

Workshop 5

Kann auf die steuernde Funktion von Unterstützung und Beratung verzichtet werden, indem man diese Angebote aus dem System auslagert?

Moderation: Petra Zeller und Heinz Schlegel

Erfahrungen:

- Montessorischulen sollten gegründet werden. Administration hatte genaue Vorstellungen von der Ausprägung der Schule. Steuerung hat funktioniert: miteinander lernen, Ressourcen vorgegeben. 5 Schulen wurden gegründet – ähnliche Ergebnisse. Teilnahme freiwillig.
- Fortbildung im Bereich Integration: auf Bezirke heruntergebrochen, Bezirke können Bedürfnisse selbst abdecken. Finanzielle Mittel werden zur Verfügung gestellt, Angebot wird vor Ort erstellt.
- Beratung funktioniert, wenn sie auf gleicher Augenhöhe stattfindet, misslingt, wenn sie verordnet wird. – Umsetzung 1:1 von Vorgaben, von Experten entwickelt, hierarchisch strukturiert. Das gelingt, wenn Vorgaben als sinnvoll erkannt und akzeptiert werden, wenn Wertschätzung/Honorierung gegeben ist. – Evaluation ist noch beliebig.
Lenkung und Steuerung ist wichtig, weil der Staat in Hoheit zu entscheiden hat.
- Schulleitung hat Vision (identisch mit staatlichen Vorgaben) von Schule, kann aber nicht darauf warten, ob das Kollegium mitgeht. Dilemma: Wie kann ich die Lehrpersonen mitnehmen?
- Vorgabe (Bildungsauftrag) ist nötig – Gestaltungsspielraum ebenfalls.
Beratung dient dazu, die staatlichen Vorgaben zu erfüllen. Aber: Beratung ist nicht verlängerter Arm der Schulverwaltung. Beratungsprozess und Ergebniskontrolle sind zu trennen.
- Autonome Schule muss vorgegebene Ziele akzeptieren, aber über den Weg, wie sie zu erreichen sind, frei entscheiden dürfen. Berater wird nötig, wenn das Kollegium nicht mitzieht, wenn Probleme auftauchen, die man selbst nicht lösen kann.
- Administration muss Unterstützungsangebot zur Sicherstellung der Zielerreichung machen.
- Schule kann nicht autonom sein, wenn die Systeme drum herum nicht autonom sind.
- Trennung von fachlicher Unterstützung und prozessualer Beratung
Trennung von fachlichem Input und Unterstützung
Unterstützung: Aus-, Fortbildung, Begleitung, Ressourcen
- Steuerung der Beraterressourcen durch das System
- Was das System nicht leistet, führt zu Selbstorganisation. – verschiedene Lösungen, Geld steht nicht ausreichend zur Verfügung.
- Sind SE-Berater Transporteure der Systeminteressen? Ist Neutralität eine Illusion?
Schulen haben auch Interessen, die sie in die Auswahl der Berater einbringen.
- Als Fachexperte muss ich Feldwissen (Lösungen) haben, als Prozessberater ist Feldkompetenz (Insiderkenntnisse) nötig.

Fazit:

- Gretchenfrage: Wie autonom darf eine Schule sein? Je freier die Schulen sein dürfen, umso vielfältiger darf das Unterstützungssystem sein.
Es muss Klarheit bestehen, wo dein B&U-System eingesetzt wird.
- Was bedeutet „Unterstützung“, „Beratung“? Hier besteht Klärungsbedarf.
- Steuerungswirkung tritt immer ein, selbst wenn gezielte Unterstützung weggelassen wird.
- Bedarfsermittlung als Voraussetzung für Steuerung.
- Trennung Beratungssystem – Schulaufsicht, aber Transparenz der Kooperation
- Angebote als freiwillige Unterstützung

Steuerung von Unterstützung und Beratung

Steuernde Funktion von U&B:

1. Direkte Anweisung: mechanistisches Menschenbild; A weist an, B muss tun, weil A weiß, was gut ist.
2. Freundlich-subtile Lenkung: suggestive Vermittlung vorgedachter Inhalte
3. Offene Beratung: ein neues Ziel wird klärend mit den Beteiligten umgesetzt (interaktives Autonomiemodell)

Arbeitsfrage 1:

Kann auf die steuernde Funktion von U&B verzichtet werden, indem man diese Angebote aus dem System ausgelagert werden?

Diese Frage impliziert, dass das System über U&B steuert und befürchtet, dass diese Steuerung nicht mehr möglich ist, wenn sie ausgelagert wird.

U&B greift gegenwärtig im System immer dann, wenn Probleme aufgetreten und zu beheben sind, nicht im Vorfeld von Entwicklungen.

Arbeitsfrage 2:

Was können Pilotprojekte in einem System von autonomen Schulen noch leisten und wo sind ihre Grenzen?

Pilotprojekte sind von vornherein zum Gelingen verurteilt. Aus diesem Grund werden besondere Ressourcen geschaffen, gute Schulen ausgewählt und bei Bedarf wird durch weitere Einspeisung von Ressourcen nachgesteuert. Administration denkt vor, definiert vor einem Projekt die Gelingensbedingungen.

Unterstützung greift hier als Steuerung im Sinne des Systems. Alltägliche Bedingungen werden nicht berücksichtigt.

Steuerung beruht unter dieser Voraussetzung auf dem Misstrauen gegenüber den Schu-
len/Mitarbeitern im System.

Resümee:

Die Grundfrage für beide Themen lautet: Wie viel Autonomie lässt das System zu?

Steuerung darf nicht über U&B erfolgen, sondern über die Ziele, die der Staat vorgibt (Referenzrahmen). Steuerungselemente: Ziele und Evaluation

Schulen können sich selbst steuern, wenn man ihnen Unterstützung in der Entwicklung zuteil werden lässt, wenn man ihnen vertraut.

Wie stark ist die Emanzipation des Systems, um sich der Entwicklung als Aufgabe zu stellen?

Krampus-Effekt: Einmal im Jahr holen die Eltern eine externe Instanz, um sich die Hände nicht schmutzig zu machen

Autonome Schule erfordert unabhängige U&B, die jedoch mit Feldkompetenz (aus dem System) gekoppelt ist. Ausgelagerte U&B kann hauptamtlich geleistet werden. – Stattdessen liefern wir Rezepte, sagen den Schulen, was gut und richtig ist und wie es umzusetzen ist. Der Bedarf ist fremdbestimmt und vordefiniert. Das System geht nicht angemessen mit Heterogenität um.

Pilotprojekte haben im Kontext der autonomen Schule andere Funktion, wenn sie auch abgeänderte Ziele als die vorgegebenen erreichen können: Rückkopplung mit den gesetzten Zielen (Evaluation, Rückmeldung an den Zielsetzer).