Arbeitsabläufe.

### 2.2 Angebotsplanung

#### 2.2.1 Bedarfsermittlung

In die wissenschaftsgestützten Maßnahmen zur Bedarfserhebung werden die Akteure auf der Schulebene und die zuständigen Akteure der Behörden einbezogen.

Die Verfahren bringen die Bedürfnisse nach Weiterentwicklung der Professionalität des Personals an Schulen und die landesweiten Schwerpunktesetzungen für Schulentwicklung und Personalqualifizierung in einen Zusammenhang.

Die Akteure der regionalen Fortbildung kooperieren dabei mit der Einrichtung für Fortbildung auf Landesebene.

Die Schulnähe der Akteure wird genutzt, um diese Bedarfsfeststellungen schulgenau zu formulieren.

Diese Bedarfsbeschreibungen sind die Grundlage für eine kompetenzorientierte Programm- und Angebotsentwicklung. Dabei wird ein Systemzusammenhang aller Einzelmaßnahmen hergestellt.

### **2.2.2 Bildungspolitische Schwerpunktsetzung**

Bei der Konzipierung und Planung von Maßnahmen beziehen sich die Akteure auf die bildungspolitischen Schwerpunktsetzungen. Sie bringen diese in einen sinnvollen Zusammenhang zu den jeweiligen Kompetenzprofilen des Personals an Schulen.

Sie beraten die Schulen hinsichtlich dieser Vorgaben bezogen auf ihre schulinternen Fortbildungsprogramme. Dabei stellen sie den Akteuren auf der Schulebene ihr Wissen über allgemeine überregionale Entwicklungstendenzen der Fortbildung und Schulentwicklung zur Verfügung.

### **2.2.3 Wissenschaftsorientierung**

Für alle Vorhaben zur Fortbildung werden neueste wissenschaftliche Erkenntnisse geprüft, verwendet und einbezogen. Die Akteure ziehen aus diesen Konsequenzen für die Qualitätsentwicklung im Fachunterricht, in den Lernbereichen und in der schulischen Organisationsentwicklung der einzelnen Schulen und bringen dieses Knowhow in die schulische Professionsentwicklung ein.

### **2.2.4 Wirtschaftlichkeit**

Die zur Verfügung stehenden personellen und sächlichen Mittel werden zweckbestimmt, angemessen und nachvollziehbar eingesetzt. Die Akteure arbeiten dabei selbständig in Bezug auf die interne Steuerung der Ressourcen. Die Wirtschaftlichkeit misst sich letztlich an einem nachhaltigen Output.

## **2.3 Veranstaltungsmanagement**

### **2.3.1 Organisationsqualität**

Die Organisationsabläufe orientieren sich an den Bedürfnissen der Teilnehmenden, der Referent\_innen und der Auftraggeber\_innen. Ein serviceorientiertes Anmeldesystem und einladende Vorinformationen zur Veranstaltungsorganisation werden von den Verwaltungsmitarbeiter\_innen, die dafür in Abstimmung mit den pädagogischen Mitarbeiter\_innen zuständig sind, gesichert.

### **2.3.2 Durchführung**

Relevante Planungsdaten für eine optimale Organisation und Durchführung der Veranstaltungen sind bekannt. Lernförderliche Räumlichkeiten und benötigte Medien stehen zur Verfügung. Bei Mehrtagesveranstaltungen werden Übernachtungen am Tagungsort geregelt und das Catering lernförderlich organisiert.

### **2.3.3 Kommunikation**

Die Veranstalter\_innen sorgen in enger Kommunikation mit den Beteiligten für ein Umfeld, das die Arbeit der Teilnehmenden und Referent\_innen optimal unterstützt. Die daran

beteiligten Mitarbeiter\_innen (Verwaltungs- und pädagogisches Personal) sorgen für eine abgestimmte, transparente und reflektierte Kommunikation und Interaktionen, die sicherstellen, dass die konzeptionellen Qualitäten einer Veranstaltung erfolgreich verwirklicht werden können.

### **2.3.4 Öffentlichkeitsarbeit**

Zu den Veranstaltungen gibt es diverse öffentlich zugängliche Informationen wie Kataloge, Zeitschriften, Internetpräsentationen und Rundbriefe. Darin sind Terminpläne und Programme zur Fortbildung enthalten. Es wird öffentlich beschrieben, wie die Zielgruppen zu maßgeschneiderten Programmen für die eigene schulspezifische Unterrichts-, Personal- und Schulentwicklungsplanung kommen.

### **2.3.5 Kontinuierliche Veranstaltungsevaluation**

Die Teilnehmenden werden befragt, wie zufrieden sie mit den Organisationsabläufen der Maßnahme sind.

# 3 Organisation

## 3.1 Leitbild

### 3.1.1 Selbstverständnis und „Philosophie“

Es liegt ein schriftlich formuliertes Selbstverständnis über die Rolle der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ihr Aufgabenverständnis in Beziehung und Abgrenzung zu den anderen Akteuren im Fortbildungssystem vor. Es zielt auf eine nachhaltige Qualitätsentwicklung der Arbeit aller beteiligten Akteure.

Dieses Verständnis trägt der grundsätzlichen Bedeutung der Fortbildung als sogenannter „dritten Phase“ der Lehrkräftebildung Rechnung.

Es enthält Aussagen zu den Werten, zur Ethik, zu pädagogischen Leitideen und Wirkungszielen.

Es wird in einem partizipativen Prozess als selbstverpflichtende Programmatik entwickelt, evaluiert und fortgeschrieben. Es wird im Sinne eines Leitbildes im beruflichen Alltag wirksam und sichtbar.

### 3.1.2 Verantwortung im System

Die Akteure übernehmen Verantwortung für ihren Anteil an der Professionalisierung des schulischen Personals. Die Resultate ihrer Unterstützungsleistungen von Schulen werden darauf bezogen reflektiert und kommuniziert.

Diese Bewertungen bemessen sich auch in geeigneter Weise an den Bildungserfolgen der Schulen bezogen auf die Schülerinnen und Schüler.

### 3.1.3 Qualitätsverständnis

Das Qualitätsverständnis der Akteure steht in einem sinnvollen Zusammenhang zu ihrem Leitbild, zu ihrer rollenbewussten Vorstellung der eigenen Professionalität.

Es beinhaltet klare Vorstellungen und Beschreibungen, wie sich Qualität im Arbeitsprozess der Akteure äußert.

