

# Orientierungsrahmen

Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung  
an den niedersächsischen Kompetenzzentren  
für regionale Lehrerfortbildung.

# Orientierungsrahmen

Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung  
an den niedersächsischen Kompetenzzentren  
für regionale Lehrerfortbildung

## **Impressum**

Herausgeber:

Niedersächsisches Landesinstitut für schulische Qualitätsentwicklung (NLQ)

Keßlerstraße 52

31134 Hildesheim

<http://www.nlq.niedersachsen.de>

Autoren:

Ulrike Heinrichs; Peter Knorn, Michael Reitemeyer und Hermann Veith

Redaktion:

Antje Springstubbe, NLQ

## Vorwort

In Niedersachsen wurde im Jahr 2012 die Fortbildung von Lehrerinnen und Lehrern neu organisiert. Ziel war es, die Qualität von Schule und Unterricht weiterzuentwickeln und zu sichern. Die Verantwortung dafür tragen seither alle Lehrer bildenden Universitäten des Landes sowie ausgewählte Einrichtungen der Erwachsenenbildung in Bad Bederkesa, Lingen, Papenburg und das Regionale Pädagogische Zentrum der Ostfriesischen Landschaft in Aurich. Ein Arbeitskreis niedersächsischer Kompetenzzentren für Lehrerfortbildung (AKfL) wurde vom Niedersächsischen Kultusministerium eingerichtet, um die Arbeit der neuen Kompetenzzentren zu koordinieren und eine Rückkopplung ihrer Aktivitäten mit dem Niedersächsischen Landesinstitut für schulische Qualitätsentwicklung (NLQ) bzw. der Niedersächsischen Landesschulbehörde (NLSchB) zu gewährleisten.

Dieser Arbeitskreis hat in seiner Sitzung am 03. Mai 2012 eine Arbeitsgruppe gegründet und ihr den Auftrag erteilt, einen Orientierungsrahmen für die Qualitätsentwicklung und -sicherung an den niedersächsischen Kompetenzzentren für regionale Lehrerfortbildung zu erarbeiten. Zur Arbeitsgruppe gehörten Ulrike Heinrichs vom Oldenburger Fortbildungszentrum (OFZ), Peter Knorn vom Niedersächsischen Landesinstitut für schulische Qualitätsentwicklung (NLQ), Michael Reitemeyer vom Ludwig-Windthorst-Haus Lingen (LWH), Hermann Schulze von der Niedersächsischen Landesschulbehörde (NLSchB) sowie Hermann Veith vom Netzwerk Lehrerfortbildung der Universität Göttingen (NLF). Die Arbeitsgruppe hat sich insgesamt fünf Mal getroffen. Der von ihr eingebrachte Entwurf wurde in der AKfL-Sitzung am 14.02.2013 diskutiert und am 12.04.2013 abschließend beraten und beschlossen.

Bei der vorliegenden Fassung des Orientierungsrahmens handelt es sich um eine im Frühjahr 2014 auf der Grundlage der Auswertung der ersten Rechenschaftsberichte der Kompetenzzentren überarbeitete Version, die am 10.07.2014 vom AKfL zur Veröffentlichung frei gegeben wurde. An der Überarbeitung mitgewirkt haben neben Ulrike Heinrichs, Michael Reitemeyer und Hermann Veith ebenso Otmar Berberich vom Kompetenzzentrum für Lehrerfortbildung im Regionalen Pädagogischen Zentrum (RPZ) der Ostfriesischen Landschaft in Aurich, Niels Logemann vom Kompetenzzentrum für Lehrerinnen- und Lehrerfortbildung der Universität Vechta, Yoshiro Nakamura vom Kompetenzzentrum für Lehrerfortbildung der Universität Osnabrück sowie der ehemalige Sprecher des AKfL, Jens Winkel, vom Zentrum für Lehrerinnen- und Lehrerbildung (ZfL) der Universität Flensburg.

Mit der Veröffentlichung des Orientierungsrahmens verbindet der AKfL zugleich die Hoffnung, dass die im Bereich der Lehrerfortbildung bislang nur randständig geführte Qualitätsdiskussion stärker in den Blick rückt.

Die Kompetenzzentren haben bei der Planung und Durchführung von Fortbildungen das gesamte schulische und professionsbezogene Unterstützungssystem sowie die verschiedenen Akteure und Zielgruppen im Fokus. Auch die organisatorischen und

rechtlichen Rahmenbedingungen, unter denen Fortbildungen stattfinden, werden berücksichtigt. Auf diese Weise können Schulen und Lehrkräfte von Fortbildungen nachhaltig profitieren.

Der Orientierungsrahmen soll dazu Wege weisen und Anregungen geben.

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	3
Inhaltsverzeichnis.....	5
Einführung.....	7
1. Leitende Grundsätze .....	9
2. Qualitätsdimensionen .....	10
3. Qualitätsbereiche .....	12
4. Strukturqualität .....	16
5. Prozessqualität .....	22
6. Produktqualität .....	28
7. Effektqualität .....	34
8. Alle Kompetenzzentren auf einen Blick .....	38



## Einführung

Am 1. Januar 2012 wurde die regionale Lehrerfortbildung in Niedersachsen neu geordnet. In diesem Zuge übernahmen folgende Institutionen die Verantwortung für die dienstliche Fortbildung von Lehrerinnen und Lehrern: die Lehrerbildenden Universitäten, der Höhere Kommunalverband Ostfriesische Landschaft sowie Einrichtungen der Erwachsenenbildung. Landesweit zuständig sind nunmehr:

- das Kompetenzzentrum Lehrerfortbildung (KLBS) der Technischen Universität Braunschweig
- das Netzwerk Lehrerfortbildung (NLF) der Georg-August-Universität Göttingen
- das Kompetenzzentrum für Lehrerfortbildung der Leibniz Universität Hannover
- das Kompetenzzentrum für regionale Lehrerfortbildung der Stiftung Universität Hildesheim
- das Kompetenzzentrum für Lehrerfortbildung der Leuphana Universität Lüneburg in Kooperation mit dem Evangelischen Bildungszentrum Bad Bederkesa
- das Oldenburger Fortbildungszentrum (OFZ) im Didaktischen Zentrum (diz) der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg
- das Kompetenzzentrum für Lehrerfortbildung der Universität Osnabrück
- das Kompetenzzentrum für Lehrerinnen- und Lehrerfortbildung der Universität Vechta in Kooperation mit dem Ludwig-Windthorst-Haus Lingen und der Historisch-Ökologischen Bildungsstätte Papenburg
- das Kompetenzzentrum für Lehrerfortbildung im Regionalen Pädagogischen Zentrum (RPZ) der Ostfriesischen Landschaft in Aurich.

Zu den *Aufgaben der Kompetenzzentren* gehört es, die Lehrerfortbildung enger mit dem Wissenschaftssystem zu verknüpfen, Schulen in ihrem organisatorischen und pädagogischen Entwicklungsprozess zu unterstützen und das Qualifizierungsangebot für Lehrkräfte sowohl berufsbiografisch als auch anwendungsorientiert zu erweitern. So wird die Fachlichkeit in allen schulisch relevanten Bereichen gestärkt und ein dauerhafter Theorie-Praxis-Transfer gewährleistet.

Zur Sicherung der Qualität ihrer Arbeit haben sich die *einzelnen Einrichtungen* in ihrem gemeinsamen Arbeitskreis der niedersächsischen Kompetenzzentren für Lehrerfortbildung (AKfL) auf den hier vorgelegten Orientierungsrahmen verständigt. Ziel war es, eine auf Merkmale und Kriterien gestützte mehrdimensionale Beschreibung, Bewertung und Beurteilung der Qualität der angebotenen Fortbildungsmaßnahmen, aber auch der dafür erforderlichen Organisationsleistungen zu ermöglichen.

