

Isabel Dean & Laura Beckmann

Schulentwicklungsberatung im Kontext des Schulversuchs Talentschulen NRW: „Bremsklotz“ oder Katalysator?

Zusammenfassung

*Der vorliegende Beitrag richtet den Blick auf einen speziellen Ansatz der Schulentwicklungsberatung (SEB), der im Kontext eines bundeslandweiten Schulversuchs zur Unterstützung von Schulen in sozialräumlich benachteiligten Lagen verfolgt wird. Im Folgenden skizzieren wir zunächst die Zielstellung und Anlage des Schulversuchs „Talentschulen NRW“, bevor wir auf die Konzeption der SEB im Modellversuch eingehen. Im Anschluss beleuchten wir die wahrgenommene Zusammenarbeit mit der SEB durch die Schulleitungen der Modellschulen sowie das eigene Professionsverständnis der Schulentwicklungsberater*innen zu Beginn des Schulversuchs. Wir schließen unseren Beitrag mit einer Diskussion darüber, inwieweit der hier beschriebene Ansatz von SEB mit dem übergeordneten Ziel der Förderung von Bildungsgerechtigkeit an Schulen in herausfordernden Lagen in Einklang gebracht werden kann.*

Schlüsselwörter: Schulentwicklungsberatung, Schulversuch, sozialräumlich benachteiligte Schulen, Profession, Bildungsgerechtigkeit

School Improvement Consulting within the Framework of the “Talent Schools” Model Project

Abstract

This paper focuses on a special approach to school improvement consulting which is part of a federal state-wide model project to support schools serving disadvantaged communities. In the following report, we first outline the goals and structure of the model project “Talent Schools” in North Rhine-Westphalia before addressing the design of school improvement consulting within the model project. We then examine the cooperation with the school improvement consultants as perceived by the school leaders of the model schools as well as the school improvement consultants’ own understanding of their profession at the beginning of the project. Finally, we discuss the extent to which the consultants’ approach described here is compatible with the overarching goal of promoting educational equity in schools serving disadvantaged communities.

Keywords: school improvement consulting, model project, schools serving disadvantaged communities, profession, educational equity

1 Zielstellung und Anlage des Schulversuchs

Der auf sechs Jahre angelegte Schulversuch „Talentschulen“ des Ministeriums für Schule und Bildung des Landes Nordrhein-Westfalen startete im Jahr 2019 mit dem Ziel, sozialen Nachteilen im Bildungsbereich entgegenzutreten und modellhaft Wege zu mehr Bildungsgerechtigkeit zu erproben. Um die Erfolge von Schüler*innen an Schulen in sozialräumlich deprivierten Lagen nachweisbar zu steigern sowie deren (bildungs-)sprachliche Kompetenzen und ihr Selbstkonzept zu stärken, sollen den teilnehmenden Schulen zusätzliche Ressourcen (z. B. Stellen für Lehrkräfte und Schulsozialarbeit, Fortbildungsbudget) zur Verfügung gestellt und besondere unterrichtliche Konzepte erprobt werden. Am Modellversuch nehmen insgesamt 60 Schulen (45 allgemeinbildende Schulen mit Sekundarstufe I und 15 berufsbildende Schulen) aus allen fünf Regierungsbezirken NRWs teil (Schulversuch Talentschulen, o.J.). Voraussetzung der Teilnahme war eine schriftliche Bewerbung samt Absichtserklärung („Letter of Intent“).

Die den Schulversuch flankierende wissenschaftliche Begleitforschung zielt darauf ab, Schul- und Unterrichtsentwicklungsprozesse der beteiligten Schulen zu betrachten. Das Forschungsdesign folgt einem Mixed-Methods-Ansatz, der auf vorhandene Daten in den Schulen (z. B. Schüler*innenzahlentwicklung, Übergangsquoten) zurückgreift und quantitative Erhebungen kontinuierlich über alle Talentschulen hinweg mit qualitativ vertiefenden Fallstudien verbindet. Die Ergebnisse werden den Einzelschulen prozessbegleitend zurückgemeldet.

