



Konzeption

zur

Thüringer Fach- und

Schulentwicklungsberatung

als

Kern-Bestandteil

des

Thüringer

Unterstützungssystems

(USYS)

Stand: 6. Oktober 2016

Inhaltsverzeichnis

0. Vorbemerkungen	4
1. Das Thüringer Unterstützungssystem	5
1.1 Ausgangssituation.....	6
1.2 Ziele des Thüringer Unterstützungssystems	7
1.3 Fach- und Schulentwicklungsberatung – Akteure und Zielgruppen	9
2. Theoretische und anthropologische Grundlagen	12
2.1 Professionsethische Orientierung von Beratern für Schulentwicklung und Fachberatern	12
2.2 Besonderheiten des Lernens Erwachsener	14
2.3 Wirksamkeit von Lehrerfortbildungen	15
3. Aufgaben und Leistungsbeschreibung	18
3.1 Aufgaben und Leistungsbeschreibung für Fachberater	18
3.1.1 Persönliches Kompetenzprofil	18
3.1.2 Tätigkeitsprofil	19
3.1.3 Grundsätze und Prüfkriterien für die Planung, Durchführung und Nachbereitung von zentral-regionalisierten Veranstaltungen	21
3.1.4 Zur Arbeit der ThILLM-Referenten mit den Fachberatern am ThILLM.....	22
3.2 Aufgaben und Leistungsbeschreibung für Berater für Schulentwicklung	26
3.2.1 Persönliches Kompetenzprofil	26
3.2.2 Tätigkeitsprofil	27
3.2.3 Grundsätze und Prüfkriterien für die Planung, Durchführung und Nachbereitung von zentral-regionalisierten und schulinternen Veranstaltungen sowie prozessorientierter Beratung und Unterstützung der Schulen durch Berater für Schulentwicklung	29
3.2.4 Zur Arbeit der Referenten mit den Beratern für Schulentwicklung am ThILLM	31
3.3 Vereinbarungen, Arbeitsplanung, Dokumentation.....	35
3.4 Organisatorisch-inhaltliche Abläufe und Instrumente	37
3.4.1 Interessenbekundungsverfahren.....	37
3.4.2 Unterstützterdatenbank.....	38
3.4.3 Bedarfserfassung.....	38
3.4.4 Anlegen zentral-regionalisierter Angebots-Veranstaltungen der Berater im TIP ...	39
3.4.5 Prozessorientierte Beratung und Unterstützung	40
3.4.6 Genehmigung des Dienstreiseantrags und Reisekostenrückerstattung	41
4. Qualifizierung	41
4.1 Qualifizierung der Fachberater	42

4.2 Qualifizierung der Berater für Schulentwicklung	43
5. Qualitätsmanagement.....	43
5.1. Evaluation – theoretische Grundlagen	44
5.2. Bereiche der Evaluation	45
5.3. Evaluation - Vorgehen	46
6. Literaturverzeichnis.....	48

0. Vorbemerkungen

Das weiterentwickelte Thüringer Unterstützungssystem wird geprägt vom Grundsatz:

Unterstützung durch Fortbildung und Beratung von der Schule her denken.

Dies bedeutet, das Unterstützungssystem verstärkt als Serviceleistung für die Schulen entsprechend dem Bedarf vor Ort und unter Beachtung der Bildungswissenschaften, Fachwissenschaften und normativen Vorgaben durch die Bildungspolitik, den schulischen Qualitätsrahmen sowie die Bildungsstandards zu verstehen. Im Mittelpunkt stehen die Schulen mit ihren pädagogischen Akteuren¹ und deren Anspruch auf effektive Fortbildung und Beratung, um spezifische Unterstützung zur Bewältigung der Anforderungen in Schule und Unterricht zu erhalten. Neben traditionellen Angebotsstrukturen rücken verstärkt nachfrageorientierte Unterstützungsleistungen in den Blick. Letztendlich geht es darum, durch die Arbeit der Berater des Unterstützungssystems positive Wirkungen auf die Entwicklung der Schüler zu erreichen.

In diesem Zusammenhang ist stets konsequent zu fragen, was die Schulen zu ihrer Qualitätsentwicklung benötigen und wie sie das, was sie hierfür brauchen, zügig und in hoher Qualität erhalten können. Dabei sollte es sich in der Regel nicht um kurzfristige Unterstützungsleistungen handeln, denn Lipowsky verweist begründet darauf, dass Lehrerfortbildungen vor allem dann erfolgreich sind, wenn sie sich über einen längeren Zeitraum erstrecken und dabei einen Wechsel zwischen Input- und Arbeitsphasen, praktischen Erprobungs- bzw. Trainingsphasen und unterrichtsbezogenen Reflexionsphasen herstellen (vgl. Lipowsky 2010, S. 64). „Die eher traditionelle und angebotsbasierte Lehrerfortbildung, die sich vorrangig punktuell und kurzfristig an Einzellehrkräfte und deren berufliche Individualinteressen richtet, ohne dass dabei der abgestimmte Gesamtzusammenhang mit der Schul- und Unterrichtsentwicklung geklärt war, ist ein Auslaufmodell“ (Priebe 2011, S. 28).

Vor diesem Hintergrund gilt es, das Unterstützungssystem mit seinen Fortbildungs- und Beratungsleistungen fortwährend auf den Prüfstand zu stellen. Dahinter verbirgt sich ein verpflichtendes Qualitätsmanagement mit Prozess- und Ergebnisevaluation aller tragenden Bereiche des Unterstützungssystems. Dies wiederum setzt voraus, landesweit verbindliche Qualitätsstandards für ein gut funktionierendes und zielorientiertes Unterstützungssystem zu definieren.

¹Zur besseren Lesbarkeit des Textes wird der Einfachheit halber nur die männliche Form verwendet. Die weibliche Form ist selbstverständlich immer mit eingeschlossen.

Die vorliegende „Konzeption zur Thüringer Fach- und Schulentwicklungsberatung“ beschreibt die Ausgangssituation und die Ziele des Thüringer Unterstützungssystems sowie die Akteure und Zielgruppen. Orientiert an den theoretischen, anthropologischen Grundlagen der Beratung und Unterstützung erfolgt die Darstellung der Aufgaben und Leistungen des Unterstützungssystems sowie der Grundsätze der Qualifizierung der Berater.

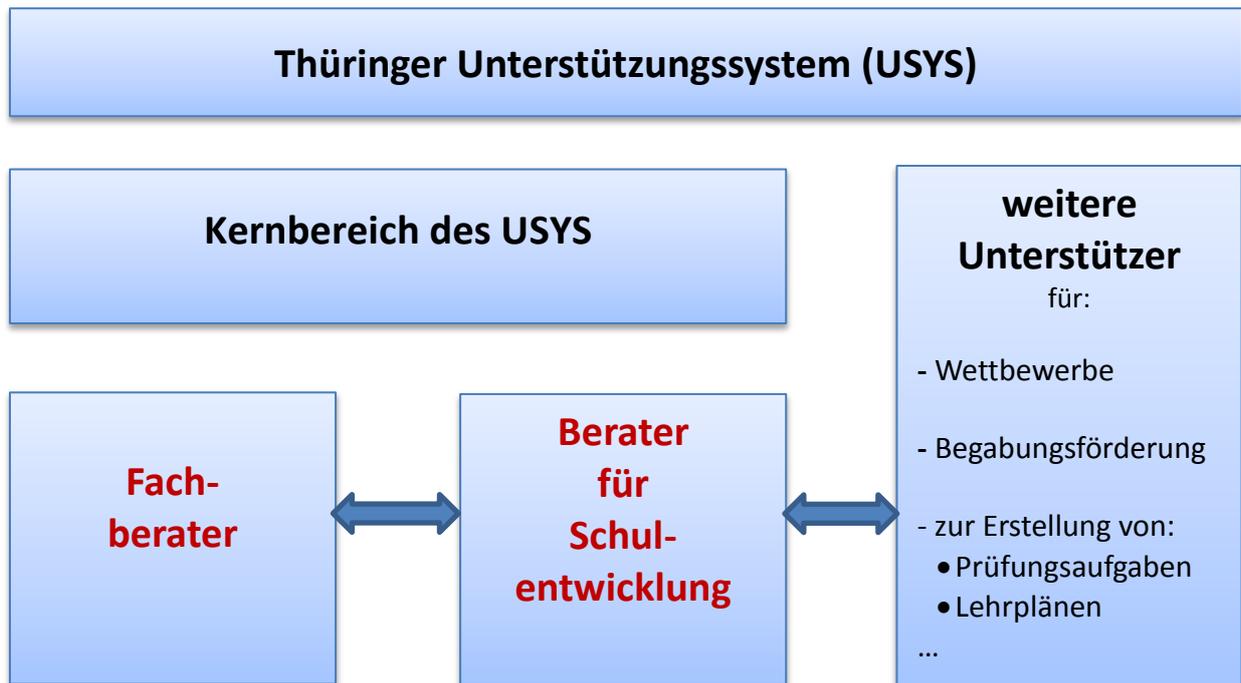
1. Das Thüringer Unterstützungssystem

„Unterstützungssysteme werden in der aktuellen erziehungswissenschaftlichen Diskussion als eine Möglichkeit zur Steigerung von Schulqualität diskutiert“ (Winkler 2010, S. 437).

Dabei liegt der besondere Fokus auf Unterrichtsentwicklung als Kernbereich von Schulentwicklung. Die Angebote des Unterstützungssystems zielen insbesondere auf eine Qualitätssteigerung des Unterrichts. Dazu bedarf es einer systematischen Personalentwicklung, die sich auf die Qualifizierung der Lehrkräfte bezieht, um den neuen Anforderungen im Unterricht und Schulalltag gerecht werden zu können (vgl. ebd., S. 439). Der konzeptionelle Rahmen für Unterstützungssysteme umfasst ebenso die Organisationsentwicklung. Schulen sollen dabei unterstützt werden, die aus dem staatlichen Bildungsauftrag resultierenden Ziele zu definieren und durch zu verändernde Organisationsstruktur und -kultur zu realisieren.

Das Thüringer Unterstützungssystem ist ein wesentlicher Bestandteil des Bildungssystems in Thüringen. Es umfasst im Landesdienst pädagogisch Tätige, die als Unterstützer begleitende Maßnahmen und Aktivitäten zur Unterrichts-, Organisations- und Personalentwicklung von Schulen realisieren. Dafür erhalten sie Ressourcen in Form von Anrechnungstunden (Lehrerwochenstunden/LWS) im Rahmen ihres Pflichtstundenkontingents zur Unterrichtsabsicherung.

Das Thüringer Unterstützungssystem weist folgende Grundstruktur an Unterstützerguppen auf:



Die vorliegende „Konzeption zur Thüringer Fach- und Schulentwicklungsberatung“ bezieht sich auf den Kernbereich des Unterstützungssystems: die Fach- und Schulentwicklungsberatung.

1.1 Ausgangssituation

Mit Wirkung zum 1. August 2016 stellt die „Fachliche Empfehlung für das Unterstützungssystem“ die wesentliche Grundlage für die Um- und Ausgestaltung des Thüringer Unterstützungssystems und damit auch dieser Konzeption dar. Dabei beruht die Fachliche Empfehlung auf den im Thüringer Schulgesetz festgelegten Grundsätzen des Schulwesens.

Zur Erfüllung der „Fachliche Empfehlung für das Unterstützungssystem“ wurde das Thüringer Institut für Lehrerfortbildung, Lehrplanentwicklung und Medien (ThILLM) mit der inhaltlichen und organisatorischen Umsetzung beauftragt. Dies liegt in der Zentralisierung des Thüringer Unterstützungssystems als wesentliches Merkmal des Umstrukturierungsprozesses begründet. Das ThILLM weist hierfür Erfahrungspotenziale und die notwendigen Organisationsstrukturen auf. Damit ist es als zentrale Stelle für das

Auswahlverfahren, den Abschluss von Vereinbarungen, die fachlich-inhaltliche Anleitung, die Betreuung und Fortbildung, die Rechenschaftslegung sowie die Regelung organisatorisch-inhaltlicher Fragen der Unterstützer verantwortlich. Dadurch können einheitlich abgestimmte Qualitätsstandards der Planung, Umsetzung und Auswertung der Beratertätigkeit gesetzt werden. Die Arbeit aller Berater wird systematisch ausgewertet und das Qualitätsmanagement durch das ThILLM geführt. Der Einsatz der Berater wird thüringenweit flexibler. Mit der Verwendung eines am ThILLM geführten Online-Bedarfserfassungsmoduls und einer digitalen Unterstützerdatenbank werden alle Ebenen der Fortbildung und Beratung stärker vom Angebotsansatz auf eine Bedarfsorientierung ausgerichtet.

Die Verwaltungsvorschrift des für Bildung zuständigen Ministeriums zur Organisation des jeweiligen Schuljahres (VVOrg) weist die zur Verfügung stehenden personellen Ressourcen für die Unterstützer in Form von Anrechnungsstunden (LWS) sowie allgemeine Grundsätze zu deren Verwendung aus. In der „Fachlichen Empfehlung für das Unterstützungssystem“ ist festgelegt: „Die Tätigkeit als Fachberaterin oder Fachberater bzw. als Beraterin oder Berater für Schulentwicklung ist der zu leistenden Unterrichtsverpflichtung gleichwertig. Für ihre Tätigkeit sollen den Beraterinnen und Beratern grundsätzlich zehn bis 18 Lehrerwochenstunden angerechnet werden.“ (vgl. Fachliche Empfehlung für das Unterstützungssystem, 2016, S. 4). Durch diese Festlegungen werden die Berater in ihrem Rollenverständnis und der Bedeutung ihrer Arbeit gestärkt sowie umfangreichere Unterstützungsvorhaben ermöglicht. Auf der Grundlage entsprechender Vereinbarungen mit den Beratern zu einem längerfristigen Einsatz von grundsätzlich fünf Schuljahren ist es nicht nur möglich, strategische Schulentwicklung anzudenken, sondern es wird gleichzeitig Planungssicherheit auf verschiedenen Ebenen geschaffen - für die Berater, die Schulen, die Schulämter. Zudem sind damit eine Verwaltungsvereinfachung und eine entsprechende Entbürokratisierung verbunden.