Qualität wird prozessual verstanden im Sinne eines Evaluationsprozesses. Dafür sind Qualitätsmerkmale definiert.

Mit diesem Verständnis und einem adäquaten Handeln wirken die Akteure als Vorbild für die Schulen.

## 3.2 Ressourcen

### 3.2.1 Budgets

Die Leitung unterbreitet auf der Grundlage von Bedarfsanalysen Vorschläge über die Finanzierung der Fortbildungs-, Qualifizierungs- und Begleitungsmaßnahmen und begründet einen sparsamen aber ausreichenden Ansatz gegenüber den Mittelzuweisenden.

Die Akteure stellen Transparenz gegenüber den Mittelzuweisenden her, welche Leistungen mit dem Budget erbracht bzw. nicht erbracht werden können.

Die Verwendung innerhalb der Arbeitsstrukturen der regionalen Fortbildung erfolgt nach einer plausiblen Gesamtplanung. Das Budget erlaubt eine angemessene Bedarfsdeckung und ist für flexible Verwendungen im Sinne des Gesamtziels geeignet (Übertragbarkeit).

Die Akteure bemühen sich um Drittmittel für ergänzende Projekte.

#### 3.2.2 Personal

Die Leitung legt der Personal zuweisenden Stelle einen Personalplan vor, der in einem angemessenen Verhältnis zu den Aufgaben und den Zielen der Akteure bzw. der Einrichtung steht. Die Proportionen zwischen Leitung, pädagogischen, sachbearbeitenden und verwaltendem Personal sind plausibel und in einem wirkungsvollen Verhältnis aufgestellt und planerisch umgesetzt.

Die Stellen bzw. Stunden stehen entsprechend ihrer Verwendung verlässlich und rechtzeitig zur Verfügung.

Für das haupt- und nebenamtliche pädagogische Personal gibt es aufgabenspezifische Tätigkeitdarstellungen mit Kompetenzprofilbeschreibungen, die für einen angemessenen Teil des Personals auch erwachsenbildnerische Kompetenzen enthalten.

Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen verfügen über die erforderlichen Kompetenzen, um Fortbildungsmaßnahmen zu konzipieren, zu planen, durchzuführen und zu evaluieren. Sie können Lerngruppen leiten und als Trainerin bzw. Trainer arbeiten. Sie verfügen und entwickeln ein professionelles Können in dem komplexen Fähigkeitsbereich Beraten, Begleiten, Fortbilden.

Pädagogische Aufgaben, die nicht durch eigenes Personal (aufgrund des Umfangs oder der fachlichen Kompetenz) abgedeckt werden können, werden an Externe übertragen. Diese Personen sind ausreichend in die konzeptionelle Arbeit einbezogen und auf ihre Aufgaben vorbereitet.

Leitung und Personal der Einrichtung arbeiten am Erhalt und der ständigen Modernisierung/Weiterentwicklung ihrer Professionalität.

Es besteht ein Wissenstransfer zwischen erfahrenen und neueingestellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (Generationswechsel).

#### 3.2.3 Räumliche, technische und materielle Ausstattung

Die Akteure der regionalen Fortbildung verfügen über Räumlichkeiten in ausreichender Menge, die moderne erwachsenendidaktische und fortbildungsdidaktische Formate/Settings ermöglichen. Die Räume sind flexibel nutzbar.

Es gibt eine Organisationseinheit, die über eine optimale Verteilung, Nutzung von Räumen und Technik professionell, plausibel und transparent entscheidet und die in technischen Fragen die hausinternen und externen Referent\_innen und Trainer\_innen berät und unterstützt. Tagungsstätten sowie außerschulische Lernarrangements für Fortbildung und Qualifizierung („kulturelle Lernumgebung“) sind erschlossen.

Medien stehen entsprechend zur Verfügung und können optimal genutzt werden. Ein wertschätzendes Catering der Teilnehmenden ist sichergestellt.

#### 3.2.4 Planungssicherheit

Die Fortbildungs-, Qualifizierungs- und Begleitungsmaßnahmen sind für ihre gesamte Laufzeit konzipiert und geplant. Für diesen Zeitraum werden durch die Leitung Ressourcen, ggf. auch durch Nachverhandlungen, sichergestellt.

Bei gleichzeitig kritischer und kollegialer Begleitung der Vorhaben kann eine flexible Ressourcenplanung durchgeführt werden. Das kommt einer zeitnahen und flexiblen Bearbeitung der Bedarfe der Schulen entgegen. Dieses Planungsverfahren erlaubt so Über- und Unterschreitungen, ohne das Gesamtbudget zu gefährden. Leitung und Mitarbeitende blicken dabei auf die Gesamtfinanzierung des Instituts, bezogen auf das volle Leistungsspektrum in seinen plausiblen Proportionen, nicht nur auf einzelne Aufgabenbereiche und Projekte. Sie beachten die Erfordernisse eines sparsamen Umgangs mit öffentlichen Mitteln. Die Planungssicherheit betrifft auch die personelle Ausstattung und entsprechende Perspektiven für Mitarbeiter\_innen.

## 3.3 Arbeitsteilung

### 3.3.1 Rollenbezug

Die systemische Rolle des Ministeriums, der Institutionen und der Schulen im System der staatlichen Fortbildung ist klar definiert, eindeutig beschrieben und von anderen systemischen Rollen, z.B. der Schulaufsicht, sinnvoll abgegrenzt. Die Rollendefinition wird kommuniziert.

Aufgaben und Rolle der Akteure im regionalen Fortbildungssystem sind geklärt, beschrieben und kommuniziert (Einrichtungserlass, Organigramm, Geschäftsordnung und Geschäftsverteilungsplan, Leitbild etc.).

Die Akteure kennen ihre Rolle im System. Sie setzen diese im Arbeitsalltag um, reflektieren sie und entwickeln so ein zunehmendes Rollenbewusstsein, Professionalität und Expertise.

Zur Rolle der Institutionen gehören wichtige Funktionen wie Bedarfserhebung, Konzipierung, Planung, Organisation und Evaluation sowie Praxistransfer. Darüber hinaus übernehmen die Institutionen Teilleistungen und Unterstützungsleistungen im Sinne der regionalen Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung von Maßnahmen im Bereich Fortbildung, Beratung, Begleitung der Professionalisierung des Personals.

