

**UNIVERSITÄT
ERFURT**

Erziehungswissenschaftliche
Fakultät

Kathrin Dederling & Lea Kallenbach

Die Schulaufsicht als Instanz der Beratung?

Zur Realisierung eines neuen Handlungsprinzips im Kontext
„klassischer“ Aufgaben

Vortrag auf der Tagung des Netzwerks Schulentwicklung „Kooperation, Unterstützung, Kontrolle?“ am 27.02.2020
an der Universität Duisburg-Essen

Leitfragen des Vortrags

1. Inwiefern und auf welche Art realisieren Mitarbeitende der Schulaufsicht in ihrer alltäglichen Praxis Beratung?
2. Inwiefern sehen sie ein Spannungsverhältnis zwischen den „klassischen“ Aufgaben der Aufsicht und wesentlichen Merkmalen von Beratung?
3. Inwiefern ergeben sich aufgrund der Doppelfunktion der Schulaufsicht als Vorgesetzte und Beratende Rollenkonflikte?

Gliederung des Vortrags

1. Einführung
2. Begrifflich-konzeptionelle Klärungen
 - 2.1 Schulaufsicht
 - 2.2. Beratung
3. Schulaufsicht und Beratung – Evidenzbasierte Grundlagen
 - 3.1 Realisierung von Beratung
 - 3.2 Spannungsverhältnisse von/Rollenkonflikte zwischen Aufsicht und Beratung
4. Schulaufsicht und Beratung – Eine empirische Annäherung
 - 4.1 Fragestellungen und methodisches Vorgehen
 - 4.2 Empirische Erkenntnisse
5. Fazit und Ausblick

Begrifflich-konzeptionelle Klärungen

Schulaufsicht – Organisation und Aufbau

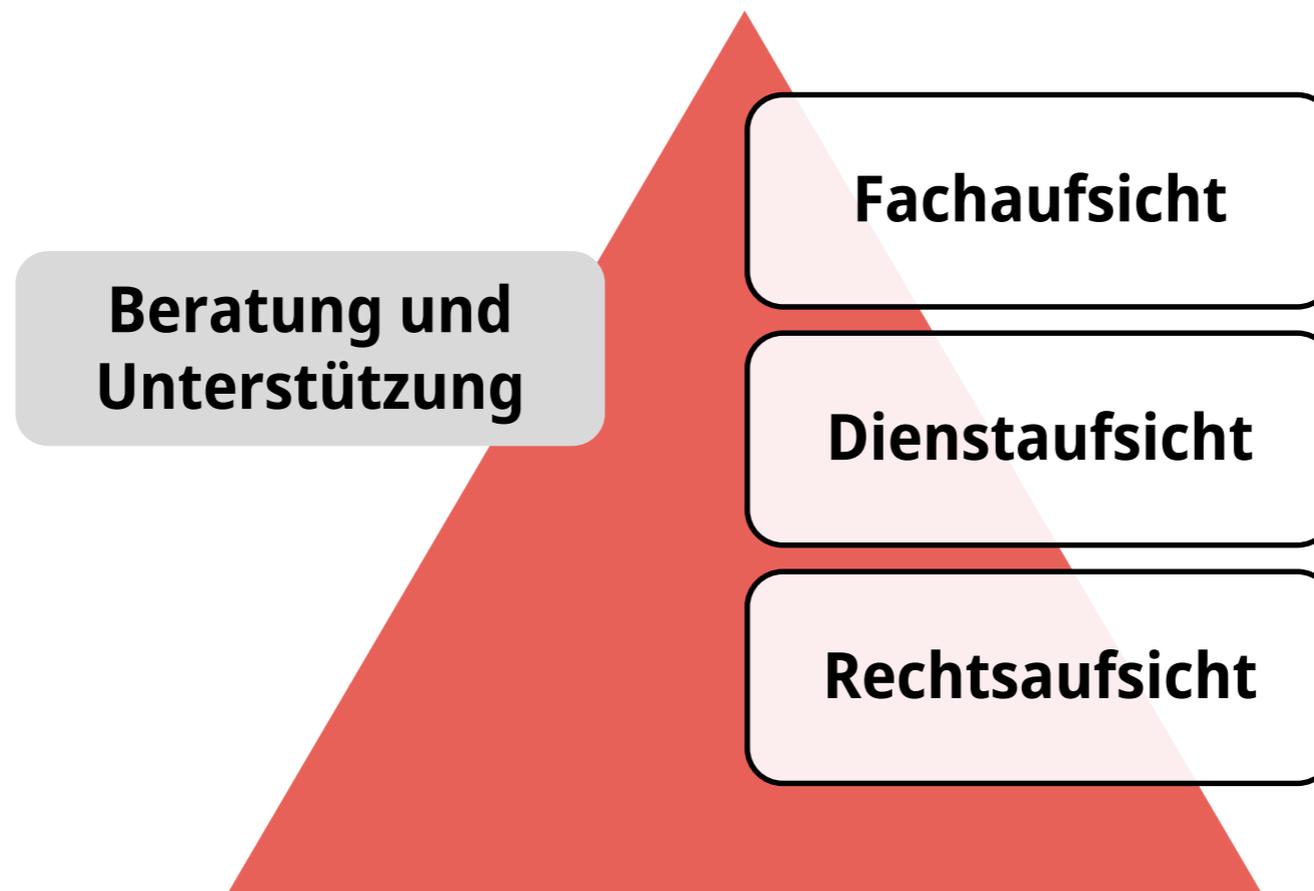
Schulaufsicht als staatliche Realisierung des Verfassungsgebots nach Artikel 7 Abs. 1