Die mit der Konzeptionierung beauftragte Arbeitsgruppe hat sich bei der Entwicklung der für die einzelnen Dimensionen und Bereiche maßgeblichen Merkmale und Kriterien an den hierzu vorliegenden Qualitätsstandards für Fort- und Weiterbildung sowie an den Rahmenkonzepten zur Schulqualität unterschiedlicher Bundesländer orientiert<sup>1</sup>. Diese wurden gesichtet, ausgewertet und bezogen auf die Erfordernisse des

---

<sup>1</sup> So u.a.: „Lernerorientierte Qualität in der Weiterbildung“ (LQW) (Zech 2011); „European Foundation for Quality Management“ (EFQM); „Qualitätsmanual der Regionalen Fortbildung Niedersachsen“ (QM RLFB); „Orientierungsrahmen Institutsqualität“ (RRIQ) des hessischen Kultusministeriums; „Qualitätsrahmen LI 2012. Qualitätsbereiche, Ziele und Indikatoren“ (Landesinstitut für Lehrerbildung und Schulentwicklung 2012); "Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen" (Kultusministerium Niedersachsen 2006).

neuen niedersächsischen Modells der Lehrerinnen- und Lehrerfortbildung, umgearbeitet.

Sehr schnell wurde deutlich, dass eine ausschließliche Fokussierung auf die *Qualität von Fortbildungsveranstaltungen* (Produktqualität) nicht hinreicht, um die Arbeit der Kompetenzzentren im schulischen Unterstützungssystem auch nur annähernd zu dokumentieren. Allen Beteiligten war klar, dass die Einbeziehung der Universitäten in die berufliche Phase der Lehrerbildung eine organisatorische Herausforderung darstellt. Aus diesem Grund war es erforderlich, den Qualitätsrahmen so anzulegen, dass auch die *institutionellen und organisatorischen Rahmenbedingungen* der Kompetenzzentren (Strukturqualität) sowie die *operativen Arbeitsabläufe* (Prozessqualität) erfasst werden können. Eine bedarfsorientierte Fortbildungsplanung und Angebotsentwicklung erfordert zudem evidenzbasiertes Wissen darüber, ob die realisierten Fortbildungsmaßnahmen auch tatsächlich zu *Kompetenzzuwächsen* führen, von denen sowohl die einzelnen Personen und Professionen in ihrem Berufsalltag als auch die Schulen in ihrer Entwicklung profitieren (Effektqualität). Insofern erfasst der Orientierungsrahmen das Gesamtsystem der erforderlichen Infrastrukturen und Arbeitsabläufe, die für die Planung, Organisation, Durchführung und Evaluation von Fortbildungen benötigt werden. Die Analyse der langfristig erzielten Wirkungen einzelner Angebote gehört ebenfalls dazu.

Mit dem Orientierungsrahmen verfügen die Kompetenzzentren aber auch über ein Werkzeug, das sie in die Lage versetzt, sich über die Qualitätsansprüche im *landesweiten Netzwerk der regionalen Lehrerfortbildung* zu verständigen und zu einer gemeinsamen Bewertung ihrer Umsetzung zu kommen.

Die Kompetenzzentren sind außerdem vertraglich verpflichtet, dem Land einen jährlichen Rechenschaftsbericht vorzulegen. Dieser enthält Aussagen sowohl über die erbrachten Leistungen und die dafür vereinnahmten Entgelte als auch über die Verwendung der vom Land bereitgestellten Mittel. Auch hier dient der Orientierungsrahmen als Bezugssystem zum Nachweis der organisatorischen Leistungsfähigkeit und der Qualität der Angebote. Schon vor der ersten Rechenschaftslegung wurde im Arbeitskreis am 12.04.2013 beschlossen, in einem auf vier Jahre angelegten Zyklus nacheinander schwerpunktmäßig die realisierte Struktur-, Prozess-, Produkt- und Effektqualität zu erheben. Der Orientierungsrahmen selbst soll auf der Grundlage der im Arbeitskreis geführten Qualitätsdiskussion nach dem ersten Vierjahreszyklus einer kritischen Prüfung unterzogen werden.

## 1. Leitende Grundsätze

Alle Kompetenzzentren haben sich in der Sitzung ihres Arbeitskreises (AKfL) am 12. April 2013 in Oldenburg auf folgende, ihre Arbeit leitende Grundsätze verständigt:

1. Die Kompetenzzentren richten sich mit ihren Angeboten und Maßnahmen vorrangig an *Schulen* und deren *Lehrkräfte* sowie deren *pädagogisches Personal*.
2. Die Kompetenzzentren verstehen sich als wissenschaftlich orientierte Einrichtungen, die passgenaue Fortbildungsangebote zur Förderung der *Qualität von Schule und Unterricht* entwickeln, umsetzen und evaluieren.
3. Die Kompetenzzentren begreifen ihre Arbeit als einen wesentlichen Beitrag zum *berufsbiografischen Lernen im schulischen Berufsfeld*. Sie sehen sich dabei den Qualitätsansprüchen fachwissenschaftlicher, fachdidaktischer und bildungswissenschaftlicher Forschung sowie berufsethischen Grundsätzen der pädagogischen Profession verpflichtet.
4. Die Kompetenzzentren orientieren sich bei der *Planung ihrer Fortbildungsangebote* an den bildungspolitischen Schwerpunkten des Landes, an Bedarfslagen von Schulen, an Erfordernissen der pädagogischen Arbeit sowie an Qualifizierungsinteressen der Lehrkräfte und des pädagogischen Personals.
5. Die Kompetenzzentren unterstützen mit ihren Fortbildungsangeboten Lehrkräfte und Schulen dabei, *kompetenzfördernden Unterricht* zu praktizieren und schulisches Handeln auf *verständnisorientierte Kommunikation und Kooperation* aufzubauen.
6. Die Kompetenzzentren wollen Lehrerinnen und Lehrer dabei unterstützen, *tragfähige pädagogische Arbeitsbeziehungen* mit Kindern und Jugendlichen zu gestalten, damit diese die Schule als gebildete, selbstständig handlungsfähige Persönlichkeiten verlassen können.

## 2. Qualitätsdimensionen

Zur Darstellung und Evaluation der Qualität von Bildungsdienstleistungen im Bereich der Erwachsenenbildung liegen verschiedene Handbücher und Kriterienkataloge vor. Im Vergleich wird deutlich, dass sich – bei allen Unterschieden im Detail – die Qualitätserwartungen in der Regel auf die institutionellen Infrastrukturen der jeweiligen Organisation, die funktionsnotwendigen Arbeitsabläufe, die hergestellten Produkte und die durch ihre Nutzung erzielten Wirkungen beziehen. Der hier für die Kompetenzzentren für Lehrerfortbildung in Niedersachsen erarbeitete Orientierungsrahmen nimmt alle diese Dimensionen auf. In Betracht gezogen werden:

1. die zur Bereitstellung von Fortbildungsangeboten und Fortbildungsmaßnahmen in den einzelnen Einrichtungen gegebenen und erforderlichen *institutionellen und organisatorischen Rahmenbedingungen*
2. die zur Planung, Organisation, Entwicklung und Durchführung von Fortbildungen erforderlichen *Arbeitsabläufe* und *-prozesse*;
3. die als Fortbildungen *angebotenen* und *realisierten Maßnahmen* und *Produkte*;
4. der systemische und berufsbiografische Nutzen der Fortbildungsarbeit in Form der erzielten *Ergebnisse* und *Wirkungen*.

Die Qualität der Arbeit der Kompetenzzentren lässt sich in den genannten Dimensionen jeweils gesondert unter der Perspektive von Struktur-, Prozess-, Produkt- und Effektivität darstellen.

- Bezogen auf die *Organisation* beschreibt die *Strukturqualität* die Ansprüche an die Infrastruktur und Rahmenbedingungen der Kompetenzzentren. Erfasst werden soll, ob und in welchem Ausmaß die institutionellen Gegebenheiten und organisationsbezogenen Ressourcen in den einzelnen Kompetenzzentren dazu beitragen, die effiziente Verwirklichung der an sie gestellten Aufgaben zu ermöglichen.
- Bezogen auf die *Arbeitsabläufe* beschreibt die *Prozessqualität* die Ansprüche an die zur Realisierung von Fortbildungsmaßnahmen erforderlichen operativen Leistungen. Erfasst werden soll, ob und in welchem Grad die Kompetenzzentren in der Lage sind, Fortbildungsangebote zu entwickeln und umzusetzen.
- Bezogen auf die *Angebote* beschreibt die *Produktqualität* die fachlichen, didaktischen, methodischen und pädagogischen Anforderungen an die Fortbildungsmaßnahmen der Kompetenzzentren. Erfasst werden soll, ob und wie die einzelnen Fortbildungsangebote und -veranstaltungen den wissenschaftlichen Qualitätserwartungen der Kompetenzzentren entsprechen (Wissenschaftlichkeit), den bildungspolitischen Schwerpunktsetzungen des Landes, den Fortbildungsbedarfen der Schulen sowie den Fortbildungsinteressen der jeweiligen Zielgruppen Rech-

nung tragen (Passung) und in anwendungsbezogenen Formen (Anwendungsbezug) umgesetzt werden.