### 3.3.2 Perspektivenübernahme

Die Mitarbeiter\_innen kennen und verstehen die professionellen Rollen im System der Fortbildung für Schule. Sie verwenden dieses Wissen um die Bedeutung aller dieser Rollen im Zusammenwirken in ihren beruflichen Interaktionen.

Sie können so die gemeinsamen und auch die unterschiedlichen Interessen der Akteur\_innen im System verstehen und deren rollenspezifische Sichtweisen berücksichtigen, auch selbst einnehmen bzw. in ihrem Arbeitsprozess „mitdenken“.

Das stärkt ihre Kooperationsfähigkeit genauso wie ihre „systemische Kompetenz“. Sie reflektieren ihr Rollenbewusstsein, ihre Rollenübernahmebereitschaft tätigkeitsbegleitend.

### 3.3.3 Kollegialität

Die Mitarbeiter\_innen nehmen ihre Aufgaben wahr, indem sie zur Erreichung der Ziele von Fortbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen ihre spezielle Professionalität/Expertise entwickeln und einbringen. Dabei wertschätzen und respektieren sie die Expertise/ Professionalität der anderen im System Beteiligten.

Sie stellen ihr berufsspezifisches Wissen und Können auch anderen Akteur\_innen im System zur Verwendung bzw. weiteren Bearbeitung zur Verfügung.

Sie sorgen aber auch dafür, dass ihr spezielles Know-how bei der Konzipierung, Planung, Organisation usw. von Maßnahmen durch andere Akteur\_innen im System nicht unberücksich-

tigt bleibt. Sie lassen sich in ihrem fachlichen Urteil nicht von Machtpositionen beeinflussen oder beeindrucken.

### **3.3.4 Partizipation**

Die Mitarbeiter\_innen werden an Diskussionen und Entscheidungen über Kompetenzprofile des schulischen Personals und daraus abgeleiteten Fortbildungsschwerpunkten und -maßnahmen beteiligt. In vergleichbarer Weise werden sie in die schulinternen Planungsprozesse einbezogen.

Sie übernehmen in diesen Prozessen die systemische Funktion, die ihrer Expertise zwischen Wissenschaft und Praxis, zwischen bildungspolitischer Neuerung und Felderfahrung, zwischen Wünschenswertem und durch Fortbildung Machbarem entspricht.

Die Mitarbeitenden beteiligen die Zielgruppe oder ihre Vertretungen an der Bedarfsplanung, Konzipierung, Vorbereitung und evaluatorischen Begleitung ihrer Maßnahmen zur Professionalisierung des Lehr- und sonstigem schulischen Personals.

## **3.4 Leitung und Management**

### **3.4.1 Aufgabenverständnis**

Die Leitung der Einrichtung arbeitet nach einer Konzeption, in der Vorstellungen zu ihren Aufgaben sowie zur Art und Weise ihrer Umsetzung (Beteiligung, Transparenz etc.) enthalten sind. Diese Konzeption gibt auch Auskunft über die Ziele und Entwicklungsperspektiven der Einrichtung.

Die Leitung verfügt über eine wertbasierte Orientierung bei der Wahrnehmung ihrer Tätigkeit.

Die Leitung arbeitet gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an der Entwicklung ihres Führungskonzeptes. Sie verhält sich reflektierend und veränderungsoffen.

Sie verfügt über die Bereitschaft, sich für ihre Aufgaben kollektiv und individuell in geeigneten Fortbildungsprogrammen zu qualifizieren und plant dafür entsprechende Maßnahmen.

### **3.4.2 Fachliche Kompetenzen**

Die für die Lehrkräftefortbildung zuständigen Leitungspersonen sind mit den neueren bildungswissenschaftlichen Erkenntnissen zur Unterrichts- und Schulentwicklung sowie zur Lehrerfortbildung vertraut und bringen diese Erkenntnisse produktiv in ihr Führungshandeln ein.

Sie verfügen über ein differenziertes Wissen über das Fortbildungssystem, seine Einrichtungen und das Zusammenhandeln der Akteure.

Die Einrichtungsleitung kennt die Prinzipien der Erwachsenenbildung.

Sie verfügt über Kompetenzen in den Bereichen Management und Führung sowie im Bereich der Personalentwicklung.

### **3.4.3 Leadership und Managementkonzept**

Leitungspersonen handeln nach den Prinzipien von Partizipation, Delegation, Kooperation und Transparenz. Darüber wird in der Einrichtung ein kollegialer Austausch gepflegt.

Sie entwickeln Ziele, Visionen und Zukunftsszenarien für die Einrichtung. Mitarbeitenden ermöglicht die Leitung, sich an diesen Prozessen zu beteiligen.

Die Leitungspersonen verfügen über Kompetenzen im Bereich Konfliktmanagement und

Kommunikationsmanagement. Sie können Qualitätsentwicklungsprozesse steuern und anwenden.

#### **3.4.4 Qualifizierung**

Für ihre eigene Professionalisierung arbeitet die Leitung an einem kollektiven Verständnis über die nötigen Kompetenzen für Leadership und Management.

Dieses Modell speist sich aus den Erkenntnissen der Führungswissenschaften und liefert die Grundlage für die Festlegung von individuellen und kollektiven Qualifizierungsmaßnahmen. Die Leiterinnen und Leiter bilden sich vorbereitend und berufsbegleitend fort.

Diese Kompetenzen bzw. individuellen Leistungsvoraussetzungen werden bei einer Besetzung von Leitungsstellen beachtet.

Die Leitungspersonen kommunizieren einrichtungsintern über ihre Kompetenzentwicklung. Sie nutzen Mitarbeiterfeedback als Quelle für die Reflektion der Wirksamkeit ihrer Leitungstätigkeit.

### **3.5 Qualitätsmanagement**

#### **3.5.1 Qualitätssicherung**

Die Akteure praktizieren eine fortlaufende Qualitätssicherung. Für die damit verbundenen Aufgaben entwickeln sie eine entsprechende Expertise. (Ggf. einen speziellen Bereich dafür.)

#### **3.5.2 Qualitätsentwicklung**

Die Akteure entwickeln und nutzen für ihre Qualitätsentwicklung geeignete Instrumente und Verfahren. Sie wenden diese in einem Qualitätskreislauf/-zyklus an und erheben auf Entwicklungsziele bezogene Daten.

