

ÜBERBLICK ZUR QUALITATIVEN STUDIE „Beratende Schulaufsicht“ (BeSa)



Lernen
im
Ganzttag

AUSGANGSLAGE

Die Beratung von Schulleitungen als neues Handlungsfeld der Schulaufsicht ist bislang kaum erforscht. Daher wurde durch den Expert:innenrat im Programm „LiGa – Lernen im Ganzttag“ das Forschungsprojekt „Beratende Schulaufsicht“ (BeSa) initiiert.

AUFTRAG

Ziel war es, im Rahmen einer qualitativen Studie Beratungsverständnisse in der Schulbehörde sowie den möglichen Qualifizierungsbedarf im Kontext von ganztägiger Bildung zu untersuchen.

PROJEKTTEAM

Prof. Dr. Raphaela Porsch und Dr. Nicole Zaruba von der Universität Magdeburg, Prof. Dr. Falk Radisch und Dr. Larissa Habeck von der Universität Rostock sowie Dr. Alexander Wedel von der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung (DJKS)
Prof. Dr. Raphaela Porsch und Prof. Dr. Falk Radisch sind Mitglieder:innen des LiGa-Expert:innenrats.

DURCHFÜHRUNG

Von März 2022 bis Dezember 2022 wurden eine Dokumentenanalyse zur Rechtsgrundlage in den vier Bundesländern durchgeführt, die an LiGa beteiligt sind. Zudem wurden 18 Mitarbeitende der oberen/obersten und der unteren Schulaufsicht in diesen Bundesländern im Rahmen einer leitfadengestützten Interviewstudie befragt.

ZENTRALE ERGEBNISSE

- /// Beratungsverständnisse von Schulaufsichten sind sehr heterogen und erfahrungsgebunden. Der Fokus liegt auf Reflexion, Lösungsorientierung, Einvernehmlichkeit und Augenhöhe. Im Arbeitsalltag führen die beratenden Tätigkeiten häufig zu Ziel- und Rollenkonflikten, da auch Kontrollaufgaben bestehen.
- /// Die vorhandenen Qualifizierungsmöglichkeiten sind sehr unterschiedlich, aber wenig systematisch. Teilweise sind nicht genügend Angebote vorhanden, um den Bedarf zu decken. Die Qualifizierungsbedarfe sind sehr vielfältig – hinsichtlich der Fortbildungsinhalte (Organisationsberatung, Konfliktmanagement) und Fortbildungsformate (Coaching, Austausch im Team, Angebote von internen und externen Expert:innen).
- /// Das Thema Ganzttag wird in der Beratung als relevant erachtet. Das Themenspektrum der ganztagsbezogenen Beratungen reicht von flächendeckendem Personalmangel über rechtliche Aspekte bis hin zu pädagogischen Themen, z. B. die Einführung des Ganztags. Ganzttag als Thema ist jedoch – strukturell bedingt – teilweise nicht im Zuständigkeitsbereich einer jeden Schulaufsicht verortet. Austausch und Vernetzung mit Kolleg:innen werden daher als sinnvoll und wichtig erachtet.

Der vollständige Abschlussbericht zur Studie kann unter www.schulaufsicht.de abgerufen werden. Auf Grundlage der Ergebnisse hat das Autor:innenteam folgende neun Handlungsempfehlungen formuliert.

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

aus der Studie „Beratende Schulaufsicht“

1

Abgestimmtes Beratungsverständnis

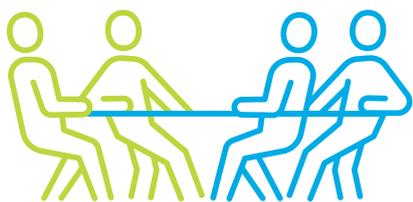


Beratungspraxis braucht ein abgestimmtes Beratungsverständnis.

Obwohl die Befragten der Schulaufsicht auf Nachfrage nach ihrem Beratungsverständnis vielfach auf Elemente eines in der Literatur bestehenden Beratungsverständnisses verwiesen haben, bleibt einerseits für die Praxis offen, inwieweit dieses realisiert wird. Andererseits ist offen, inwieweit Prozesse der Abstimmung innerhalb von Behörden über dieses Verständnis erfolgen und bspw. in ähnlicher Weise Beratungsgespräche durchgeführt werden. Es wurde deutlich, dass dies in unterschiedlichen Beratungspraxen und inkohärenten Vorgehensweisen innerhalb der Schulaufsicht und auch zwischen unterschiedlichen beratenden Systemen führt. Es ist für eine Weiterentwicklung wünschenswert, sich Zeit innerhalb von Institutionen der Schulaufsicht und weiterer beratender Instanzen zu nehmen und über das Beratungsverständnis zu reflektieren. Für die Schulaufsicht ist es hilfreich und qualitätssteigernd, einen Konsens zum Beratungsverständnis zu finden, schriftlich zu fixieren und transparent zu machen. Dies ist vor allem wichtig, um die Schulen (insbesondere Schulleitungen) über die Möglichkeiten und Grenzen von Beratung durch Schulaufsicht zu informieren.