1.2 Ziele des Thüringer Unterstützungssystems

Das Unterstützungssystem handelt aus der Praxis für die Praxis mit einer entsprechenden theoretischen Fundierung. Basierend auf einem systemisch-konstruktivistischen Grundansatz ist es ressourcen-, prozess- und lösungsorientiert ausgerichtet.

Das Unterstützungssystem zielt auf die Steigerung der Problemlösekapazität des Einzelnen, eines Teams oder eines Systems. Es trägt zu einer bewussten Problemwahrnehmung bei und sorgt für eine erweiterte Sicht auf Freiräume für Handlungsalternativen, Strategien und Entscheidungen in den verschiedenen Ebenen des Systems Schule.

Das Unterstützungssystem verfolgt das übergeordnete Ziel, die Qualität von schulischen Prozessen mit dem Fokus auf Lernen nachhaltig und effektiv zu verbessern. Durch die Tätigkeit der Unterstützer soll Schule im Rahmen der gesetzten bildungspolitischen, aktuellen bildungspraktischen und bildungswissenschaftlichen Erkenntnisse und Vorgaben weiterentwickelt werden.

Diese Weiterentwicklung betrifft alle Ebenen von Schulentwicklung.

Auf der Ebene der Unterrichtsentwicklung unterstützen die Berater die Schulen und Lehrkräfte in Bezug auf das Ziel, zeitgemäßen und den aktuellen Erfordernissen und Erkenntnissen gerecht werdenden Unterricht zu gestalten. Hierzu beraten sie Lehrkräfte und begleiten Schulen in ihren Entwicklungsprozessen, insbesondere den unterrichtlichen Lehr-Lernprozessen.

Auf der Ebene der Personalentwicklung soll durch das Wirken der Unterstützer eine biografiebezogene und auf das Berufsfeld spezialisierte Professionalisierung in reflektierten Praxisprozessen angeregt werden. Das Unterstützungssystem trägt damit zur berufsbegleitenden Professionalisierung von Lehrkräften bei. Es begleitet Lehrkräfte bei der professionsbezogenen persönlichen Weiterentwicklung und hilft Schulen, Entwicklungsprozesse durch gezielte Fort- und Weiterbildung des Personals zu realisieren. Hierzu bieten Unterstützer in Absprache mit den verantwortlichen ThLLM-Referenten eigene Fort- und Weiterbildungen an und organisieren ebenso Fortbildungen und Weiterbildungen unter Einbeziehung von Fremdanbietern (externen Referenten). Außerdem unterstützen sie die Schulen bei der schulinternen Fortbildungsplanung.

Auf der Ebene der Organisationsentwicklung tragen die Unterstützer, insbesondere die Berater für Schulentwicklung, durch ihr Wirken zu einer funktionalen Organisations- und Strukturgestaltung bei sowie dazu, Schulen zu einer lernenden Institution weiterzuentwickeln. Hierbei geht es vor allem um die Begleitung schulischer Steuerungsprozesse, z. B. der Erarbeitung strategischer, d. h. zukünftiger Entscheidungen, strukturierender Zielperspektiven und der Ableitung von Entwicklungsschritten der Schul- und Unterrichtsentwicklung in und mit dem gesamten Kollegium.

Die Unterstützer helfen dabei, regionale und überregionale Netzwerke und Austausch-Foren für Lehrkräfte und andere an Schule tätigen Professionen zu bilden. Das Ziel ist es letztlich, die Einzelschule im sozialen Raum so zu gestalten, dass optimierte formale, non-formale und informelle Bildungsprozesse miteinander verknüpft, institutionell organisiert und somit für eine umfassende Bildung der Schüler genutzt werden können.

Das Unterstützungssystem trägt durch seine qualifizierten Fachberater und Berater für Schulentwicklung zur Qualitätsentwicklung und -sicherung von Schule bei und handelt auch auf Anforderung im Auftrag der Schulaufsicht.

Somit lässt sich das Ziel, mit dem das Wirken des Unterstützungssystems zu beschreiben ist, im Punkt Qualitätsmanagement, d. h. Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung schulischer Lehr-Lern-Prozesse durch berufsbegleitende Professionalisierung von Lehrkräften zusammenfassen.

1.3 Fach- und Schulentwicklungsberatung – Akteure und Zielgruppen

„Den Kernbereich des Unterstützungssystems bilden die Fachberatung und die Schulentwicklungsberatung“ (Fachliche Empfehlung für das Unterstützungssystem, S. 1).

Die Akteure der Fach- und Schulentwicklungsberatung sind die Fachberater und die Berater für Schulentwicklung.

Laut Fachlicher Empfehlung unterstützen die Fachberater die Schulen in unterrichtsrelevanten Fragen sowie den damit verbundenen Aufgaben der Unterrichts- und Schulentwicklung.

Die Berater für Schulentwicklung nehmen Aufgaben bei der Entwicklung von Schulen sowie bei der Einführung und Evaluierung von Schulversuchen bzw. Entwicklungsprojekten wahr. Eine detaillierte Aufgaben- und Leistungsbeschreibung zu ihrer Tätigkeit erfolgt im Punkt 3 dieser Konzeption.

Während die Dienstaufsicht über die Berater den Staatlichen Schulämtern obliegt, erfolgt die Fachaufsicht durch das ThILLM. Direkter Ansprechpartner für den Berater ist der entsprechende Referent am ThILLM. Dabei erfolgt eine enge Zusammenarbeit und Abstimmung aller Tätigkeiten. Während in der Vereinbarung des Beraters mit dem Direktor des ThILLM die Art der Unterstützungstätigkeit und die zur Verfügung stehenden Anrechnungsstunden ausgewiesen sind, erarbeitet der Berater nach Absprache mit dem ThILLM-Referenten jährlich einen Arbeitsplan, in dem die konkreten Aufgaben und Tätigkeitsfelder sowie das regionale Einsatzgebiet festgelegt sind. In die Umsetzung des Arbeitsplans durch den Berater ist der zuständige ThILLM-Referent kontinuierlich eingebunden. Er leistet alle notwendige Unterstützung für eine qualitativ hochwertige Beratertätigkeit, die sich an zentral festgelegten Standards orientiert (siehe Kap. 3.1.3 und 3.2.3). Der Berater dokumentiert seine Arbeit, sodass jederzeit eine systematische und

kriteriengestützte Einschätzung seiner Tätigkeit gemeinsam mit dem ThILLM-Referenten möglich ist (siehe Kap. 3.3).

Für die zentralen Belange des Unterstützungssystems ist das ThILLM-Referat 36 „Unterstützungssystem“ zuständig. Hier werden die personellen Ressourcen verwaltet und die digitale Unterstützterdatenbank betreut. Über das Online-Bedarfserfassungsmodul werden die Bedarfe der Schulen und Staatlichen Schulämter zentral in diesem Referat erfasst und der bedarfsgerechte Einsatz der Berater mit den zuständigen ThILLM-Referenten abgestimmt. Das gesamte Veranstaltungs- bzw. Qualitätsmanagement erfolgt entsprechend den festgelegten Geschäftsabläufen in Referat 36 (siehe Kap. 3.4).

Das Referat 36 erarbeitet und aktualisiert gemeinsam mit den ThILLM-Referenten und den Beratern sowie in Abstimmung mit dem TMBJS die zentralen inhaltlichen Schwerpunkte für die Fortbildungs- und Beratungsleistungen. Dabei ist auf aktuelle bildungspraktische, -wissenschaftliche und -politische Erfordernisse zu reagieren.

Die Qualifizierung der Berater erfolgt am ThILLM entsprechend den festgelegten Qualifizierungsstandards und dem individuellen Qualifizierungsbedarf des Beraters. Die Umsetzung des zugrunde liegenden Qualifizierungskonzepts verantwortet Referat 36.

Die Qualitätsentwicklung des Unterstützungssystems einschließlich der Erforschung von Wirkstrukturen, Formaten, Strukturen und der Fortbildungsdidaktik liegt in der Verantwortung von Referat 36.

Die Qualitätssicherung/Evaluation (formativ und summativ) des Unterstützungssystems obliegt dem ThILLM-Referat 24 „Evaluation, empirische Bildungsforschung, Schulleistungstests, Lehrerbildung“ in Zusammenarbeit mit Referat 36.

Da die Staatlichen Schulämter die Dienstaufsicht über die Berater ausüben, sind sie in das Auswahlverfahren der Berater sowie die Verteilung der Anrechnungsstunden eingebunden. Auf Anforderung durch das Schulamt können Fachberater bei der Wahrnehmung schulaufsichtlicher Aufgaben unterstützen. Auch die Berater für Schulentwicklung können im Auftrag eines Schulamtes tätig werden. Dazu meldet das Schulamt seinen jeweiligen Bedarf i. d. R. im ThILLM-Referat 36 an.

Ansprechpartner für das Unterstützungssystem sind neben den Schulamtsleitern insbesondere die Referatsleiter 5 der Staatlichen Schulämter. Zwischen den Schulämtern und dem ThILLM erfolgt eine kontinuierliche Kommunikation und Kooperation, um die Ausgestaltungsprozesse im Unterstützungssystem transparent zu halten. Erster Ansprechpartner für die Staatlichen Schulämter ist i. d. R. das ThILLM-Referat 36.

Das für Bildung zuständige Ministerium legt die rechtlichen, inhaltlichen und organisatorischen Grundsätze zur Ausgestaltung des Unterstützungssystems fest, die derzeit in einer Fachlichen Empfehlung verankert sind. Zudem werden die jährlich dem Unterstützungssystem zur Verfügung stehenden Lehrerwochenstunden in der Verwaltungsvorschrift zur Organisation des jeweiligen Schuljahres festgelegt. Dem Ministerium obliegt die Zustimmung zum Verteilungsvorschlag dieser Ressourcen des ThILLM. Das Ministerium ist für die Einbindung des Hauptpersonalrats bezüglich der das Unterstützungssystem betreffenden Personalfragen zuständig.

Außerdem erfolgt die Festlegung der zentralen inhaltlichen Schwerpunkte des Unterstützungssystems in Abstimmung mit dem ThILLM.

Ansprechpartner für das Unterstützungssystem sind die im Ministerium dafür zuständigen Referatsleiter. Alle grundsätzlichen Entscheidungen im Rahmen der Um- und Ausgestaltung des Unterstützungssystems werden in gemeinsamer Absprache getroffen.

Zielgruppen der Fach- und Schulentwicklungsberatung sind die in den staatlichen allgemein bildenden und berufsbildenden Schulen tätigen Lehrkräfte, Fachkonferenzen, weitere schulische Teams sowie die Schulleitung.

Dabei geht es nicht mehr vorrangig darum, Unterstützungsangebote der Berater zu rezipieren, sondern eigene schulspezifische Bedarfe konkret zu beschreiben und über das Online-Bedarferfassungsmodul am ThILLM anzumelden. Grundlegend ist hierfür eine schulinterne Fortbildungsplanung auf der Basis der Erfordernisse des Schulentwicklungsprozesses an der jeweiligen Schule. Somit setzt eine zielorientierte Bedarfsanmeldung zu Unterstützungsleistungen eine klare Kenntnis zum Ist-Stand des Schulentwicklungsprozesses mit allen Details im gesamtschulischen und (fach)unterrichtlichen Bereich voraus. Dazu sind sowohl der Stand der Unterrichtsentwicklung als auch der Personal- und Organisationsentwicklung in den Blick zu nehmen.

2. Theoretische und anthropologische Grundlagen

2.1 Professionsethische Orientierung von Beratern für Schulentwicklung und Fachberatern

Das Menschenbild ist Grundlage einer Beratungskonzeption und handlungsleitend für den Beratungsprozess.

Die Beratungskonzeption des ThILLM orientiert sich am humanistischen Menschenbild, das jeden Menschen als eigenständige, wertvolle und individuelle Persönlichkeit betrachtet. Menschen sind einzigartig und verschiedenartig - sowohl hinsichtlich ihrer persönlichen Eigenschaften als auch ihres Handelns.

Jeder Mensch muss deshalb, auch wenn bestimmte Handlungen von außen unverstündlich erscheinen mögen, respektiert und ernst genommen werden.

Zu den psychischen Grundbedürfnissen der Menschen gehören Kompetenzerleben, Autonomie und Eingebundenheit in soziale Systeme (vgl. Deci&Ryan 2008, S.182-185). Um psychisch gesund und leistungsfähig (resilient) zu bleiben, benötigen sie ein „Kohärenzgefühl“, also ein Urvertrauen in die Verstehbarkeit, die Sinnhaftigkeit und die Handhabbarkeit eigener Tätigkeit und gesellschaftlicher Prozesse (vgl. Antonovsky 1983, S.1-11). Dabei sind die Menschen als nach Selbstverwirklichung strebende Individuen immer auch Teil des Systems, zu dessen Gelingen und Entwicklung sie beitragen wollen und sollen.

Beratung wird auf der Grundlage dieses Menschenbilds verstanden als eine dialogische, wissenschaftlich begründete, methodisch geleitete Reflexion im beruflichen Kontext, die auf die Wiederherstellung, den Erhalt und die Erweiterung der Handlungsfähigkeit der oder des Beratenen zielt. Sie setzt eine tragfähige Beziehung zwischen Berater und Beratenen voraus, verlangt Offenheit und Transparenz im Prozess sowie Vertraulichkeit in Bezug auf den Beratungsgegenstand.