2 Konzeption der Schulentwicklungsberatung im Schulversuch

In ihrer Absichtserklärung willigten die Schulen ein, über die gesamte Projektlaufzeit hinweg verpflichtend Schulentwicklungsberatung (SEB) in Anspruch zu nehmen. Dementsprechend haben die Talentschulen seit Beginn des Modellprojekts umfangreiche und verbindliche Unterstützungsleistungen durch externe Schulentwicklungsberater*innen erhalten. Dieses Beratungssetting weicht insofern vom gängigen Vorgehen ab, als dass SEB im deutschsprachigen Raum üblicherweise auf freiwilliger Basis und auf Nachfrage der Schulen erfolgt.

Konzeptionell stützt sich der Beratungsansatz im Modellversuch auf die Expertise von „schulnahe[n] Berater[n]“ (Dedering et al., 2013, S. 231), d. h. auf Personen, die selbst als Lehrkraft oder Schulleitung im Schulsystem tätig sind bzw. waren. Die SEB

im Modellversuch „Talentschulen NRW“ ist zudem als systemische Beratung angelegt, deren übergeordnetes Ziel „eine an den Entwicklungsbedarfen der Einzelschule orientierte Prozessbegleitung“ (QUA-LiS NRW, o.J.) ist. Zur Qualifizierung für diese Aufgabe haben alle Berater*innen des Modellversuchs vorab eine Ausbildung zur SEB sowie eine Zusatzausbildung absolviert, die sie auf die Arbeit an Schulen in sozialräumlich benachteiligten Lagen vorbereitet. Die Ausbildung wurde von der Qualitäts- und UnterstützungsAgentur – Landesinstitut für Schule des Landes Nordrhein-Westfalen (QUA-LiS) angeboten und basierte auf einem vorab festgelegten Curriculum (ebd.).

3 Wahrgenommene Zusammenarbeit mit der SEB durch die Schulleitungen

Zwischen Februar und April 2020 wurde unter den Schulleitungsmitgliedern der 1. Talentschulkohorte (N = 35 Schulen) eine standardisierte Online-Befragung durchgeführt. Die Befragung dauerte ca. 45 Minuten und erfasste die Ausgangsbedingungen an den teilnehmenden Schulen hinsichtlich der schulischen und unterrichtlichen Bedingungen, einschließlich der Einschätzung der Zusammenarbeit mit der SEB. Insgesamt nahmen N = 129 Schulleitungsmitglieder aus 34 Schulen (5 Berufsschulen, 29 weiterführende Schulen) an der Befragung teil.

Die Mitglieder des Leitungsteams jeder Schule wurden gebeten, drei Items zur Zusammenarbeit mit der zuständigen SEB zu bewerten. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass ein recht großer Anteil der Schulleitungsmitglieder die SEB als wenig unterstützend für die Schulentwicklungsarbeit wahrnahm, insbesondere mit Blick auf die gezielte Datennutzung. Die Befragten an den Berufskollegs bewerteten die Zusammenarbeit mit der SEB zu Beginn des Modellversuchs tendenziell weniger positiv als diejenigen an den allgemeinbildenden Schulen mit Sek I.

Die quantitativen Ergebnisse können ein Hinweis darauf sein, dass die Bedürfnisse und Erwartungen der Schulen und die tatsächliche Arbeit der externen Beratenden an den Schulen zumindest zu Beginn des Modellprojekts nicht optimal aufeinander abgestimmt waren (für weitere Details vgl. Dean et al., 2021).

4 Professionsverständnis der Schulentwicklungsberater*innen

Um zu verstehen, wie die Schulentwicklungsberater*innen im Schulversuch „Talentschulen NRW“ ihre Rolle(n) und Aufgabe(n) definieren, führten wir im Frühsommer des ersten Projektjahres insgesamt 18 leitfadengestützte Interviews mit ausgewählten Schulentwicklungsberater*innen. Die Auswertung des Materials erfolgte mithilfe des

Verfahrens der Typisierenden Strukturierung im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse (Mayring, 2015).