(vgl. Bogumil 2017)

Schulaufsicht – Aufgaben

(vgl. van Ackeren, Klemm & Kühn 2015)



Doppelfunktion!



Spannungsverhältnis?



Beratung – Merkmale und Ziele

Beratung als

- zeitlich und inhaltlich begrenzte, komplexe zwischenmenschliche Interaktion
- theoriegeleitetes, methodenbasiertes, überprüfbares und transparentes Vorgehen
- Verfahren mit Merkmalen der Freiwilligkeit, Unabhängigkeit und Vertraulichkeit

Schulentwicklungsberatung als

- externe und organisationale Beratung
- Instrument zur inhaltlich-fachlichen und/ oder prozessualen Unterstützung von zielgerichteten Qualitätsverbesserungen an Einzelschulen

Beratung – Formen

Dimension der Beratung	„Reine“ Prozessberatung	„Reine“ Expertenberatung
Zielsetzung	Es geht um eine Erweiterung des Problemhorizonts und die Herstellung von Problemlösungsfähigkeit.	Es geht um eine Festlegung von Lösungsvorschlägen und eine Umsetzung von Entscheidungen.
Wissens- und Erfahrungsbezug	Relevant sind wissenschaftliches Wissen (und Prozesserfahrungen) über den Ablauf von Kommunikation und die Herbeiführung von Entscheidungen.	Relevant sind wissenschaftliches Wissen (und fachliche Erfahrungen) zum jeweiligen inhaltlichen Problem-bereich
Problemdefinition und Problemlösung	Probleme sind vage und diffus, eine gemeinsame Diagnose von Berater*in und schulischen Akteuren führt zu ihrer Konkretisierung. Der/die Berater*in hilft den Akteuren, Problemlösungsvorschläge zu entwickeln.	Probleme werden von den schulischen Akteuren identifiziert und benannt. Der/die Berater*in entwickelt in der vorgegebenen Linie konkrete Lösungsvorschläge und managt die Umsetzung.
Kompetenzen und Rolle des Beraters	Gefordert werden vor allem prozessbegleitende Kompetenzen (z.B. Konfliktmediation, Verfahren der Entscheidungsfindung). Der/die Berater*in fungiert als kompetente/r Moderator*in.	Gefordert werden vor allem fachlich-inhaltliche Kompetenzen (z.B. Kenntnisse über die Umsetzung von Leseförderung). Der/die Berater*in fungiert als inhaltliche/r Fachexpert*in.

