

# REGIUS

**ANSÄTZE FÜR DIE WEITER-  
ENTWICKLUNG DES REGIONALEN  
UNTERSTÜTZUNGSSYSTEMS  
FÜR SCHULEN**

**DOKUMENTATION DES  
MODELLPROJEKTS**



STIFTUNG  
BILDUNGSPAKT  
BAYERN

---

**REGIUS** – Regionale Unterstützung für die eigenverantwortliche Schule war ein Modellprojekt der Stiftung Bildungspakt Bayern in Kooperation mit dem Staatsministerium für Unterricht und Kultus.

**Leitung:**

Ralf Kaulfuß, Geschäftsführer der Stiftung Bildungspakt Bayern

**Projektkoordination:**

Tobias Morhardt, Stiftung Bildungspakt Bayern bis Juli 2017

Anton Seitz, Stiftung Bildungspakt Bayern ab August 2017

**Mitglieder der Projektgruppe:**

Bernhard Aschenbrenner, Ministerialbeauftragter für die Realschulen in Niederbayern

Hildegard Kolmeder, Leiterin der Staatlichen Schulberatungsstelle in Niederbayern\*

Anselm Råde, Ministerialbeauftragter für die Gymnasien in Niederbayern

Gottfried Wengel, Ministerialbeauftragter für die Beruflichen Oberschulen in Ostbayern\*\*

Josef Schätz, Bereichsleiter Schulen bei der Regierung von Niederbayern

Prof. em. Dr. Dr. Werner Wiater, wissenschaftliche Begleitung

\* bis Juli 2017 Bruno Lux

\*\* bis Juli 2015 Dr. Friedrich Heyder, von August 2015 bis August 2017 Klaus Vietze

## **Impressum**

Herausgeber: Stiftung Bildungspakt Bayern

Layout: Agentur2

Druck: bonitasprint GmbH

Redaktion: Ralf Kaulfuß, Anton Seitz

Bildnachweis: StMUK, Koch Kitzingen

Anmerkung: Bei Personenbezeichnungen im Text sind selbstverständlich immer alle Geschlechter gemeint.

1. Auflage, 2019

© Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Herausgebers.

---

# **Ansätze für die Weiterentwicklung des regionalen Unterstützungssystems für Schulen**

## **Dokumentation des Modellprojekts**

---

## Inhalt

Grußwort	7
Vorbemerkung / Dank	9
Das Wichtigste in Kürze	11
<b>1. Einführung</b>	<b>15</b>
<b>2. Eigenverantwortliche Schule und externe Unterstützung</b>	<b>19</b>
2.1. Die eigenverantwortliche Schule	20
2.2. „Regionale(s) Unterstützungssystem(e)“ – Begriffsbestimmung	20
2.2.1. Vorbemerkung	20
2.2.2. Die Sicht der Wissenschaft ( <i>Prof. em. Dr. Dr. Werner Wiater</i> )	21
2.2.3. Das Verständnis im Modellprojekt REGIUS	22
<b>3. Konzeption von REGIUS</b>	<b>23</b>
3.1. Anlass	24
3.2. Zielsetzung	25
3.3. Ziele und Vorgehen aus Sicht der Wissenschaft ( <i>Prof. em. Dr. Dr. Werner Wiater</i> )	25
3.4. Arbeitsphasen im Modellprojekt	27
3.5. Steuerung des Projekts	28
3.6. Schulentwicklung und externe Unterstützung	28
<b>4. Das Unterstützungssystem in Niederbayern</b>	<b>31</b>
4.1. Die Erhebung des Ist-Stands	32
4.2. Die Befunde im Einzelnen	33
4.2.1. Gesamtüberblick	33
4.2.2. Struktur der Angebote	34
4.2.3. Rahmenbedingungen für den Einsatz der Unterstützer	35
4.2.4. Zusammenfassung – Schlussfolgerungen	37
4.3. Aufgaben der Schulaufsicht und der Staatlichen Schulberatung	38
4.3.1. Exkurs: Schulaufsicht als Unterstützung	38
4.3.2. Bereich Schulen an der Regierung	39
4.3.2.1 Grund- und Mittelschulen	40
4.3.2.2 Förderschule	42
4.3.2.3 Berufliche Schulen (ohne FOS/BOS)	44
4.3.3. Ministerialbeauftragter für die Realschulen	46
4.3.4. Ministerialbeauftragter für die Gymnasien	47
4.3.5. Ministerialbeauftragter für die Beruflichen Oberschulen	48
4.3.6. Staatliche Schulberatungsstelle	50

