

Kathrin Dederling & Kathrin Racherbäumer

## Editorial zum Schwerpunktthema: Schulentwicklungsberatung

---

### Editorial to the Focus Topic: School Development Consultancy

Vor dem Hintergrund kontinuierlicher gesellschaftlicher Veränderungen und Herausforderungen, wie etwa Digitalität und Bildungsungleichheit, ist das Thema Schulentwicklung in den letzten Jahrzehnten zunehmend zum Gegenstand erziehungswissenschaftlicher Forschung avanciert. Im Kontext der Frage, wie Schulentwicklungsprozesse systematisch initiiert werden und nachhaltige Wirkungen entfalten können, gerät die Schulentwicklungsberatung in den Blick. Jene wurde in den USA seit den 1960er Jahren theoretisch konzeptualisiert und empirisch beforscht (zur Übersicht: Tajik, 2008). In Deutschland wurde sie im Kontext der Diskussion zur Entwicklung der Einzelschule in den 1990er Jahren stark handlungsleitend mit Blick auf konkrete Tätigkeitsfelder konzeptionell entfaltet (Dalin et al., 1990). Systematisch empirisch in den Blick geriet sie im deutschsprachigen Raum erst zwanzig Jahre später durch das DFG-Projekt *Wenn Experten in die Schule kommen*. Hier wurden Daten zu Rahmenbedingungen, Ausgestaltung und wahrgenommenen Wirkungen anhand standardisierter Befragungen sowie vertiefender Fallstudien (mittels Dokumentenanalysen, Interviews und standardisierter Befragungen) erhoben (Dederling et al., 2013). Die Ergebnisse zeigten u. a., dass Schulentwicklungsberatung von Personen mit unterschiedlichen berufsbiographischen Hintergründen und in unterschiedlichen Formaten angeboten wird. Schulen können grundsätzlich wählen zwischen schulfernen, dem Schulsystem nicht zugehörigen Personen (etwa Unternehmensberater\*innen) oder einem schulnahen Unterstützungsangebot. Bei Letzterem handelt es sich in der Regel um ein Angebot durch Personen, die aus dem Schulsystem stammen. Die Beratungspraxis selbst divergiert mit Blick auf die zeitliche Dauer, aber auch auf das Vorgehen der Berater\*innen, wie verschiedene Untersuchungen der letzten Jahre zeigen konnten (Adenstedt, 2016; Dederling et al., 2013; Goecke, 2018).

Zumeist wird der Beratungsbedarf durch die Einzelschule selbst markiert und Beratung ausgewählt. Möglich ist jedoch auch eine Feststellung von Entwicklungsbe-

darfen durch die Schulaufsicht, etwa auf der Grundlage von Schulinspektionen oder Schulleistungsdaten, und eine darauffolgende Verordnung zur (verpflichtenden) Inanspruchnahme einer Schulentwicklungsberatung.

Aus der Perspektive bildungspolitischer Steuerung kann Schulentwicklungsberatung die Möglichkeit eröffnen, Schulentwicklungsprozesse systematisch zu unterstützen und zu begleiten, wenn sie als Element des staatlichen Bildungssystems konzeptualisiert und etabliert ist. Um hier ein qualitativ hochwertiges Angebot entwickeln zu können, ist Wissen zu aktueller Beratungspraxis und deren Wirkungen wesentlich. Wenngleich in den letzten zehn Jahren einige Studien zur Verbreitung von Beratung und Ausgestaltung von Beratungspraxen an Schulen vorliegen, sind Ergebnisse zu Wirkungen von Beratungsprozessen rar, sodass Aussagen zu Effekten insbesondere mit Blick auf die Leistungen von Schüler\*innen nach wie vor nicht gemacht werden können. Gleichwohl wurde Schulentwicklungsberatung in den letzten Jahren als obligatorischer Bestandteil in verschiedenen Schulentwicklungsprojekten bzw. Schulversuchen etabliert und beforscht (z. B. Bremm et al., 2017; Dean et al., 2021; Kamarianakis, 2021).

