

Beraten

Editorial

Herausgeberinnen: Martina Krieg & Annemarie Kummer Wyss



Martina Krieg,
*Leiterin Abteilung
Schulentwicklung,
Kanton Zug, selbst-
ständige Beraterin für
Organisations- und
Schulentwicklung,
Gastdozentin an PHs.*



**Annemarie
Kummer Wyss,**
*selbstständige Organi-
sationsberaterin und
Coach sowie Dozentin
an der Pädagogischen
Hochschule Luzern in der
Aus- und Weiterbildung
von Sonderpädagogin-
nen und -pädagogen,
Sekundarlehrpersonen
und Schulleitungen.*

Vor ungefähr einem Jahr haben wir Herausgeberinnen uns zu einer möglichen Ausgabe des *journal für schulentwicklung* zum Thema „Beraten“ beraten. Das semantische Feld ist immens breit. Beratung ist im Bildungsbereich auf allen Ebenen (makro, meso, intermediär, mikro) zu finden und wird als Begriff mit vielfältigen Begriffsbestimmungen assoziiert (Beitrag *Schnebel*). Die *Mikroebene* nimmt die pädagogische Kommunikation zwischen Lehrpersonen und Schülerschaft und auch der Lehrpersonen untereinander in den Blick. Mögliche Auswirkungen auf die Schulqualität werden auf dieser Ebene unter dem Einfluss von Haltungen und professionellen Kompetenzen von Lehrpersonen und der Lernergebnisse der Schülerschaft erreicht. Auf der *Mesoebene* steht das Handeln der Schulleitungen in der Organisation Schule und ihre Bestrebungen um Schulentwicklung, zusammen mit der Lehrerschaft, allenfalls auch der Eltern und Lernenden, im Fokus. Institutionalisierte regionale Zusammenschlüsse von Schulen und ihre außerschulischen

Partnerinstitutionen sowie Kooperationen mit Pädagogischen Hochschulen unterstützen im Idealfall die Schulen auf der *intermediären Ebene*. Bildungsdirektionen oder -ministerien mit ihren Behörden (*Makroebene*) setzen die relevanten Gesetze, Vorgaben und Rahmenbedingungen für Schul(system)entwicklung und stellen entsprechende Beratungsangebote zur Verfügung.

Das Beraten und das Image der Beratenden hat sich über die Zeit hinweg gewandelt, ihre Funktion im System, ihr Beitrag zur Handlungsfähigkeit von zu Beratenden ist mit dem Lauf der Geschichte zu verstehen (Beitrag *Wandhoff*). In Bereichen der Schulentwicklung beraten Beraterinnen und Berater Schulen meist in Entwicklungsprozessen, orientiert an Qualitätszielen und anderen Zielen. Professionelle Beratung kann grob in psychosoziale und organisationale Beratung unterteilt werden. Während psychosoziale Beratung sich in erster Linie an Individuen richtet, zielt organisationale Beratung auf die Institutionen und somit um menschliche Kollektive, die ihr Verhalten – im Idealfall – aufeinander abstimmen und koordinieren. Schulen sind als „menschliche Kollektive“ spezielle Organisationen (Beitrag *Schmid-Waldmann, Osinger & Dechant-Tuchelau*) – es gilt also, spezifische Dinge zu beachten und über unverkennbare Kompetenzen zu verfügen (Beitrag *Schwarz*), wenn bestimmte Wirkungen oder Erkenntnisse im System erzielt werden sollen.

Was also *machen* professionelle Schulentwicklungsberaterinnen und -berater?

Das österreichische Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung gibt auf seiner Website (<https://www.bmbwf.gv.at/Themen/schule/fpp/scheb.html>) dazu Antworten:

- Sie unterstützen Schulen dabei, spezifische Stärken und Chancen, aber auch Risiken zu erkennen, indem sie den Fokus auf Daten und Evidenzen legen (Beitrag *Schnoz & Hauser*).

- Sie fördern die Entwicklung von effizienten und effektiven Arbeitsprozessen und Teamstrukturen (Beitrag *Rauschenberger*, im Methodenatelier).
- Sie stärken die Feedback- und Evaluationskultur am Schulstandort.
- Sie begleiten die Implementierung von Koordinations- beziehungsweise Steuergruppen und Projektteams.
- Sie unterstützen die Gestaltung von schulautonomen Gestaltungsmöglichkeiten bzw. Schwerpunktsetzungen.
- Sie bieten Beratung in Konfliktsituationen.
- Sie unterstützen die Entwicklung unterschiedlicher Formen der Lehrerinnen- und Lehrerkoooperation und den Aufbau und die Entwicklung von professionellen Lerngemeinschaften (Beitrag *Erbring*, im Methodenatelier).
- Sie arbeiten mit Kollegien/Fachgruppen an der Individualisierung und Kompetenzorientierung von Unterricht (Beitrag *Ellmauer*).
- Sie informieren über Lernsettings für eine nachhaltige Unterrichtsentwicklung.
- Sie stellen ihre Expertise für die Entwicklung eines förderlichen Umgangs mit Heterogenität und Diversität zur Verfügung.
- Sie moderieren Konferenzen, pädagogische Tage oder Teamsitzungen.

Erlauben Sie die etwas ketzerische Frage: Was tun Schulentwicklungsberaterinnen und -berater *nicht*?

In der Vorbereitung zu diesem Heft sind wir auf weitere Themenfelder und Einsatzgebiete gestoßen, zu denen Sie nun verschiedene Beiträge in unserem Heft finden – und wir meinen, Schulentwicklungsberatung kann tatsächlich noch mehr, vor allem wenn sie personalisiert mit den Schulen adaptive Entwicklungssettings schafft, die das jeweilige zu beratende System möglichst in seiner Eingebundenheit und seiner Komplexität berücksichtigt, den Entwicklungsprozess achtsam auf verschiedenen Ebenen im Blick hält und

entwicklungsoffen die Verantwortung für die Veränderungen bei den zu Beratenden lässt (Beitrag *Dedering*).

Wir wollten deshalb ergänzend etwas lesen über

- mögliche Ver-Führungs-Fallen beim Beraten von Schulführungspersonen (Beitrag *Zbinden*).
- Beratung als Personalentwicklung (Beitrag *Hofer*).
- Beratung in multiprofessionellen Teams (Beitrag *Jesacher-Rößler, Altrichter, Kemetzhofer & Wölbitsch*).
- die „Verstaatlichung“ der Schulentwicklungsberatung in Österreich (Beitrag *Atzenberger, Schubert & Stolba*).

Und wir wollten Antworten auf die Frage, ob eine Expertenorganisation, wie es die Schule ist, überhaupt beraten werden muss, soll, kann? Wenn da Expertinnen und Experten agieren, dann sollten sie es doch selbst genug gut wissen und können? Dazu bekamen wir – typisch für Beratung – allerdings nur indirekt Antworten ..., aber lesen Sie selbst das Quer-gedacht dazu (Beitrag *Brühlmann*).

Falls nach der Lektüre unseres Heftes noch Fragen offen sein sollten – wir beraten Sie gerne!

Kontakte:
martina.krieg@zg.ch
annemarie.kummer@phlu.ch