# 4 Kooperation

## 4.1. Kooperationsmanagement

### 4.1.1 Vertrauenskultur

Die Mitarbeiter\_innen unterstützen durch das eigene Beispiel die Entwicklung einer Kultur des Vertrauens zwischen den Akteur\_innen aus allen Bereichen und ermöglichen eine professionelle Zusammenarbeit.

### 4.1.2 Moderation und Koordination

Die Akteure der regionalen Fortbildung fördern eine kooperative Zusammenarbeit und Interaktion der Beteiligten an der Entwicklung regionaler Fortbildungs- und Beratungsmaßnahmen. An der Bestimmung von bildungspolitischen Schwerpunkten beteiligen sie sich mit ihrer hohen Fach- und Feldkompetenz. Sie steuern und koordinieren die Maßnahmen zur Professionalisierung des pädagogischen Personals in ihrem Zuständigkeitsbereich. Sie nutzen die digitalen Möglichkeiten zur Koordinierung, Kooperation und Rückkoppelung.

### 4.1.3 Qualitätsarbeit

Mit Instrumenten wie Qualitätszirkeln, die real und digital angelegt sind, wird eine bereichsübergreifende Netzwerkarbeit geleistet, um das System der Fortbildung und seine Angebote zu optimieren, weiter zu entwickeln und um seine Wirksamkeit zu reflektieren und zu erhöhen.

### 4.1.4 Good Governance

Die Akteure beziehen bewusst und transparent die jeweils Beteiligten und Betroffenen – insbesondere die Schulen – in Maßnahmen zur Fortbildung ein und orientieren sich sowohl an den landesweiten Schwerpunkten als auch an den Bedürfnissen und Bedarfen der jeweiligen Zielgruppen.

Es wird dabei stets davon ausgegangen, dass alle Akteur\_innen eine spezielle und allgemeine Kompetenz entwickeln, so dass Expertise in allen Systembereichen zu finden ist. Sie verzichten ausdrücklich darauf, die eigene Meinung Kraft ihres Amtes oder ihrer Stellung in der Hierarchie durchzusetzen.

### 4.1.5 Nichtstaatliche Fortbildung und außerschulische Partner\_innen

Außerschulische Bildungspartner\_innen, z. B. nicht-staatliche Träger\_innen, ergänzen und erweitern die regionalen Angebote der Fortbildung oder sie wirken in staatlichen Programmen auf Honorarbasis als Kooperationspartner\_innen mit. Sie erklären sich bereit, nach den Kriterien und Qualitätsstandards zu arbeiten, die für die staatliche Fortbildung verbindlich sind. Diese externen Angebote unterliegen einem kontinuierlichen Qualitätsabgleich.

## **4.2 Systemisches Wissensmanagement**

### **4.2.1 Systematische Datengenerierung**

Schulbezogene, schulübergreifende und zielgruppenbezogene Daten und Informationen werden erhoben oder zusammengestellt sowie im Hinblick auf Fortbildung und ihre Wirkungen analysiert. Diese Datenzubereitung fördert die Vernetzung und Zusammenarbeit aller an Fortbildung beteiligten Akteur\_innen und wird in die Planung und Umsetzung des Fortbildungsangebots einbezogen.

### **4.2.2 Online Fortbildungsdatenbank**

Die regionalen Angebote werden differenziert und begründet in einer Fortbildungsbank zusammengeführt, die für die Schulen, Behörden und Kooperationspartner\_innen im Netz zugänglich und nutzbar ist. Darin sind auch Informationen enthalten, wie Schulen oder Schulgruppen schulgenaue Fortbildungs- und Beratungsangebote mit den Mitarbeiter\_innen des Unterstützungssystems entwickeln können.

### **4.2.3 Transparente Fortbildungsberichterstattung**

Als Ausweis der Transparenz des Fortbildungssystems und seines professionellen Umgangs mit Daten erstellen die Akteure regelmäßig einen Fortbildungsbericht für die Öffentlichkeit, Schulen und Behörden. Die Berichte geben insbesondere auch Auskunft über Angebotsvielfalt und Nutzung des Fortbildungssystems durch die Schulen. Sie sind Teil eines landesweiten Berichtssystems über die Fortbildung und ihre Wirkungen.

### **4.2.4 Transferplanung**

Ergebnisse der Daten- und Informationsanalysen werden in den unterschiedlichen Bereichen des Systems ausgewertet und unterstützen die jeweilige operative Fortentwicklung. Die Daten und Informationen werden durch die Akteure so zusammengefasst, dass sie Auskunft über den Transfer von Fortbildungsergebnissen in die schulische Praxis geben und dass sie zur strategischen Weiterentwicklung des Fortbildungsangebots und des Systems insgesamt genutzt werden können.

# **Musterorientierungsrahmen Akteure in Schulen**

# 1 Produkte

## 1.1 Ziele

### 1.1.1 Inhalte

Die Inhalte der schulbezogenen Fortbildung beziehen sich auf die konkreten Bedarfe und Bedürfnisse der Lehrkräfte und pädagogischen Mitarbeiter/innen im Rahmen der Qualitätsentwicklung der jeweiligen Schule. Diese sind sowohl systembezogen (bildungspolitische Vorgaben, Schulprogramm) als auch gruppenspezifisch (Fachschaften, Jahrgangs-, Projektteams) bzw. individuell. Insgesamt zielt die schulbezogene Fortbildung auf eine weitere Professionalisierung der Lehrkräfte durch kollegiales Lernen und damit auf die Bildung und den Lernerfolg von Schülerinnen und Schülern.

### 1.1.2 Professionalität und Kompetenz

Die Fortbildung fördert die Schul- und Unterrichtsentwicklung der konkreten Schule. Insbesondere werden dabei fachliche, pädagogische, didaktische, methodische und strategische Kompetenzen des schulischen Personals weiterentwickelt und vertieft. Die Fortbildungsplanung der eigenverantwortlichen Schule hat das Zusammenwirken von Personal-, Unterrichts- und Organisationsentwicklung im Fokus. Sie bewirkt die Verbesserung und Weiterentwicklung von Kompetenzen zur individuellen Professionalisierung. Sie klärt die Rollenzuständigkeit und fördert die professionelle Identität im Rahmen der eigenen Schule, insbesondere in Hinblick auf die persönliche Reflexion von Haltungen und Einstellungen.