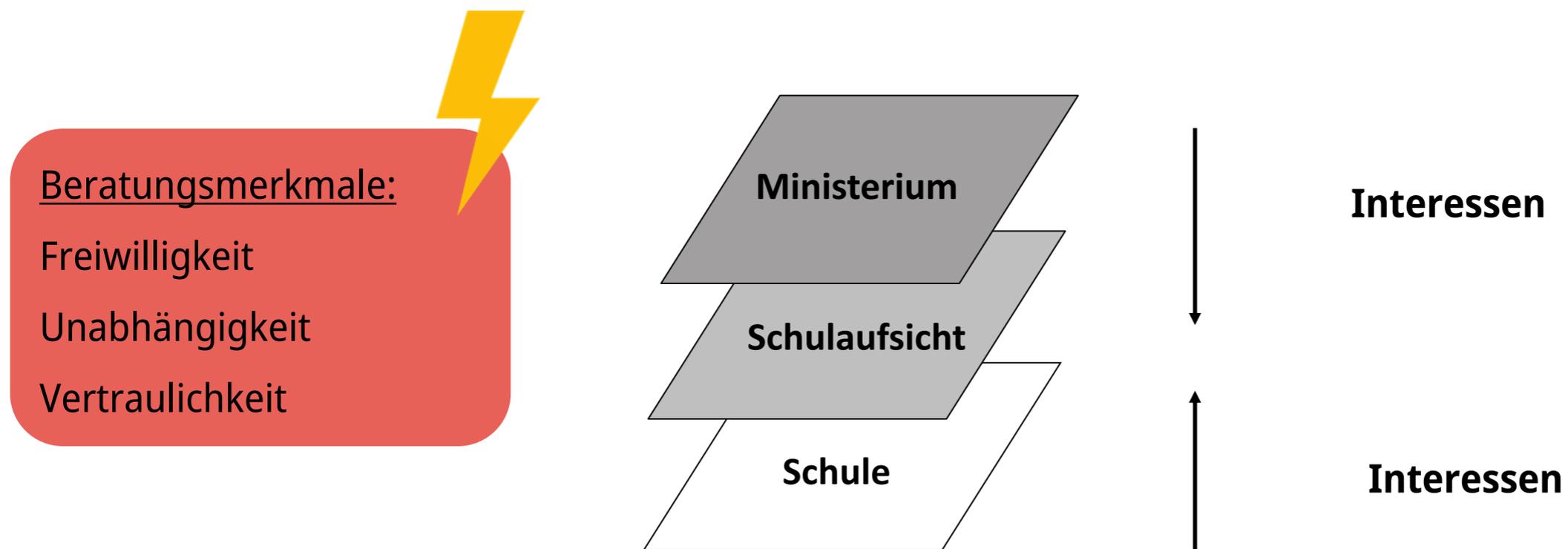
Tab. 2: Dimensionen des Beratungsprozesses (vgl. Dederling, Tillmann, Goecke & Rauh 2013, S. 30)

Schulaufsicht und Beratung – Evidenzbasierte Grundlagen

Realisierung von Beratung

- insgesamt sehr spärlicher Forschungsstand (vgl. Dederling 2020)
- Bedeutungszuwachs der Handlungsprinzipien von Orientierung und Beratung (vgl. Huber 2016)
- im Kontext anderer in der Beratung tätiger Personengruppen seltener beratend tätig (vgl. Dederling, Tillmann, Goecke & Rauh 2013; Goecke 2018)
- größere Bedeutung bei Organisation (Vermittlung, Koordination, Finanzierung) von Beratung (vgl. ebd.; Adenstedt 2016)
- Beratung im Bereich der Schul-/ Unterrichtsentwicklung auf Metaebene
- zeitlich eher kurz angelegte Beratungen von Schulleitungen und Steuergruppen nach Typus der Fach-/Expertenberatung, primär zu formalen und rechtlichen Aspekten mit legitimierendem/ informierendem Charakter (vgl. ebd.)