- Bezogen auf die *Ergebnisse und Wirkungen* beschreibt die *Effektqualität* die auf Nachhaltigkeit angelegten schulischen und berufsbiografischen Ansprüche und Erfolgserwartungen, die sich aus der Entwicklung von Fortbildungsangeboten ergeben. Geprüft wird, ob diese auch tatsächlich eingelöst worden sind. Nach Möglichkeit sollen die Kompetenzzentren Daten über die Ergebnisse und Wirkungen ihrer Arbeit erheben und bei ihrer weiteren Maßnahmenplanung berücksichtigen.

### 3. Qualitätsbereiche

Zur Konkretisierung der Struktur-, Prozess-, Produkt- und Effektqualität werden in jeder der zuvor genannten Dimensionen einzelne Bereiche unterschieden. Sie sind unentbehrlich für die Leistungsfähigkeit der Kompetenzzentren und für die Realisierung ihres Fortbildungsauftrages.

#### 3.1 Bereiche der Strukturqualität

Zur Organisation und Ausführung der mit ihrem Fortbildungsauftrag verbundenen Arbeiten benötigen die Kompetenzzentren eine in ihrem Leitbild klar definierte Orientierungsgrundlage, funktionsfähige Infrastrukturen, ein wirksames Management sowie klar definierte Ziele und Strategien.

- Im *Leitbild* formuliert jedes Kompetenzzentrum das eigene Selbstverständnis. Dieses muss sowohl den allgemeinen, im Orientierungsrahmen formulierten Grundsätzen entsprechen als auch den Gegebenheiten und Besonderheiten vor Ort Rechnung tragen.
- Die Kompetenzzentren organisieren ihre Arbeit im *institutionellen Rahmen* bestehender Vereinbarungen. Sie verfügen über eigene finanzielle, personale, sächliche und räumliche *Ressourcen*.
- Die *Leitung* orientiert ihr Handeln an verbindlich vereinbarten Führungsgrundsätzen. Das interne *Management* erfolgt auf der Basis klar geregelter Zuständigkeiten und der Kenntnis organisations- und produktbezogener Daten.
- Die Kompetenzzentren vereinbaren dabei eigene *Entwicklungsziele* und *Handlungsstrategien*.

#### 3.2 Bereiche der Prozessqualität

In ihren operativen Bereichen gewährleisten die Kompetenzzentren die Arbeitsabläufe, die zur Entwicklung und Umsetzung von Fortbildungsangeboten notwendig sind.

- Die Kompetenzzentren ermitteln die in ihrer Region vorhandenen Fortbildungsbedarfe (*Bedarfsermittlung*).
- Die Kompetenzzentren sind für die *Angebotsplanung* verantwortlich. Sie generieren und erproben neue Angebote.
- Die Kompetenzzentren sind für die *Veranstaltungsorganisation und -durchführung* verantwortlich.
- Die Kompetenzzentren gewährleisten die *Evaluation* der durchgeführten Veranstaltungen.
- Die Kompetenzzentren kommunizieren mit den unterschiedlichen Zielgruppen (*Kundenkommunikation*) und gestalten das produktbezogene Marketing sowie die *Öffentlichkeitsarbeit*.

### 3.3 Bereiche der Produktqualität

Die Kompetenzzentren sind für die Qualität der Fortbildungsangebote und Fortbildungsmaßnahmen verantwortlich.

- Die Kompetenzzentren berücksichtigen bei der Fortbildungsplanung die *Ziele und Zielbestimmungen* unterschiedlicher Akteure, übergeordnete bildungspolitische Schwerpunktthemen, die Fortbildungsbedarfe einzelner Schulen oder die Fortbildungsinteressen unterschiedlicher Zielgruppen.
- Die Kompetenzzentren achten darauf, dass die *Lehr-Lern-Prozesse* den Teilnehmerinnen und Teilnehmern die Möglichkeit bieten, sich aktiv im Rahmen der Fortbildung zu beteiligen.
- Die Kompetenzzentren bauen längerfristige Arbeitsbeziehungen mit fachlich versierten und fortbildungsdidaktisch kompetenten Referentinnen und Referenten auf und stehen mit ihrem *Fortbildungspersonal* in regelmäßigem Austausch.
- Die Kompetenzzentren gewährleisten die Ausstattung mit *Materialien* und *Medien*.
- Die Kompetenzzentren achten darauf, dass die *Fortbildungsformate* den inhaltlichen Zielen entsprechend angelegt sind.
- Die Kompetenzzentren gewährleisten, dass die vor Ort gegebenen Rahmenbedingungen eine anregende Gestaltung der *Arbeits- und Lernumgebung* unterstützen.
- Die Kompetenzzentren implementieren ein einrichtungsbezogenes Qualitätsmanagement und tragen dafür Sorge, dass die Evaluationsergebnisse an das Fortbildungspersonal zurückgemeldet und im Kompetenzzentrum unter der Perspektive möglicher Verbesserungen genutzt werden (*Qualitätssicherung*).

### 3.4 Bereiche der Effektqualität

Mit Bezug auf die Ergebnisse und Wirkungen ihrer Fortbildungen vergewissern sich die Kompetenzzentren, ob und in welchem Maße Schulen bzw. die Fortbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer in den Veranstaltungen Impulse für ihre pädagogische Arbeit und die Qualitätsentwicklung der Schule erhalten haben.

- Die Kompetenzzentren ermitteln die *Zufriedenheit* der Veranstaltungsteilnehmerinnen und -teilnehmer.
- Die Kompetenzzentren entwickeln oder nutzen Strategien und Instrumente zur Feststellung des fachlichen, fachdidaktischen, methodischen, pädagogisch-psychologischen und diagnostischen *Kompetenzzuwachses*.
- Die Kompetenzzentren kooperieren mit Schulen, um sich zu vergewissern, ob und wie sich einzelne Maßnahmen auf die *Schulentwicklung* auswirken.
- Die Kompetenzzentren kommunizieren mit Schulen, um zu erfahren, welche Maßnahmen zu systemischen, organisatorischen und pädagogischen *Innovationen* führen.

- Die Kompetenzzentren nutzen Evaluationsergebnisse für eine auf Nachhaltigkeit angelegte *Fortbildungsplanung* sowie zur Intensivierung der inneruniversitären Kooperation und zur Vernetzung der Zusammenarbeit zwischen den Kompetenzzentren.

<b>Qualitätsdimensionen</b>				
<b>Qualitätsbereiche</b>	<b>Organisation Strukturqualität</b>	<b>Arbeitsabläufe Prozessqualität</b>	<b>Angebote Produktqualität</b>	<b>Ergebnisse und Wirkungen Effektqualität</b>
<b>Qualitätsbereiche</b>	Leitbild	Bedarfsermittlung	Ziele und Zielbestimmungen	Zufriedenheit
	Institutioneller Rahmen und Ressourcen	Angebotsplanung	Lehr- Lern-Prozesse	Kompetenzzuwachs
		Veranstaltungsorganisation und -durchführung	Fortbildungspersonal	
	Leitung und Management	Produktevaluation	Medien und Material	Schulentwicklung
	Ziele und Strategien		Kundenkommunikation und Öff- fentlichkeitsarbeit	Fortbildungsformate
				Arbeits- und Lernumgebung
			Qualitätssicherung	

Abbildung 1: Qualitätsdimensionen und -bereiche

## 4. Strukturqualität

Die Strukturqualität in den auf die Organisation bezogenen Bereichen ist abhängig von dem im *Leitbild* artikulierten Selbstverständnis der einzelnen Kompetenzzentren und den jeweils vor Ort gegebenen *institutionellen Rahmenbedingungen und Ressourcen*. Die Kompetenzzentren können die an sie gestellten Aufgaben aber nur dann effektiv und effizient realisieren, wenn es klare *Leistungsstrukturen* in Verbindung mit einem funktionsfähigen *Management* gibt. Auch müssen die *Ziele und Strategien* der Organisationsentwicklung von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geteilt und getragen werden.