### 1.1.3 Schulqualität

Das Lehrpersonal der Schule plant aktiv und auf der Basis des eigenen Schulprogramms die Fortbildung. Die schulspezifische Fortbildung zielt auf eine Beteiligung aller Lehrkräfte an der Unterrichts- und Schulentwicklung, außerdem auf die systemische Weiterentwicklung der Kooperations- und Kommunikationsstrukturen innerhalb der Schule sowie auf die systematische Weiterentwicklung der Kooperations- und Kommunikationsstrukturen zwischen Schulen und/ oder deren außerschulischen Partnern.

### 1.1.4 Lernen und Lernerfolg der Schülerinnen und Schüler

Die Schule nutzt bzw. entwickelt vor allem solche Produkte der Fortbildung, die unter Einbeziehung der schulspezifischen Daten (VerA, interne/ externe Evaluation) nicht zuletzt auf die nachweisliche Verbesserung der Leistungen der Schülerinnen und Schüler, vor allem in Hinblick auf den Aufbau von fachlichen und überfachlichen Kompetenzen sowie den nachhaltigen Bildungserfolg der Schülerinnen und Schüler vor allem hinsichtlich der Entwicklung von personalen und sozialen Kompetenzen zielen.

## 1.2 Fortbildungsorganisation und Fortbildungsformate

### 1.2.1 Schulextern/ schulintern

Im Rahmen der Fortbildungsplanung der Schule werden Angebote nach Maßgabe ihrer Passung ausgewählt, angepasst oder entwickelt, die für die gesamte Organisation bedeutsam sind oder von einzelnen Lehrkräften genutzt werden. Die Ergebnisse werden schulintern multipliziert und sind in eine ganzheitliche Veränderungsstrategie der Personalentwicklung eingebettet.

### 1.2.2 Professionelle Lerngemeinschaft

Die Schule nutzt bzw. entwickelt solche Produkte der Fortbildung, die schulintern auf ein selbstgesteuertes Lernen der Lehrkräfte zielen. Sie orientiert sich am konkreten beruflichen Alltag und bezieht sich auf den systemischen Aufbau von Kooperationsstrukturen sowie die systematische Ausrichtung der Teamarbeit (bspw. in Fachschaften, Jahrgangs- und Bildungsgangteams, Steuergruppen). Sie nutzt dabei bewusst auch weitere Formen kollegialen Lernens (Shadowing, Kollegiale Fallberatung, Mentoring, Coaching u.a.). In der Schule findet kollegiales Lernen und kollegiales Beraten vor allem durch gemeinsame Unterrichtsbeobachtung, -reflexion und -entwicklung statt. Die Erarbeitung und Umsetzung gemeinsamer Entwicklungsziele sowie die Entwicklung kooperativer Arbeitsformen einschließlich der Reflexion schulischer Praxis werden gefördert.

### 1.2.3 Sequenzialität

Die Schule weiß, ob sie für ihre Zwecke kurz-, mittel- oder langfristig angelegte Fortbildungen benötigt. Die Fortbildungssequenzen bauen systematisch aufeinander auf, wobei punktuelle Angebote zur Information und Orientierung durchaus enthalten sind. Die Fortbildungssequenzen verschränken sach- und problemangemessene Input-, Impuls-, Erarbeitungs-, Erprobungs-, Reflexions- und Evaluationsphasen. Die Schulleitung unterstützt die Lehrkräfte organisatorisch und mental in der Erprobungsphase.

### 1.2.4 Wirksamkeit und Nachhaltigkeit

Die Schule evaluiert im Rahmen ihres schulinternen Qualitätsmanagements auch die Umsetzung der eigenen Fortbildungsplanung und beachtet insbesondere die Kriterien Wirksamkeit und Nachhaltigkeit.

## 1.3 Arbeits- und Lernumgebung

### 1.3.1 Funktionalität

Als Ort von Fortbildung muss die Schule den Anforderungen der Erwachsenenbildung (Möglichkeiten für plenare und gruppenbezogene Arbeitsformen, Catering) entsprechen und weitgehend störungsfreie Abläufe sicherstellen.

### 1.3.2 Ausstattung und Atmosphäre

Die Schule stellt der Fortbildung den Zielen angemessene Räumlichkeiten, Materialien, Zeitfenster bereit.

### **1.3.3 Anregungsgehalt**

Die Fortbildungsplanung der Schule wird unter Berücksichtigung von schulspezifischen Belastungs-, salutogenetischen und Gender-Aspekten gestaltet. Sie bietet Raum für das Sich-Einlassen auf unterschiedliche Sicht- und Denkweise, unterschiedliche Auffassungen und Lösungsansätze.

### **1.3.4 Digitale Medien**

Die in der Schule vorhandenen digitalen und internetbasierten Werkzeuge und Medien werden für die interne Kommunikation sowie gemeinsame oder selbstgesteuerte Lernphasen verwendet.

## **1.4 Fortbildungskompetenz**

### **1.4.1 Vorbereitende und begleitende Qualifizierung**

Die für Fortbildung zuständigen Lehrkräfte sind für ihre Aufgabe spezifisch qualifiziert. Auch Schulleitungen verfügen über das zur Erarbeitung, Umsetzung und Evaluation einer schulinternen Fortbildungsplanung erforderliche Wissen und Können. Daran ist das Kollegium in allen Phasen beteiligt.

### **1.4.2 Standards der Erwachsenenbildung**

Die Lehrkräfte kennen die Grundsätze der Erwachsenenendidaktik (Verantwortungsübernahme der Teilnehmenden, Handlungsbezug, Reflexion und Transfer in den beruflichen Alltag) und lassen sich auf teilnehmeraktivierende Formate ein.

### **1.4.3 Reflexionsbereitschaft**

Die einzelne Lehrkraft reflektiert regelmäßig ihr eigenes Rollenverständnis und nutzt dazu Selbst- und Fremdeinschätzung sowie kollegiales Feedback. Sie entwickelt die eigene Expertise kontinuierlich fort und nutzt dazu regelmäßige Qualifizierungen, kollegialen Austausch sowie Coaching und Supervision. Schulspezifische Teams (Fachschaften, Jahrgangsteams u.a.) sowie die Schule insgesamt reflektieren regelmäßig die Produkte der Fortbildungsplanung, insbesondere die gewählten Formate und Settings, im Hinblick auf ihre konkrete Wirksamkeit.