Das vorliegende Heft verfolgt das Ziel, den aktuellen Erkenntnisstand zur Schulentwicklungsberatung darzustellen. Beiträge zu laufenden Forschungsprojekten sollen dabei Einblicke in unterschiedliche Konzeptionierungen von Schulentwicklungsberatung geben.

Im ersten Schwerpunktbeitrag unternehmen *Kathrin Dederling, Eva Kamarianakis* und *Kathrin Racherbäumer* zur Einführung den Versuch, das Themenfeld der Schulentwicklungsberatung grundlegend zu sortieren. Dazu nehmen die Autorinnen begrifflich-konzeptionelle Klärungen vor und stellen die historische Entwicklung sowie die aktuelle staatliche Institutionalisierung der Schulentwicklungsberatung in Deutschland dar. Sie rekurrieren auf Befunde einer Neuauflage der Bestandsaufnahme von Kay Adenstedt aus dem Jahr 2016, in deren Rahmen eine standardisierte Befragung jener Personen realisiert worden ist, die in den 16 deutschen Bundesländern für Schulentwicklungsberatung zuständig sind. Auf diese Weise können (auch) Veränderungen in den Beratungskonzeptionen der letzten zehn Jahre offengelegt werden. Die Autorinnen skizzieren weiterhin die (spärliche) aktuelle empirische Forschungslage zu den Wirkungen des Unterstützungssystems und schließen ihren Beitrag mit der Herausarbeitung einiger Perspektiven der Schulentwicklungsberatung, die sie als wesentlich erachten.

Schulentwicklungsberatung vollzieht sich in den meisten Fällen als einzelschulische Unterstützung durch einzeln agierende Beratungspersonen (die – wie eingangs erwähnt – unterschiedliche berufliche Hintergründe aufweisen). Eher selten werden Schulen zeitgleich von mehreren, kooperativ arbeitenden Berater\*innen begleitet. Diesem spezifischen Sachverhalt widmet sich der zweite Beitrag zum Schwerpunktthema:

In ihm nimmt *Livia Jesacher-Rößler* Beratungsteams in den Blick, denen mit Schulentwicklungsberater\*innen, Fachdidaktiker\*innen und Vertreter\*innen der Schulpsychologie verschiedene Professionen angehören. Im Reformprojekt *Grundkompetenzen absichern* wurden Schulen in Österreich, deren Schüler\*innen über einen längeren Zeitraum nicht die Mindestanforderungen erfüllten, dazu verpflichtet, derartige multiprofessionelle Beratungsteams zur schulischen Entwicklungsarbeit zu Rate zu ziehen. Die Aufgabenbereiche, Kooperationspraktiken und Beratungsverständnisse dieser multiprofessionellen Beratungsteams stehen im Mittelpunkt der Betrachtung des Beitrags und werden mittels einer empirischen Studie untersucht. Die interessanten Ergebnisse der (weitgehend) multiprofessionell angelegten Gruppendiskussionen mit Berater\*innen zeigen u. a., dass sich die Teammitglieder als gleichberechtigte Partner\*innen innerhalb der Teams wahrgenommen haben, insbesondere bezogen auf ihren Expert\*innenstatus, und dass eine gemeinsame Vorgehensweise entwickelt und Ziele definiert wurden.

Dass die Haltungen von Schulentwicklungsberater\*innen der Beratung gegenüber Ausdruck in verschiedenen Beratungsrollen finden (administrativ-durchsetzende Rolle, informierende Rolle, empowernd-begleitende Rolle und steuernde Rolle), ist Ausgangspunkt der Überlegungen im Bericht zum Schwerpunktthema von *James Loparics*. Inwiefern über diese Rollen in Beratungsprozessen ein Innovationsdruck auf Schulen ausgeübt werden kann, eruiert er mittels einer empirischen Untersuchung, in deren Rahmen in der Schulentwicklungsberatung Tätige schriftlich befragt wurden. Die Befunde deuten allerdings darauf hin, dass eindeutige Aussagen zum konstatierten Zusammenhang nicht möglich sind, weil die Ergebnisse zwischen den einzelnen Personen stark variieren.