<b>5. Analyse des Unterstützungsangebots – Ergebnisse</b>	<b>53</b>
5.1. Ausgewählte Ergebnisse der Fragebogenbefragung von Schulen	54
5.2. Ergebnisse der SWOT-Analyse durch die Schulen	57
5.3. Folgerungen aus den Rückmeldungen der Schulen	59
5.4. Ergebnisse der Analyse des Unterstützungssystems aus Sicht der Wissenschaft (Prof. em. Dr. Dr. Werner Wiater)	60
5.4.1. Schulartübergreifende Erkenntnisse	60
5.4.2. Schulartspezifische Erkenntnisse	62
5.4.3. Vorschläge zum Transfer	62
5.5. Ansatzpunkte für die Weiterentwicklung	63
<b>6. Maßnahmen zur Weiterentwicklung regionaler Unterstützung</b>	<b>67</b>
6.1. Weiterentwicklungsmaßnahmen – Übersicht	68
6.2. Weiterentwicklungsmaßnahmen im Einzelnen	70
6.2.1. Schwerpunkt 1: Optimierung der Passung von Angebot und Nachfrage	70
6.2.2. Schwerpunkt 2: Wirksamkeit / Nachhaltigkeit der Unterstützungsformate; Verknüpfung von Input mit Prozessbegleitung	74
6.2.3. Schwerpunkt 3: Begleitung der Schulen bei der Umsetzung von Zielvereinbarungen	76
6.2.4. Schwerpunkt 4: Verwirklichung grundlegender Voraussetzungen für das Gelingen eines Unterstützungssystems	78
<b>7. Weiterentwicklung konkret – Exemplarische Beispiele</b>	<b>81</b>
7.1. Weiterentwicklung im Bereich der Grund- und Mittelschulen (Josef Schätz, Bereichsleiter Schulen, Regierung von Niederbayern)	82
7.2. Voraussetzungen für ein gelingendes Unterstützungssystem für Realschule und Gymnasium (Bernhard Aschenbrenner und Anselm Råde, Ministerialbeauftragte für die Realschulen bzw. Gymnasien in Niederbayern)	86
7.3. Online-Portal für Fortbildung und Unterstützung: Weiterentwicklung von FIBS (Sylvia Gürtner, Leiterin des Referats Lehrerfortbildung, Beratung im Staatsministerium für Unterricht und Kultus)	90
7.4. Unterstützung durch die Schulberatung – Perspektiven (Hildegard Kolmeder, Leiterin der Staatlichen Schulberatungsstelle Niederbayern)	94
<b>8. Verzeichnisse</b>	<b>97</b>
8.1. Abbildungsverzeichnis	97
8.2. Tabellenverzeichnis	97
<b>9. Anhang</b>	<b>99</b>



# Grußwort

Bayern ist ein Bildungsland. Die hohe Qualität unserer Schulen ist eine Voraussetzung für die Zukunftsfähigkeit unseres Landes. Mit unserer Bildungspolitik im Freistaat schaffen wir dafür die Rahmenbedingungen. Aber Bildungsqualität entsteht letztlich im Klassenzimmer. Darum sind die schulspezifischen Konzepte und Profile, die unsere Schulen eigenverantwortlich entwickeln und vor Ort umsetzen, der Schlüssel für die hervorragende Bildung unserer Schülerinnen und Schüler in Bayern.