### 4.1 Leitbild

Im Leitbild dokumentiert das Kompetenzzentrum die seiner Tätigkeit im Ganzen zugrunde liegenden Vorstellungen, Zielsetzungen, Leistungen und Prinzipien. Das Leitbild dient den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Verständigung über ihre Arbeit. Es verdeutlicht zugleich das Selbstverständnis der Einrichtung im gesamten schulischen Unterstützungssystem sowie in der Kommunikation mit Schulen und deren Personal.

<b>Leitbild</b>	
<b>Das schriftlich vorliegende Leitbild dient den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Einrichtung als Orientierungsgrundlage für ihr Handeln und verdeutlicht nach außen das Selbstverständnis des Kompetenzzentrums.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Das Kompetenzzentrum hat ein von Leitung und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gemeinsam erarbeitetes Leitbild.</li><li>▶ Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Kompetenzzentrums anerkennen die im Leitbild formulierten Grundsätze als verbindlich.</li><li>▶ Das Leitbild wird regelmäßig von allen Beteiligten fortgeschrieben. Die Verfahren sind festgelegt.</li></ul>

## 4.2 Institutioneller Rahmen und Ressourcen

Das Kompetenzzentrum organisiert seine Arbeit im Rahmen der in den Kooperationsvereinbarungen zwischen dem Land Niedersachsen und den Universitäten bzw. Kompetenzzentren formulierten Aufgaben und Zielen. Dafür gibt es klare *Regelungen*. Das Kompetenzzentrum unterhält unterschiedlichste *Kooperationsbeziehungen* und verfügt über eigene finanzielle, personale, sächliche und räumliche *Ressourcen*. Diese werden sowohl zur Sicherung der innerbetrieblichen Abläufe als auch zur Entwicklung, Planung, Konzeption und Erstellung von Fortbildungsangeboten sowie deren Durchführung benötigt und eingesetzt.

<b>Regelungen</b>	
<b>Zur Wahrnehmung seines Auftrags und zur Ausübung seiner Tätigkeit erstellt das Kompetenzzentrum einen Arbeitsplan und beschreibt die Zuständigkeiten der am System der Lehrerfortbildung beteiligten Akteure innerhalb der Einrichtungen.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Die sich aus den Vereinbarungen mit dem Kultusministerium ergebenden Anforderungen sowie die Vorgaben durch Erlasse sind in dem regelmäßig zu aktualisierenden Arbeitsplan festgeschrieben und werden umgesetzt.</li><li>▶ Die Position des Kompetenzzentrums innerhalb der Universität oder Bildungseinrichtung ist in einem Organigramm festgelegt.</li><li>▶ Die Zuständigkeiten und Befugnisse des Kompetenzzentrums innerhalb der Universität oder der Trägerinstitution sind beschrieben.</li><li>▶ Das Kompetenzzentrum legt im Rahmen seiner universitären Anbindung regelmäßig Rechenschaft über die geleistete Arbeit und die Planung der künftigen Arbeit ab.</li><li>▶ Das Kompetenzzentrum verfügt zur Beschreibung der internen Strukturen über einen Organisationsplan.</li><li>▶ Die Zuständigkeiten innerhalb des Kompetenzzentrums sind geklärt und liegen in Form von Stellenbeschreibungen bzw. Tätigkeitsdarstellungen vor.</li></ul>

## Kooperation

**Das Kompetenzzentrum sichert die Kommunikation zwischen den Kompetenzzentren und gewährleistet intakte Kooperationsbeziehungen mit regionalen Bildungsanbietern, Referenten sowie Schulen und deren Personal.**

- ▶ Das Kompetenzzentrum ist Mitglied in der Arbeitsgruppe der Kompetenzzentren und tauscht sich regelmäßig über Grundlagen, Prozesse, Verfahren und Methoden der Arbeit aus.
- ▶ Das Kompetenzzentrum baut Partnerschaften zu anderen Bildungsanbietern in der Region auf und pflegt sie.
- ▶ Die Kooperationen mit anderen Einrichtungen und Personen sind in Form von Verträgen oder anderen Leistungsvereinbarungen definiert.
- ▶ Das Kompetenzzentrum sorgt für den regelmäßigen Kontakt mit den regionalen Schulleitungen, Lehrkräften, Dezernentinnen und Dezernenten, Fachberaterinnen und Fachberatern und Universitätsdozentinnen und -dozenten.
- ▶ Das Kompetenzzentrum nimmt das Feedback der Schulen und der Kooperationspartner auf und setzt sich damit konstruktiv auseinander.

## Ressourcen

**Das Kompetenzzentrum verfügt über eine funktionale Ausstattung und dokumentiert seine Haushaltsführung.**

- ▶ Die räumliche, personelle, sächliche und mobile Ressourcenausstattung des Kompetenzzentrums ist funktional und wird regelmäßig auf den notwendigen Stand gebracht.
- ▶ Die Haushaltsführung ist einem Haushaltsplan abgebildet. Dieser enthält Angaben über die Einnahmen und Ausgaben des Kompetenzzentrums.

### 4.3 Leitung und Management

Das Kompetenzzentrum hat eine klare Leitungsstruktur. Die Leitung orientiert ihr Handeln an festgelegten, im Qualitätsrahmen ausgewiesenen *Führungsgrundsätzen*. Die Personalentwicklung erfolgt auf Basis eines Konzeptes. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entwickeln eine *Organisationskultur*. Die Leitung betreibt ein systematisches *Qualitätsmanagement* und sorgt für eine gezielte *Öffentlichkeitsarbeit*.

<b>Führungsgrundsätze</b>	
<b>Das Handeln der Leitung sowie die Kommunikation nach innen und außen beruht auf festgelegten Grundsätzen.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Die Leitung steuert das Kompetenzzentrum gemäß dem Entwicklungsplan.</li><li>▶ Die Leitung orientiert sich an den Grundsätzen partizipatorischer Leitungsmodelle. Diese regeln die interne Kooperation und Kommunikation nach Prinzipien von Teilhabe, Transparenz, Delegation und Effektivität.</li><li>▶ Die Leitung sorgt für einen effizienten Informationsaustausch zu wichtigen Angelegenheiten des Kompetenzzentrums.</li><li>▶ Die Leitung fördert Kooperation und eine offene Kommunikation.</li><li>▶ Die Leitung qualifiziert sich kontinuierlich weiter.</li><li>▶ Die Ressourcen (Finanzen, Personal, Materialien und Räume) werden fachlich begründet und effizient eingesetzt.</li><li>▶ Die Leitung sorgt für klare Arbeitsbeziehungen zu den Kooperationspartnern bzw. Auftraggebern (Kultusministerium (MK), NLQ, NLSchB).</li></ul>

<b>Personalentwicklung</b>	
<b>Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden gezielt nach Maßgabe der Anforderungen des Kompetenzzentrums ausgesucht, eingesetzt und qualifiziert.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Das Kompetenzzentrum verfügt über ein transparentes Personalentwicklungskonzept und nutzt Entscheidungsspielräume bei Stellenbesetzungen.</li><li>▶ Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden entsprechend ihrer Kompetenzen und Qualifikationen eingesetzt.</li><li>▶ Die Weiterqualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird den Erfordernissen des Kompetenzzentrums entsprechend gefördert.</li></ul>

## Organisationskultur

**Das Kompetenzzentrum entwickelt eine eigene, am Leitbild orientierte Kultur, die das Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter maßgeblich bestimmt.**

- ▶ Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Kompetenzzentrums identifizieren sich mit der Einrichtung und kennen die wesentlichen Aufgaben.
- ▶ Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fühlen sich für ihren Aufgabenbereich verantwortlich, sowohl nach innen als auch nach außen.
- ▶ Es herrscht ein Klima der Wertschätzung und des respektvollen Umgangs.
- ▶ Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kennen jeweils die Aufgabenbereiche der anderen und nutzen deren Erfahrungen.  
Es werden regelmäßig Vereinbarungen über die Arbeitsverteilung und die Erledigung neuer Arbeitsaufträge getroffen und eingehalten.