2

Spannungsfeld Kontrolle/Beratung



Die zwei Aufgaben – Beratung und Kontrolle – stellen ein Spannungsfeld für Mitarbeiter:innen der Schulaufsicht dar. Dies sollte mit Eintritt in die Berufspraxis kontinuierlich reflektiert und geklärt werden.

Die Schulaufsichtsrätinnen und -räte agieren in einem Spannungsfeld zwischen Beratungs- und Aufsichtsfunktion, das verschiedene, widerstreitende Anforderungen mit sich bringt. Zwischen diesen muss situativ austariert werden. Ein Bewusstsein für diese verschiedenen Anforderungen erscheint als wichtige Voraussetzung für reflexives, professionelles Handeln. Es erscheint sinnvoll, nicht nur ein wiederkehrendes Weiterbildungs- und Fortbildungsangebot für Schulleiter:innen zur Beratungstätigkeit im Allgemeinen anzubieten, sondern spezifische Angebote, die auf das eigene Handlungsfeld und die entsprechenden Aufgaben zugeschnitten sind. Systematische Supervisions- und Mentoringmöglichkeiten könnten hier ein zentrales Instrument sein. Daneben erfordert das Handeln in komplexen, spannungsreichen pädagogischen Handlungssituationen Teamstrukturen des regelmäßigen fallbezogenen Austauschs und der Supervision. Diese sollten im Berufsalltag mit entsprechenden Zeitstrukturen und einer hohen Bedeutsamkeit verankert sein.

3

Kriterien für den Erfolg von Beratung



Beratende Tätigkeiten, wie sie durch Schulaufsicht stattfinden, benötigen eine Bestimmung von Standards der Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität.

Damit für die Beratenden – hier Schulaufsicht – als auch diejenigen, die beraten werden – hier Schulleitungen – Erwartungen möglichst wenig Differenz aufweisen, braucht es Standards in Bezug auf die Strukturen, die Prozesse und die Ergebnisse zur Qualität von Beratungsgesprächen. Die Interviews deuten teilweise auf unterschiedliche Vorstellungen seitens der Schulaufsicht hin, wann Beratung gelungen ist. Neben den Schulaufsichtsrät:innen selbst, können solche Standards für die Schulleitungen eine klare(re) Orientierung geben, was von Beratungsgesprächen zu erwarten ist. Strukturen beziehen sich bspw. auf die Frage, zu welchem Zeitpunkt Beratung durch die Schulaufsicht oder andere Institutionen angefragt wird bzw. wer die Verantwortung für welche Aufgabe trägt. Prozessqualität umfasst die Herstellung von Klarheit, was die Vorbereitung, Umsetzung und Nachbereitung von Beratungsgesprächen betrifft, also die Festlegung konkreter Einzelschritte der Beratung. Ein gelungener Beratungsprozess zeigt sich kurzfristig an erarbeiteten Lösungsansätzen bzw. daran, dass die beratende Person sich in der Lage fühlt, entsprechende Ideen selbständig zu entwickeln und umzusetzen (Stichwort „Empowerment“). Langfristig kann als Erfolgskriterium gelten, wenn Lösungen für ein Problem gefunden und umgesetzt wurden, Schulentwicklungsprozesse initiiert werden konnten oder Schulleitungen so weit gestärkt wurden, dass sie sich in der Lage fühlen, Lösungen selbst zu finden bzw. den Prozess an ihrer Schule erfolgreich weiterzuführen. Zur Überprüfung der Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität braucht es entsprechende evaluative Instrumente.