Schulleitungen und Lehrkräfte entscheiden eigenverantwortlich und in enger Zusammenarbeit mit der ganzen Schulgemeinschaft, wie sich die eigene Schule weiterentwickeln soll. Für diesen Prozess steht ein breites und qualitativ hochwertiges Angebot an externer Unterstützung bereit, das von Fortbildungen über die Begleitung von Prozessen bis hin zu Beratung und Supervision reicht. Insbesondere die regionalen Unterstützungsangebote, getragen von der Schulaufsicht und den Staatlichen Schulberatungsstellen, werden von den Schulen und Lehrkräften gern nachgefragt.

Das Modellprojekt REGIUS der Stiftung Bildungspakt Bayern hat das Zusammenspiel von Schulaufsicht, Schulberatung und Schulen im Bereich der regionalen Unterstützungsangebote analysiert, auf Verbesserungspotentiale hin überprüft und Vorschläge zur Weiterentwicklung erarbeitet. Die vorliegende Dokumentation beinhaltet die wichtigsten Ergebnisse dieser Pionierarbeit. Nun gilt es, die gewonnenen Erkenntnisse im Schulalltag umzusetzen.

Wir bedanken uns bei allen Beteiligten für ihren großartigen Einsatz, Schulen in Bayern noch besser zu machen.

München, im Juli 2019



*Prof. Dr. Michael Piazolo*



*Anna Stolz*

Prof. Dr. Michael Piazolo  
*Bayerischer Staatsminister  
für Unterricht und Kultus*

Anna Stolz  
*Staatssekretärin  
im Bayerischen Staatsministerium  
für Unterricht und Kultus*





# Vorbemerkung / Dank

REGIUS – Regionale Unterstützung für die eigenverantwortliche Schule war ein Modellprojekt der Stiftung Bildungspakt Bayern mit der Schulaufsicht und Schulberatung in Niederbayern. Es wurde in Kooperation mit dem Staatsministerium für Unterricht und Kultus durchgeführt. Die vorliegende Publikation fasst die Erkenntnisse und Ergebnisse der Arbeit zusammen. Damit liegt nun erstmals eine exemplarische Zusammenstellung der Angebote eines regionalen Unterstützungssystems vor. Als zweite Errungenschaft ist hervorzuheben, dass auf der Grundlage einer umfassenden Analyse der Angebote konkrete Ansätze für eine Weiterentwicklung identifiziert und Maßnahmen für eine Erprobung in Niederbayern konzipiert werden konnten. Damit leistete REGIUS sowohl wichtige explorative Arbeit als auch einen konkreten Beitrag zur Qualitätsentwicklung der externen Unterstützung.



*Ralf Kaulfuß*

Für diese Pionierarbeit waren Mut zur selbstkritischen Analyse, Durchhaltevermögen und die Bereitschaft, Vertrautes neu zu denken, nötig. Ich danke herzlich den Mitgliedern der Projektgruppe, die diese Voraussetzungen einbrachten und in ihrem Verantwortungsbereich die Weiterentwicklung vorantreiben. Enorm hilfreich für den Verlauf des Projekts waren die Impulse und Anregungen aus der Sicht der Wissenschaft. Dafür gilt der aufrichtige Dank Prof. em. Dr. Dr. Werner Wiater. Schließlich verdienen die Mitglieder der Steuergruppe im Kultusministerium Dank für ihre umfassende fachliche Beratung und Unterstützung über alle Phasen des Modellprojekts hinweg.

Eigenverantwortliche Schulen brauchen eine bedarfsgerechte und verlässliche Unterstützung, um ihr Gestaltungspotential voll zu entfalten und Qualität zu gewährleisten. Es bleibt zu hoffen, dass die Ergebnisse von REGIUS dazu beitragen, diese zu sichern.

Ralf Kaulfuß  
*Ministerialrat*

*Projektleiter und Geschäftsführer  
der Stiftung Bildungspakt Bayern*



# Das Wichtigste in Kürze

Ziel des Modellprojekts REGIUS ist es, das regionale Unterstützungssystem mit seinen Subsystemen in Niederbayern zu erfassen, auf seine Stärken und Schwächen hin zu analysieren sowie Ansätze für eine Weiterentwicklung zu identifizieren.