## Qualitätsmanagement

**Das Kompetenzzentrum hat organisatorische Voraussetzungen geschaffen, um die Qualität der betrieblichen Abläufe sowie der produktbezogenen Maßnahmen zu sichern und zu verbessern.**

- ▶ Das Kompetenzzentrum evaluiert kontinuierlich die eigene Arbeit auf der Grundlage vereinbarter Verfahren unter Gesichtspunkten der Funktionalität und Effizienz im Hinblick auf die Erreichung der selbstgesetzten Ziele.
- ▶ Die Verfahren der Evaluation werden reflektiert und die Ergebnisse in die Planung zukünftiger Evaluationsverfahren eingebracht.
- ▶ Das Kompetenzzentrum erhebt produktbezogene Daten.
- ▶ Das Kompetenzzentrum benutzt die Ergebnisse der Prozess- und Produktevaluation zur Optimierung der eigenen Arbeit und zur Weiterentwicklung der angebotenen Dienstleistungen und Maßnahmen.
- ▶ Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden an der Qualitätsentwicklung beteiligt.

## Öffentlichkeitsarbeit

**Das Kompetenzzentrum nutzt vielfältige Kommunikationswege, um die Öffentlichkeit über die eigene Arbeit zu informieren.**

- ▶ Das Kompetenzzentrum betreibt eine aktive Öffentlichkeitsarbeit.
- ▶ Das Kompetenzzentrum sorgt dafür, dass es sowohl von Schulen als Anbieter von Lehrerfortbildung als auch von anderen Institutionen (z.B. andere Kompetenzzentren, Universitäten, Volkshochschulen etc.) als Entwickler von Fortbildungsmaßnahmen öffentlich wahrgenommen wird.

### 4.4 Ziele und Strategien

Das Kompetenzzentrum setzt sich auf der Grundlage der in den Vereinbarungen mit dem Land definierten Aufgaben und seines Leitbildes eigene Ziele und Schwerpunkte. Diese werden unter Berücksichtigung der in der jeweiligen Region gegebenen Möglichkeiten nach Maßgabe eines strategischen, auf Nachhaltigkeit von Fortbildungsmaßnahmen angelegten Plans umgesetzt.

## Organisations- und Programmentwicklung

**Das Kompetenzzentrum plant die Organisations- und Programmentwicklung auf der Grundlage kurz-, mittel-, und langfristiger Ziele.**

- ▶ Das Kompetenzzentrum hat Ziele und Strategien zur Organisationsentwicklung und Umsetzungsstrategien in einem Entwicklungsplan festgelegt.
- ▶ Das Kompetenzzentrum bestimmt eigene Ziele für die Produktentwicklung vor dem Hintergrund der aktuellen bildungspolitischen und wissenschaftlichen Diskussionen, der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen sowie auf Basis der Ergebnisse aus den internen und externen Evaluationen.
- ▶ Es entwickelt Fortbildungskonzepte oder einzelne Maßnahmen, die in einem Arbeitsplan festgehalten werden, der regelmäßig überprüft und angepasst wird.
- ▶ An der Entwicklung von Zielen und Strategien werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beteiligt.

## 5. Prozessqualität

Bezogen auf die operativen Arbeitsabläufe werden zur Darstellung, Bewertung und Reflexion der Prozessqualität die Aktivitäten und Leistungen beschrieben, die zur *Bedarfsermittlung*, *Angebotsplanung*, *Veranstaltungsorganisation* und *-durchführung* sowie zur *Produktevaluation* und *Kundenkommunikation* erforderlich sind. Die Kompetenzzentren bestimmen dabei selbst, welche Prozesse die zentralen Abläufe in der Einrichtung beschreiben (Schlüsselprozesse). Sie definieren die flankierenden Stützprozesse, um zu gewährleisten, dass die Schlüsselprozesse in der Einrichtung auch umgesetzt werden können (z.B. Finanzbuchhaltung, Controlling, Gebäudemanagement etc.). Sie klären die weiteren nachgeordneten Prozesse, in die sich die Schlüsselprozesse aufgliedern und tragen dafür Sorge, dass die jeweiligen Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten, Abfolgen und Schnittstellenkommunikationen geklärt sind.

### 5.1 Bedarfsermittlung

Die Kompetenzzentren stellen den Lehrerinnen und Lehrern Angebote zur Sicherung und Weiterentwicklung ihrer pädagogischen, didaktischen, methodischen und fachlichen Kompetenzen zur Verfügung. Darüber hinaus unterstützen sie passgenau Schulen bei ihrer organisatorischen und unterrichtlichen Entwicklung. Damit Fortbildung die ihr gesetzten Zwecke erfüllen kann, ist es erforderlich, vorhandene systemische *Fortbildungsbedarfe* und personale *Fortbildungsbedürfnisse* zu ermitteln.

## Bedarfsabklärung

**Das Kompetenzzentrum stimmt sich mit den unterschiedlichen schulischen Unterstützungssystemen, den einzelnen Schulen und deren Personal ab und stellt fest, welche Angebote in Hinblick auf die fachliche, didaktische und pädagogische Qualität von Schule und Lehreraarbeit erforderlich und nützlich sind.**

- ▶ Das Kompetenzzentrum verfügt über Instrumente und Strategien zur Ermittlung der Fortbildungsbedarfe und Fortbildungsbedürfnisse.
- ▶ Es gibt Verfahren (regelmäßige Treffen, Beratungsgremien etc.) zur Abstimmung der Fortbildungsbedarfe und Fortbildungsangebote zwischen den Behörden (Ministerium für Wissenschaft und Kultur (MWK), MK, NLSchB und NLQ), zwischen den Kompetenzzentren und zwischen allen auf dieser Planungsebene beteiligten Gruppen.
- ▶ Es gibt Verfahren (regelmäßige Treffen, Beratungsgremien etc.) im regionalen Zuständigkeitsbereich der einzelnen Kompetenzzentren zur Abstimmung der Fortbildungsbedarfe und Fortbildungsbedürfnisse mit den Schulleitungen, Dezenten, Fachberatern, Lehrkräften, Universitätsdozenten und anderen beteiligten Personen und Einrichtungen (z.B. Studienseminare und Fachkonferenzen).
- ▶ Das Kompetenzzentrum hat Arbeitsprozesse aufgebaut, auf deren Grundlage es neue Fortbildungskonzepte und -formate entwickeln kann.
- ▶ Das Kompetenzzentrum verfügt über Strukturen, die dazu beitragen, dass Fortbildungen sich am neuesten Stand der wissenschaftlichen Entwicklung orientieren.

## 5.2 Angebotsplanung

Das Kompetenzzentrum ist verantwortlich für die Angebotsplanung. Dabei berücksichtigt es bildungspolitische Schwerpunkte, festgestellte Bedarfslagen und bedürfnisorientierte Nachfragen seitens der Schulen, der Lehrkräfte und des pädagogischen Personals. Es kalkuliert die *Wirtschaftlichkeit* der geplanten Maßnahme und berücksichtigt *wissenschaftliche Standards*.

### Wirtschaftlichkeit

**Das Kompetenzzentrum setzt die bereitgestellten Mittel gezielt und effektiv ein.**

- ▶ Das Kompetenzzentrum hat Verfahren und Regeln zur Planung seiner Angebote festgelegt.
- ▶ Das Kompetenzzentrum kalkuliert unter Berücksichtigung der Fortbildungsziele und Ergebniserwartungen den erforderlichen Ressourceneinsatz und Zeitbedarf.
- ▶ Das Kompetenzzentrum berechnet den Aufwand im Verhältnis zum erwarteten Ertrag und zieht Folgerungen.