## **1.5 Lehr - Lern - Prozess**

### **1.5.1 Kompetenzorientierung**

Die Lehrkräfte handeln nach einem berufsbiografisch fundierten und kompetenztheoretisch begründeten Professionsverständnis. Sie orientieren sich dabei auch am Leitbild der Schule, einer kompetenzbasierten Lernkultur der individuellen Förderung und am Modell der eigenverantwortlichen, teamorientierten Schule (Professionelle Lerngemeinschaft).

### **1.5.2 Partizipation und Teilnehmeraktivierung**

Die Lehrkräfte übernehmen Verantwortung für eine anregende, strukturierte, transparente und wirksame Gestaltung der Prozesse und Inhalte der Fortbildungen. Sie artikulieren ihre Erfahrungen sowie ihre spezifischen Bedarfe und Bedürfnisse. Sie teilen ihr Wissen und bringen ihre individuellen Reflexionen über Ziele, Inhalte, Methoden oder auch Routinen, Haltungen und Einstellungen als Beitrag zum Gelingen aktiv ein.

### **1.5.3 Fach- und bildungswissenschaftlicher Bezug**

Die für Fortbildung zuständigen Lehrkräfte berücksichtigen bei der wirksamen und nachhaltigen Gestaltung ihrer Fortbildungsplanung aktuelle und einschlägige wissenschaftliche Befunde der Fächer und der überfachlichen Themengebiete.

### **1.5.4 Reflektiertes Probehandeln**

Das durch Input und Reflexion entstandene Können wird durch reflektiertes Probehandeln gefestigt und in die Praxis überführt.

### **1.5.5 Praxiserprobung**

Die professionelle Lerngemeinschaft der Schule vereinbart entsprechend der jeweiligen schulischen Rahmenbedingungen, dem Entwicklungsbedarf der einzelnen Lehrkraft, der Gruppen sowie des gesamten Kollegiums geeignete Maßnahmen für eine begleitete Implementierung in den schulischen Alltag.

## **1.6 Feedback und Evaluation**

### **1.6.1 Evaluations- und Feedbackorientierung**

Die Lehrkräfte setzen in den Fortbildungen situationsangemessene Evaluationsinstrumente ein. Feedback wird systematisch zur Reflexion der Beiträge aller an der Fortbildung Beteiligten genutzt. Dabei geben sie ihre Wahrnehmungen und Einschätzungen wieder. Die prozessbegleitende Evaluation dient der Feststellung der Nachhaltigkeit.

### **1.6.2 Ergebnisverantwortung**

Die Resultate von Fortbildungsprozessen werden bewertet, wertgeschätzt, schulöffentlich kommuniziert, gesichert und als Grundlage für die weitere Fortbildungsplanung verwendet. Die Schule nutzt dafür auch schulexterne Partner (z.B. Schulentwicklungsberater).

## 2 Arbeitsabläufe

### 2.1 Zuständigkeiten

#### 2.1.1 Aufgabentransparenz und Rollenklarheit

Die Schulleitungen stellen den auf die Schulentwicklungsziele (Schulprogramm) bezogenen Professionalisierungsbedarf der Lehrkräfte und des weiteren pädagogischen Personals fest. Dabei werden sie von den Fortbildungsbeauftragten unterstützt. Zu den Aufgaben gehören die Organisation von Hospitationen, der Erfahrungsaustausch, der Dialog sowie die Einbeziehung innerschulischer und außerschulischer Expertise. Die Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten sind dabei geklärt und festgeschrieben.

#### 2.1.2 Institutionelle Arbeitsteilung

Die Schule hat geklärt, wer in welcher Weise für schulinterne Fortbildung verantwortlich ist. Sie kennt Portale und Strukturen der Fortbildungsangebote und kann diese sicher auswählen. Für die notwendige Beratung und Begleitung nutzt sie die Akteure des Unterstützungssystems (z.B. Lernberater, Fortbildner, Fachbetreuer, Schulentwicklungsberater). Darüber hinaus öffnet sich die Schule nach außen und unterbreitet anderen Schulen Angebote zum kollegialen Lernen (Referenzschulen).

#### 2.1.3 Verfahren

Die Fortbildungsplanung bezieht sich auf den Qualitätsrahmen für Schulen und das Schulprogramm. Sie ist ein fester Bestandteil schulischer Entwicklungsplanung und wird kontinuierlich evaluiert und aktualisiert. Dabei fließen Zielvereinbarungen der Lehrkräfte aus den Mitarbeitergesprächen und Aspekte aus dem jeweiligen Qualifizierungsportfolio ein. Zur Fortbildungsplanung gehören personen- und teambezogene Ablaufplanungen, zeitliche Abfolgen, Festlegung von Orten und Formaten sowie die verwaltungsmäßige Datenerfassung.

### 2.2 Angebotsplanung

#### 2.2.1 Bedarfsermittlung

Die Akteure gewinnen Informationen über die subjektiv wahrgenommenen Bedürfnisse der beteiligten Personen und Gruppen. Diese werden in Bezug zu den bildungspolitischen Schwerpunkten des Landes gesetzt. Auf dieser Grundlage werden Bedarfe ermittelt. Die schulinternen Akteure werden dabei durch schulexterne Experten mit wissenschaftlich fundierten Instrumenten zu Bedarfserfassung unterstützt.

#### 2.2.2 Bildungspolitische Schwerpunktsetzung

Die Schule beachtet bei der Fortbildungsplanung die Erfordernisse der Schulentwicklung (Schulprogramm), die Qualifizierungsbedürfnisse ihres Personals und die bildungspolitischen Schwerpunktsetzungen. Ein darauf aufbauendes Programm zur Professionalisierung, das der konkreten Entwicklungssituation der Schule Rechnung trägt, liegt vor.

### **2.2.3 Wissenschaftsorientierung**

Die Schule ist offen für externe Beratung, greift wissenschaftliche Erkenntnisse auf und interessiert sich für wissenschaftliche Begleitung bei schulischen Projekten.

### **2.2.4 Wirtschaftlichkeit**

Die Schulleitung setzt die zur Verfügung stehenden Ressourcen zielorientiert und effizient ein und plant den Mitteleinsatz fachlich angemessen, wirtschaftlich und rechtssicher.

## **2.3 Veranstaltungsmanagement**

### **2.3.1 Organisation**

Die Fortbildungsbeauftragten stellen die räumlichen, zeitlichen und personellen Voraussetzungen sicher.