Die Kompetenzen, die Berater für Schulentwicklung und Fachberater erwerben bzw. über die sie verfügen müssen, sind in den Beraterprofilen des ThILLM beschrieben. Sie basieren u.a. auf den neun Beratungskompetenzen, die Geri Thomann (2002, S. 280) benennt:

- Grundhaltung (Kongruenz: Übereinstimmung von Fühlen, Denken und Handeln; Anliegen und Überzeugungen stehen in reflektiertem Bezug zum Vorgehen und Auftrag)

- Präsenz (als Beraterpersönlichkeit, nicht als Vertreter einer Theorie)
- Perspektivenwechsel (vor allem in Hinblick auf die Person/Situation des Beratenen)
- Wissen über sich und das eigene Lernen (Auseinandersetzung mit der eigenen Lernbiographie, mit eigenen mentalen Modellen und subjektiven Theorien)
- Gestaltung von Beratungssituationen (situationsangemessene Nutzung von Beratungsmodellen; kommunikative und strukturierte Beratung)
- Rollenklarheit und Rollentransparenz (Wissen um Rollenanforderungen und -konflikten; Reflexion eigener Rollenwirkung)
- Indikation (Entscheidung über geeignete Beratungs- und Begleitungsform)
- Ergebnistoleranz und Offenheit (Nutzung von Überraschungen und ungeplanten Ereignissen als positiven Impuls)
- Führungs- und Führungsabgabekompetenz (Fähigkeit, je nach Situation Steuerung zu übernehmen und - wenn möglich und angemessen - wieder abzugeben)

In Bezug auf den Beratungsansatz unterscheidet man drei Grundmodelle, von denen das der Prozessberatung für die Berater für Schulentwicklung besonders wichtig ist:

Beratung als Beschaffung von Information und Professionalität	Beratung vergleichbar einer Arzt-Patienten-Beziehung	Prozessberatung
<ul style="list-style-type: none"> • Berater kennt das Problem, dessen Lösung und woher diese kommen kann • Berater beschafft die benötigten Informationen und erarbeitet Lösungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Berater leidet unter bestimmten Problemen, deren Ursachen ihm ebenso unbekannt sind wie mögliche Lösungsansätze • Berater übernimmt die Verantwortung für Diagnose des Problems und dessen angemessene Lösung 	<ul style="list-style-type: none"> • Berater hat das Problem und behält während des gesamten Beratungsprozesses die volle Verantwortung dafür • Berater hilft dem Beratenen bestimmte Ereignisse und Vorgänge wahrzunehmen, richtig zu interpretieren und zu verstehen • Berater erarbeitet gemeinsam mit dem Beratenen mögliche Handlungsoptionen • Berater handelt selbstständig und reflektiert sein Handeln mit dem Berater • Berater achtet darauf, vom Beratenen nicht in eines der beiden vorangehenden Modelle gebracht zu werden

Der Beratungsprozess wird nach gründlicher Klärung des Anliegens und der Ziele auf der Basis eines gemeinsam vereinbarten Kontrakts wertebasiert und lösungsorientiert geführt. Ausgehend von der Überzeugung, dass die für Veränderungen notwendigen Ressourcen in den Menschen und Organisationen selbst liegen, zielt der Beratungsprozess auf die Optimierung der Selbststeuerung und der Fähigkeiten von Menschen oder Organisationen.

Während des dialogischen Beratungsprozesses werden in Abhängigkeit von der konkreten Situation durch den Berater Modelle, Methoden oder Instrumente ausgewählt und eingesetzt, die für die Erreichung der Ziele des Beratenden förderlich sind und seine Perspektiven und Handlungsoptionen erweitern.

Der Beratungsprozess ist abgeschlossen, wenn die im Kontrakt vereinbarten Ziele erreicht wurden bzw. der Beratene Entscheidungen getroffen und Wege gefunden hat, um eigenverantwortlich und selbstständig handeln zu können.

Der Beratungsprozess wird unterbrochen oder beendet,

- wenn der Berater an die Grenzen eigener Fähigkeiten gekommen ist, d.h. wenn die Steuerung des Prozesses von ihm nicht mehr professionell durchgeführt werden kann,
- wenn im Beratungsprozess eine Form der Beratung notwendig ist, die der Berater nicht leisten kann
- oder der Beratene den Prozess auf eigenen Wunsch abschließt.

Der Erfolg einer Beratung zeigt sich letztlich im Erfolg des veränderten Handelns der Beratenen.

Der Prozess der Beratung und ihre Ergebnisse sind Gegenstand gemeinsamer Reflexion, die durch den Berater kontinuierlich dokumentiert wird.

2.2 Besonderheiten des Lernens Erwachsener

In Anlehnung an Dinkelaker (2012, S.5-7) haben Erwachsene die volle Verantwortung für den eigenen Lernprozess und dessen Gestaltung, d. h.:

- Das Lernen Erwachsener ist immanenter Teil der Lebensbewältigung, geprägt durch die jeweilige Lebenssituation und die biografischen Erfahrungen.
- Das Lernziel ist stets die Optimierung der beruflichen und privaten Lebensbewältigung durch Erweiterung der jeweiligen Handlungsmöglichkeiten.
- Lernprozesse Erwachsener werden durch Irritationen (Perturbationen) ausgelöst, die alte Handlungsmuster (subjektive Theorien) in Frage stellen und in deren Verlauf sich Lernende in ungewisse Situationen begeben, in denen sie neue Erfahrungen machen.
- Routinen und subjektive Theorien Erwachsener werden dann nachhaltig verändert, wenn die Lernenden verändertes Handeln mehrfach erfolgreich durchlaufen und reflektieren.

Drei Modelle der Erwachsenenendidaktik

personalisierte Wissensvermittlung	unterstützte eigenständige Wissensaneignung	verständigungsorientierter Erfahrungsaustausch
<ul style="list-style-type: none"> • Erweiterung des Wissens der Teilnehmer durch produktive Verarbeitung des vom Veranstaltungsleitenden dargestellten Wissens • Ziel: Erweiterung des Weltverständnisses der Lernenden • knüpft an Lebenssituation der Lernenden an • beruht auf Freiwilligkeit und hat Angebotscharakter 	<ul style="list-style-type: none"> • Teilnehmer eignen sich das Wissen selbstständig und selbstorganisiert an • Lernen wird ermöglicht durch Bereitstellung von Wissenszugängen in vorbereiteten Lernumgebungen • Lernprozesse werden von den Fortbildungsorganisationsbegleitern durch Lernberatung • Lernprozesse werden eigenständig gestaltet und reflektiert 	<ul style="list-style-type: none"> • beruht auf dem Austausch spezifischer Erfahrungssituationen der Teilnehmer zu einem gemeinsamen Lerngegenstand • auf der Grundlage eigener (berufs-) biografischer Erfahrungen erfolgt der Austausch der Lernenden mit dem Ziel der Erweiterung der Handlungsmöglichkeiten • dieser Lernprozess wird durch eine Moderation begleitet, die auf einen wertschätzenden und produktiven Austausch gerichtet ist

In der Fortbildungspraxis sind diese Grundformen gemischt und miteinander geknüpft - je nach Lerninhalt und Stufe der Innovation (Stufe 1: Grundlegend Neues; Stufe 2: Bekanntes in einem neuen Arrangement; Stufe 3: neue situative Rahmenbedingungen).

2.3 Wirksamkeit von Lehrerfortbildungen

Wirksame Lehrerfortbildung (vgl. Lipowski 2015)

- erfasst diagnostisch den Bedarf der Teilnehmer und macht bedarfsgerechte Angebote, die das Vorwissen, die Motivation, die Haltungen, die Ziele und Erwartungen, die subjektiven Theorien und Skripte der Teilnehmer berücksichtigen,
- ist anschlussfähig, greift die subjektiven Lernbedürfnisse der Teilnehmer auf und beachtet die Spezifik der Lernprozesse von Erwachsenen (Vorkenntnisse, persönliche und berufliche Erfahrungen),
- schafft eine Balance zwischen Sicherheit (Bewegung im Bewährten) und Herausforderung (praxisnahe Situationen, in denen Neues ausprobiert werden kann),

- greift die subjektiven Lernbedürfnisse der Teilnehmer auf, die aus deren Praxis resultieren,
- zielt auf den Theorie-Praxis-Transfer, indem durch die aktive Verarbeitung der Fortbildungsinhalte und verändertes Handeln in der Praxis positive Erfahrungen ermöglicht und durch reflektierte Verinnerlichung neue Handlungsschemata erzeugt werden,
- zeichnet sich dadurch aus, dass die Referenten/Leiter die zu vermittelnden Inhalte und Methoden nicht nur lehren, sondern vorleben und erleben lassen (pädagogischer Doppeldecker),
- initiiert zunächst Veränderungen auf der Ebene der Teilnehmer (unmittelbare Reaktion auf die Fortbildung; individueller Lernzuwachs; Optimierung des professionellen Handelns), hat aber letztendlich die Optimierung des Systems, vor allem der täglichen Unterrichtspraxis und damit die Entwicklung der Schüler zum Ziel (Verbesserung der Lernleistungen),
- hat stets das Handeln aller an Bildung Beteiligten im Fokus,
- setzt eine Kultur der Reflexion und Evaluation voraus, die sich nur dann entfalten kann, wenn sie auf allen Ebenen (der Hierarchie) praktiziert wird.

Wirksame Lehrerfortbildung ist durch die folgenden Merkmale gekennzeichnet:

- Dauer und Zeit (längerfristige Fortbildungen mit aktivem Lernen, wiederholtem Erproben neuer Handlungsmuster und Zeit für die Verarbeitung der Inhalte)
- Vertiefung des fachdidaktischen und diagnostischen Lehrerwissens und Fokus auf die Lernprozesse der Schülerinnen und Schüler
(Hattie: „When teachers see learning through the eyes of the student ...“)
- die Wirkung des eigenen Handelns im Unterricht (positiv) erfahrbar machen (Festigung neuer Handlungsmuster durch reflektierte positive Erfahrungen in der Praxis)
- Verschränkung von Input-, Erprobungs- und Reflexionsphasen
(Haltungen prüfen, Wissen aufbauen, neue Handlungsmuster erproben, Lernen reflektieren)
- Orientierung an Merkmalen lernwirksamen Unterrichts
(der Verstehensprozess der Schüler und damit die kognitiv-psychologischen Aspekte des Lernprozesses stehen im Mittelpunkt)
- Feedback an die Lehrpersonen
(Rückmeldungen an die Lehrer zu ihrem Handeln und zur Leistung der Schüler)

- Koordination des Entwicklungsprozesses durch schulinterne Organisationsstrukturen, besonders in Professionellen Lerngemeinschaften (schulinterne Lerngemeinschaften, die ein gemeinsamer Grundkonsens an Werten und Normen verbindet; deren Kooperation sich auf die Entwicklung des Unterrichts und den Lernerfolg der Schüler richtet; die ihren Unterricht de-privatisieren und diesen dialogisch reflektieren)

Wirksame Lehrerfortbildung orientiert sich an den Gelingensbedingungen für Maßnahmen zur Schul- und Unterrichtsentwicklung (vgl. Nachtigall 2015).

- Berücksichtigung der Sicht und des Erlebens der Betroffenen (Gelingen kann nicht per Dekret verordnet werden, Lehrkräfte sind nicht das Hindernis, sondern die einzige Chance für Veränderungen)
- Einordnung in ein überzeugendes Gesamtkonzept
- Anschluss an Bestehendes und an Praxis
- Realistische Anforderungen und Erwartungen
- Nutzenerfahrung
- ‚dran bleiben‘ (Maßnahmen sichtbar weiterentwickeln, Einführung kein Selbstläufer)
- Interesse und Unterstützung seitens der Führung
- Feedback-/Entwicklungskultur

3 Aufgaben und Leistungsbeschreibung

Die nachfolgenden Ausführungen basieren auf der Fachlichen Empfehlung für das Unterstützungssystem des Thüringer Ministeriums für Bildung, Jugend und Sport vom 15. Februar 2016. Sie präzisieren für die Fachberater und die Berater für Schulentwicklung die darin enthaltenen Grundsätze und leiten konkrete Schlussfolgerungen für die Handlungsebene ab.

3.1 Aufgaben und Leistungsbeschreibung für Fachberater

3.1.1 Persönliches Kompetenzprofil

Fachberater unterstützen die Schulen in unterrichtsrelevanten Fragen sowie den damit verbundenen Aufgaben der Unterrichts- und Schulentwicklung. Sie sehen Schule als komplexes lernendes System und haben eine offene, konstruktive Einstellung zu bildungspolitischen Innovationen und schulischen Veränderungsprozessen. Ihre Tätigkeit ist insbesondere gerichtet auf die Qualitätsentwicklung und -sicherung des Unterrichts im betreffenden Fach, Berufsfeld/Beruf bzw. sonderpädagogischen Förderschwerpunkt der jeweils zu vertretenden Schulart.

In Hinsicht auf die Qualität ihrer Beratungsprozesse verfügen Fachberater über folgende **personale Kompetenzen**, die aufgabenbezogen vertieft und erweitert werden:

- Kontakt- und Kommunikationsfähigkeit
- Empathie, Authentizität, Motivations- und Entscheidungsfähigkeit
- Wahrnehmungs-, Analyse- und Konfliktfähigkeit
- Ziel- und Erfolgsorientierung im Denken und Handeln
- Team- und Kooperationsfähigkeit
- Rollenflexibilität und Fähigkeit zum Perspektivenwechsel
- konstruktiver Umgang mit Kritik und Feedback
- Belastbarkeit, effektives Selbst- und Zeitmanagement
- Fähigkeit zur Selbstreflexion

Zur Ausübung der Fachberatertätigkeit sollen **spezifische Kompetenzen und praktische Erfahrungen** eingebracht werden, wie

- hohe fachliche und didaktisch-methodische Kompetenzen, auch in der Erwachsenenbildung
- Kompetenz zur Gestaltung von Schulentwicklungsprozessen, insbesondere im Bereich der Unterrichtsentwicklung
- Fähigkeit, fachwissenschaftliche und fachdidaktische Entwicklungen zu beobachten, mitzugestalten und sie reflektierend sowie evaluierend zu begleiten
- Moderationskompetenz
- mehrjährige erfolgreiche Arbeit als Lehrkraft im Landesdienst im betreffenden Fach/Fachbereich bzw. im Berufsfeld/in der Berufsgruppe/im Beruf
- Erfahrungen bei der Implementierung der Thüringer Lehrpläne und anderer bildungspolitischer Steuerungsinstrumente
- Kenntnis grundlegender schulrechtlicher Bestimmungen und Regelungen
- Kompetenz im Umgang mit Informations- und Kommunikationstechnologien sowie Medien
- kommunikative und kooperative Fähigkeiten, um u. a. Unterrichtsbesuche und Beratungsgespräche konstruktiv sowie respektvoll durchzuführen
- Öffnung des eigenen Unterrichts für Unterrichtsbesuche
- Bereitschaft zur eigenen Fortbildung
- Bereitschaft zu Mobilität und flexibler Zeiteinteilung

3.1.2 Tätigkeitsprofil

Als Teil des Unterstützungssystems nehmen Fachberater nachfolgend genannte Kernaufgaben wahr. Persönliche Schwerpunktsetzungen sind darüber hinaus möglich und erwünscht.