### Wissenschaftlichkeit

**Das Kompetenzzentrum nimmt die Verantwortung für die wissenschaftliche Güte der Fortbildungsangebote wahr.**

- ▶ Das Kompetenzzentrum sichert bei der Konzeptionierung von Fortbildungsangeboten die Beachtung der fachlichen Standards.
- ▶ Das Kompetenzzentrum entwickelt und erprobt neue Fortbildungskonzepte und -formate.

### 5.3 Veranstaltungsorganisation und -durchführung

Das Kompetenzzentrum verfügt über die operativen Kompetenzen, die zur Organisation und Durchführung von Fortbildungsmaßnahmen erforderlich sind. Es ist in der Lage, geplante Vorhaben nach einem *standardisierten Ablaufplan* umzusetzen.

#### Veranstaltungsorganisation

**Die zur Umsetzung von Fortbildungsangeboten erforderlichen Abläufe sind einheitlich und in ihrer Abfolge geregelt.**

- ▶ Die für die Organisation von Fortbildungen erforderlichen Ressourcen sind vorhanden und die Zuständigkeiten innerhalb der Einrichtung sind so geregelt, dass ein klarer Ablauf (Standardablaufplan) sichergestellt ist.
- ▶ Das Kompetenzzentrum hat ein klar beschriebenes Anmeldeverfahren (Veranstaltungsdatenbank (VeDaB)).
- ▶ Das Abrechnungsverfahren ist (ggf. mit der Haushaltsabteilung der Institution abgestimmt) klar beschrieben und entspricht den haushaltsrechtlichen Anforderungen.
- ▶ Das Kompetenzzentrum kalkuliert auf Basis der Ressourcen der Einrichtung sowie der zu erwartenden Mittel und Teilnehmerbeiträge.

## 5.4 Produktevaluation

Im Rahmen seines eigenen Qualitätsmanagements sichert das Kompetenzzentrum die Qualität der von ihm angebotenen und durchgeführten Maßnahmen durch eine systematische Produktevaluation. Es hat dafür ein unter den Kompetenzzentren abgestimmtes *Evaluationskonzept*.

<b>Produktevaluation</b>	
<b>Das Kompetenzzentrum verfügt über ein Konzept zur Evaluation der von ihm angebotenen Maßnahmen.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Das Kompetenzzentrum kommuniziert seine Qualitätsansprüche und fachlichen Standards.</li><li>▶ Die Fortbildungsveranstaltungen werden nach klar festgelegten Verfahren evaluiert (mündlich / schriftlich)</li><li>▶ Die Ergebnisse der Evaluation der Fortbildungsveranstaltungen werden sowohl an die Referentinnen und Referenten zurückmeldet als auch zur internen Qualitätsentwicklung verwendet. Die entsprechenden Feedbackverfahren sind beschrieben.</li><li>▶ Die Evaluation einer Fortbildungsmaßnahme umfasst inhaltlich zwischen den Kompetenzzentren abgestimmte Kriterien bezüglich der didaktisch-methodischen Gestaltung der Veranstaltung, zudem Kriterien, die sich auf die Qualität der Referenten / Referentinnen beziehen sowie solche, die die Lernumgebung betreffen.</li></ul>

## 5.5 Kundenkommunikation

Eine sowohl angebots- als auch nachfrageorientierte Fortbildungsplanung erfordert eine zielgruppenorientierte Öffentlichkeitsarbeit mit unterschiedlichen Möglichkeiten des Feedbacks.

<b>Kundenkommunikation</b>	
<b>Das Kompetenzzentrum informiert zielgruppenspezifisch über seine Angebote.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Das Kompetenzzentrum hat ein abgestimmtes Maßnahmenkonzept entwickelt, mit denen es regelmäßig über seine Angebote informiert.</li><li>▶ Die Informationen sind zielgruppenbezogen gestaltet und werden zielgruppenbezogen beworben.</li><li>▶ Das Kompetenzzentrum steht in Kontakt mit Schulen, Fortbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmern und ermittelt auf diese Weise die Kundenzufriedenheit.</li></ul>

## 6. Produktqualität

Die Kompetenzzentren stellen an die unter ihrer Verantwortung konzipierten oder durchgeführten Fortbildungsmaßnahmen wissenschaftliche und pädagogische Qualitätsansprüche. Sie legen Wert darauf, dass die mit den einzelnen Veranstaltungen verbundenen Ziele den generellen *Zielbestimmungen* der Lehrerfortbildung entsprechen. Auch für die Kompetenzzentren ist die Qualität der *Lehr-Lern-Prozesse* ein maßgeblicher Indikator der Produktqualität. Sie sind in ihrer Arbeit auf die *Kompetenz des Fortbildungspersonals* angewiesen. Sie stellen die erforderlichen *Materialien* und *Medien* zur Verfügung, überprüfen die eingesetzten *Fortbildungsformate* und achten auf eine lernförderliche Gestaltung der *Arbeits- und Lernumgebungen*. Sie vergewissern sich durch *Evaluation* der Qualität ihrer Maßnahmen.

### 6.1 Ziele und Zielbestimmungen

Grundlage für die Entwicklung und Gestaltung von Fortbildungsangeboten sind die Fortbildungserfordernisse und -bedarfe bei Schulen, Lehrkräften und pädagogischem Personal. Darüber hinaus sind seitens des Landes Schwerpunktthemen und Qualifizierungsmaßnahmen vorgegeben. Die mit den einzelnen Fortbildungen verbundenen Ziele genügen wissenschaftlichen Standards und sind im Hinblick auf die schulsystemischen und beruflichen Anforderungen von Relevanz.

Relevanz	
<b>Die Fortbildungsinhalte sind wissenschaftlich aktuell und für die Schulen und deren Entwicklung sowie für das pädagogische Personal und deren Qualifizierungsinteressen bedeutsam und nützlich.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Die Fortbildungskonzeptionen basieren auf aktuellen wissenschaftlichen Grundlagen und entsprechen inhaltlich den Standards wissenschaftlicher Forschung und Theoriebildung.</li><li>▶ Die Fortbildungsveranstaltung leistet einen Beitrag zur Kompetenzentwicklung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer auf der Grundlage der Qualitätsentwicklungsziele der Schule.</li><li>▶ Die Fortbildungsveranstaltung bietet den Teilnehmerinnen und Teilnehmern Lösungsansätze und Handlungsmöglichkeiten, die zeitnah für die Nutzung in Qualitätsentwicklungsprozessen der Schulen umgesetzt werden können.</li></ul>

## 6.2 Lehr-Lern-Prozesse

Eines der zentralen Ziele von Lehrerfortbildung ist die Entwicklung von Unterricht und die Weiterentwicklung der Unterrichtsqualität. Es ist deshalb von entscheidender Bedeutung, dass die in den Fortbildungsveranstaltungen praktizierten Methoden mit den konzeptionellen und didaktischen Ansprüchen der auf schulisches Lernen bezogenen Maßnahmen zusammenpassen.

### Didaktisch-methodische Passung

**Durch die Gestaltung der Lehr-Lern-Prozesse in den Fortbildungen werden bedarfsangemessene und teilnehmerorientierte Anwendungsbezüge hergestellt, die zur Mitarbeit anregen.**

- ▶ In der Veranstaltungskonzeption wird die Kompetenzentwicklung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit den Strategien zur Qualitätsentwicklung der Schule verknüpft.
- ▶ Die didaktische Konzeption der Fortbildungsmaßnahmen regt die Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu einer aktiven Auseinandersetzung mit den thematisch im Vordergrund stehenden Sachfragen und Problemen an.
- ▶ Die Lehr-Lern-Prozesse sind methodisch so gestaltet, dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Möglichkeit haben, sich aktiv zu beteiligen und praktische Übungen mit einbezogen sind.
- ▶ Die Praxiserfahrungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer werden mit theoretischen Ansätzen in Beziehung gebracht.
- ▶ Die Fortbildungen beinhalten Phasen der Metareflexion insbesondere im Hinblick auf den persönlichen Lerngewinn und den Nutzen des jeweiligen Angebots für den Transfer in die Alltagpraxis.
- ▶ Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben die Möglichkeit, sich über ihre gemachten Erfahrungen auszutauschen.
- ▶ Festgestellte kognitive Dissonanzen zwischen subjektiven Überzeugungen und Fortbildungsinhalten werden thematisiert.