### **2.3.2 Durchführung**

Die Schule gewährleistet die Teilnahme ihres Personals und sichert den störungsfreien Ablauf der Fortbildung.

### **2.3.3 Kommunikation**

Die Fortbildungsplanung und die darauf aufbauenden Maßnahmen und Veranstaltungen sind schulintern kommuniziert.

### **2.3.5 Kontinuierliche Veranstaltungsevaluation**

Die Schule dokumentiert die Veranstaltungsrückmeldungen.

## 3 Organisation

### 3.1 Leitbild

#### 3.1.1 Selbstverständnis und „Philosophie“

Jede Schule verfügt über ein Schulprogramm, das sich auf ein Leitbild bezieht. Darin legt die Schule fest, wie sie den Erziehungs- und Bildungsauftrag verwirklicht. Das Schulprogramm dokumentiert, welche Entwicklungsziele und Leitideen die Planung der pädagogischen Arbeit und die Aktivitäten der Schule bestimmen. Es ist auch die Grundlage für die Planung und Organisation der Professionalisierung der Lehrpersonen in Form von Fortbildungen. Auch dieser Teil des Schulprogramms wird kontinuierlich reflektiert und fortgeschrieben.

#### 3.1.2 Verantwortung im System

Die Verantwortlichen der Schule ermöglichen Arbeitsprozesse, die die Planung, Durchführung und Implementierung von Fortbildungsergebnissen gewährleisten.

#### 3.1.3 Qualitätsverständnis

Die Fortbildungsplanung zielt auf eine nachhaltige Qualitätssteigerung in der Arbeit aller Lehrkräfte der Schule. Die Definition von Qualität beinhaltet dabei ein dynamisches, zukunftsorientiertes Konzept, das neue Impulse und Anforderungen generiert und integriert sowie die Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung der Schule gewährleistet. Externe Qualitätskriterien wie beispielsweise die nationalen Bildungsstandards werden integriert.

### 3.2 Ressourcen

#### 3.2.1 Budgets

Die Schule verfügt über ein Fortbildungsbudget, das sie bewusst und kontinuierlich für eine zuverlässige Fortbildungsplanung einsetzt. Neben dem Budget ist der für die Schule kostenfreie Einsatz von staatlichem Fortbildungspersonal gewährleistet. Es existiert ein internes und transparentes Controlling für den effizienten und effektiven Einsatz der Ressourcen.

#### 3.2.2 Personal

In der Schule gibt es einen Fortbildungsbeauftragten mit einem entsprechenden Aufgabenprofil. Der Fortbildungsbeauftragte kann ein Mitglied der Schulleitung sein, zumindest kooperiert er eng mit der Schulleitung und ist entsprechend qualifiziert.

Das schulische Personal verfügt über ein angemessenes Verständnis über die Erfordernisse und die Standards in der Lehrerfortbildung.

#### 3.2.3 Räumliche, technische und materielle Ausstattung

Die Schule nutzt sowohl eigene, lernförderliche Räume als auch Fortbildungsorte außerhalb der Schule und stellt entsprechende finanzielle Ressourcen bereit.

### 3.2.4 Planungssicherheit

Die Schule kann verlässlich und verbindlich insbesondere bei der mittel- und langfristigen Fortbildungsplanung sowohl auf ein Fortbildungsbudget als auch auf die Angebote und das Personal eines professionellen staatlichen Unterstützungssystems zurückgreifen.

## 3.3 Arbeitsteilung

### 3.3.1 Rollenbezug

Die Rolle der Schule im System der Fortbildung, ihre Aufgaben zur Organisation, Begleitung und Durchführung besonders schulinternen Fortbildung sowie bei der Implementierung der Fortbildungsergebnisse in die Lehr- und Lernkultur sind bekannt und im Schulprogramm festgehalten. Die Fort- und Weiterbildung der Lehrkräfte und des sonstigen pädagogischen Personals im Rahmen der schulischen Entwicklung ist als verbindlich festgelegte Aufgabe im Geschäftsverteilungsplan der Schule bzw. der Schulleitung festgehalten. Diese Funktion kann auch auf einen Fortbildungsbeauftragten übertragen werden.

### 3.3.2 Perspektivenübernahme

Die schulischen Akteure kennen die rollenspezifischen Sichtweisen und Aufgaben aller weiteren Akteure im System der Fortbildung sowie der Teilnehmerinnen und Teilnehmer an Fortbildung und akzeptieren deren Aufgaben und Beiträge. Sie sind in der Lage, diese Perspektiven bei ihren Fortbildungsaktivitäten einzunehmen. Die Schule stellt ihren Fortbildungsplan transparent sowohl für die zuständige Schulaufsicht als auch das zuständige Landesinstitut und die Akteure des Unterstützungssystems dar.

### 3.3.3 Kollegialität

Die Zusammenarbeit zwischen den innerschulischen Akteuren und die zwischen der Schule (insbesondere der Schulleitung bzw. dem Fortbildungsbeauftragten) und den einzelnen Akteuren des Fortbildungssystems sowie externen Partnern sind von Kollegialität, Wertschätzung und wechselseitigem Vertrauen geprägt.

### 3.3.4 Partizipation

Schulleitung und Fortbildungsbeauftragte sichern die interne Beteiligung des Kollegiums und hohe Transparenz ihrer Aktivitäten. Die Schule sorgt im Interesse der eigenen Entwicklung für eine systematische Kooperation mit den für die Schule relevanten Akteuren des Fortbildungssystems und pflegt diese bewusst.

## 3.4 Leitung und Management

### 3.4.1 Aufgabenverständnis

Die Schulleitung stärkt und unterstützt in ihrer Funktion als Dienststellenvorgesetzte sowohl die einzelne Lehrkraft insbesondere bezogen auf ihre Professionalität als auch die Schule als Organisation. Sie führt regelmäßig Personalentwicklungsgespräche durch, um im Sinne eines Wissensmanagements und der Kompetenzentwicklung die personellen Ressourcen der Lehrkräfte und des übrigen pädagogischen Personals zu nutzen und zu fördern.

Das Aufgabenverständnis der Schulleitung bezogen auf die eigene Rolle in der Schule, insbesondere bezogen auf die Professionalitätsentwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ist im Schulprogramm dargestellt. Die Schulleitung hat auch für sich ein tätigkeitsbegleitendes Qualifizierungskonzept entwickelt.

