

## Online-Forenreihe 2024

### Kohärenz und Professionalität der institutionellen Akteure in der Bildungssteuerung

An der Steuerung der schulischen Qualitätsentwicklung sind nicht nur die Schulen selbst beteiligt, sondern ein Geflecht unterschiedlicher institutioneller Akteure: Schulträger, Schulaufsicht, Kommunen, Kultusministerien, Landesinstitute, Qualitätsagenturen und Schulentwicklungsbegleitung. Sie alle tragen dazu bei, dass Schulen die entsprechenden Rahmenbedingungen - Rechtsvorschriften, finanzielle und personelle Ressourcen, technische Ausstattung, Bildungspläne usw. - vorfinden, um Lernen und Entwicklung aller Kinder und Jugendlichen zu ermöglichen. Darüber hinaus unterstützen sie aktiv durch ihre jeweiligen Interventionen in den Bereichen Beratung, Fortbildung, Schulentwicklungsbegleitung und datengestütztes Controlling die kontinuierliche Qualitätssicherung und -entwicklung der Schulen. Dabei hat sich in der Regel ein länderspezifisches Akteursgefüge herausgebildet, in dem die jeweiligen Personen auf der Grundlage von eingespielten Routinen, feststehenden Rollen und mehr oder weniger kodifizierten Erfahrungen miteinander agieren und das Bildungsgeschehen gestalten. Wenig reflektiert ist dabei, ob die etablierte Arbeitsteilung funktional ist, ob sie wirksam ist und ob nicht auch andere Konstellationen diskussionswürdig wären.

Das kommende Startchancen-Programm legt einen Fokus auf die Notwendigkeit, solche etablierten Routinen zu hinterfragen und auch die systemische Akteurskonstellation einer kritischen Prüfung zu unterziehen. Die Zielsetzung, „eine leistungsfördernde sowie ungleichheits- und diversitätssensible Unterrichts- und Schulgestaltung [zu] unterstützen und entsprechende Professionalisierungsprozesse [zu] fördern“<sup>1</sup> kann nur erreicht werden, wenn auch die systemische Ebene der Bildungssteuerung adressiert wird. Dazu gehört vor allem die Frage, wie zwischen den verschiedenen Akteuren Kohärenz hergestellt werden kann, so dass alle Beteiligten mit gemeinsamen Begrifflichkeiten und in geteilter Ausrichtung die gemeinsam geteilten Ziele verfolgen. Damit kommt die Gestaltung von Kommunikation und Interaktion zwischen verschiedenen Akteuren und systemischen Ebenen in den Blick, zu der bislang nur wenig gesicherte Forschungsbefunde vorliegen. Zugleich berührt das Thema einmal mehr die Frage, wie das Verhältnis von zentraler Steuerung und Selbstverantwortung vor Ort auszugestaltet ist. Welches sind unverzichtbare zentrale Regelungen, die gleichermaßen für alle Schulen gelten müssen, und welche Entscheidungen sollten sinnvollerweise ausschließlich auf der Ebene der Einzelschule getroffen werden?

Die DGBV möchte diese Frage der Bildungssteuerung aufnehmen und in einer neuen **Online-Forenreihe** angehen. Aufbauend auf den Erkenntnissen der einzelnen Foren soll abschließend eine Ganztagesveranstaltung im Rahmen des **ersten deutschen Schulaufsichtskongresses** am **08. November 2024** in Düsseldorf die Diskussion abrunden.

---

<sup>1</sup> [https://www.bmbf.de/SharedDocs/Downloads/de/2024/orientierungspapier-chancenbudget-scp.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](https://www.bmbf.de/SharedDocs/Downloads/de/2024/orientierungspapier-chancenbudget-scp.pdf?__blob=publicationFile&v=1), S. 1

Alle drei Foren finden via ZOOM statt. Die entsprechenden Einwahllinks finden sich bei den Forentiteln.

**Forum I: Eigenverantwortung im Rollenspiel von Schulleitung,  
Schulaufsicht und Schulträger**

**24.06.2024, 16 – 18 Uhr**

<https://us06web.zoom.us/j/89611597219?pwd=iAQDEx5Xxz6uMJ87Re37i5E1DoeBTE.1>

*Input:* Dr. Dieter Dohmen, Grundlage „Schulautonomie als Basis für eine Reform der inneren und äußeren Schulautonomie“

*Diskussion:* Dr. Dieter Dohmen (FIBS Berlin), Norbert Brugger (Leiter Dezernat II Städtetag BW; angefragt), Dr. Maike Languth (Schulleiterin Gymnasium Eppendorf, Hamburg)

*Moderation:* Jana Marth/Siegfried Arnz

*Fragestellungen:*

- Wie können die Schnittstellen zwischen den institutionellen Akteuren produktiv im Sinne eines lernenden Systems gestaltet werden?
- Wie kann eine präzise, vertrauensvolle und gelingende Zusammenarbeit gestaltet werden?
- Wo und aus welchen Gründen ist eine zentrale Steuerung erforderlich, wo nicht?
- Welche Hindernisse stehen einer erweiterten schulischen Eigenständigkeit entgegen?

**Forum II: Im Amt qua Handauflegen –  
Welche professionellen Voraussetzungen benötigt die Schulaufsicht?**

**16.09.2024, 16 – 18 Uhr**

<https://us06web.zoom.us/j/88286343052?pwd=xMTx5tfQ5Y82NfKFScP6OMTE0CBJK3.1>

*Input:* Prof. Dr. Raphaela Porsch; Grundlage Projekt „Beratende Schulaufsicht“ bzw. Handbuch „Schulaufsicht gemeinsam weiterentwickeln“ (<https://www.schulaufsicht.de/aktuelles/handbuch-schulaufsicht-gemeinsam-weiterentwickeln>)

*Diskussion:* Prof. Porsch, Paul Richter (Regionale Schulaufsicht, Hamburg), Alexander Kraft (Leiter der Abteilung für Schulgestaltung und Schulaufsicht, Bildungsministerium Schleswig-Holstein)

*Moderation:* Siegfried Arnz/Jana Marth

*Fragestellungen:*

- Welche Professionen bzw. professionellen Hintergründe braucht es zur Wahrnehmung der Schulaufsichtsrolle?
- Wie geht man mit dem inhärenten Spannungsfeld zwischen Beratung und Aufsicht konstruktiv um?
- Welche Professionalisierungs- bzw. Qualifizierungsprozesse sind notwendig?
- Wie funktional ist die nahezu vollständige Rekrutierung des Personals aus der Lehrer\*innenschaft?

**Forum III: Staffelstabübergabe, Orchester oder kreatives Chaos –  
Wie gelingt Kohärenz im Gesamtgefüge?**

**22.10.2024, 16 – 18 Uhr**

<https://us06web.zoom.us/j/86111435178?pwd=Imf5PU9uDcUS3qclCjMFnesmYGxJ5i.1>

*Input:* Dr. Christina Luig, Grundlage „Eine multiperspektivische Governanceanalyse zu Koordinationsprozessen im Mittelmanagement des Schulsystems“

*Diskussion:* Dr. Luig, Dr. Günter Klein (IBBW; Stuttgart), Dr. Andrea Albers (Leiterin der Schulin-spektion, Hamburg; *angefragt*)

*Moderation:* Dr. Martina Diedrich

*Fragestellungen:*

- Welche Kommunikationsformen, -strukturen und -muster stärken Kohärenz, welche sind ihr eher abträglich?
- Wie können diese eingeübt und aufrechterhalten werden?
- Wie gelingen Erwartungs- und Wissensmanagement im Sinne eines konfliktpräventiven und verlässlichen Agierens?