### 6.3 Fortbildungspersonal

Jedes einzelne Kompetenzzentrum ist auf die Unterstützung durch kompetente, in unterschiedlichen Bereichen qualifizierte Fachleute für Lehrerfortbildung angewiesen. Dementsprechend gibt es ein großes Interesse an einem fachlichen Austausch über die Qualität von Schule und Unterricht mit dem Fortbildungspersonal und an kontinuierlicher Zusammenarbeit.

#### Qualifikation des Fortbildungspersonals

**Das Kompetenzzentrum kann auf einen Pool mit qualifiziertem Fortbildungspersonal zurückgreifen.**

- ▶ Die Referentinnen und Referenten kennen die Ausgangslagen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer und berücksichtigen diese in ihrer Fortbildungskonzeption.
- ▶ Das Kompetenzzentrum informiert die Referentinnen und Referenten über seine im Orientierungsrahmen formulierten Qualitätsansprüche.
- ▶ Das Kompetenzzentrum verfügt über einen Pool an Referentinnen und Referenten, die die Qualitätserwartungen erfüllen und über die erforderlichen Qualifikationen und Kompetenzen in dem Bereich verfügen, in dem sie Veranstaltungen anbieten.
- ▶ Das Kompetenzzentrum steht mit den Referentinnen und Referenten in einem fachlichen Austausch über die Durchführung von Fortbildungen.
- ▶ Das Kompetenzzentrum organisiert Maßnahmen zur Qualifizierung und Fortbildung seiner Referentinnen und Referenten.

## 6.4 Medien und Material

Auch im Bereich der Fortbildung ist die Qualität der Lehr-Lern-Prozesse vom Einsatz angemessener, auf die Bedürfnisse und Lernvoraussetzungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer passend zugeschnittener Medien und Materialien abhängig.

### Passung von Medien und Material

**Die eingesetzten Medien und Materialien unterstützen die angestrebten Lernprozesse.**

- ▶ Die für die optimale Durchführung der Veranstaltungen benötigten Medien, Online-Plattformen und Materialien stehen zur Verfügung.
- ▶ Die angebotenen Lehr- und Informationsmaterialien sind adressatenbezogen aufbereitet, klar strukturiert, verständlich und fördern die weitere Bearbeitung des Fortbildungsthemas.
- ▶ Die eingesetzten Medien unterstützen den Lernprozess, ermöglichen Teilnehmeraktivitäten und nutzen verschiedene Lernkanäle der Teilnehmerinnen und Teilnehmer.

## 6.5 Fortbildungsformate

Um durch Fortbildung fördernd auf die Kompetenz zur Gestaltung von Schule, Unterricht und Erziehung einzuwirken, ist es notwendig, dass die Kompetenzzentren unterschiedliche Fortbildungsformate und Fortbildungssettings bereitstellen. Ziel dabei ist es, auf Nachhaltigkeit angelegte Lernprozesse zu initiieren.

### Passung von Format und Inhalt

**Die Fortbildungsformate werden inhaltlich und zeitlich so konzipiert, dass sie zur Konsolidierung vorhandener Kompetenzen beitragen und den Erwerb und Aufbau neuer unterstützen.**

- ▶ Bei der Festlegung der Fortbildungsformate werden die Teilnahmemöglichkeiten der Teilnehmerinnen und Teilnehmer und die didaktische Zielsetzung berücksichtigt.
- ▶ Der zeitliche Rahmen der Fortbildungsmaßnahme (zweistündig, halbtägig, ganztägig, mehrtägig, mehrwöchig bzw. langfristig zyklisch), wird in Abhängigkeit von den inhaltlichen Zielsetzungen geplant.
- ▶ In längerfristig angelegten Fortbildungsmaßnahmen werden den Teilnehmerinnen und Teilnehmern anwendungsbezogene Möglichkeiten zur Mitgestaltung eröffnet sowie Gelegenheiten zur Erprobung und erfahrungsbasierten Reflexion gegeben.

## 6.6 Arbeits- und Lernumgebung

Das Kompetenzzentrum bereitet die Fortbildungsveranstaltung organisatorisch und inhaltlich vor und schafft vor Ort eine angenehme und anregende Arbeits- und Lernumgebung, die das Interesse der Teilnehmerinnen und Teilnehmer fördert und ein positives Lernklima erzeugt.

<b>Lernumgebung</b>	
<b>Das Kompetenzzentrum schafft Rahmenbedingungen, die ein konzentriertes inhaltliches Arbeiten in einer anregenden Atmosphäre ermöglichen und den professionellen Austausch unter den Teilnehmern fördern.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Die Fortbildungsverantwortlichen sichern einen reibungslosen Ablauf der Fortbildungsveranstaltung. Der Ausschreibungstext bereitet optimal auf den Inhalt der Fortbildung vor.</li><li>▶ Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer erhalten rechtzeitig vor Veranstaltungsbeginn die Einladung und alle notwendigen Informationen; die Kursleitungen bzw. Referentinnen und Referenten erhalten die Kursunterlagen.</li><li>▶ Alle für die Durchführung von Veranstaltungen erforderlichen Fragen sind geklärt. Für die Verpflegung und Versorgung mit Getränken ist gesorgt. Pausen sind vorgesehen.</li><li>▶ Tagungsorte sind mit öffentlichen Verkehrsmitteln gut zu erreichen und die Anfahrtsmöglichkeiten werden mitgeteilt. Es gibt ausreichend Parkmöglichkeiten in erreichbarer Nähe.</li><li>▶ Das Kompetenzzentrum gewährleistet, dass die räumlichen Gegebenheiten zur Gestaltung der Arbeits- und Lernumgebung hinreichend funktional und anregend sind.</li></ul>

## 6.7 Qualitätssicherung

Die Fortbildungsmaßnahmen werden regelmäßig und systematisch evaluiert. Die Reflexion ist ein notwendiger Bestandteil der Qualitätssicherung. Ziel ist es, dass alle in den Fortbildungsprozess involvierten Personengruppen ein gemeinsames Bewusstsein für Qualität entwickeln.

### Qualitätssicherung

**Zur Sicherung der Qualität der Fortbildungsangebote stellt das Kompetenzzentrum die Ergebnisse der durchgeführten Evaluationen regelmäßig zur Diskussion.**

- ▶ Die Fortbildungsmaßnahmen werden evaluiert.
- ▶ Die Evaluationsergebnisse werden thematisiert und z.B. auf Reflexionstagen vorgestellt und beraten.
- ▶ Das Kompetenzzentrum nutzt das Feedback durch Schulen und Veranstaltungsteilnehmerinnen und -teilnehmer bei der Planung zukünftiger Fortbildungsangebote und -formate.

## 7. Effektqualität

Die Kompetenzzentren tragen im Rahmen ihrer Möglichkeiten dafür Sorge, dass die von ihnen angebotenen Veranstaltungen für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer einen Nutzwert haben. Zur Feststellung der Wirksamkeit und zur Erfassung der Effektqualität von Fortbildungsmaßnahmen verwenden sie empirische Daten. Dazu gehören Informationen über die *Zufriedenheit* der Veranstaltungsteilnehmerinnen und -teilnehmer sowie zum wahrgenommenen *Kompetenzzuwachs*. Die Kompetenzzentren stellen fest, ob in den Fortbildungen Impulse für schulorganisatorische Veränderungen oder pädagogische *Innovationen* gegeben werden konnten.

### 7.1 Zufriedenheit

Das Kompetenzzentrum zielt mit seinem Veranstaltungsangebot auf eine hohe Zufriedenheit bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern.

<b>Zufriedenheit</b>	
<b>Die Angebote des Kompetenzzentrums genügen den im Qualitätsrahmen definierten Ansprüchen und erfüllen die Erwartungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Die Zufriedenheit der Teilnehmerinnen und Teilnehmer wird evaluiert.</li><li>▶ Positive und negative Rückmeldungen werden bezogen auf die jeweilige Maßnahmen und Formate ausgewertet.</li><li>▶ Die Auswertung führt zu Maßnahmen der qualitativen Verbesserung des Angebotes, soweit dies vom Kompetenzzentrum beeinflussbar ist.</li></ul>

## 7.2 Kompetenzzuwachs

Das Kompetenzzentrum unterstützt mit seinen Angeboten die Qualifizierungsinteressen von Lehrkräften und des pädagogischen Personals sowie das berufsbiografische Lernen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer.

