

BERATENDE SCHULAUF SICHT IM FOKUS

Empfehlungen des Expert:innenrats im Programm „LiGa – Lernen im Ganzttag“ für eine Qualitätsentwicklung der schulischen Steuerungsebene ganztägiger Bildung

PRÄAMBEL

In der Qualitätsentwicklung des Bildungswesens wirkt die Schulaufsicht im Sinne eines Bindeglieds zwischen Bildungspolitik und -praxis mit einem breiten Tätigkeitsprofil. Sie leitet und weist an, reflektiert und supervidiert, vernetzt und managt – und berät. Schulleitungen durch Beratung so zu unterstützen, dass diese einen lernwirksamen und entwicklungsförderlichen Schulalltag herstellen können, ist eine Kunst. Nicht nur, da es in jedem Einzelfall einen hohen Grad an Spezialwissen über das Schulsystem im Allgemeinen und die konkrete Schulsituation vor Ort braucht. Vielmehr kann die Schulaufsicht bis heute nicht auf etablierte Berufsstandards im Tätigkeitsfeld der Beratung zurückgreifen (Porsch et al., 2022).

Auf diese Leerstelle in der Qualitätssicherung des Bildungssystems wies der Expert:innenrat des Programms „LiGa – Lernen im Ganzttag“ während der ersten Jahrestagung des Gremiums im September 2021 hin. Ausgewählte Vertreter:innen aus Bildungspraxis, -verwaltung und -wissenschaft der Bundesländer Schleswig-Holstein, Hessen, Nordrhein-Westfalen und Sachsen-Anhalt stellten länderübergreifend einen deutlichen Handlungsbedarf in der Entwicklung von Qualitäts- und Kompetenzstandards für die Beratungsarbeit der Schulaufsicht fest.

Eine kritische Prüfung dieser Einschätzung durch die Studienreihe „BeSa – Beratende Schulaufsicht“



zur Beratungspraxis, aber auch zu Beratungsverständnissen von Schulaufsichten und deren Leitungskräften, bestätigte dieses Diskussionsergebnis (Wedel et al., 2022; Porsch et al., 2023). Beratungsstandards wurden durch die Interviewten als gewinnbringende Orientierung und Rahmung dargestellt, mit der vorhandene Wissensbestände und Handlungsmethoden im Arbeitsalltag besser genutzt und erweitert werden können.

Was in der Entwicklung von Ganzttagsschulen schon oft gelebt und nun allmählich in Orientierungsrahmen für Schulqualität im Allgemeinen definiert wird – multiprofessionelle Kooperation, Verzahnung pädagogischer Angebote, lebensweltorientierte Bildung – bedarf einer punktuell engen und vertrauensvollen Zusammenarbeit von Schulleitung und Schulaufsicht. Beratungsstandards können diese Vertrauensbildung unterstützen, indem sie Erwartungen und Arbeitsformen klar beschreiben.

Aufbauend auf den gewonnenen Erkenntnissen entwickelte der LiGa-Expert:innenrat eine Reihe von Positionen und Empfehlungen zur Qualitätsentwicklung der schulaufsichtlichen Beratung. Das vorliegende Empfehlungspapier führt in das Themenfeld der Beratung durch Schulaufsicht ein, stellt die erfahrungs- und evidenzbasierten Erkenntnisse zusammenfassend dar und verweist an gegebenen Stellen auf weiterführendes Material.

Aktuell wird die [bundesweite Studie „BeSa 2+“](#) durchgeführt, in der zentrale Anforderungssituationen der schulaufsichtlichen Beratungsarbeit sowie Kompetenzen zu deren Bewältigung entlang von Beratungsverläufen erhoben und rekonstruiert werden. Ziel ist die Ableitung länderübergreifender Kompetenzstandards für die Unterstützung der Schulaufsicht als Berufsgruppe.

BEWUSSTSEIN FÜR BERATUNG DURCH SCHULAUF SICHT

Für Beratungsarbeit im Rahmen der Qualitätsentwicklung von Schule und Ganzttag steht die Schulaufsicht vor einer Reihe von Herausforderungen.