Spannungsverhältnisse von/ Rollenkonflikte zwischen Aufsicht und Beratung



Schulaufsichtsbeamte „als die Wahrer der Interessen des Staates [einerseits] und als ehemalige Lehrer und Kollegen [andererseits] ... im Spannungsfeld zwischen Hierarchie und Kollegialität.“
(Weitzel 2002, S. 333)

Spannungsverhältnisse von/ Rollenkonflikte zwischen Aufsicht und Beratung



**Institutionelle Entflechtung von
Aufsicht und Beratung
(vgl. Röken 2014)**

**Strukturelle Einheit von Aufsicht und
Beratung (vgl. Dubs 2009; Rolff 1998)**

Spannungsverhältnisse von/ Rollenkonflikte zwischen Aufsicht und Beratung

Die Beratung durch die Schulaufsicht ist

„eine beteiligte Beratung, d.h. sie ist nie unverbindlich und manchmal nicht einmal auf Freiwilligkeit angelegt. Sie schließt grundsätzlich eine Begründung der Inhalte und Zielsetzungen mit ein ... Und schulaufsichtliche Beratung schließt ein, dass der Berater zusammen mit dem Beratenen Verantwortung für die folgenden Maßnahmen, Verhaltensweisen und Konsequenzen trägt. Dies schließt die Verantwortung für den Erfolg ebenso ein wie für den Misserfolg.“ (Weitzel 2002, S. 332)

Schulaufsicht und Beratung – Eine empirische Annäherung

Fragestellungen und methodisches Vorgehen

- Fragestellungen:
 - 1) – 3): siehe Leitfragen des Vortrags und
 - 4) Wie stellt sich vor dem Hintergrund der aktuellen Praxis der Schulaufsicht das Verhältnis von Schulaufsicht und Schulleitung dar?
- Untersuchung in zwei deutschen Bundesländern mit zweistufiger Organisation der Schulaufsicht und gesetzlich verankertem Beratungs-/ Unterstützungsauftrag der Schulaufsicht
- Fokus: untere Verwaltungsebene (schulfachliche Referent*innen/ Dezernent*innen)
- Durchführung von neun leitfadengestützten Interviews (Dauer: 45 – 75 min, Zeitraum: Mai – Juli 2018)
- inhaltsanalytische Auswertung mit Hilfe von MAXQDA 18

Empirische Erkenntnisse – Realisierung von Beratung

1) Beschreibung wichtiger Kernaufgaben der derzeitigen Tätigkeit

➔ Nennung von Beratung in unterschiedlichen Aufgabenbereichen

- Beschwerde-, Konflikt- und Krisenmanagement
- Qualitäts-/Schulentwicklung
- Umsetzung rechtlicher Vorgaben und pädagogischer Innovationen
- Personalentwicklung

2) Explizite Thematisierung des Stellenwertes von Beratung im Vergleich zur Aufsicht

➔ hohe Bedeutung

- „95, 96 Prozent unserer Tätigkeit“ (L1-LR)
- Entwicklung „von der Aufsicht zur Beratung, das kann man eindeutig sagen“ (L1-LL)
- integrative Sichtweise: „Aufsicht ist Beratung“ (L1-LL)

Empirische Erkenntnisse – Realisierung von Beratung

- Nennung von Aktivitäten zur
 - Entwicklung themenbezogener Schulkonzepte
 - Formulierung von Zielstellungen
 - Prioritätensetzung

➔ Beratung auf Metaebene
- Beratung überwiegend via Telefon/ E-Mail, in den meisten Fällen von schulischem Leitungspersonal
- zeitlich eher kurz angelegte Beratung nach Typus der Fach-/Expertenberatung, selten nach Typus der Prozessberatung (Gründe: Aufgabenvielfalt, fehlende Kapazitäten)