4

Beziehungsarbeit

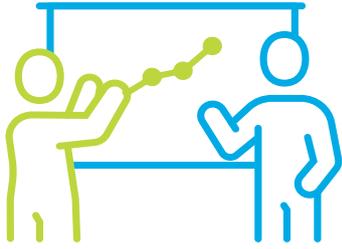


Eine vertrauensvolle, durch Wertschätzung und Vertrauen gekennzeichnete Beziehung ist zentrale Grundlage für Beratung. Regelmäßigem Austausch und der Beziehungsarbeit sollte im Rahmen von Netzwerken aus Schulleitungen und Schulaufsicht ein Rahmen gegeben werden.

Die Relevanz von Netzwerken besteht nicht allein im Austausch von Informationen zwischen den Beteiligten. Sie bieten einen wichtigen Rahmen und Gelegenheiten für die Beziehungsarbeit. Diese ist im Besonderen notwendig, um Wertschätzung und Vertrauen entwickeln zu können, die für Beratungsgespräche zwischen Schulleitungen und Schulaufsicht Grundlage und wichtige Gelingensbedingungen sind. Daher sind Netzwerke bzw. Veranstaltungen so zu gestalten, dass ein Rahmen geschaffen wird, der Beziehungen nachhaltig stärkt. Auf dieser Grundlage können Beratungsgespräche geführt werden, bei denen nicht die Aushandlung oder Ausgestaltung von hierarchisch geprägten Rollen, sondern die gemeinsame (gleichberechtigte) Suche nach Lösungen im Vordergrund steht.

5

Qualifizierung und Personalentwicklung



Die Qualifikation von Mitarbeiter:innen der Schulaufsicht als einer eigenständigen Profession ist maßgeblich für den Erfolg ihrer Kontroll- und Beratungstätigkeit. Eine an ihrer Führungstätigkeit und ihren Aufgaben orientierte stetige Unterstützung und Personalentwicklung ist daher notwendig.

Die Interviews mit den Leitenden und Mitarbeiter:innen der Schulaufsicht zeigen auf, dass Schulaufsicht als eine eigene Profession verstanden werden sollte, die ein breites und komplexes Handlungsprofil erfordert. Eine zu Beginn der Tätigkeit verbindliche Qualifizierung stellt eine wichtige Basis dar, sollte jedoch angesichts der stark auf situationsabhängige Kommunikation ausgerichteten Arbeit durch weitere – allen als Angebot zur Verfügung stehenden – Maßnahmen zur Unterstützung (wie Coaching oder Supervision) ergänzt werden. Strukturierte Personalentwicklung (wie jährliche Entwicklungsgespräche) durch die Leitenden von Schulaufsicht ist notwendig, um individuelle Qualifizierungsbedarfe zu identifizieren und entsprechende Maßnahmen planen und umsetzen zu können.

6

Standards für Schulaufsicht



Zur Orientierung für Einstellungsanforderungen sowie Qualifizierungsmaßnahmen ist eine länderübergreifende Festlegung von Standards mit der berufsspezifischen Beschreibung von Kompetenzen für die Schulaufsicht wünschenswert.

Neben abgestimmten Beratungskonzepten, die Aushandlungsprozesse anregen und zu einem transparenten Vorgehen beitragen können, erscheint es sinnvoll, sich auf länderübergreifender Ebene Gedanken über die Aufgaben und notwendigen Kompetenzen der Schulaufsicht zu machen. Entsprechende Konzepte für den Beruf von Lehrer:innen oder Schulleiter:innen liegen seitens der KMK bereits vor oder sind im Entstehen. Eine entsprechende Ausformulierung für das Handlungsfeld der Schulaufsicht würde zu einem einheitlicheren Vorgehen beitragen und dafür Sorge tragen, dass alle relevanten Aspekte im Blick behalten werden können. Derzeit existieren große Unterschiede zwischen den Bundesländern – sowohl hinsichtlich der organisationalen Struktur von Schulaufsicht als auch hinsichtlich Aufgabenverteilungen und -zuständigkeiten. Resultierend sind die tatsächlichen Anforderungen an die Kompetenzen von leitenden Personen und Schülerrät:innen durch stark unterschiedliche Tätigkeitsprofile unterschiedlich. Ein gemeinsamer Rahmen kann diese Unterschiedlichkeit darstellbar machen und zum Beispiel für länderübergreifend kooperative Weiterbildungsmaßnahmen und Abstimmungsprozesse effizient genutzt werden.

7

Entwicklung von Fortbildungsmodulen in multiprofessionellen Teams



Um die Mitarbeiter:innen der Schulaufsicht in ihrer Tätigkeit und Professionalisierung zu unterstützen, sind auf der Grundlage von ‚Standards für die Schulaufsicht‘ Fortbildungen zu konzipieren. Dazu ist eine Entwicklung in multiprofessionellen Teams zielführend.