### Individuelle Professionalisierung

**Die Fortbildungsmaßnahme berücksichtigt die individuellen Ausgangslagen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, um gezielt weitergehende Prozesse der Kompetenzentwicklung anzuregen und zu unterstützen.**

- ▶ Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Fortbildungsmaßnahme lernen das erworbene Wissen und Können im Berufsalltag anzuwenden.
- ▶ Die angebotenen Maßnahmen haben in fachlicher, fachdidaktischer, methodischer oder pädagogisch-psychologischer Hinsicht zu einer Erweiterung des professionellen Wissens oder zu einer Festigung bzw. Vertiefung psychosozialer Kompetenzen beigetragen.
- ▶ Die Fortbildungsmaßnahmen haben feststellbare Auswirkungen z.B. auf die Gestaltung des Unterrichts.

### 7.3 Schulentwicklung

Das Kompetenzzentrum arbeitet mit den Schulen in der Region zusammen und informiert sich darüber, ob und in welchen Formen Fortbildungsmaßnahmen Auswirkungen auf das Erreichen der im Schulprogramm festgelegten Ziele haben.

#### Systemische Professionalisierung

**Die Angebote des Kompetenzzentrums unterstützen Schulen bei der Umsetzung geplanter Maßnahmen und in ihrem Entwicklungsprozess.**

- ▶ Die Fortbildungsmaßnahmen haben feststellbare Auswirkungen auf die Schule beziehungsweise auf schulische Entwicklungsmaßnahmen.
- ▶ Das Kompetenzzentrum berücksichtigt bei der Fortbildungsplanung die Erfahrungen der Schule mit durchgeführten Fortbildungsmaßnahmen.

### 7.4 Innovationen

Das Kompetenzzentrum unterstützt Innovationen in Schulen und gibt hierfür durch geeignete Veranstaltungen Impulse.

#### Innovative Impulse

**Das Kompetenzzentrum ermutigt Schulen, Lehrkräfte und pädagogisches Personal zur Entwicklung und Erprobung neuer schulischer, unterrichtlicher und pädagogischer Ideen oder Vorgehensweisen.**

- ▶ Zum Fortbildungsangebot gehören Veranstaltungen, die über erfolgreich umgesetzte fachwissenschaftliche, fachdidaktische, bildungswissenschaftliche oder pädagogische Neuerungen informieren.
- ▶ Die Fortbildungsmaßnahmen haben zur Entstehung von neuen organisatorischen Formen und Arbeitszusammenhängen (Arbeitsgruppen, Teams, Netzwerke etc.) beigetragen.
- ▶ In der Schule wurden im Anschluss an die Fortbildungsmaßnahmen neue Konzepte ausprobiert oder Änderungen an bestehenden vorgenommen.

## 7.5 Fortbildungsplanung

Das Kompetenzzentrum nutzt die Evaluationsergebnisse als Akteur im schulischen Unterstützungssystem und stimmt sich in seinen Planungen mit den anderen Akteuren sowie den Schulen regelmäßig ab.

### Fortbildungsplanung

**Das Kompetenzzentrum unterstützt eine evidenzbasierte Fortbildungsplanung.**

- ▶ Das Kompetenzzentrum nutzt die Evaluationsergebnisse und das Feedback durch die Schulen und Lehrkräfte bei der Planung zukünftiger Fortbildungsangebote und -formate.
- ▶ Das Kompetenzzentrum stimmt die eigene Angebotsplanung auf schuleigene Fortbildungspläne ab und berät sich mit den Schulen.

## 8. Alle Kompetenzzentren auf einen Blick

### **Kompetenzzentrum Lehrerfortbildung (KLBS) der Technischen Universität Braunschweig**

Bienroder Weg 82

38106 Braunschweig

Telefon: 0531-391-94192 / 0531-391-94193

Fax: 0531-391-94199

E-Mail: [r.koehler.klbs@tu-braunschweig.de](mailto:r.koehler.klbs@tu-braunschweig.de) / [n.moehle.klbs@tu-braunschweig.de](mailto:n.moehle.klbs@tu-braunschweig.de)

### **Netzwerk Lehrerfortbildung (NLF) der Georg-August-Universität Göttingen**

Waldweg 26

37073 Göttingen

Telefon: 0551-39-21439

Fax: 0551-39-21441

E-Mail: [nlf@uni-goettingen.de](mailto:nlf@uni-goettingen.de)

### **Kompetenzzentrum für Lehrerfortbildung der Leibniz Universität Hannover (uniplus)**

Callinstraße 14

30167 Hannover

Tel. 0511-762-5797

E-Mail [lehrerfortbildung@lehrerbildung.uni-hannover.de](mailto:lehrerfortbildung@lehrerbildung.uni-hannover.de)

### **Kompetenzzentrum für regionale Lehrerfortbildung an der Stiftung Universität Hildesheim**

Marienburger Platz 22

31141 Hildesheim

Telefon: 05121 883-92500

E-Mail: [fortbildung@uni-hildesheim.de](mailto:fortbildung@uni-hildesheim.de)

**Kompetenzzentrum für Lehrerfortbildung der Leuphana Universität Lüneburg**

Scharnhorststraße 1, C1.216

21335 Lüneburg

Telefon: 04131.677-2977

Fax: 04131.677-1657

E-Mail: [komze@leuphana.de](mailto:komze@leuphana.de)

**Kompetenzzentrum für Lehrer(innen)fortbildung im Evangelischen Bildungszentrum  
Bad Bederkesa**

Alter Postweg 2

27624 Bad Bederkesa

Telefon: 0 47 45 / 94 95-0

Fax: 0 47 45 / 94 95-96

E-Mail: [lehrerfortbildung@ev-bildungszentrum.de](mailto:lehrerfortbildung@ev-bildungszentrum.de)

**Oldenburger Fortbildungszentrum (OFZ) im Didaktischen Zentrum (diz) der Carl von  
Ossietzky Universität Oldenburg**

Uhlhornsweg 84

26129 Oldenburg

Telefon: 04 41-798-3039

Fax: 04 41-798-193039

E-Mail: [ofz@uni-oldenburg.de](mailto:ofz@uni-oldenburg.de)

**Kompetenzzentrum für Lehrerfortbildung (KOS) der Universität Osnabrück**

Neuer Graben 7 - 9

49074 Osnabrück

Telefon: 0541-969-4598

Fax: 0541-969-4807

E-Mail: [kos@uni-osnabrueck.de](mailto:kos@uni-osnabrueck.de)

**Kompetenzzentrum für Lehrerinnen- und Lehrerfortbildung der Universität Vechta**

Driverstraße 22

49377 Vechta

Telefon: 04441-15-552 / 04441-15-758

E-Mail: [komzen@uni-vechta.de](mailto:komzen@uni-vechta.de)

**Ludwig-Windthorst-Haus Lingen**

49808 Lingen

Gerhard-Kues-Str. 16

Telefon: 0591- 6102 140

E-Mail: [hilmesspamprotection@spamprotectionlwh.de](mailto:hilmesspamprotection@spamprotectionlwh.de)

**Historisch-Ökologische Bildungsstätte Papenburg**

Spillmannsweg 30

26871 Papenburg

Telefon: 04961 – 97 88-0

Fax: 04961-9788-44

E-Mail: [juergen.kathmannspamprotection@spamprotectionhoeb.de](mailto:juergen.kathmannspamprotection@spamprotectionhoeb.de)

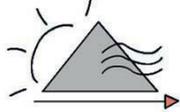
**Kompetenzzentrum für Lehrerfortbildung im Regionalen Pädagogischen Zentrum (RPZ) der Ostfriesischen Landschaft in Aurich.**

Fischteichweg 16

26603 Aurich

Telefon: 04941 1799-47

E-Mail: [rpz-kobuero@ostfriesischelandschaft.de](mailto:rpz-kobuero@ostfriesischelandschaft.de)

Kompetenzzentren  
für regionale Lehrerfortbildung