Die meisten Berater*innen sahen sich vor allem zu Beginn ihrer Tätigkeit mit Widerständen gegen ihre Aktivitäten konfrontiert. Einige Interviewte veranschaulichten den verpflichteten Charakter ihrer Arbeit durch Metaphern und bildliche Ausdrücke wie „Zwangsheirat“ (I 14, Z. 376) oder „zwanghafte Freiwilligkeit zur Schulentwicklungsberatung“ (I 15, Z. 187). Viele von ihnen äußerten vor diesem Hintergrund, dass sie sich zumindest zu Beginn nicht vollends in den schulischen Entwicklungsprozess integriert fühlten, wie die folgende Aussage verdeutlicht: „Und vielleicht kann man das auch so zusammenfassen, so ein bisschen mussten wir auch um Akzeptanz erstmal, naja, kämpfen. Oder so ein bisschen auch dafür sorgen, dass wir zu diesem Prozess auch mit dazugehören“ (I 14, Z. 89).

Ihre Rolle im schulischen Entwicklungsprozess beschrieben die Schulentwicklungsberater*innen häufig als „Prozessbegleiter“, die sich teilweise bewusst von der Rolle als Expert*innen im Sinne einer Fachberatung distanzieren: „[...] wir sind keine Unterrichtsentwickler, sondern wir sind Prozessbegleiter“ (I 6, Z. 330–331). Den Ablauf dieser Prozessbegleitung fasste ein*e weitere*r Interviewte*r folgendermaßen zusammen:

„Also wir unterstützen da und machen unsere Arbeit, so wie wir sie auch an anderen Schulen machen würden. Also es geht vorwiegend um Prozessbegleitung, also wie kriegen wir Veränderungen in der Schule sinnvoll geplant, durchgeführt, evaluiert“ (I 5, Z. 93–95).

Ein*e weitere*r Schulentwicklungsberatende*r bemerkte: „Wir sind nur die Bremse, die eigentlich sagt-. Also wir haben dann angefangen, das was wir immer machen, dann gucken wir doch mal auf die Ziele. Das war für die ein totaler Bremsklotz“ (I 16, Z. 246–248). Dieser funktionale, bremsende Charakter wurde von den Schulentwicklungsberater*innen jedoch durchaus entwicklungsfördernd konnotiert:

„So nach dem Motto, langsam, eines nach dem anderen, nicht zu viel Energie jetzt verpuffen lassen und nachher nicht mehr können. Also da wirklich realistische, terminierte Strukturen zu installieren, mithilfe der Steuergruppe“ (I 12, Z. 70–72).

Viele der Interviewten beschrieben ihre Rolle als die von externen Beratenden, die sich durch ihren „Blick von außen“ (z. B. I 8, Z. 29) auszeichnen und dadurch die Dinge „spiegeln“ oder „reflektieren“ können (I 9, Z. 95–96). Bestehende Prozesse könnten somit durch systemisches Feedback moderiert und strukturiert werden, eine Rolle, die die Schulentwicklungsberater*innen selbst als „critical friend“ (I 2, Z. 106) bezeichnen. Die Beratenden betonten somit die Notwendigkeit einer grundlegenden (Neu-)Strukturierung und Konsolidierung von teilweise als zu wenig nachhaltig oder

als zu „überstürzt“ wahrgenommenen schulischen Prozessen, um die Schulen in die Lage zu versetzen, langfristige Schulentwicklungsmaßnahmen zu ergreifen.