Empirische Erkenntnisse – Realisierung von Beratung

„Es sind zu Viele, also es sind zu Viele, die bedient werden müssen. Keine einzelne Person kann XX Schulen betreuen, das ist einfach utopisch. Weil Schulentwicklung ist ein Zeitraum, der über Monate, Jahre geht, ja? Und schon gar nicht nur im Zusenden von irgendwelchen Papieren sich beläuft. Da bedarf es sehr vieler Dinge, also: Gespräche, Gesprächsrunden, dann auch mal eine Konferenz mitmachen oder sich den Eltern auch mal stellen, Überzeugungsarbeit leisten.“ (L2-R1)

Empirische Erkenntnisse – Realisierung von Beratung

„Ja, ich gehe schon noch in Schulen, aber meistens nur aus einem bestimmten Anlass und nicht mehr zu regelmäßigen Besuchen, wo man sagt: ‚Wir setzen uns zusammen, schauen mal, wie der Schulalltag läuft, wo es Probleme gibt, was möglich, was notwendig ist, was gut läuft oder auch weniger und so weiter – dass man sich auch ein Bild machen kann von den Schulen. Und das ist jetzt manchmal nicht mehr der Fall. Alles nur noch in Papierform, Tabellen, Schülerzahlen, Lehrerberesatz und so weiter. Und da war früher doch schon ein intensiveres Miteinander möglich.“ (L2-R1)

„Ich lasse mir ... Organisationsmodelle vorlegen und sage dann auch: ‚Das kann so nicht funktionieren, das ist nicht stimmig.‘ Und so weiter.“ (L1-D3)

Empirische Erkenntnisse – Spannungsverhältnisse von/ Rollenkonflikte zwischen Aufsicht und Beratung

Uneinigkeit in der Wahrnehmung

**Keine Wahrnehmung von
Spannungsverhältnissen/
Rollenkonflikten**

Uneingeschränkte Realisierung der
Beratungsmerkmale Freiwilligkeit,
Unabhängigkeit, Vertraulichkeit

**Wahrnehmung von
Spannungsverhältnissen/
Rollenkonflikten**

Widerspruch zwischen
Beratungsmerkmal Vertraulichkeit und
Aufsichtsfunktion von Schulaufsicht



Empirische Erkenntnisse – Spannungsverhältnisse von/ Rollenkonflikte zwischen Aufsicht und Beratung

Wahrnehmung von Spannungsverhältnissen/ Rollenkonflikten

„Wo wir dann manchmal sagen: ‚Ihr [Arbeits-/Schulpsychologen, Anm. d. Aut.] seid auch Schulaufsicht ... im Endeffekt handelt Ihr auch im Auftrag der Schulaufsicht.‘ ... Und da merken wir in der Diskussion miteinander, dass es dann so ein bisschen, ja, so einen Abstand gibt zu sagen: ‚Nein, nein, wir beraten, also, wir brauchen ja die Vertrauensebene, und die müssen uns ja wieder reinlassen.‘“ (L2-R1)

Empirische Erkenntnisse – Spannungsverhältnisse von/ Rollenkonflikte zwischen Aufsicht und Beratung

**Keine Wahrnehmung von
Spannungsverhältnissen/
Rollenkonflikten**

**Wahrnehmung von
Spannungsverhältnissen/
Rollenkonflikten**

**Aber: keine Befürwortung einer
durchgängigen institutionellen Trennung von Aufsicht und Beratung**



Empirische Erkenntnisse – Spannungsverhältnisse von und Rollenkonflikte zwischen Aufsicht und Beratung

- Lösung auftretender Rollenkonflikte durch situationsbezogene, explizite Klärung der jeweils eingenommenen Rolle – Zwei Wege

„Dass man auch innerhalb eines Gesprächs sagt: ‚Also, Guten Tag, wir prüfen heute die Zielvereinbarungserfüllung, das wäre der erste Punkt, das würde ich gerne schulaufsichtlich mit Ihnen besprechen, weil ich das jetzt gerne von Ihnen wissen möchte, und dann würde ich mit Ihnen gerne Teil zwei machen und da können wir mal miteinander reden, wie es gehen könnte.‘ Jaja, Eigentlich: Harte Fakten, weiche Fakten.“

(L2-R3)

Fazit und Ausblick

Schulaufsicht als Instanz der Beratung?