Bildungsungleichheit steigt

Soziale Disparitäten und Bildungsungleichheiten in Deutschland sind weiterhin stark ausgeprägt. Die Abhängigkeit der von den Schüler:innen erreichten Kompetenzen von ihrem sozio-ökonomischen Status hat sich zwischen den Jahren 2015 und 2022 verstärkt (IQB Bildungstrend: Stanat et al., 2022). So ist der Anteil der Jugendlichen, die im Jahr 2022 im Fach Deutsch den Mindeststandard für den Ersten Schulabschluss (ESA) bzw. den Mittleren Schulabschluss (MSA) verfehlen, seit 2015 gestiegen. Im Kohortenvergleich der PISA-Studie zeichnen sich ähnliche Ergebnisse ab. Die Durchschnittsergebnisse in Mathematik, Lesekompetenz und Naturwissenschaften fielen 2022 schwächer aus als 2018. Insgesamt erreichten die Jugendlichen 2022 in allen drei Kompetenzbereichen die niedrigsten Werte, die in Deutschland jemals im Rahmen von PISA gemessen wurden (OECD, 2023).

Die Pandemie wirkt nach

Wissenschaftliche Analysen deuten darauf hin, dass die Corona-Pandemie – insbesondere hinsichtlich der Bildungschancen – die bereits vorhandenen Problemlagen verstärkt hat (Dumont, 2021). So sind vor allem Kinder aus sozio-ökonomisch benach-

teiligten Familien besonders betroffen, wie die COPSY-Studie des Universitätsklinikums Hamburg-Eppendorf zeigt: Zu rechnen ist kurz- und langfristig mit immens gesteigerten Bedarfen beim Ausgleich von Lernverlusten und hinsichtlich der sozio-emotionalen Stärkung der Kinder und Jugendlichen (Dohmen & Hurrelmann, 2021; Wößmann, 2021).

Unterrichtsqualität und Fachkräftemangel

Obwohl schon lange bekannt ist, dass Schüler:innen durch individualisierende Lehr-Lern-Formen – insbesondere in Ganzttagsschule – individuell unterstützt werden können, finden diese deutlich zu wenig und nicht in ausreichender pädagogischer Qualität statt (Konsortium StEG, 2016; 2019). Eine datengestützte Beratung der Schulen gewinnt hier zunehmend an Bedeutung (Klopsch/Sliwka 2020). Ausreichend qualifizierte Fachkräfte sind dafür eine zentrale Voraussetzung. Es fällt jedoch vielerorts zunehmend schwer, das notwendige Personal zu finden. Prognostisch wird von einer Zuspitzung dieser Situation ausgegangen.

Gemeinsame Qualitätsentwicklung

Qualität in der Breite zu entwickeln und im staatlichen Schulsystem zu implementieren, gelingt vor allem mit Schulaufsichten, die Bindeglied zwischen den für Bildung zuständigen Ministerien und Schulen sind. Schulaufsichten sind bislang noch zu wenig an der Qualitätsentwicklung von Schule beteiligt. Darüber hinaus fehlen etablierte Formen der Zusammenarbeit von Schulaufsicht und Schulleitung, um die Rahmenbedingungen für Qualitätsentwicklung gemeinsam voranzubringen.

Durch die wachsende Datengrundlage zu den Entwicklungen des Bildungssystems einerseits und die veränderte Schulbildung in und nach der Corona-Pandemie andererseits hat sich auch das Beratungsfeld der Schulaufsicht verändert. In der Familie als gesellschaftliche Institution ist ein stärkeres Bewusstsein für die Vermittlung von Basiskompe-

tenzen und Kulturtechniken entstanden. Schule und Familie haben an vielen Stellen einen bildungsbezogenen Digitalisierungsschub erlebt und dadurch ein konkreteres Verständnis von Bildungsteilhabe bekommen. Für Schulaufsicht hat die Vermittlungsarbeit zwischen Politik, Schule, Schulträger, Familie und Unterstützungssystemen wie der Jugendhilfe an Bedeutung gewonnen. Nicht zuletzt ist diese Vernetzungs- und Steuerungsfunktion durch den Rechtsanspruch auf ganztägige Bildung zu einer flächendeckenden Notwendigkeit in Deutschland geworden. Sowohl das vorübergehende Krisenmanagement durch Schulaufsicht als auch der Ausblick auf die zukünftige Gestaltung von Schulbildung im Ganztage haben zu einer verstärkten Reflexion der Rolle von Schulaufsicht zwischen Kontrolle und Beratung geführt.