- Ermittlung bzw. Beachtung des Entwicklungs- und Fortbildungsbedarfs der Schulen, Fachkonferenzen, Fachbereiche bzw. Fachlehrer, sonderpädagogischen Fachkräfte und Erzieher
- Organisation, Durchführung und Evaluation von
 - innerschulischen Angeboten für Fachkonferenzen oder andere schulische Gruppen auf der Basis konkreter Entwicklungsvorhaben der Schulen
 - zentralen oder zentral-regionalisierten Fortbildungsveranstaltungen mit eigener Dozententätigkeit

- Fortbildungsveranstaltungen nach dem Bedarf und dem Angebot externer Partner²
- länderübergreifenden Fortbildungen entsprechend den Länderabkommen³
- Information und Beratung
 - zur Implementation der kompetenz- und standardorientierten Thüringer Lehrpläne
 - zum Stand fachwissenschaftlicher, fachdidaktischer und pädagogischer Forschung
 - zu fächerverbindendem, fächerintegrierendem, fächerübergreifendem Unterricht
 - zur Ausgestaltung lernzielgleichem und lernziendifferentem Unterrichts, zur Inklusion, insbesondere zum Gemeinsamen Unterricht und zur Begabungsförderung
 - zur Beobachtung und Einschätzung von Schülerleistungen (inkl. Bewertung)
 - zum lernfeldstrukturierten Unterricht bis hin zur didaktischen Jahresplanung⁴
- Unterstützung im Bereich der Qualitätssicherung
 - bei der Vorbereitung, Durchführung, Auswertung und Weiterarbeit mit den Ergebnissen von Vergleichsarbeiten, Kompetenztests und Prüfungen
 - durch fachliche Betreuung der vom Land getragenen Schulentwicklungsvorhaben, wie Schulversuche und Schulentwicklungsprojekte
 - durch Übernahme schulaufsichtlicher Aufgaben (auf Anforderung von Schulaufsichtsbehörden oder Schulleitern)
- spezifische Aufgabenfelder (bei Bedarf)

Mitwirkung bei der

 - Entwicklung unterrichtsbezogener Materialien
 - Vorbereitung, Durchführung und Evaluation von Wettbewerben
 - Erarbeitung von Lehrplänen
 - Erarbeitung von zentralen Prüfungsaufgaben
- enge Zusammenarbeit mit den Referenten des ThILLM, anderen Beratern und den Schulämtern
- Planung, Dokumentation und Reflexion der eigenen Fachberatertätigkeit (siehe Kap. 3.3)

²Z. B. Wirtschaft/ Industrie und deren Organisationen/Verbände

³im bbS- und im MINT-Bereich

⁴ im bbS-Bereich

Die Umsetzung der o. g. Kernaufgaben erfolgt im festgelegten örtlichen Zuständigkeitsbereich unter Berücksichtigung schulart- und fachspezifischer Erfordernisse sowie der zur Verfügung stehenden Ressourcen. Nähere Aussage dazu enthält die mit dem verantwortlichen ThILLM-Fachreferenten getroffene Vereinbarung bzw. der Arbeitsplan des Beraters.

3.1.3 Grundsätze und Prüfkriterien für die Planung, Durchführung und Nachbereitung von zentral-regionalisierten Veranstaltungen

Die nachfolgenden Grundsätze und Prüfkriterien sind Ausdruck des Qualitätsmanagements, das auf eine bedarfsorientierte, inhaltlich anspruchsvolle und fortbildungsdidaktisch angemessene Gestaltung zentral-regionalisierter Fortbildungsveranstaltungen (vgl. Kap. 2) durch die Fachberater gerichtet ist.

Grundsätze

Für die Gestaltung von zentral-regionalisierten Fortbildungsveranstaltungen durch die Fachberater gelten die folgenden Grundsätze:

- Orientierung am Bedarf von Lehrkräften oder Fachkonferenzen sowie an bildungspolitischen, bildungswissenschaftlichen und fachwissenschaftlichen Vorgaben für die Gestaltung des jeweiligen Fachunterrichts bzw. für Prozesse der Unterrichtsentwicklung
- Kontinuität
- Multiperspektivität
- Transparenz
- Ko-konstruktion
- Passfähigkeit von Ziel und Form
- gezielte Vor- und Nachbereitung
- optimale Zeitnutzung
- fortbildungsdidaktische Vielfalt
- eigene Dozententätigkeit

Planung der Veranstaltungen

- Arbeitsplan in Abstimmung mit dem ThILLM-Referenten (Bedarfsplanung) erstellen
- Themen gezielt auswählen – zentrale Themen beachten

- Eingabe der Veranstaltungen im Thüringer Informationssystem/Portal (TIP) und Auslösen des damit verbundenen Veranstaltungsmanagements (siehe Kap. 3.4) rechtzeitig vornehmen
- Einladung an die Teilnehmer mit Angaben zu inhaltlichen Schwerpunkten und Arbeitsphasen versenden
- klare zeitliche Vorgaben planen
- eigene inhaltliche Vorbereitung absichern
- benötigte Materialien/Medien planen und bereitstellen
- Rhythmisierung (Spannung und Entspannung) beachten
- ggf. Kooperationspartner nutzen

Durchführung der Veranstaltungen

- inhaltliche und zeitliche Planung einhalten
- Erfahrungen der Teilnehmer in die inhaltliche Gestaltung einbeziehen
- vielfältige Methoden einsetzen
- Medien variabel nutzen

Nachbereitung der Veranstaltungen

- Ergebnisse für die Teilnehmer sichern
- Feedback der Teilnehmer einholen, Evaluationsbögen einsetzen
- alle abrechnungsrelevanten Unterlagen zeitnah an das ThILLM-Referat 36 senden

3.1.4 Zur Arbeit der ThILLM-Referenten mit den Fachberatern am ThILLM

Die Fachliche Empfehlung für das Unterstützungssystem (2016) schreibt dem ThILLM die Zuständigkeit für „die fachlich-inhaltliche Anleitung, die Betreuung und Fortbildung, die Rechenschaftslegung sowie die Regelung organisatorisch-inhaltlicher Fragen der Fachberaterinnen und Fachberater“ (Fachliche Empfehlung für das Unterstützungssystem, 2016, S. 1) zu. Hieraus erwachsen qualitative Anforderungen an die Arbeit der ThILLM-Referenten mit den Fachberatern und die Gestaltung entsprechender Arbeitsberatungen.

Grundsätze

Für die Arbeit der ThILLM-Referenten mit den Fachberatern generell und die Gestaltung von Beratungen im Besonderen gelten die folgenden Grundsätze:

- Orientierung am ThILLM-Leitbild: ThILLM als effektiver Begleiter und Ansprechpartner, kompetenter Akteur und innovativer Impulsgeber

- Kontinuität
- Multiperspektivität
- Transparenz
- Ko-konstruktion
- Passfähigkeit von Ziel und Form
- gezielte Vor- und Nachbereitung
- optimale Zeitnutzung
- fortbildungsdidaktische Vielfalt

Es wird von drei Veranstaltungen pro Schuljahr als Mindestzahl ausgegangen. Die Arbeitsberatungen können ein- oder mehrtägig sein. Das Erfordernis weiterer Zusammenkünfte ist abhängig von spezifischen Anforderungen und Rahmenbedingungen bzw. Vorgaben.

Schwerpunkte der fachlich-inhaltlichen Anleitung

Die Schwerpunkte bzw. Gegenstände der fachlich-inhaltlichen Anleitung und Qualifizierung von Fachberatern stehen in ursächlichem Bezug zu den in der Fachlichen Empfehlung benannten Kernpunkte der Fachberatertätigkeit (vgl. Fachliche Empfehlung für das Unterstützungssystem, 2016, S. 2) sowie dem unter Kapitel 3.1.2 beschriebenen Tätigkeitsprofil. Es sind dies:

- die Weitergabe und der Austausch von Informationen zu
 - bildungspolitischen, administrativen, fachwissenschaftlichen und fachdidaktischen Entwicklungen
 - schulpraktischen Entwicklungen
 - fach- oder schulartspezifischen, fächerübergreifenden regionalen oder überregionalen Netzwerken
 - externen Fortbildungsangeboten
- die Fortbildung zu
 - fachdidaktischen und fachwissenschaftlichen Inhalten
 - lernfelddidaktischen und berufsbezogenen Inhalten
 - fortbildungsdidaktischen Fragestellungen
 - fächerübergreifenden Themen
 - berufs-, berufsfeld- und berufsgruppenübergreifende Themen
 - schulart- bzw. schulformspezifischen Aspekten
 - Inklusion und GU
 - Begabtenförderung

- Arbeit und Nutzung von Medien, unter Beachtung von Datenschutz und Datensicherheit
- Beratungsansätzen, Kommunikations- und Kooperationstechniken, Selbstreflexion
- Dokumentation von eigenen Entwicklungsprozessen, z. B. Portfolio
- die Entwicklung und Begutachtung von Materialien bzw. Medien, z. B.
 - Lernobjekte
 - unterrichtsbegleitende Materialien
 - Prüfungsaufgaben
 - Orientierungsaufgaben, z. B. für die mündlichen Prüfungen
 - Fortbildungsmaterialien, z. B. zum differenzierten Arbeiten im Lern- und Leistungsraum
 - Impulsbeispiele für die Lehrplanumsetzung
 - didaktische Jahresplanung
 - Aufgaben und Materialien für Wettbewerbe
- die Einbeziehung in konzeptionelle Fragestellungen
 - der Lehrplanentwicklung und -implementation
 - der Entwicklung und Implementation von Handreichungen
 - der Implementation des Thüringer Bildungsplans bis 18 Jahre
 - bei der Weiterentwicklung/Überarbeitung von Schulordnungen
 - zu mündlichen und zentralen schriftlichen Prüfungen
- der Umgang mit Ergebnissen aus Datenerhebungen, z. B. aus
 - zentralen Prüfungen
 - Prüfungsauswertungen und Korrekturberatungen
 - K-Tests
 - Ländervergleichen
 - schulaufsichtlichen Überprüfungen
 - Evaluationsergebnissen
- die Beratung von Fachkonferenzen/Fachkonferenzleitern und/oder einzelnen Lehrkräften
- die Netzwerkarbeit, z. B. bezogen auf

- Fachberater des jeweiligen Aufgaben- oder Lernfeldes oder der jeweiligen Schulart bzw. Schulform
- externe Kooperationspartner
- die Planung, Durchführung und Abrechnung von Veranstaltungen, inkl. der Entwicklung von Fortbildungsreihen und der Nutzung außerschulischer Lernorte

Die fachspezifische Qualifizierung ist kontinuierlicher Bestandteil der Anleitung durch den ThILLM-Referenten. Darüber hinaus enthält das Qualifizierungskonzept für Fachberater fächer- und schulartübergreifende Module, die nach Bedarf gewählt werden können (vgl. Kap. 4.1)

Prüfkriterien für die Planung, Durchführung und Nachbereitung der Veranstaltungen mit den Fachberatern am ThILLM

Die nachfolgenden Prüfkriterien sind Ausdruck des Qualitätsmanagements, das auf die bestmögliche und sinnvolle Nutzung der Präsenzzeit der Fachberater am ThILLM und der intendierten Vorbereitung auf die Aufgaben im Unterstützungssystem gerichtet ist.

- Planung der Veranstaltungen
 - Arbeitsplan unter Einbeziehung der Fachberater (Bedarfsplanung) erstellen
 - Themen gezielt auswählen – zentrale Themen beachten
 - Einladung mit Tagesordnung und ggf. vorbereitenden Aufgaben und Materialien versenden
 - Kompetenzen der Fachberater in die inhaltliche Gestaltung einbeziehen
 - klare zeitliche Vorgaben planen
 - eigene inhaltliche Vorbereitung absichern
 - benötigte Materialien/Medien planen und bereitstellen
 - Rhythmisierung (Spannung und Entspannung) beachten
 - ggf. Kooperationspartner nutzen
- Durchführung der Veranstaltungen
 - Tagesordnung und Zeitplan einhalten
 - effektiven Informationsaustausch organisieren
 - aktive Mitgestaltung durch die FB absichern
 - vielfältige Methoden einsetzen
 - Medien variabel nutzen

- theoretische und praktische Arbeitsphasen planen
- Feedback einholen und geben
- Nachbereitung der Veranstaltungen
 - Protokoll anfertigen
 - Ergebnisse für die Teilnehmer sichern
 - ggf. Aufträge/Hausaufgabe – auch längerfristig erteilen
 - Feedback, z. B. durch Gruppen- oder Einzelgespräche bzw. Evaluationsbögen auswerten
 - eigene Reflexion vornehmen
 - die Veranstaltungen zeitnah abrechnen und abschließen

3.2 Aufgaben und Leistungsbeschreibung für Berater für Schulentwicklung

3.2.1 Persönliches Kompetenzprofil

Die Tätigkeit der Berater für Schulentwicklung ist insbesondere gerichtet auf die Qualitätsentwicklung und -sicherung der Schulen.

Berater für Schulentwicklung sehen die Schule als komplexes lernendes System und haben eine offene, konstruktive Einstellung zu bildungspolitischen Innovationen und schulischen Veränderungsprozessen. Sie verstehen die Schule als Organisation mit dem Ziel, Entwicklungsprozesse unter Berücksichtigung gesellschaftlicher Entwicklungen, bildungspolitischer Schwerpunkte, personeller Besonderheiten und soziologischer Spezifika eigenständig zu steuern. Vor diesem Hintergrund sehen sie ihre Aufgabe in der Beratung und Begleitung von Entwicklungsprozessen.