#### **3.4.2 Fachliche Kompetenzen**

Die Leitungspersonen und Fortbildungsbeauftragten sind mit den neueren Erkenntnissen in der Bildungswissenschaft, der zur Unterrichts- und Schulentwicklung, zur Qualitätssicherung sowie zur Lehrerfortbildung vertraut und bringen diese Kenntnisse produktiv in ihr Führungs- bzw. koordinierendes Handeln ein. Sie verfügen außerdem über Kompetenzen in den Bereichen Leiten und Führen von Gruppen und Organisationen, Management und Verwaltung (Bewirtschaftung von Budgets). Die Akteure beraten im Zusammenhang mit Unterrichtsbesuchen die an der Schule tätigen Lehrkräfte. Kollegiale Unterrichtsbesuche werden von der Schulleitung als Instrument der Professionalisierung initiiert und genutzt.

#### **3.4.3 Leadership und Managementkonzept**

Die Schulleitung ist vertraut mit modernen Methoden und Instrumenten der Führung von Menschen und Organisationen und richtet ihr Führungshandeln an den Prinzipien von Partizipation, Delegation, Kooperation und Transparenz aus. Sie entwickelt Ziele, Visionen für die Schulentwicklung. Konflikte werden professionell bearbeitet. Sie nimmt regelmäßig an kollegialem Austausch und gemeinsamer Beratung darüber teil.

#### **3.4.4 Qualifizierung**

Schulleitungsmitglieder nehmen regelmäßig an Qualifizierungen, am Coaching und an Hospitationen teil, die sich an ihren Aufgaben und Handlungsfeldern orientieren. Auf der Grundlage ihres Leitungs- und Führungskonzeptes und innerschulischen Feedbacks planen sie individuelle und gruppenbezogene Maßnahmen. Sie sorgen so für die Aktualisierung ihres professionellen Wissens und Könnens. Sie bilden sich auch unter besonderer Berücksichtigung von Gender- und interkulturellen Aspekten fort.

### **3.5 Qualitätsmanagement**

#### **3.5.1 Qualitätssicherung**

Die Schule führt eigenständig Maßnahmen zur Qualitätssicherung der Schul- und Unterrichtsentwicklung durch. Die Schule nutzt diese Ergebnisse zur weiteren Fortbildungsplanung bzw. zur Fortschreibung des gesamten Schulprogramms. Sie nutzt die Ergebnisse, um systemisch Unterrichts-, Organisations- und Personalentwicklung der eigenen Schule zu steuern.

#### **3.5.2 Qualitätsentwicklung**

Die Schule verfügt selbst über ein Repertoire geeigneter Instrumente und Verfahren zur Informationsgewinnung und Evaluation sowie zur Analyse. Die Instrumente und Verfahren werden in Hinblick auf Aufwand, Ertrag, Handhabbarkeit und Tragfähigkeit der Ergebnisse ausgewählt und eingesetzt. Die Schule nutzt sowohl über extern als auch intern entwickelte und gesteuerte Verfahren, Methoden und Instrumente, um schulinterne Prozesse und erzielte Ergebnisse zu bewerten und zu verbessern.

## 4 Kooperation

### 4.1 Kooperationsmanagement

#### 4.1.1 Vertrauenskultur

Die Akteure der Schule arbeiten vertrauensvoll mit den Akteuren des Unterstützungssystems zusammen. Sie nutzen ihrerseits das gewährleistete Vertrauen durch die Akteure des Unterstützungssystems, um in einem geschützten Raum wichtige schulinterne Prozesse durchzuführen und kritisch-konstruktiv zu reflektieren.

#### 4.1.2 Moderation und Koordination

Die Schule beteiligt sich an einer koordinierten Interaktion aller am Fortbildungssystem Beteiligten (Mitwirkung an der Bedarfserhebung, der Organisation und der Wirksamkeits-evaluation) Sie ist über bestehende oder mögliche Vernetzungsstrukturen im Fortbildungssystem informiert, nutzt diese Strukturen und die damit verbundenen Impulse für die eigene Schul- und Unterrichtsentwicklung.

#### 4.1.3 Qualitätsarbeit

Die Schule beteiligt sich aktiv in realen und/oder digitalen Qualitätszirkeln des jeweiligen Netzwerkes (z.B. Bilanzgespräche).

#### 4.1.4 Good Governance

Die Schule würdigt das partnerschaftliche und transparente Wirken der Akteure des Unterstützungssystems bei der konkreten Zusammenarbeit.

#### 4.1.5 Nichtstaatliche Fortbildung und außerschulische Partner\_innen

Angebote nichtstaatlicher Anbieter werden bei Bedarf in die schulinterne Fortbildungsplanung einbezogen. Die Schule vergewissert sich, dass diese Angebote akkreditiert sind.

### 4.2 Systemisches Wissensmanagement

#### 4.2.1 Systematische Datengenerierung

Schulbezogene Daten und Informationen werden systematisch analysiert und in die Planung und Umsetzung der Fortbildungsplanung einbezogen. Die Schule nutzt Akteure des Fortbildungssystems, um dadurch geeignete Instrumente und Verfahren zur Informationsgewinnung und Evaluation sowie zur Analyse einzusetzen. Die Instrumente werden auch in Hinblick auf Aufwand, Ertrag, Handhabbarkeit und Tragfähigkeit der Ergebnisse gemeinsam ausgewählt. Bei der Beurteilung der Evaluationsergebnisse ist der gemeinsam festgelegte Schwerpunkt ausschlaggebend.

#### **4.2.2 Online Fortbildungsdatenbank**

Die Schule kennt die Angebote des staatlichen und nichtstaatlichen Fortbildungssystems. Diese Informationen sind Grundlage für die innerschulischen Fortbildungsprozesse und das Fortbildungsmanagement.

#### **4.2.3 Transparente Fortbildungsberichterstattung**

Sowohl die einzelnen Lehrkräfte und pädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch die Schule insgesamt legen regelmäßig Rechenschaft über die individuelle bzw. systemische Personalentwicklung ab, z.B. in Form eines Qualifizierungsportfolios. Damit wird zugleich die Öffentlichkeit über Ergebnisse und Erfahrungen in der schulischen Arbeit informiert.

#### **4.2.4 Transferplanung**

Die Schule wertet die gewonnenen Daten zur Fortbildung hinsichtlich ihrer Wirksamkeit aus und nutzt sie für die weitere Personalentwicklung.