In drei weiteren Berichten zum Schwerpunktthema wird noch deutlicher auf unterschiedliche Konzeptionen von Schulentwicklungsberatung fokussiert: *Isabel Dean* und *Laura Beckmann* gehen auf den Ansatz von Schulentwicklungsberatung im Kontext des Schulversuchs *Talentschulen NRW* zur Unterstützung von Schulen in sozialräumlich benachteiligten Lagen ein, dessen Besonderheit in seinem für die Schulen obligatorischen Charakter besteht. Die teilnehmenden Schulen verpflichten sich also zur Inanspruchnahme von Beratungsangeboten. Vor dem Hintergrund der Frage, ob diese Art der Beratung eher „Bremsklotz“ oder Katalysator im Schulentwicklungsprozess sei, konstatieren die Autorinnen unter Rückgriff auf empirische Befunde ihrer wissenschaftlichen Begleitforschung, dass während der Startphase des Schulversuchs durch die Schulentwicklungsberater\*innen kaum ein kontextsensitiver Ansatz von Beratung realisiert worden sei. Eine auf die spezifischen Merkmale und Anforderungen von Schulen in herausfordernden Lagen ausgerichtete, praxisnahe Gestaltung von Beratungsprozessen, die auch die Ebene der Unterrichtsentwicklung miteinbezieht, sei angesichts des Projektziels einer Stärkung von Bildungsteilhabe allerdings wünschenswert (und möglicherweise auch stärker katalysierend wirkend).

*Rick Mintrop, Nina Bremm, Christiane Kose* und *bildung.komplex* berichten über erste Erfahrungen eines Pilotprojekts im Land Berlin, das mit der aus den USA stammenden und in den letzten Jahren in Deutschland verstärkt Einzug gehaltenen Methode der designbasierten Schulentwicklung (DBSE) arbeitet. Vor dem Hintergrund der Darstellung eines Fallbeispiels, das die methodeninherenten Schritte der Problemdefinition, Ursachenanalyse und Stärken-Schwächen-Identifikation sowie der Festlegung von Triebkräften und Maßnahmen der Veränderung bis hin zur Zielformulierung, Konstruktion praktischer Messgrößen und angemessenen Maßnahmenumsetzung an einer konkreten Schule veranschaulicht, wird das Potenzial der Methode für die Schulentwicklungsbegleitung herausgestellt. Dieses sehen die Autor\*innen in der Bereitstellung eines Katalogs von Fragen zur Selbstreflexion, der als Impuls für die Beratung dienen kann.

*Susanne Julia Czaja, Susanne Farwick, Franziska Sophie Proskawetz, Isabell van Ackeren* und *Esther Dominique Klein* präsentieren in ihrem Bericht verschiedene Beratungsangebote aus dem Kontext der Bund-Länder-Initiative „Schule macht stark“ und dem gleichnamigen Forschungsverbund, in dem bundesweit 200 Schulen in sozial-räumlich benachteiligter Lage begleitet werden. Insofern sich diese Angebote stets in einem „Spannungsdreieck“ (Rühl et al., 2021, S. 132) aus Forschung, fachlichem Input und Beratung befinden, sind sie nach Ansicht der Autorinnen jedoch nicht mit einer individualisierten Schulentwicklungsberatung gleichzusetzen. Sie variieren hinsichtlich ihrer Nähe zu Formen der externen Schulentwicklungsberatung und lassen sich mitunter (insbesondere, wenn sie digitale Formate darstellen) eher als unterstützende Elemente für die Schulentwicklung generell verstehen.