Berater für Schulentwicklung sind sich der verschiedenen Rollen als Moderator, Coach, Experte, Fortbildner und als Unterstützer von Prozessen bewusst und bereit, eigene Haltungen, Methoden und Vorgehensweisen zu optimieren. Sie entwickeln die Qualität ihrer Arbeit durch Selbstreflexion und Feedback und wählen darauf abgestimmte Fortbildungsangebote aus.

Berater zur Schulentwicklung verfügen über folgende Kompetenzen, die aufgabenbezogen vertieft und erweitert werden:

- Kongruenz, Kontakt- und Kommunikationsfähigkeit
- Empathie, Authentizität, Motivations- und Entscheidungskraft

- Wahrnehmungs-, Analyse- und Konfliktfähigkeit
 - Ziel- und Erfolgsorientierung im Denken und Handeln
 - Team- und Kooperationsfähigkeit
 - Rollenflexibilität und Fähigkeit zum Perspektivwechsel
 - konstruktiver Umgang mit Kritik und Feedback
 - Belastbarkeit, effektives Selbst- und Zeitmanagement
- (vgl. Kap.2.1).

In ihre Tätigkeit bringen Berater zur Schulentwicklung darüber hinaus aufgabenspezifische Kompetenzen und praktische Erfahrungen ein. Sie verfügen über Kenntnis grundlegender schulrechtlicher Bestimmungen und Regelungen und über Kompetenz im Umgang mit Informations- und Kommunikationstechnologien und Medien.

3.2.2 Tätigkeitsprofil

Die Fachliche Empfehlung weist auf Schulentwicklung als Einheit von Organisations-, Personal- und Unterrichtsentwicklung hin. Die Grundsätze der Tätigkeit der Berater für Schulentwicklung orientieren sich an § 22 der Dienstordnung für Lehrer, Erzieher und Sonderpädagogische Fachkräfte an den staatlichen Schulen und den Vorgaben des für Bildung zuständigen Ministeriums. Als Teil des Unterstützungssystems gestalten Berater für Schulentwicklung ihren Aufgabenbereich eigenverantwortlich und nehmen die in der fachlichen Empfehlung benannten Kernaufgaben wahr. Persönliche Schwerpunktsetzungen sind darüber hinaus möglich und erwünscht.

Kernpunkt ihrer Tätigkeit (vgl. Fachliche Empfehlung für das Unterstützungssystem, 2016, S. 3) ist die Beratung von Schulleitungen und Lehrkräften auf Anfrage zur:

- individuellen Förderung der Schülerinnen und Schüler als durchgängiges Prinzip des Lehrens und Lernens
- Umsetzung des lernzielgleichen und lernziendifferenzierten Unterrichts
- Begleitung von Teamentwicklungsprozessen
- Förderung einer demokratischen Schul- und Lernkultur
- Entwicklung schulinterner Lehr- und Lernplanungen
- Umsetzung schulspezifischer Zielvereinbarungen

Besondere Aufgabenfelder (vgl. Fachliche Empfehlung für das Unterstützungssystem, 2016, S.3) sind:

- die Begleitung von Schulentwicklungsvorhaben

- die Koordination von landesweiten Schulnetzwerken, insbesondere im Bereich des interkulturellen Lernens

Weitere Beratungsschwerpunkte und Aufgabenfelder der Berater für Schulentwicklung sind zudem:

- Ermittlung des Entwicklungsstands, Leitbilderarbeitung und Erstellung bzw. Aktualisierung eines Schulentwicklungsprogramms in Abhängigkeit von bildungspolitischen Schwerpunkten und schulspezifischen Zielvereinbarungen
- Unterstützung bei der Gestaltung der zur Umsetzung notwendigen innerschulischen Organisationsstrukturen
- Ableitung schulischer Entwicklungsziele und daraus resultierender Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung
- Verbesserung von Kommunikation und Kooperation als Grundlagen für gelingende Teamentwicklungsprozesse
- Entwicklung der Qualität des Unterrichts, besonders im Hinblick auf kompetenz- und standardorientiertes Lehren und Lernen
- Begleitung von Schulleitern sowie schulischer Gremien, Steuer- und Projektgruppen im Prozess der Schulentwicklung
- Begleitung und Unterstützung der in Schulen an Lehrerbildung Beteiligten
- Gestaltung und/oder Moderation von Fortbildungsveranstaltungen, Tagungen, Workshops sowie Teamsitzungen, auch in regionalen und landesweiten Schulnetzwerken
- Arbeit in Netzwerken unterschiedlicher Adressatengruppen
- enge Zusammenarbeit mit anderen Beratern sowie Referenten der Schulämter und des ThILLM zur Weiterentwicklung der Angebote des Thüringer Unterstützungssystems
- Dokumentation und Evaluation eigener Beratungstätigkeit

Die Berater für Schulentwicklung sind sich der handlungsleitenden Ziele von Beratung in ihrer Tätigkeit bewusst. Dazu gehören:

- Schaffen von tragfähigen, kooperativen, reflexiven und offenen Beziehungen
- Entwicklung, Entfaltung und Unterstützung der Eigenverantwortlichkeit des Einzelnen, des Teams bzw. des Systems
- Unterstützung der Entwicklung von Haltungen und der Lernarchitektur Einzelner
- Vergrößerung der Freiräume für Handlungsalternativen, Strategien und Entscheidungen
- Ermöglichung bewusster Problemwahrnehmung

- Stärkung der Problemlösekapazität/ Lösungsorientierung bei Problemen des Einzelnen, eines Teams oder eines Systems

Für die Tätigkeit der Berater für Schulentwicklung sind humanistisch-psychologische, ressourcen- und lösungsorientierte, systemisch-lösungsorientierte und systemisch-konstruktivistische Beratungsansätze handlungsleitend.

Die Umsetzung der o. g. Kernaufgaben erfolgt im festgelegten örtlichen Zuständigkeitsbereich unter Berücksichtigung des Tätigkeitsfeldes, der Anfragen der Schulen, der Schulaufsicht, spezifischer Erfordernisse und der zur Verfügung stehenden Ressourcen. Nähere Aussagen dazu enthält die mit dem verantwortlichen ThILLM-Referenten getroffene Arbeitsvereinbarung.

3.2.3 Grundsätze und Prüfkriterien für die Planung, Durchführung und Nachbereitung von zentral-regionalisierten und schulinternen Veranstaltungen sowie prozessorientierter Beratung und Unterstützung der Schulen durch Berater für Schulentwicklung

Für die Gestaltung von zentral-regionalisierten und schulinternen Veranstaltungen sowie prozessorientierter Beratung und Unterstützung der Schulen durch Berater für Schulentwicklung gelten die nachfolgenden Grundsätze:

- Berater für Schulentwicklung begleiten Schulen, schulische Gruppen und Schulnetzwerke individuell bei Veränderungen und unterstützen sie dabei, Entwicklungen aktiv zu gestalten.
- Berater für Schulentwicklung informieren über aktuelle bildungspolitische Themen der schulischen Qualitätsentwicklung, beraten und unterstützen Schulen prozessorientiert und konzipieren schulinterne Fortbildungsangebote passgenau zu Bedarfen der Einzelschulen oder für Schulnetzwerke, führen sie durch und evaluieren sie.
- Berater für Schulentwicklung konzipieren zentral-regionalisierte Fortbildungsangebote, führen diese durch und evaluieren sie.
- Berater für Schulentwicklung moderieren Konferenzen, Beratungen und Teamgespräche und unterstützen die Schule bei der Durchführung pädagogischer Tage. Sie begleiten und unterstützen Schulen/Teams in schulischen Projekten und bei der Implementation von Vorhaben.
- Die Arbeit der Berater für Schulentwicklung ist geprägt von gegenseitiger Wertschätzung und vertrauensvoller Zusammenarbeit sowie von Transparenz, Multiperspektivität, Ko-konstruktion und von Kontinuität im Prozess.

- Berater für Schulentwicklung arbeiten nachfrageorientiert, bedarfsgerecht und schulartübergreifend an vereinbarten Themen mit dem Ziel einer optimalen Zeitnutzung.
- Berater für Schulentwicklung übernehmen Verantwortung für die Qualität im Beratungsprozess, für Begleitung, Fortbildung, Information und Moderation.
- Berater für Schulentwicklung sind in der Regel landesweit tätig.
- Berater für Schulentwicklung entwickeln ihr Angebot kontinuierlich weiter. Die Kooperation mit anderen Beratungskräften (Fachberatern) sowie den Schulpsychologen ist für sie selbstverständlich.
- Berater für Schulentwicklung tragen Verantwortung gegenüber der Schule entsprechend ihrem Auftrag. Inhalte und Prozesse der schulischen Qualitätsentwicklung bleiben während des Beratungsprozesses in der Verantwortung einer jeden Schule, ihrer Schulleitung und ihres Kollegiums.
- Berater für Schulentwicklung verpflichten sich zur Verschwiegenheit über alle im Beratungsprozess bekannt werdenden schulinternen und persönlichen Angelegenheiten und geben keine personenbezogenen und sonstigen schulischen Daten an Nichtbeteiligte weiter. Im Sinne einer Qualitätssicherung ist es den Beratern möglich, den Beratungsprozess anonymisiert zum Gegenstand der Fallberatung oder Supervision zu machen und vorzustellen.
- Beide Seiten, die Berater für Schulentwicklung und die Schule, verpflichten sich zur Teilnahme an einer Evaluation am Ende der Beratung.
- Die Berater für Schulentwicklung beteiligen nur im Einvernehmen mit dem Schulleiter innerschulische oder außerschulische Gremien oder sonstige Dritte. Die Planung der zentral-regionalisierten und schulinternen Veranstaltungen und prozessorientierter Beratung und Unterstützung der Schulen wird im Arbeitsplan durch Berater für Schulentwicklung dokumentiert. Für die prozessorientierte Beratung und Unterstützung einer Schule sind bis maximal fünf Beratungen pro Schuljahr möglich. Kostenpflichtige schulinterne Veranstaltungen werden grundsätzlich von der Einzelschule über das Schulbudget beantragt.

Die Geschäftsabläufe zur Planung, Durchführung und Abrechnung der zentral-regionalisierten Veranstaltungen und prozessorientierter Beratung sind im Rahmen dieses Konzeptes (vgl. Kap. 3.4) dargestellt.

Prüfkriterien für den Ablauf der Planung, Durchführung und Nachbereitung von schulinternen Veranstaltungen und prozessorientierter Beratung und Unterstützung sind:

- Arbeitsplanung in Abstimmung mit dem ThILLM-Referenten

- Einstellen von Abrufangeboten für zentral-regionalisierte Veranstaltungen und Themenfelder der Beratung, Auswahl konkreter Aufgabenfelder, rechtzeitige Eingabe in den Onlinekatalog des Thüringer Schulportals (vgl. Kap. 3.4)
- Nachfrage oder Bedarfsanmeldung über das zuständige ThILLM Referat oder den Schulleiter bzw. durch von ihm beauftragte Personen oder Gruppen als Verantwortliche für die Schule bei den Beratern für Schulentwicklung, Eingabe im TIP (vgl. Kap. 3.4)
- Kontaktaufnahme durch Berater (telefonisch oder per E-Mail) mit den Verantwortlichen der Schule zu einer ersten Ziel- und Auftragsklärung und Terminabsprache
- persönliches oder ggf. telefonisches Vorgespräch mit den Verantwortlichen der Schule, konkrete Auftragsklärung und Planung des weiteren Vorgehens, später mit inhaltlicher Konkretisierung,
- Ablaufplanung, Klärung von Verantwortlichkeiten und Rahmenbedingungen, Einbindung weiterer Beteiligter bzw. Kooperationspartner
- Planung benötigter Materialien und Medien
- ggf. im weiteren Prozess Bestandsaufnahme der Vorbereitungen, letzte Absprachen (zeitlich, personell, räumlich...), Planung der Evaluation, Terminabsprache für die Nachbesprechung
- Durchführung der schulinternen Veranstaltung(en) oder prozessorientierter Beratung(en) und Unterstützung der Schulen, ggf. Ergebnisdokumentation durch Flipcharts/ Metaplankarten..., Feedback der Teilnehmer einholen, Evaluation
- Nachbesprechung (ggf. telefonisch) und Auswertung der Evaluation, Planung weiterer Schritte insbesondere zur Sicherung der Nachhaltigkeit, Überlegungen zum Transfer, ggf. Vereinbarung weiterer Begleitung
- Nachbereitung durch Zusendung aller abrechnungsrelevanter Unterlagen an das ThILLM Referat 36

Berater für Schulentwicklung schließen im Rahmen der Prozessbegleitung eine Vereinbarung mit dem Schulleiter ab.

Die Berater für Schulentwicklung dokumentieren die Inhalte, den zeitlichen und sächlichen Aufwand (vgl. Kap. 3.2.4). Sie führen einen Arbeitszeitznachweis zu ihrer Tätigkeit im Unterstützungssystem.

3.2.4 Zur Arbeit der Referenten mit den Beratern für Schulentwicklung am ThILLM

Die Fachliche Empfehlung für das Unterstützungssystem schreibt dem ThILLM die Zuständigkeit für „die fachlich-inhaltliche Anleitung, die Betreuung und Fortbildung, die

Rechenschaftslegung sowie die Regelung organisatorisch-inhaltlicher Fragen der Berater für Schulentwicklung“ zu (vgl. Fachliche Empfehlung für das Unterstützungssystem, 2016, S. 1). Hieraus erwachsen qualitative Anforderungen an die Arbeit der ThILLM-Referenten mit den Beratern für Schulentwicklung und die Gestaltung entsprechender Arbeitsberatungen.