*Unterstützung erfassen*

Als Unterstützung werden alle von der Schulaufsicht sowie der staatlichen Schulberatung organisierten Hilfsangebote für Schulen verstanden. Das Spektrum reicht von Fortbildung über Beratung, Prozessbegleitung, Qualitätsentwicklung bis hin zu Coaching und Supervision. Grundsätzlich erfüllen die Schulen ihre Aufgaben im Rahmen der Eigenverantwortung aus eigener Kraft und Kompetenz sowie den zugewiesenen Mitteln. Externe Unterstützung ist deshalb in der Regel zeitlich befristet zum Aufbau schulinterner Expertise bzw. Lösungskompetenz.

## Grundlegende Erkenntnisse<sup>1</sup>

*Erkenntnisse aus dem Projekt*

- Das bestehende Unterstützungssystem erfüllt seine Aufgaben im Wesentlichen gut. Es wird laufend ausgebaut sowie aktualisiert und umfasst ein differenziertes Angebot, das von qualifizierten Unterstützern umgesetzt wird.
- Der Auf- und Ausbau erfolgte situativ, meist unter Nutzung bestehender Strukturen und Verfahrensweisen. Die regionale Umsetzung erfolgt in Eigenverantwortung der Akteure. Eine Steuerung des Gesamtsystems ist (noch) nicht etabliert.
- Der Schulaufsicht gelingt es, bildungspolitische Vorgaben zu multiplizieren und durch ein geeignetes Angebot viele thematische Aspekte abzudecken. Eine systematische Qualitätssicherung muss allerdings noch aufgebaut werden.
- Bei der Installation einer neuen Unterstützungsmaßnahme wurde nicht regelmäßig ein kontinuierliches Monitoring etabliert, um deren Wirksamkeit konsequent zu überprüfen und ggf. nachzusteuern.
- Die verfügbaren (Zeit-)Ressourcen für die Unterstützer sind unterschiedlich hoch; die Spannweite reicht von angemessen bis unzureichend. Das Gesamtvolumen lässt wenig Spielraum.
- Die Wünsche und Bedarfe der Schulen bzw. der Adressaten werden nicht konsequent ermittelt, zumal nur begrenzte Möglichkeiten bestehen, diese auch zu berücksichtigen.

<sup>1</sup> Eine fokussierte Zusammenfassung muss generalisieren. Schulartspezifische Unterschiede oder Besonderheiten der Schulberatung werden an anderen Orten der Dokumentation fassbar. Im Übrigen sind die Aussagen als Anstoß zu verstehen, über eine Weiterentwicklung nachzudenken, natürlich unter Beachtung schulartspezifischer oder institutioneller Besonderheiten.

- Externe Unterstützung entfaltet dann ihre volle Wirkung, wenn sie systemisch in die (Schulentwicklungs)Prozesse der Einzelschule integriert ist. Hier besteht an den Schulen großer und fortwährender Handlungsbedarf.

## Empfehlungen

### Konsequenzen und Empfehlungen

Eigenverantwortliche Schulen sind lernende Organisationen. Unterstützung entfaltet dann die größtmögliche Wirksamkeit, wenn die Angebote die Wünsche und Bedarfe der Schulen berücksichtigen. Das Unterstützungssystem sollte deshalb folgende Prinzipien aufweisen:

- Flexibilität
- Rückmeldekultur
- Qualitätskontrolle

#### Als zentrale Entwicklungsdimensionen wurden identifiziert:

##### - **Transparenz des Angebots:**

Es muss sichergestellt werden, dass sich alle Beteiligten jederzeit einen aktuellen Überblick über die Angebote verschaffen können.

**Ziel:** Aufbau eines digitalen Portals als Weiterentwicklung von FIBS (bereits eingeleitet)

##### - **Bedarfsorientierung**

Die Schulen identifizieren systematisch ihren Unterstützungsbedarf und melden ihn an Schulaufsicht und Schulberatungsstelle. Das Angebot wird möglichst an den Bedarf angepasst.