ROLLE UND POSITION DER SCHULAUF SICHT

Die Schulgesetze der Länder beschreiben die Rolle von Schulaufsicht als Kontroll- und Unterstützungsinstanz in Richtung der Schulen. In den Gesetzen wird Beratung der Schulleitung durch Schulaufsicht als Unterstützungsform erst seit – in reformpolitischem Maßstab – wenigen Jahren ein zentraler Stellenwert zugewiesen (Porsch et al., 2022). Das Freiwilligkeitsprinzip von Beratung und das Pflichtprinzip der Kontrolle in der Selbstwahrnehmung zu vereinbaren und in der Fremdwahrnehmung in beiden Rollen anerkannt zu werden, birgt einen Rollenkonflikt. Empirische Studien weisen auf unterschiedliche Bewältigungsformen für diesen Konflikt hin.

Individuelle Konfliktbewältigung

Adenstedt (2016) und Muslic (2020) fanden eine ablehnende Haltung gegenüber schulaufsichtlicher Beratung im Bereich der Lernstandserhebungen und Prozessbegleitung von Schulen. Auch in der Cornelsen-Schulleitungsstudie (2022) berichten Schulleitungen von einer Fremdwahrnehmung von Schulaufsicht als eher kontrollierende Stelle. Dede-

ring (2020) arbeitet dagegen heraus, dass Schulaufsichtspersonal zwar den Wunsch, aber nicht die Ressourcen hat zu beraten. Fedkenheuer (2022) zeigt wiederum, dass Schulaufsichten ihre eigene Tätigkeit zu 70 Prozent als Beratung einschätzen und Schulleitungen und Schulaufsichten sich in Fremd- und Selbstwahrnehmung bezüglich der Rolle der Schulaufsicht als Berater:innen kaum unterscheiden. Dass diese Untersuchungen zum Teil in denselben Bundesländern durchgeführt wurden, weist auf die Individualisierung dieser Konfliktbewältigung hin. Schulaufsichten finden jeweils eigene Lösungen. Zu diesem Ergebnis kommen auch Porsch et al. (2023) in einer Interviewstudie zu Beratungsverständnissen und -tätigkeiten von Schulaufsicht und deren Leitungspersonal.

Entwicklung von Qualitätsstandards

Instrumente, mit deren Hilfe sich die notwendigerweise breit formulierten Gesetzestexte bezüglich des Unterstützungs- und Beratungsauftrags von Schulaufsicht in konkrete Handlungsbereiche, Zielvorstellungen, Tätigkeiten und Indikatoren übersetzen lassen, konnten offenbar ihre Wirkung noch nicht vollständig entfalten oder fehlen gänzlich. Die Entwicklung von Qualitätsstandards der Schulaufsicht als Institution und von Kompetenzstandards für die individuelle Qualifikation sind sowohl forschungsseitig als auch im Rahmen von Organisationsentwicklung und Bildungspolitik weitestgehend unbearbeitet.

Erst kürzlich forderte die Konferenz der Schulaufsicht in Deutschland in der Magdeburger Erklärung (2023) mit dem Titel „Zukunftsweisendes Leitbild der Schulaufsicht“ zur Professionalisierung des Berufsstandes auf. Ein wesentlicher Bestandteil eines Professionalisierungsprozesses ist die Entwicklung von Standards und damit verbundene Anforderungen an die Kompetenzen der Schulaufsichten. Zu diesen Entwicklungsprozessen möchten wir mit diesem Empfehlungspapier anregen.