- Realisierung beratender Tätigkeiten durch Mitarbeitende der Schulaufsicht in zunehmendem und inzwischen erheblichem Maße
- Beratung zu breitem Spektrum schulorganisatorischer, -personeller und -finanzieller Themen sowie zu Themen der Schul-/ Unterrichtsentwicklung, oftmals aber mit informierendem/ legitimierendem Ziel
- zeitlich eher kurz angelegte Beratung nach Typus der Fach-/Expertenberatung, selten nach Typus der Prozessberatung (Gründe: Aufgabenvielfalt, fehlende Kapazitäten)

Schulaufsicht als Instanz der Beratung?

- Uneinigkeit hinsichtlich der Existenz von Spannungsverhältnissen von und Rollenkonflikten zwischen Aufsicht und Beratung
 - keine Befürwortung einer durchgängigen institutionellen Trennung von Aufsicht und Beratung
 - Lösung auftretender Rollenkonflikte durch situationsbezogene, explizite Klärung der jeweils eingenommenen Rolle
-
- ➔ Bereicherung der Erkenntnislage um einige empirische Befunde
 - ➔ aber: Notwendigkeit der Einbeziehung der Perspektive von Schulleitungen!!
 - ➔ aktuelle Studie (Schulleitungsinterviews in Auswertung)

Literatur

- Ackeren, I. van, Klemm, K. & Kühn, S. M. (2015). Entstehung, Struktur und Steuerung des deutschen Schulsystems. Eine Einführung. 3., Aufl. Wiesbaden: VS Verlag.
- Adenstedt, K. (2016). Schulentwicklungsberatung. Zwischen staatlicher Steuerung und einzelschulischer Entwicklung: Untersuchungen zu Bedarf und Gestalt eines Unterstützungsinstruments. Bad Heilbrunn: Klinkhardt.
- Bogumil, J. (2017). Schulaufsicht im Bundesländervergleich. Ein Überblick. *Lernende Schule*, 20(78), 12-15.
- 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 (im Erscheinen).
- Dedering, K., Tillmann, K.-J., Goecke, M. & Rauh, M. (2013). Wenn Experten in die Schule kommen. Externe Schulentwicklungsberatung – empirisch betrachtet. Wiesbaden: Springer VS.
- Dubs, R. (2009). Schulaufsicht. In S. Blömeke, T. Bohl, L. Haag, G. Lang-Wojtasik & W. Sacher (Hrsg.), *Handbuch Schule* (S. 511-517). Bad Heilbrunn: Klinkhardt.
- Goecke, M. (2018). Schulentwicklung durch Beratung. Eine Studie an nordrhein-westfälischen Schulen. Wiesbaden: Springer VS.
- Huber, S. G. (2016). Schulentwicklung beraten, steuern, kontrollieren ... Rollenveränderungen und Paradigmenwechsel bei Schulleitung und Schulaufsicht. *Pädagogik*, 68(5), 40-44.
- Röken, G. (2014). Schulaufsicht nicht nur neu denken, sondern auch verändern: Von der Schulaufsicht zur Schulentwicklungsberatung. *Lehren & Lernen*, 2/2014, 28-33.
- Rolff, H.-G. (1998). Schulaufsicht und Administration in Entwicklung. In H. Altrichter, W. Schley & M. Schratz (Hrsg.), *Handbuch zur Schulentwicklung* (S. 190-217), Innsbruck, Wien: StudienVerlag.
- Weitzel, U. (2002). Berufsbild und Rollenverständnis der Schulaufsicht. In H.-G. Rolff & H. J. Schmidt (Hrsg.), *Brennpunkt Schulleitung und Schulaufsicht. Konzepte und Anregungen für die Praxis* (S. 323-335). Neuwied: Luchterhand.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

kathrin.dedering@uni-erfurt.de

lea.kallenbach@uni-erfurt.de