Ausgehend von einer kritischen Betrachtung der Empfehlung der Qualitätskommission zur Schulqualität in Berlin, die umfangreichen Ressourcen für eine überfachliche Prozessberatung zu einem großen Teil zugunsten von fachbezogenen Unterstützungsangeboten umzuschichten (Qualitätskommission zur Schulqualität in Berlin, 2020), entwickelt *Joachim Herrmann* in seinem Beitrag zur Diskussion zum Schwerpunktthema das Konzept der Schulentwicklungsbegleitung argumentativ bestechend weiter. Dazu nimmt er zum einen die Praxis der Schulentwicklungsbegleitung in den Blick, die sich in den vergangenen 30 Jahren in Deutschland als bedeutsame Facette einzelschulischer Unterstützung verankern konnte, und nutzt deren konzeptionelle und theoretische Diskussion zur Weiterentwicklung bisheriger Theoriegrundlagen von Schulentwicklung und Schulentwicklungsbegleitung. Zum anderen reflektiert er die in vielen Bundesländern etwas später einsetzende Weiterentwicklung durch systemische Beratungskonzepte, die einen bedeutsamen Fortschritt markierte, zugleich aber neue Widersprüche und Diskontinuitäten nach sich zog. Er schließt seinen Beitrag mit einer konzeptionellen Perspektive, die gegenüber beiden Entwicklungen eine neue Grundlegung schaffen und Schulentwicklungsbegleitung als eine eigenständige Profession etablieren kann.

Das Heft zum Schwerpunktthema *Schulentwicklungsberatung* – das lässt sich abschließend konstatieren – offenbart einerseits vielfältige und interessante Entwicklungen bei der Umsetzung und Erprobung unterschiedlicher Ansätze von Schulentwicklungsberatung in der Praxis, die der postulierten steigenden Bedeutung der Beratung als Instrument der Schulentwicklung entsprechen. Es verweist andererseits allerdings auf eine nach wie vor bestehende Lücke in der empirischen Beforschung des Unterstützungssystems, aufgrund derer gesicherte Erkenntnisse zu förderlichen Bedingungen und positiven Effekten weiterhin fehlen. Hier besteht zukünftig weiterhin Handlungs- und Klärungsbedarf.

Das Heft umfasst zudem drei weitere, bereits online first veröffentlichte Beiträge außerhalb des Themenschwerpunktes: *Carina Caruso* und *Michael Goller* thematisieren in ihrem Bericht die Relevanz von Mentor\*innen für die Professionalisierung von angehenden Lehrkräften im Praxissemester (d. h. von Dozierenden der beteiligten Hochschulen, Fachleitungen und an den Schulen beschäftigten Lehrkräften). Die Autorin und der Autor führen Befunde an, die den Einfluss der mentoriellen Betreuung auf die Ausgestaltung des Praxissemesters und die Professionalisierung von Studierenden aufzeigen. Sie benennen zudem Forschungsdesiderata, die sich aus der im Vergleich zur Betrachtung der Perspektive Studierender und studentischer Kompetenzentwicklung bisher spärlichen Betrachtung der Perspektive der Mentor\*innen ergeben, und benennen einige Handlungsoptionen, wie die Ermittlung von Zielvorstellungen und Betreuungsstrategien der beteiligten Akeur\*innen und die Ableitung von Konsequenzen für die Gestaltung des Praxissemesters. Denn – so die Meinung der Autorin und des Autors – die Gewährleistung, dass alle Ziele des Praxissemesters von allen Absolvent\*innen erreicht werden, erfordere u. a. eine Konkretisierung dieser Ziele.

*Tomoko Kojima* beschäftigt sich in ihrem Bericht mit dem Zusammenhang zwischen international ausgerichteten Privatschulen und der aktuellen Globalisierung und geht – am Beispiel der Region Frankfurt/Rhein-Main – der Frage nach der Positionierung dieser Schulen im lokalen Kontext nach. Anhand bildungsstatistischer Daten stellt sie die faktische Ausbreitung international ausgerichteter Privatschulen in Frankfurt/Rhein-Main und ihre Besonderheiten dar und rekonstruiert die gegenwärtige Entwicklung der Schulangebotsstruktur in der Region. Die quantitative und qualitative Zunahme der international ausgerichteten Schulen führt sie auf eine verstärkte Ansiedelung atypischer Migrant\*innen in Form hochqualifizierter und wohlhabender ausländischer Familien zurück und sieht die aufgezeigte Entwicklung durch eine spezifische Marktstrategie begleitet, in der die Existenz international ausgerichteter Privatschulen als ein Standortfaktor für das lokale Wirtschaftssystem ausformuliert wird. Die Frage nach der aktuellen Positionierung der international ausgerichteten Privatschulen im lokalen Kontext nimmt die Autorin abschließend durchaus kritisch in den Blick, indem sie u. a. einräumt, dass noch zu klären sei, ob die zunehmende Bedeutung der Region als Standortfaktor die Zunahme international ausgerichteter Privatschulen in den letzten 15 bis 20 Jahren tatsächlich veranlasst habe.