EMPFEHLUNGEN DES LIGA-EXPERT:INNENRATS

Professionelles Handeln von Schulaufsicht bedarf verlässlicher und klar definierter Strukturen, Prozesse und Konzepte in den Schulbehörden. Klare und transparente Rahmenbedingungen sind besonders für Beratungsprozesse wichtig, da Beratungsarbeit durch ein hohes Maß an Ergebnisoffenheit geprägt ist. Hinsichtlich der Qualitätsentwicklung der Beratungsarbeit von Schulaufsicht bestehen daher folgende Empfehlungen:

1. Handlungsansatz der Schulaufsicht beschreiben

Ein differenziertes Bild der Beratungsarbeit von Schulaufsicht ermöglicht eine klare Kommunikation mit Schulleitungen und weiteren Akteur:innen.

Schulbehörden können zentrale fachliche Konzepte für die Beratungsarbeit des Schulaufsichtspersonals auswählen und Angebote zur Auseinandersetzung mit diesen vorhalten. Dazu gehört ein differenziertes Verständnis von Aufsicht, Beratung, Unterstützung und Schulentwicklung. Der gesetzliche Beratungs- und Unterstützungsauftrag ist mit Blick auf Kernaufgaben und Qualitätsmerkmale kaum operationalisiert (Porsch et al., 2022). Er lässt sich daher nur schwer im Sinne eines konkreten Angebots an Schulleitungen kommunizieren. Auch das Verhältnis zu anderen Unterstützungsinstanzen wie Schulträger, Jugendhilfe und Schulentwickler:innen bleibt dadurch sehr vage. Ein erster Schritt der Professionalisierung besteht also darin, den spezifischen Handlungsansatz der Schulaufsicht im Feld der beratenden und unterstützenden Akteur:innen zu beschreiben.

2. Rahmenbedingungen und Instrumente für Beratung zur Verfügung stellen

Diese Klärung von Beratungskonzepten sollte von der Einrichtung beratungsbezogener Strukturen in den Schulbehörden begleitet werden.

Struktur- und Prozessqualität für Beratung zeichnet sich u. a. durch ein Fort- und Weiterbildungsmanagement, ein Supervisionsangebot, eine Konflikthanlaufstelle, Möglichkeiten zur kollegialen Beratung und ein internes Qualitäts- und Wissensmanagement für diese Angebote wie auch für die Beratungsarbeit selbst aus. Dazu können standardisierte Beratungsinstrumente wie Gesprächsleitfäden, Dokumentationsvorlagen, Netzwerkkarten und Checklisten gehören, aber auch öffentliches Informationsmaterial zum Beratungsangebot (z. B. Ansprechbarkeit, Abläufe, Voraussetzungen). Ein geteiltes Verständnis der Beratung und feste Berufsstandards erleichtern das Erwartungsmanagement und befördern die Zusammenarbeit von Schulaufsicht und Schulleitungen.

3. Angebote zur Professionalisierung der Schulaufsicht schaffen

Wirksame Beratung kann im komplexen Feld der Qualitätssicherung von Schule nur durch hervorragend qualifizierte Schulaufsichten durchgeführt werden.

Entsprechend nimmt die Implementierung von Maßnahmen zur Personalgewinnung und Kompetenzentwicklung einen hohen Stellenwert ein. Das akademische Ausbildungsangebot mit Fokus auf Schulaufsicht als Beruf ist momentan noch sehr schwach ausgeprägt, so dass aktuelle Bedarfe identifiziert und darauf abgestimmte Formate implementiert werden sollten. Sowohl kurzfristige Maßnahmen wie

Netzwerktreffen, Reflexionszeiten und Workshops, aber auch mittel- und langfristige Maßnahmen wie Coaching, Mentoring, Job-Shading und Schulentwicklungsnetzwerke können eine Basis für die Vermittlung von Expertise und Handlungswissen bilden. Da die Bundesländer mit jeweils eigenen bildungspolitischen Rahmenbedingungen agieren, wäre die Einrichtung von Fortbildungsakademien mit einem modulartigen Angebot und länderübergreifend gültigen Zertifikaten ein erstrebenswerter Qualitätsbaustein für die Schulleitungen.

4. Referenzrahmen und Kompetenzstandards für Beratungsqualität entwickeln

Die Kenntnis von Qualitäts- und Erfolgskriterien von Beratung ist Voraussetzung für eine gelungene Planung von Fort- und Weiterbildung.