5 Diskussion

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass während der Startphase des Schulversuchs ein starker Fokus auf organisationales Handeln im Sinne der Optimierung managerieller Strategien dominierte, bspw. hinsichtlich des Schulleitungshandelns, kommunikativer Abläufe innerhalb der Schule oder der Entwicklung und Definition klarer Ziele. Anstatt einen kontextsensitiven Ansatz (Mintrop, 2020) zu verfolgen, zeigte die SEB kaum eine besondere Ausrichtung auf die spezifische sozialräumliche Situation der teilnehmenden Schulen. Da jedoch Schulentwicklungsprozesse zur Stärkung von Bildungsteilhabe, wie sie der Schulversuch zum Ziel hat, ein komplexes Unterfangen darstellen, reicht der hier zunächst gewählte Fokus auf Organisationsentwicklungsstrategien möglicherweise nicht aus. Wünschenswert wäre eine auf die spezifischen Merkmale und Anforderungen von Schulen in herausfordernden Lagen ausgerichtete, praxisnahe Gestaltung von Beratungsprozessen, die auch die Ebene der Unterrichtsentwicklung miteinbezieht, beispielsweise in Form eines designbasierten Ansatzes (Bremm, 2017).

Vor dem Hintergrund der skizzierten anfänglichen Widerstände wurde ab dem Schuljahr 2020/2021 eine Anpassung der Beratungspraxis seitens der SEB-Trainer*innen auf Ebene der Aus- und Fortbildung initiiert, die sich verstärkt an den einzelschulischen Ausgangslagen und Prozessen orientiert. Inwiefern damit die zum Teil unterschiedlichen Erwartungshaltungen der Schulen und insbesondere der Schulleiter*innen einerseits und die Strategien der Schulentwicklungsberater*innen andererseits besser zusammengebracht werden können, wird im weiteren Verlauf des Schulversuchs zu klären sein.

Literaturverzeichnis und Internetquellen

- Bremm, N., Eiden, S., Neumann, C., Webs, T., van Ackeren, I., & Holtappels, H. G., (2017). Evidenzorientierter Schulentwicklungsansatz für Schulen in herausfordernden Lagen. Zum Potenzial der Integration von praxisbezogener Forschung und Entwicklung am Beispiel des Projekts „Potenziale entwickeln – Schulen stärken“. In V. Manitijs & P. Döbelstein (Hrsg.), *Schulentwicklungsarbeit in herausfordernden Lagen* (S. 140–159). Waxmann.
- 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? *IJMCE*, 10 (4), 466–485. <https://doi.org/10.1108/IJMCE-01-2021-0021>

- Dedering, K., Tillmann, K.-J., Goecke, M., & Rauh, M. (2013). *Wenn Experten in die Schule kommen. Schulentwicklungsberatung – empirisch betrachtet*. Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-01402-5>
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (12. Aufl.). Beltz. http://ebooks.ciando.com/book/index.cfm/bok_id/1875625
- Mintrop, R. (2020). *Design-based School Improvement: A Practical Guide for School Leaders*. Harvard Education Press.
- QUA-LiS NRW (Qualitäts- und Unterstützungsagentur – Landesinstitut für Schule Nordrhein-Westfalen). (o. J.). *Aktuelle Projekte. Schulentwicklung Talent-Schulen. Systematische Beratung von Schulen im Schulversuch „Talent-Schulen“ durch Schulentwicklungsberaterinnen und -berater*. <https://www.schulentwicklung.nrw.de/f/aktuelle-projekte/schulentwicklung-talent-schulen/index.html>.
- Schulversuch Talentschulen (o. J.). *Talentschulen*. <https://www.schulministerium.nrw/schule-bildung/bildungsthemen/talentschulen>.

Isabel Dean, Dr., geb. 1979, Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität Siegen.
E-Mail: isabel.dean@uni-siegen.de
Korrespondenzadresse: Universität Siegen, Fakultät II: Bildung Architektur Künste,
Department Erziehungswissenschaft, Adolf-Reichwein-Str. 2a, 57068 Siegen

Laura Beckmann, Dr., geb. 1991, Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität Duisburg-Essen.
E-Mail: laura.beckmann@uni-due.de
Korrespondenzadresse: Universität Duisburg-Essen, Fakultät für Bildungswissenschaften, Arbeitsgruppe Bildungsforschung, Universitätsstraße 2, 45141 Essen