In einem weiteren, bereits im September 2022 online first veröffentlichten Beitrag zur Diskussion formuliert Detlef Fickermann ausgehend von einer differenzierten Darstellung zu Rahmenbedingungen und Zielen des von der Bundesregierung geplanten Startchancenprogramms wesentliche Eckpunkte, die vor dem Hintergrund bestehender Forschung, wesentlich zum Gelingen des Programms beitragen können. In den Blick geraten so zunächst die scheinbar hohen eingesetzten Finanzmittel ebenso wie etwa die Frage der gerechten Verteilung jener Mittel auf die Bundesländer. Anknüpfend an empirische Forschungsergebnisse zum Abbau von Bildungsbenachteiligung sowie aktuelle Erfahrungen aus BLK-Programmen formuliert der Autor schließlich konkrete inhaltliche und organisatorische Eckpunkte für das Startchancen-Programm.

## Literatur und Internetquellen

- Adenstedt, K. (2015). *Schulentwicklungsberatung: Zwischen staatlicher Steuerung und einzel-schulischer Entwicklung: Untersuchungen zu Bedarf und Gestalt eines Unterstützungs-instrumentes*. Julius Klinkhardt.
- Bremm, N., Eiden, S., Neumann, C., Webs, T., van Ackeren, I., & Holtappels, H. G. (2017). Evidenzorientierter Schulentwicklungsansatz für Schulen in herausfordernden Lagen. In V. Manitiuss & P. Dobbelsstein (Hrsg.), *Schulentwicklungsarbeit in herausfordernden Lagen* (S. 140–159). Waxmann.
- Dalin, P., Rolff, H.-G., & Buchen, H. (1990). *Institutionelles Schulentwicklungsprogramm. Eine neue Perspektive für Schulleiter, Kollegium und Schulaufsicht*. Soester Verlagskontor.
- Dean, I., Beckmann, L., Racherbäumer, K., & Bremm, N. (2021): Obligatory Coaching in the context of the model project “Talent Schools”: a means for educational equity and improvement of Achievement Outcomes? *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 10 (4), 466–485.
- Dederling, K., Tillmann, K. J., Goecke, M., & Rauh, M. (2013). Der theoretische Blick auf die externe Schulentwicklungsberatung. In K. Dederling, K. J. Tillmann, M. Goecke & M. Rauh (Hrsg.), *Wenn Experten in die Schule kommen. Schulentwicklungsberatung – empirisch betrachtet* (S. 21–47). Springer VS.
- Goecke, M. (2018). *Schulentwicklung durch Beratung. Eine Studie an nordrhein-westfälischen Schulen*. Springer VS.
- Kamarianakis, E. (2021). *Schulentwicklungsberatung in schulischen Innovationsprozessen – Empirische Analyse zur Schulentwicklung in der Rhein-Ruhr-Region*. Dissertation an der Technischen Universität Dortmund.
- Qualitätskommission zur Schulqualität in Berlin. (2020). *Empfehlungen zur Steigerung der Qualität von Bildung und Unterricht in Berlin*. <https://www.ipn.uni-kiel.de/de/das-ipn/archiv/Abschlussbericht.6.10.final.pdf> (letzter Zugriff am 21.05.2022).
- Rühl, J., Schreier, P., Blatz, S., & Stein, R. (2021). aRT – ein Ansatz zur wissenschaftlich gestützten Schulberatung. *ESE*, 3 (3), 128–140. <https://doi.org/10.35468/5903-10>
- Tajik, M. A. (2008). External Change Agents in developed and developing countries. *Improving Schools*, 11 (3), 251–271.
- Tillmann, K. J., Dederling, K., Goecke, M., & Rauh, M. (2013). Unternehmensberater und -beraterinnen in öffentlichen Schulen: Ein Einblick in die Praxis der externen Schulentwicklungsberatung. *DDS – Die Deutsche Schule*, 105 (3), 258–274.