Hier gilt es, wiederkehrende und typische Anforderungssituationen zu identifizieren und Wege zu deren Bewältigung aufzuzeigen. Datengestützte Begleitung von Schulentwicklung, Krisenintervention, Empowerment – Schulaufsichten setzen vielfältige Beratungs- und Unterstützungsprozesse um. Dabei kommen Reflexions- und Kommunikationskompetenzen zum Tragen, aber auch Ambiguitätstoleranz im Umgang mit den verschiedenen Zweck-rationalitäten von Schule und Behörde, kognitive Flexibilität zum Umgang mit wechselnden Rahmenbedingungen und Vorgaben der Bildungspolitik, Empathie zum kontextuellen Verstehen der Handlungszwänge und -wünsche von Schulleitungen sowie Entscheidungsfähigkeit, um Schulen in einer rechtssicheren Gestaltung von Bildung zu bestärken. Eine zentrale Aufgabe von Schulbehörden und Schulaufsichtsverbänden zur Beförderung professionellen Schulaufsichtshandelns liegt in der Erarbeitung beraterbezogener Kompetenzstandards und eines Referenzrahmens für Beratungsqualität. Als Startpunkt dieser Entwicklung sind sowohl wissenschaftliche Studien als auch länderübergreifende Austausch- und Beteiligungsveranstaltungen geeignet.

Besuchen Sie auch unsere Website www.schulaufsicht.de. Dort finden Sie unser [Handbuch „Schulaufsicht gemeinsam weiterentwickeln“](#), das im Programm „LiGa – Lernen im Ganztage“ gemeinsam mit dem Expert:innenrat erstellt wurde. Es bündelt Erkenntnisse und Empfehlungen aus der Programmarbeit und bietet konkrete Anregungen für die Konzeption und Umsetzung von Qualifizierungsangeboten sowie zahlreiche Methoden für die tägliche Arbeit der Schulaufsicht. Informationen rund um die Arbeit des Expert:innenrats finden Sie hier <https://lernen-im-ganztage.de/programm/expertinnenrat/>