Grundsätze

Für die Arbeit der Referenten mit den Beratern für Schulentwicklung generell und die Gestaltung von Beratungen im Besonderen gelten die folgenden Grundsätze:

- Wertschätzung
- offene, konstruktive Einstellung zu bildungspolitischen Innovationen und schulischen Veränderungsprozessen.
- Qualitätsentwicklung der Arbeit durch Selbstreflexion und Feedback
- Kontinuität
- Multiperspektivität
- Transparenz
- Ko-Konstruktion
- Passfähigkeit von Ziel und Form
- gezielte Vor- und Nachbereitung
- optimale Zeitnutzung

Es wird von zwei ThILLM-Veranstaltungen pro Schuljahr als Mindestzahl ausgegangen. Die Arbeitsberatungen können ein- oder mehrtägig sein. Das Erfordernis weiterer Zusammenkünfte ist abhängig von weiteren Vorhaben und Anforderungen sowie aktuellen Themen der Schulentwicklung. Darüber hinaus werden Fortbildungsveranstaltungen und Fachtagungen zu Themengebieten angeboten.

Schwerpunkte der fachlich-inhaltlichen Anleitung

Die Schwerpunkte bzw. Gegenstände der fachlich-inhaltlichen Anleitung und Zusammenarbeit für Referenten mit den Beratern für Schulentwicklung stehen in ursächlichem Bezug zu den in der Fachlichen Empfehlung benannten Kernpunkte der Tätigkeit (vgl. Fachliche Empfehlung für das Unterstützungssystem, 2016, S. 3) sowie dem unter Punkt 3.2.2 beschriebenen Tätigkeitsprofil. Es sind dies im Kern:

- die Weitergabe und der Austausch von Informationen sowie konzeptionelle Abstimmung
 - zu Zielen der Beratungstätigkeit und bedarfs- und prozessorientierter Begleitung
 - zu Grundhaltungen der Berater

- zu bildungspolitischen und administrativen Entwicklungen
 - zu schulpraktischen Entwicklungen
 - zu fächerübergreifenden externen Fortbildungsangeboten
 - zur Einbeziehung bei konzeptionellen Fragestellungen und Erstellung von Konzeptionen und Konzepten
- die abgestimmte Vorgehensweise in der Beratertätigkeit, d. h.
 - Verbindlichkeit herstellen/Auftrag formulieren
 - Ausgangssituation erfassen
 - klare Ziele formulieren
 - Transparenz bezüglich Rolle, Auftrag und Vorgehensweisen im Beratungsprozess sichern
 - Beratung abschließen und reflektieren
- die Arbeit mit den verschiedenen Adressaten der Berater
 - Schulleitungen, Steuergruppen, Kollegien, Teams, Fachkonferenzen, Fachschaften, Berufseinsteiger, Adressaten in Netzwerken
- die Fortbildung und Veranstaltungsplanung
 - Fortbildungsthemen in der Veranstaltungsplanung der Berater für Schulentwicklung
 - Schwerpunkte des Qualifizierungsbedarfes der Berater (vgl. Kap. 4)
- mögliche Kooperation, zum Beispiel bezogen auf
 - Staatliche Studienseminare
 - Hochschulen in Thüringen
 - weitere externe Partner, projekt- und aufgabenbezogen
- die Planung, Durchführung und Abrechnung von Veranstaltungen, inkl. der Entwicklung von Fortbildungsreihen und der Nutzung außerschulischer Lernorte

Prüfkriterien für die Referenten des ThILLM zur Planung, Durchführung und Nachbereitung der Veranstaltungen mit den Beratern für Schulentwicklung am ThILLM

Die nachfolgenden Prüfkriterien sind Ausdruck des Qualitätsmanagements, das auf die bestmögliche und sinnvolle Nutzung der Präsenzzeit der Berater für Schulentwicklung am ThILLM und der intendierten Vorbereitung auf die Aufgaben im Unterstützungssystem gerichtet ist.

Planung der Veranstaltungen

- Zielorientierung
- Langfristigkeit des Arbeitsplans
- Bedarfsorientiertheit
- Konkretheit der Tagesordnung und Verbindlichkeit der Vorbereitung
- Einbeziehung der Kompetenzen der Berater für Schulentwicklung in die inhaltliche Gestaltung
- Planung der zeitliche Vorgaben
- Absicherung inhaltlicher Vorbereitung
- Organisation benötigter Materialien/Medien
- Planung der Räumlichkeiten und der Sitzordnung
- Beachtung der Rhythmisierung (Spannung und Entspannung)
- ggf. Einbeziehung von Kooperationspartnern

Durchführung der Veranstaltungen

- Einhaltung der Tagesordnung und des Zeitplans
- effektiver Informationsaustausch
ggf. aktive Mitgestaltung durch die Berater für Schulentwicklung,
- Methodenvielfalt
- variable Mediennutzung
- Wechsel von theoretischen und praktischen Arbeitsphasen
- Feedback/Würdigung
- Reflexion

Nachbereitung der Veranstaltungen

- Protokoll
- ggf. Formulierung von Aufträgen/Aufgaben – auch längerfristig
- Auswertung der Evaluationsbögen und des Feedbacks, Ableitung von Schlussfolgerungen
- zeitnahe Abschluss im Veranstaltungsmanagement

3.3 Vereinbarungen, Arbeitsplanung, Dokumentation

Die Arbeit des Beraters im Unterstützungssystem basiert auf einer schriftlichen Vereinbarung, die zwischen ihm und dem ThILLM abgeschlossen wird. Darin werden u. a. sein Aufgabengebiet im Unterstützungssystem und die dafür zur Verfügung stehenden Anrechnungsstunden ausgewiesen (vgl. Fachliche Empfehlung für das Unterstützungssystem, 2016, S. 1f).

Den Fachberatern bzw. Beratern für Schulentwicklung sollen grundsätzlich zehn bis 18 Lehrerwochenstunden für ihre Arbeit im Unterstützungssystem zur Verfügung gestellt werden. Der Umfang der Anrechnungsstunden hängt vom zugeschriebenen Aufgabengebiet und der örtlichen Zuständigkeit ab. Die Tätigkeit der Berater ist der zu leistenden Unterrichtsverpflichtung gleichwertig (vgl. ebd. S. 4).

Aktuell erforderliche Änderungen des Umfangs der Anrechnungsstunden können nur auf eigenen Wunsch des Beraters oder durch begründete Beantragung der Schule auf dem Dienstweg bzw. durch das Schulamt der Stammdienststelle des Beraters an das im ThILLM zuständige Referat 36 „Unterstützungssystem“ erfolgen. Es schließt sich dann eine mit dem TMBJS abgestimmte Prüfung und Entscheidung durch das ThILLM an, ob und in welchem Umfang dem Änderungsantrag der Schule bzw. des Schulamtes entsprochen werden kann.

Es ist möglich, in mehreren Aufgabengebieten des Unterstützungssystems tätig zu sein, z. B. als Fachberater und als Berater für Schulentwicklung. In diesem Falle werden für jedes Aufgabengebiet getrennte Vereinbarungen angefertigt.

Die Vereinbarung für die Fachberater- bzw. Berater für Schulentwicklungstätigkeit wird grundsätzlich für fünf Schuljahre abgeschlossen, wobei die Möglichkeit der Verlängerung besteht. In begründeten Fällen und im gegenseitigen Einvernehmen kann der Zeitraum der Aufgabenübertragung geändert werden. Sobald Änderungen im Aufgabengebiet oder der zugewiesenen Anrechnungsstunden eintreten, erfolgt der Abschluss einer neuen Vereinbarung.

In der Vereinbarung ist festgelegt, dass die Beratertätigkeit im Rahmen der zur Verfügung stehenden Ressourcen durch den zuständigen Referenten des ThILLM inhaltlich und organisatorisch unterstützt wird.

Zusätzlich zur Vereinbarung erarbeitet der Berater in Abstimmung mit dem zuständigen Referenten am ThILLM jährlich zu Beginn des Schuljahres einen schriftlichen Arbeitsplan, in

dem der regionale Einsatz sowie die Ziele, konkrete Maßnahmen und Aktivitäten für das übertragene Aufgabenfeld festgehalten sind. Der Berater ist verpflichtet, seine Tätigkeiten kontinuierlich zu planen, zu reflektieren und zu dokumentieren. Dazu trägt der Berater in einer Übersicht seine Arbeitsschwerpunkte/Themen, das zugehörige Datum, den Ort, die Teilnehmerzahl sowie die dazu benötigte Arbeitszeit in Zeitstunden ein.

Die Planung und Dokumentation der Tätigkeiten untergliedert sich u. a. in:

- zentral-regionalisierte Fortbildungsveranstaltungen (eigenverantwortliche Planung, Organisation, Durchführung, ...)
- Mitwirkung an zentralen Fortbildungsveranstaltungen (Vorbereitung, Durchführung, Auswertung, ..., z. B. Leitung eines Workshops)
- innerschulische Beratung, Fortbildung, Prozessbegleitung
- Mitwirkung an zentralen Vorhaben
- Kooperation mit (außerschulischen) Partnern/Netzwerkarbeit
- Materialerstellung (z. B. Mitarbeit bei Erarbeitung /Implementierung von Konzepten, Aufgabenerstellung, ...)
- Öffentlichkeitsarbeit
- zentrale Termine am ThILLM (z.B. Arbeitsberatungen mit ThILLM-Referenten, Tagungen, ...)
- eigene Qualifizierung zur Beratertätigkeit
- schulaufsichtliche Tätigkeiten im Auftrag des Ministeriums oder des Schulamtes
- weitere Tätigkeiten

Bei der Berechnung der Arbeitszeit der Beratertätigkeit wird eine Anrechnungsstunde mit 60 Zeitstunden pro Schuljahr angesetzt.

Die Arbeitsplanung und die Dokumentation der Beraterleistungen erfolgen in kontinuierlicher Absprache und Abstimmung zwischen dem Berater und seinem zuständigen ThILLM-Referenten. Der ThILLM-Referent wird über alle wesentlichen Veränderungen im Arbeitsplan des Beraters informiert. Eine Gesamtreflexion zur Unterstützungsarbeit des Beraters erfolgt durch ihn selbst und im Gespräch mit dem ThILLM-Referenten mindestens zum Schuljahresende.

3.4 Organisatorisch-inhaltliche Abläufe und Instrumente

3.4.1 Interessenbekundungsverfahren

Die Gewinnung geeigneter Berater erfolgt in der Regel über ein Interessenbekundungsverfahren.

Als Voraussetzung für die Umsetzung der Fachlichen Empfehlung für das Unterstützungssystem zum Schuljahresbeginn 2016/17 fand im April 2016 ein Interessenbekundungsverfahren für Fachberater und Berater für Schulentwicklung statt. Die Interessenbekundung erfolgte über ein dafür entwickeltes Online-Modul im Thüringer Schulportal (TSP). Der Interessent trug dazu persönliche Angaben ein und wählte aus, für welche Beratergruppe (Fachberater mit Fach und Schularten bzw. Berater für Schulentwicklung) und in welchem zeitlichen Umfang (Anzahl der Anrechnungstunden) er Interesse bekundet. Zudem äußerte er sich zu seinen Qualifikationen, ausgeübten Funktionsstellen, Beratererfahrungen und von ihm gewünschten Arbeitsschwerpunkten. Außerdem schätzte er seine personalen Kompetenzen nach einem vorgegebenen Raster ein. Zur jeweiligen Interessenbekundung konnten die Schulleitung und das zugehörige Staatliche Schulamt eine Stellungnahme im Interessenbekundungsmodul abgeben.

Die eingegangenen Interessenbekundungen wurden in dem dafür zuständigen ThILLM-Referat 36 ausgewertet und mit den Planungszahlen (Soll-LWS) abgeglichen.

Grundlage der sich anschließenden Auswahlentscheidungen waren die Angaben des Interessenten im Interessenbekundungsmodul. In das Auswahlverfahren flossen neben den Stellungnahmen der Schulämter sowohl die Stellungnahmen der ThILLM-Referenten als auch die des TMBJS ein. Über die daraus resultierenden Auswahlentscheidungen wurden die Berater sowie die Staatlichen Schulämter und Schulleitungen informiert.

Um eine kontinuierliche Besetzung der Beraterstellen zu erreichen bzw. zu halten, ist mindestens einmal pro Schuljahr ein genereller Soll-Ist-Vergleich der zu vergebenden USYS-LWS durchzuführen und in den Mangelbereichen eine nächste Interessenbekundung nach oben beschriebenem Verfahren einzuleiten. Anzustreben ist, die Auswahlentscheidungen vor der Lehrereinsatzplanung des darauffolgenden Schuljahres abzuschließen.

Unabhängig davon gilt es, in akuten Ausfallsituationen schnelle Ersatzlösungen zu finden.

3.4.2 Unterstützerdatenbank

Alle im Unterstützungssystem tätigen Unterstützer werden in einer elektronischen Unterstützerdatenbank im TSP erfasst, so auch die Fachberater und die Berater für Schulentwicklung. Neben den persönlichen Stammdaten sind dort der Unterstützertyp bzw. das Aufgabengebiet, die dafür zur Verfügung stehenden Anrechnungsstunden (Lehrerwochenstunden), das regionale Einsatzgebiet, der Gültigkeitszeitraum der Vereinbarung, der Zeitraum des Tätigkeitsnachweises und die Vereinbarung selbst ausgewiesen. Sämtlicher Schriftverkehr mit den Unterstützern (z. B. Erstellung und Versand von Vereinbarungen) wird über dieses Modul abgewickelt. Mit dieser Unterstützerdatenbank wird auch stets ein aktueller Überblick über alle Personen im Unterstützungssystem mit ihren zugeordneten Aufgabengebieten und Anrechnungsstunden je nach Zuständigkeit in eingeschränkter Sicht für Dienststellen, Schulämter, ThILLM und TMBJS gewährleistet.

In einem öffentlichen Bereich der Unterstützerdatenbank ist bei den Fachberatern und Beratern für Schulentwicklung ein Beraterprofil sichtbar, in dem u. a. dargestellt ist, welche Unterstützungsleistungen der jeweilige Unterstützer anbietet. Dieser Bereich dient vor allem der Recherchemöglichkeit, um geeignete Berater für notwendige Unterstützungsleistungen finden zu können. Über die Verknüpfung mit anderen Modulen im TSP wird es in Zukunft möglich sein, bei eingehenden Bedarfsmeldungen Unterstützer zuzuordnen bzw. Schulen im Bedarfserfassungsmodul die Auswahl von Unterstützern zu ermöglichen.