Die Interviews haben auf unterschiedliche Qualifizierungsbedarfe verwiesen. Grundsätzlich sind Angebote der Fortbildungen für Schulaufsicht in allen Bundesländern wünschenswert. Für diese Veranstaltungen sind neben der Berücksichtigung von Standards für die Fortbildungen (z. B. Lipowsky & Rjezak, 2021) verschiedene Expertisen einzubinden und Module zu entwickeln. Themen als auch Inhalte sollten gemeinsam von Schulaufsicht, Schulleitung und Berater:innen festgelegt werden. Diese gemeinsame Entwicklung ermöglicht nicht nur die Einbindung der verschiedenen Perspektiven, sondern lässt auch die Möglichkeit offen, diese Module sowohl für Mitarbeiter:innen der Schulaufsicht und Schulleitungen anzubieten und in der Realisierung gleichzeitig den Austausch und die Vernetzung dieser beiden Gruppen anzubahnen.

8

Schulaufsicht als Expert:innen für Schulentwicklung



Die Ganztagschulreform kann nur in der kokonstruktiven Zusammenarbeit mit allen Akteur:innen gelingen. Die Schulaufsicht kann mit ihrer breiten Expertise einen wesentlichen Beitrag leisten.

Nicht immer ist es sinnvoll, dass alle Bildungsakteur:innen gemeinsam an der Realisierung einer Reform in allen Phasen beteiligt sind. Auch ist das Gelingen solcher umfassenden und komplexen Beteiligungsprozesse sehr voraussetzungsvoll. Nichtsdestotrotz ist bekannt, dass die breite Akzeptanz einer Neuerung wie der Gestaltung von Schulen zu Ganztagschulen eine wesentliche Grundlage darstellt (Rogers, 2003). Zur Herstellung einer breiten Akzeptanz braucht es auch die Einbindung aller Beteiligten und entsprechende Unterstützungssysteme. Schulaufsichten verfügen über eine hohe und breite Expertise, die aus der Zusammenarbeit mit vielen unterschiedlichen Schulen resultiert. Sie verfügen zum Beispiel aufgrund ihres Tätigkeitsprofils und Zuständigkeit über umfassendes regionales Überblickswissen, insbesondere zu Schulentwicklung. Dieses Wissen sollte für die Umsetzung umfassender Vorhaben wie der Ganztagschulreform genutzt werden. Mitarbeiter:innen der Schulaufsicht sollten als Multiplikator:innen und Koordinator:innen sowie Moderator:innen und Inputgebende einer Netzwerkstruktur der (themenbezogenen) Schulentwicklung genutzt werden.

Verhältnisklärung der Institutionen



In den Bundesländern stehen neben den Mitarbeiter:innen der Schulaufsicht weitere Institutionen bzw. Expert:innen für Beratung und Unterstützung im Kontext Schulentwicklung zur Verfügung. Das Verhältnis zueinander sollte geklärt werden, um Rollenkonflikte und Reibungsverluste zu vermeiden.

In vielen Bundesländern können Schulen bzw. Schulleitungen für Schulentwicklungsprozesse auf verschiedene Unterstützungsinstanzen zurückgreifen. Neben der Beratung durch die jeweils zuständigen Schulaufsichtsrät:innen stehen beispielsweise weitere Expert:innen der Schulämter oder anderer Institutionen zur Verfügung. Diese breite Expertise gilt es, zu vernetzen und das Verhältnis der verschiedenen Instanzen zu klären, um Rollenkonflikte und Reibungsverluste zu vermeiden. Günstig ist, diese Akteur:innen mit ihrer jeweiligen spezifischen Expertise gemeinsam für Schulentwicklungsprozesse wie der Ganztagschulreform von Anfang an einzubinden. Eine Vernetzung der verschiedenen Instanzen ist dafür unerlässlich.

Impressum

HERAUSGEBERIN
Deutsche Kinder- und Jugendstiftung GmbH
Tempelhofer Ufer 11 | 10963 Berlin
Tel.: (030) 25 76 76 - 0
info[at]dkjs.de
www.dkjs.de
www.schulaufsicht.de
www.lernen-im-ganztag.de

Berlin, März 2023

„LiGa – Lernen im Ganztag“ ist eine Initiative der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung und der Stiftung Mercator.

deutsche kinder-
und jugendstiftung

STIFTUNG
MERCATOR