LITERATUR

- Adenstedt, K. (2016). Schulentwicklungsberatung. Zwischen staatlicher Steuerung und einzelschulischer Entwicklung: Untersuchungen zu Bedarf und Gestalt eines Unterstützungsinstruments. Bad Heilbrunn: Klinkhardt.
- Dedering, K. (2020). Die Schulaufsicht als Instanz der Beratung? Zur Realisierung eines neuen Handlungsprinzips im Kontext „klassischer“ Aufgaben. In D. E. Klein & N. Bremm (Hrsg.), Kooperation, Unterstützung, Kontrolle? Zum Verhältnis von Schulaufsicht und Schulleitungen in der Schulentwicklung. Reihe Educational Governance. Springer VS.
- Dohmen, D. & Hurrelmann, K. (Hrsg.) (2021). Generation Corona? Wie Jugendliche durch die Pandemie benachteiligt werden. Beltz Juventa.
- Dumont, H. (2021). Bildungsgerechtigkeit in Zeiten von Corona. Abgerufen am 21.01.2024 von https://www.volkshochschule.de/verbandswelt/projekte/politische_jugendbildung/online-dossier-teilhabe-und-corona/fachbeitrag-bildungsgerechtigkeit.php
- Fedkenheuer, M. (2022). Zwischenevaluation der externen Evaluation des Projekts „LIGA – LERNEN IM GANZTAG“. Abgerufen am 21.01.2024 von https://lernen-im-ganztag.de/wp-content/uploads/2023/09/Camino_Zwischenbericht_LiGa_230627_FINAL.pdf
- Fichtner, S., Bittner, M., Bayreuther, T., Kühn, V., Hurrelmann, K., Dohmen, D. (2022). „Schule zukunftsfähig machen“. Cornelsen Schulleitungsstudie 2022. Abgerufen am 21.01.2024 von https://www.cornelsen.de/_Resources/Persistent/0/e/f/a/0efa919997198f3a7a5c25b15bed802259a9a582/0001100000220%20FiBS_220329_001_Schulleitungsstudie-neu.pdf
- Klopsch, B.; Sliwka, A.: Schulqualität als Resultat eines „komplexen adaptiven Systems“: die Verschränkung von Systemebenen zur Verbesserung des Schülerlernens. Datengestützte Schulentwicklung in der Provinz Alberta, Kanada. In: DDS – Die Deutsche Schule Beiheft 15, 2020, S. 60 - 76
- Konferenz der Schulaufsicht Deutschland (KSD) (2023). Zukunftsweisendes Leitbild der Schulaufsicht. Magdeburger Erklärung 2023. Abgerufen am 21.01.2024 von <https://www.ksd-bw.de/wp-content/uploads/go-x/u/100c6371-5921-4d21-9f19-9cdb98cf3f30/KSD-Magdeburger-Erklaerung-2023.pdf>
- Konsortium der Studie zur Entwicklung von Ganztagschulen (StEG) (Hrsg.) (2019). Individuelle Förderung: Potenziale der Ganztagschule. Frankfurt am Main: DIPF. <https://doi.org/10.25656/01:19109>
- Konsortium der Studie zur Entwicklung von Ganztagschulen (StEG) (Hrsg.) (2016). Ganztagschule: Bildungsqualität und Wirkungen außerunterrichtlicher Angebote. Ergebnisse der Studie zur Entwicklung von Ganztagschulen 2012-2015. Frankfurt am Main: DIPF. <https://doi.org/10.25656/01:19106>
- Muslic, B. (2020). Organisationstheoretische Perspektive und empirische Befunde zum Verhältnis von Schulaufsicht und Schulleitung. In: Klein, Esther Dominique & Bremm, Nina (Hrsg.): Unterstützung – Kooperation – Kontrolle : zum Verhältnis von Schulaufsicht und Schulleitungen in der Schulentwicklung. Berlin: Springer, S. 237-26.
- OECD (2023). PISA 2022 Results (Volume I): The State of Learning and Equity in Education. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/53f23881-en>
- Porsch, R., Radisch, F., Zaruba, N., Habeck, L. (2023). Beratende Schulaufsicht (BeSa) im Rahmen des Programms "LiGa – Lernen im Ganztag". Eine Untersuchung im Auftrag der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung. Abgerufen am 21.01.2024 von https://www.schulaufsicht.de/fileadmin/Redaktion/Materialien/Publikationen/BeSa_Abschlussbericht_LiGa.pdf.
- Porsch, R.; Radisch, F.; Wedel, A. (2022). Zur Rolle der Schulaufsicht für die Qualitätsentwicklung an Ganztagschulen. In: Die Ganztagschule. Zeitschrift des Ganztagschulverbandes, Bd. 62 (2022), S. 99-105.
- Stanat, P., Schipolowski, S., Schneider, R., Weirich, S., Henschel, S., Sachse, K.A. (Hrsg.) (2023). IQB-Bildungstrend 2022. Sprachliche Kompetenzen am Ende der 9. Jahrgangsstufe im dritten Ländervergleich. Münster & New York: Waxmann.
- Wedel, A., Porsch, R. & Radisch, F. (2022). Das Projekt BeSa – Beratende Schulaufsicht. <https://doi.org/10.17605/OSF.IO/KGYN8>
- Wößmann, L. (2021). Bildungsverluste durch Corona: Wie lassen sie sich aufholen? Abgerufen am 21.01.2024 von <https://www.wirtschaftsdienst.eu/inhalt/jahr/2021/heft/3/beitrag/bildungsverluste-durch-corona-wie-lassen-sie-sich-aufholen.html>

WIR FREUEN UNS DARAUF, MIT IHNEN
INS GESPRÄCH ZU KOMMEN!



Anna Margarete Davis

Deutsche Kinder- und Jugendstiftung (DKJS) | Abteilungsleitung Programme

Ansprechpartnerin für das Thema Schulentwicklung & Ganztag

E-Mail: anna.davis@dkjs.de

Deutsche Kinder- und Jugendstiftung GmbH (Hrsg.)
Tempelhofer Ufer 11, 10963 Berlin
Tel.: 030) 25 76 76 - 0 | info@dkjs.de

Foto (Portrait A. Davis): © DKJS / A. Forner

www.dkjs.de

© DKJS 2024

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

DKJS
Deutsche Kinder-
und Jugendstiftung

STIFTUNG
MERCATOR