3.4.3 Bedarfserfassung

Zur elektronischen Erfassung des Unterstützungsbedarfs der Schulen und der Schulämter steht ein Bedarfserfassungsmodul im TSP zur Verfügung. Hier können relevante Eintragungen zur Beschreibung längerfristig geplanter Unterstützungsbedarfe vorgenommen werden, z. B. zum Inhalt/Thema, zur Art und zum Format des Unterstützungsbedarfs, zur Zielgruppe, zu zeitlichen Vorstellungen und zum Veranstaltungsort. Schulleiter erfassen in Ihren Dienststellen die Unterstützungsbedarfe, geben diese dann über das Bedarfserfassungsmodul ein und melden den Bedarf an das Thillm.

Die Bedarfsmeldung wird vom zuständigen ThILLM-Referat 36 ausgewertet und an die zugehörigen ThILLM-Referenten weitergeleitet, deren Aufgabe darin besteht, geeignete Berater auszuwählen und die entsprechenden Informationen an die Schule bzw. an das Schulamt weiterzugeben, so dass diese direkt Kontakt mit dem Berater aufnehmen können.

Der Berater übernimmt die anstehende Unterstützungsleistung in seinen Arbeitsplan sowie deren Vorbereitung und Umsetzung.

Nach Abschluss der Fortbildung oder Beratung besteht die Möglichkeit zur Reflexion der Unterstützungsleistung. Außerdem kann im Sinne des Qualitätsmanagements eine statistische Auswertung erfolgen, z. B. zu Anzahl und Art der Unterstützungsbedarfe, zum Erfüllungsstand und zur Qualität der Unterstützungsleistung.

Zusätzlich zur elektronischen Bedarfserfassung über das Bedarfserfassungsmodul ist eine Bedarfsanmeldung direkt beim ThILLM-Referent und auch beim Berater selbst möglich.

3.4.4 Anlegen zentral-regionalisierter Angebote/Veranstaltungen der Berater im Onlinekatalog des TSP

Die Berater planen ihre Angebote/Veranstaltungen elektronisch im Thüringer Schulportal (TSP). Dies betrifft sowohl Veranstaltungen, die die Berater von sich aus anbieten (auch Abrufangebote) als auch Veranstaltungen, die sich aufgrund der Bedarfsmeldung von Schulen oder Schulämtern ergeben. Als Ausnahme gelten einmalige Beratungen vor Ort mit einzelnen Kollegen oder Kleingruppen.

Zu beachten ist, dass die Raumklärung vorher erfolgt, zumal Schulen bzw. Schulträger Miete für die Raumnutzung verlangen können.

Zeitnah nach der Eingabe der Veranstaltungen im TSP erfolgt das logistische Qualitätsmanagement durch das ThILLM-Referat 36. Dazu gehört auch die Rückkopplung mit dem zuständigen ThILLM-Referenten zur Einschätzung der Qualität der angelegten Veranstaltung, da dieser dazu die inhaltliche Verantwortung trägt.

Nach der Freigabe bzw. Genehmigung der Veranstaltung durch das ThILLM-Referat 36 erfolgt die weitere Vorbereitung durch den Berater. Dies beinhaltet u. a. die elektronische Versendung der Einladungen und das Erstellen von Teilnehmerlisten und Dokumenten zur Veranstaltungsdurchführung.

Nach Abschluss der Veranstaltung obliegt dem Berater die Nachbereitung im TSP. Dazu müssen die Teilnehmer auf den entsprechenden Status (teilgenommen, nicht teilgenommen usw.) gesetzt, die Teilnahmebestätigungen versendet und die Veranstaltung auf abgeschlossen gesetzt werden. Zudem sind die durch die Teilnehmer unterschriebenen Teilnehmerlisten entweder im Original oder in Kopie elektronisch an das Referat 36 zu leiten. Die Originale der Teilnehmerlisten können auch im Nachgang direkt beim Haushaltssachbearbeiter im ThILLM abgegeben werden. Abrechnungsrelevante Unterlagen,

wie Honorarverträge und Reisekostenabrechnungen der Dozenten, müssen immer im Original dem Referat 36 im ThILLM zugesandt werden. Referat 36 prüft alle eingereichten Veranstaltungsunterlagen und reicht diese zur weiteren Bearbeitung an den Haushaltssachbearbeiter im ThILLM weiter. Die Abrechnung und Archivierung aller relevanten Unterlagen erfolgt durch den Haushaltssachbearbeiter, der dann die Veranstaltung auf „abgerechnet“ setzt.

Benötigtes Moderationsmaterial stellt das ThILLM dem Berater auf Anforderung bereit. Texte und Dokumente für die Teilnehmer werden in der Regel digital schon im Vorfeld der Veranstaltung über das TSP versendet. Im Ausnahmefall können Ausdrücke im ThILLM erstellt werden.

3.4.5 Prozessorientierte Beratung und Unterstützung

Bei prozessorientierter Beratung und Unterstützung handelt es sich um eine längerfristige Unterstützungsleistung.

Die Erfassung des Bedarfs eines „Auftraggebers“ (Schule oder SSA) zur prozessorientierten Beratung und Unterstützung kann sowohl über das Bedarfserfassungsmodul durch das ThILLM-Referat 36 als auch über eine direkte Anfrage beim ThILLM-Referenten bzw. beim Berater erfolgen.

Es folgt die gegenseitige Information zwischen dem ThILLM-Referenten und dem Berater und die damit verbundene Aktualisierung des Arbeitsplanes.

Je nach Eingang der Bedarfsmeldung erfolgt die Kontaktaufnahme vom Berater zum „Auftraggeber“ oder umgekehrt.

Der Berater schließt eine „Vereinbarung für Prozessbegleitung und Beratung an der Schule“ mit dem Schulleiter ab. Er plant die Prozessbegleitung eigenverantwortlich und legt die Unterstützungsleistung als Angebot im TSP an.

Nach Abschluss der prozessorientierten Beratung und Unterstützung erfolgt eine Ergebnisdarstellung und Reflexion des Beraters mit dem ThILLM-Referenten unter Einbringung der Reflexionsergebnisse der Schule. Dazu werden die Arbeitstreffen mit dem zuständigen Referenten am ThILLM genutzt.

3.4.6 Genehmigung des Dienstreiseantrags und Reisekostenrückerstattung

Für alle Fahrten des Beraters, die im direkten Zusammenhang mit seiner Tätigkeit im Unterstützungssystem erforderlich sind, stellt er den Dienstreiseantrag auf dem Dienstweg an das Staatliche Schulamt (SSA) seiner Stammdienststelle. Wenn möglich, legt er eine Bestätigung zur Notwendigkeit der Dienstreise bei, z. B. eine Einladung des Schulleiters, der Fachkonferenz oder Steuergruppe oder die Bestätigungs-E-Mail zur Genehmigung der Veranstaltung im TSP.

Die Genehmigung des Dienstreiseantrags und die Rücksendung an den Berater erfolgt durch das SSA. Es gilt prinzipiell, dass das zuständige SSA den Dienstreiseantrag des Beraters im Rahmen seiner Dienstaufsicht genehmigen soll, auch wenn keine Bescheinigung/Bestätigung beigefügt werden konnte, z. B. wegen Kurzfristigkeit der Dienstreise, sofern keine begründeten Zweifel bestehen.

Die Abgabe des Antrags zur Rückerstattung der Reisekosten erfolgt durch den Berater ebenfalls beim SSA seiner Stammdienststelle, einschließlich der notwendigen Kostenbelege und des genehmigten Dienstreiseantrags im Original. Dies betrifft alle Fahrten des Beraters, die im direkten Zusammenhang mit seiner USYS-Tätigkeit erforderlich waren.

Reisekosten, die durch die Teilnahme des Beraters an zentralen ThILLM-Veranstaltungen entstanden sind, werden dagegen beim ThILLM abgerechnet.

4. Qualifizierung

Das ThILLM ist im Rahmen der ihm übertragenen fachlich-inhaltlichen Verantwortung für die Umsetzung des Unterstützungssystems (vgl. Fachliche Empfehlung für das Unterstützungssystem, 2016, S. 1) für die Fortbildung der Berater zuständig. Die Realisierung der Fortbildung basiert auf einer vom ThILLM erarbeiteten Qualifizierungskonzeption, die stets den aktuellen Erfordernissen an eine qualitativ hochwertige Beratertätigkeit angepasst wird. Die Verantwortung für die Erarbeitung, stetige Anpassung und die inhaltliche und organisatorische Umsetzung des Qualifizierungskonzeptes obliegt dem ThILLM-Referat 36 in enger Abstimmung mit den ThILLM-Referenten und den zuständigen Referaten des Thüringer Bildungsministeriums unter Beachtung der Bedarfe der Berater.

Ziel der Beraterfortbildung ist die kontinuierliche Qualitätsentwicklung der zentral-regionalisierten Fortbildung und Beratung durch eine bedarfsgerechte Professionalisierung der Berater.

Das Qualifizierungskonzept für die Berater ist modular aufgebaut. Es enthält sowohl Pflicht- als auch Wahlmodule, die funktionsbegleitend angeboten werden. Die Teilnahme an den Qualifizierungsmaßnahmen ist Teil der Beratertätigkeit und wird im Arbeitsplan des Beraters dokumentiert.

Die inhaltlichen Schwerpunktsetzungen der Qualifizierungskonzeption leiten sich von den Festlegungen in der Fachlichen Empfehlung zu den Kernpunkten der Tätigkeit der Berater und ihren besonderen Aufgabenfeldern (vgl. Fachliche Empfehlung für das Unterstützungssystem, 2016, S. 2f) und den in den Konzeptionspunkten 3.1.1, 3.1.2, 3.2.1 und 3.2.2 beschriebenen persönliche Kompetenzprofilen und Tätigkeitsprofilen ab.

Folgende gemeinsame Themenkomplexe sind Bestandteil von Modulen, die sowohl für Fachberater als auch für Berater für Schulentwicklung angeboten werden:

- Beratung
- Erwachsenenendidaktik/Fortbildungsdidaktik
- Veranstaltungsmanagement
- spezifische bildungspolitische Themen

In den folgenden Kapiteln 4.1 und 4.2 schließen sich spezifische Ausführungen zur Qualifizierung der Fachberater und der Berater für Schulentwicklung an.

4.1 Qualifizierung der Fachberater

Das modulare Qualifizierungskonzept für Fachberater enthält folgende fächerspezifischen und fächer- sowie schulartübergreifenden Qualifizierungsbereiche:

- fachspezifische Entwicklung
- Unterrichtsentwicklung, v. a. Lerntheorien, Initiierung von Lernprozessen, pädagogische Diagnostik und Differenzierung, Leistungseinschätzung

Die fachspezifische Qualifizierung, z. B. zur Lehrplanimplementation, zu fachwissenschaftlichen und fachdidaktischen Entwicklungen oder zu zentralen Prüfungen, ist immanenter Bestandteil der Anleitung durch den ThILLM-Referenten.

4.2 Qualifizierung der Berater für Schulentwicklung

Folgende Themenkomplexe sind Bestandteil der modular anzubietenden Qualifizierung der Berater für Schulentwicklung:

- Schulentwicklung (Unterrichtsentwicklung, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung)
- Lernen und Lerntheorien
- Kommunikation und Kooperation
- Evaluation
- kollegialer Austausch

Diese Themenfelder werden auf der Grundlage der entsprechenden gesetzlichen Grundlagen mit geeigneten Inhalten untersetzt und dabei Kenntnisse und Kompetenzen, sowie mögliche Handlungsfelder exemplarisch benannt. Ziel der Qualifizierung ist es, alle Berater für Schulentwicklung entsprechend zu professionalisieren. Dazu wird der Bedarf zu Beginn der Tätigkeit und später in regelmäßigen Abständen erhoben. Für die Gruppe der neu aufgenommenen Berater für Schulentwicklung wird ein Curriculum mit Grundbausteinen für einen Zeitraum von maximal zwei Haushaltsjahren erstellt.

Bestandteil der Qualifizierung ist der kollegiale Austausch. Er erfolgt in Verbindung mit den Arbeitsberatungen je nach Bedarf der Berater und dient der Reflexion und Unterstützung der Arbeitsprozesse.

5. Qualitätsmanagement

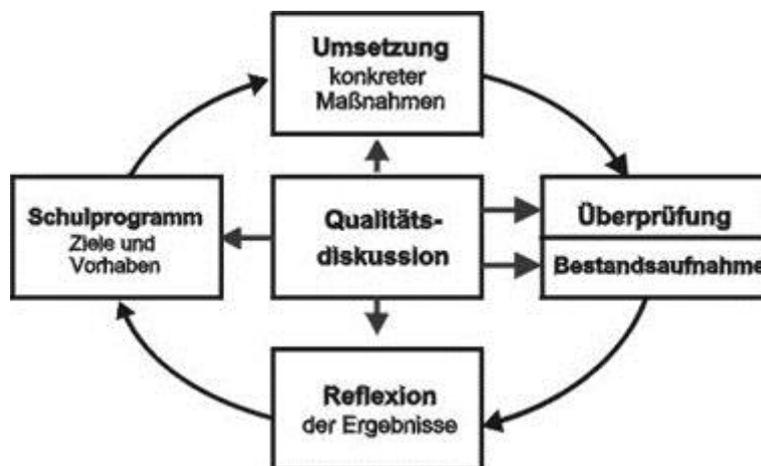
Qualitätsmanagement ist als Oberbegriff für alle systematischen Maßnahmen im Zusammenhang mit Qualität, Qualitätssicherung bzw. Qualitätsentwicklung zu verstehen. Qualität soll erfasst, verbessert und gesichert werden. (vgl. Degendorfer/Reisch/Schwarz 2000, S. 93; vgl. Dubs 2005, S. 14). Während durch Qualitätsentwicklung schulische Qualitätsbereiche weiter entwickelt und damit Innovationen angestoßen werden sollen, sind durch Qualitätssicherung Mindestanforderungen an die Schulqualität sicherzustellen (vgl. Reinmann 2004, S. 154). Seitz und Capaul verstehen unter Qualitätssicherung die Aufgabe der Schule regelmäßig zu prüfen, ob ein bestimmtes Qualitätsniveau in der Schule gegeben

ist und gehalten bzw. im Sinne der Qualitätsentwicklung verbessert werden kann (vgl. Seitz/Capaul 2005, S. 535).

Diese Ansätze gilt es, auf das Qualitätsmanagement der Thüringer Unterstützungssysteme zu übertragen.

5.1. Evaluation – theoretische Grundlagen

Die Evaluation spielt im Rahmen des Qualitätsmanagements eine entscheidende Rolle (vgl. Degendorfer/Reisch/Schwarz 2000, S. 37). Evaluation ist mit der Absicht verbunden, durch systematische Untersuchung und Bewertung eines Bereiches dessen Qualität und den Nutzen sicher zu stellen und weiter zu entwickeln. (vgl. Seitz/Capaul 2005, S. 549).



Gegenstand der Untersuchung ist die Exploration des Feldes des Unterstützungssystems und seiner Relevanz für die Praxis an Schulen mit dem Ziel, das Unterstützungssystem in seinen organisatorischen, inhaltlichen und didaktisch- methodischen Strukturen zu untersuchen.

Das vorliegende Untersuchungsdesign basiert auf dem Konzept der Handlungsforschung (actionresearch) in der Tradition und im Verständnis Kurt Lewins (vgl. Lewin 1942, S. 157-185; Lewin 1982) und knüpft an die Forschungsansätze von Moser (vgl. Moser 1977), Jahoda, Lazarsfeld, Zeisel (vgl. Jahoda, Lazarsfeld, Zeisel 1978) und Gunz (vgl. Gunz 1986) an. Der vorliegende Forschungsansatz weist folgende Grundprinzipien auf, die nach Mayring (vgl. Mayring 2002) als Kriterien für Handlungsforschung anzusehen sind:

1. Der Ansatz für die Untersuchungen ist ein konkretes Praxisproblem, nämlich die Umsetzung, die Umsetzungsbedingungen und die Effekte der Um- und -

ausgestaltung des Unterstützungssystems auf der Grundlage der fachlichen Empfehlung. Das Ziel ist nicht nur die Beschreibung der Umsetzungsparameter und Effekte, sondern die Praxisveränderung.

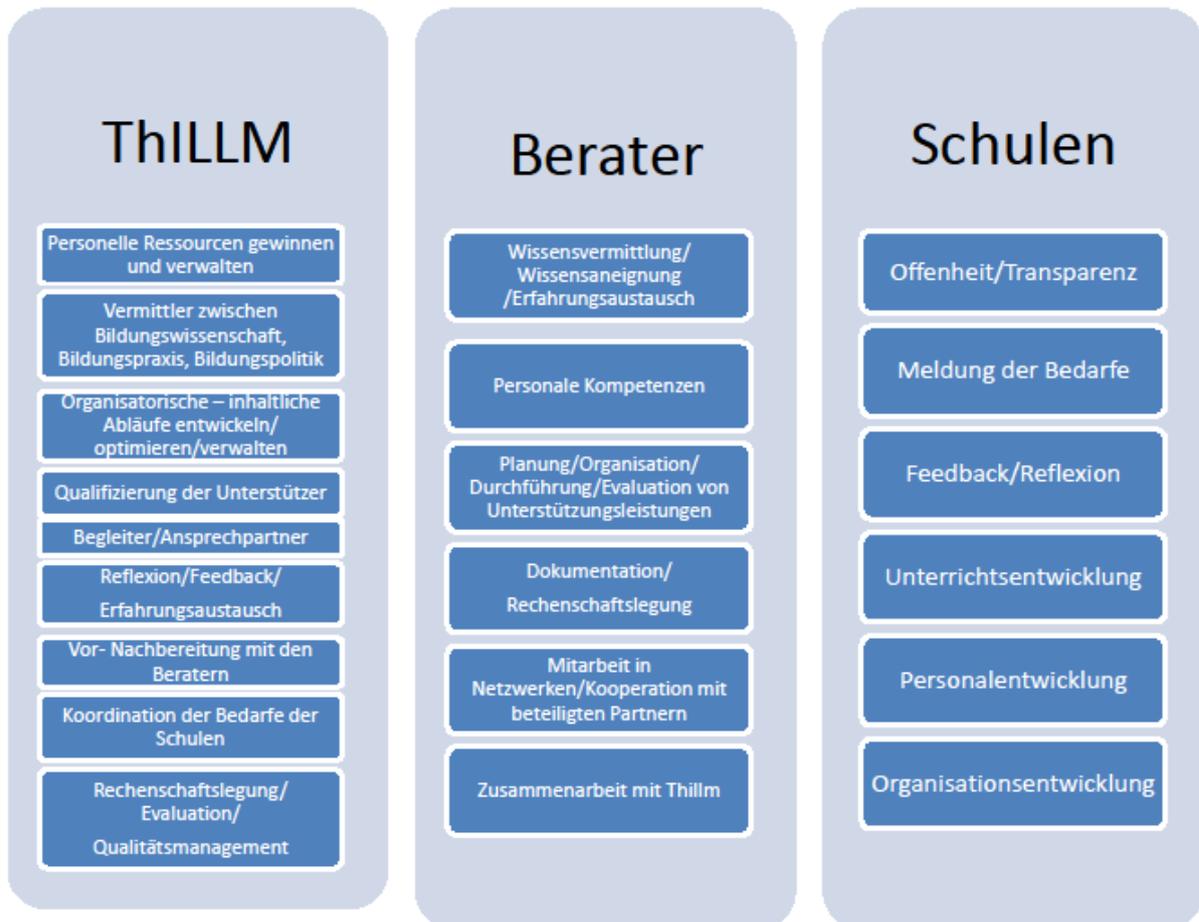
2. Erforscht werden die Bedingungen und Wirkungen sozialen Handelns. Konkret geht es in der vorliegenden Untersuchung um die Fragen: Wie wirken sich Gestaltungen, Entscheidungen der Makroebene auf der Mikroebene aus und von welchen Ansprüchen, Visionen, Begleitumständen und Zielen werden die Weiterentwicklungen und konkreten Umsetzungen geprägt?
3. Der Forscher befindet sich in einem ständigen Diskurs mit den Beforschten und arbeitet zusammen mit den Verantwortlichen der Planung und Implementation an der Umsetzung der Ergebnisse in die Praxis bereits im Forschungsprozess. Es finden Berichterstattungen und Rückmeldungen der Ergebnisse statt.
4. Es erfolgt eine starke Orientierung des Ablaufs des Forschungsprozesses an den Praxisgegebenheiten. Konkret heißt dies, dass das quantitative/qualitative Erhebungsinstrumentarium an die Komplexität des Gegenstandes mit einer Vielzahl von ad hoc Fragen, die die Deskription des komplexen Phänomens erlauben, angepasst und fortentwickelt wird.

5.2. Bereiche der Evaluation

Aus den zentralen Anliegen der hier vorliegenden Konzeption zur Thüringer Fach- und Schulentwicklungsberatung können folgende zentrale Bereiche abgeleitet werden:

Die Bereiche der Evaluation untergliedern sich entsprechend den unterschiedlichen Perspektiven in die drei Untergruppen „ThILLM“, „Berater“ und „Schulen“.

Die darunter aufgeführten Felder beinhalten spezifische Aufgabenbereiche, die aus unterschiedlichen Perspektiven eingeschätzt und bewertet werden können.



Die dargestellten Aufgabenbereiche dienen als Grundlage zur Erarbeitung eines entsprechenden Evaluationskonzeptes und müssen dort operationalisiert werden.

5.3. Evaluation - Vorgehen

Bezogen auf die Akteure und Beteiligten der drei Evaluationsbereiche muss innerhalb der Evaluation zwischen Fremdevaluation und Selbstevaluation unterschieden werden. Bei der Selbstevaluation nehmen die Mitglieder eine Selbstbewertung ihrer Praxis aus eigenem Entschluss vor. Dabei können einzelne Aspekte auch durch einen externen Partner mit dem Blick eines Außenstehenden beurteilt werden. Dagegen ist Fremdevaluation eine Bewertung des Unterstützungssystems durch Vertreter unabhängiger Institute, Universitäten o.ä., die einen Evaluationsauftrag haben, der nicht von Internen erteilt wurde. Ferner unterscheidet man hier noch unter Externer Evaluation, bei der ein externer Partner unterstützt und Interner Evaluation, bei der Mitarbeiter der eigenen Organisation evaluieren.

Dementsprechend müssen verschiedene Evaluationsinstrumente entwickelt werden.

Immer häufiger werden sogenannte multiple Qualitätsmanagementkonzepte angewendet (vgl. Dubs 2004, S. 16), bei denen fremd- und selbstevaluative Vorgehensweisen kombiniert werden.

Besteller Akteure	Intern – selbst	Extern – fremd
interne	Kollegialfeedback (Hospitation, Gegenlesen, Teamteaching), Lehrpersonen-Befragung, Interne Metaevaluation	Übermittlung von Berichten über Selbstevaluation zwecks Plausibilitätskontrolle, Feedback und Systemmonitoring
externe	Schüler-Feedback, Elternfeedback, externe Peer-Review, Expertenurteil, externe Metaevaluation	Behördliche Prozess-Zertifizierung bzw. Standardkontrolle, inhaltliche Fremdinspektion

Das ThILLM begleitet den Prozess sowie die Maßnahmen während und nach der Durchführung in Form einer Prozessevaluation (formative Evaluation). Hierzu erarbeitet das ThILLM auf der Basis der oben genannten Evaluationsbereiche ein gesondertes Konzept bzw. Evaluationsdesign und erstellt entsprechende Instrumente.

Summative Evaluation/Produktevaluation (extern)

Die zusammenfassende Bewertung zum Stand der Umsetzung der fachlichen Empfehlung sowie zur Umsetzung der Konzeption des Unterstützungssystems im Sinne einer Produktevaluation (summative Evaluation) wird extern evaluiert. Die Ergebnisse werden dem ThILLM zurückgemeldet und entsprechende Ableitungen für die weitere Ausgestaltung des Thüringer Unterstützungssystems getroffen.

6. Literaturverzeichnis

- Antonovsky, A.: The Sense of Coherence: Development of a Research Instrument. W.S.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M.: Self-Determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation Development, and Health. In: Canadian Psychology 49. 2008
- Degendorfer, W./Reisch, R./Schwarz, G.: Qualitätsmanagement und Schulentwicklung, Theorien - Konzepte - Praxis. öbv und hpt Verlagsgesellschaft, Wien 2000
- Dinkelaker, J./Kraus, K.: Didaktik - erwachsenengerecht und innovativ? In: Education Permanente 2012
- Dubs, R.: Die Führung einer Schule. Franz Steiner Verlag, Zürich 2005
- Dubs, R.: Qualitätsmanagement in Schule. Verlag für Schule und Weiterbildung, Bönen 2004
- Fachliche Empfehlung für das Unterstützungssystem, 2016
- Gunz J.: Handlungsforschung. Vom Wandel der distanzierteren zur engagierten Sozialforschung 1986.
- Jahoda, M./Lazarsfeld, P. F./ Zeisel, H.: Die Arbeitslosen von Marienthal, 2. Aufl., Frankfurt am Main 1978
- Lewin, K.: Field theory of learning. In The Forty-first Yearbook of the National Society for the Study of Education, (p. 215–242). Chicago, IL: University of Chicago Press. (KLW 4, S. 157–185, „Feldtheorie des Lernens“, 1942
- Lewin, K.: Kurt Lewin Werkausgabe, hg. von C.-F. Graumann. Band 4, Feldtheorie, hg. von Carl-Friedrich Graumann. Bern: Huber, Klett-Cotta, Stuttgart 1982
- Mayring, P.: Einführung in die qualitative Sozialforschung, 5. Aufl., Weinheim. Basel 2002
- Moser, H.: Methoden der Aktionsforschung, Kosel, München 1977
- Lipowsky, F.: Lernen im Beruf – Empirische Befunde zur Wirksamkeit von Lehrerfortbildung. In: Müller, F. H. u. a. (Hrsg.): Lehrerinnen und Lehrer lernen – Konzepte und Befunde zur Lehrerfortbildung. Waxmann-Verlag, Münster 2010
- Lipowsky, F.: Was wirklich wirkt!? Effektive Lernprozesse und Strukturen in Lehrerfortbildung und Schulentwicklung. 2015
- Mutzeck, W.: Kooperative Beratung. Weinheim 2002
- Nachtigall, Ch.: Manuskript 2015
- Priebe, B.: Weiterentwicklung der Lehrerfortbildung und Schulberatung im schulischen Unterstützungssystem in Nordrhein-Westfalen. Neue Deutsche Schule Verlagsgesellschaft mbH, Essen 2011

Reinmann, G.: Qualitätsmanagement in Schule: Eine Einführung. In: Arnold, R./Griese, Ch.: Schulleitung und Schulentwicklung. Schneider-Verlag, Hohengehren 2004

Schulz von Thun, Friedemann: Kommunikation und soziale Kompetenz. Berlin 2003

Schwartz Research Center for Behavioral Medicine, Tel Aviv University, Newsletter and Research Reports 1.1983

Seitz, H./Capaul, R.: Schulführung und Schulentwicklung. Haupt Verlag, Bern; Stuttgart; Wien 2005

Thomann, G.i: Ausbildung der Ausbildenden. Luzern 2002

Winkler, C.: Unterstützungssysteme an schwedischen Schulen – Eine Fallstudie. In: Müller, F./Eichenberger, A./Lüders, M./Mayer, L.: Lehrerinnen und Lehrer lernen Konzepte und Befunde zur Lehrerfortbildung. Waxmann-Verlag, Münster 2010. S. 437