**Ziel:** Aufbau eines systematischen Feedbacks und Monitorings sowie eine Flexibilisierung der Angebotsplanung und Ressourcensteuerung

##### - **Nachhaltigkeit und Wirksamkeit**

Die Formate der Angebote werden von den Anbietern laufend unter diesen Gesichtspunkten geprüft und weiterentwickelt. Wirksam sind insbesondere längerfristig prozessual angelegte Formate mit mehreren Beteiligten von einer Schule statt punktueller, inputorientierter Veranstaltungen für einzelne Vertreter.

**Ziel:** Anpassung der Formate, wo nötig und sinnvoll; Kopplung mit Prozessbegleitung und systematischem Qualitätsmanagement bzw. Schulentwicklung

##### - **Unterstützung nach der externen Evaluation**

Eine besondere Chance für die Qualitätsentwicklung der Einzelschule eröffnet die Auswertung der Ergebnisse der externen Evaluation und die Entwicklung und Umsetzung von Zielvereinbarungen.

**Ziel:** Systematische Integration von bedarfsgerechter Begleitung als fester Bestandteil der externen Evaluation

**- Führung der Unterstützer**

Die Rahmenbedingungen für die Arbeit der Unterstützer (Multiplikatoren, Ansprechpartner, Moderatoren etc.) müssen transparent, angemessen und verlässlich sein. Sie müssen bei ihrer Tätigkeit begleitet werden und ihrerseits Rechenschaft über ihre Arbeit geben.

**Ziel:** Klare Definition von Aufgaben, Ressourcen, Pflichten; systematisches Monitoring und fachliche Führung von den jeweils Zuständigen

**- Nutzung der Potentiale der Digitalisierung**

In allen Bereichen der Unterstützung eröffnen sich durch die Digitalisierung neue Möglichkeiten, von der Administration bis hin zu neuen Angebotsformen und der Gestaltung des Wissensmanagements.

**Ziel:** Systematische Einbeziehung digitaler Instrumente, Weiterentwicklung digital gestützter Formate

Für die Modellregion Niederbayern wurden konkrete Maßnahmen entwickelt und durch das Staatsministerium genehmigt. Nach einer Erprobung sollen diese zur Implementation anderen Aufsichtsbezirken zur Verfügung gestellt werden.



# 1. Einführung



---

## 1. Einführung

### *Herausforderungen bei der Schulentwicklung*

Die Anforderungen an Schulen sind in den letzten Jahren stetig gewachsen. Zum einen sind neue Aufgaben hinzugekommen, etwa die Ganztagsbetreuung, die Inklusion oder die Digitale Bildung. Die Schulorganisation ist wesentlich komplexer geworden. Zum anderen ist der Anspruch an die Schule in qualitativer Hinsicht gestiegen. Dies betrifft vor allem die Unterrichtsqualität und die individuelle Förderung, aber auch die Wahrnehmung überfachlicher und erzieherischer Anliegen. Externe und interne Evaluation, Vergleichsarbeiten und Erkenntnisse der empirischen Bildungsforschung halten die Schulen an, ihre Ergebnisse kontinuierlich zu prüfen und entsprechende Maßnahmen im Rahmen der Schul- und Qualitätsentwicklung zu ergreifen. Folgerichtig soll unterstützend Führung intensiviert und zielorientiert wie auch mitarbeiterbezogen wahrgenommen werden. Systematische Schulentwicklung, gesteuert durch ein Schulentwicklungsprogramm, ist für alle Schulen verbindlich und unerlässlich. Die Erwartungen an die Eigenverantwortung der Schulen sind also hoch.

### *Unterstützungsbedarf*

Können die Schulen diesen Erwartungen nachkommen? Mit „Bordmitteln“ allein sind die gewachsenen Anforderungen nicht erfolgreich zu bewältigen. Die Schulen haben zusätzliche Ressourcen erhalten. Aber Vielfalt und Komplexität der Aufgaben sowie der hohe Qualitätsanspruch bedingen darüber hinaus einen wachsenden Beratungs- und Unterstützungsbedarf: Nicht alles muss an jeder Schule neu erfunden werden, Expertenwissen kann nicht an jedem Ort vorgehalten werden, Beratung und Begleitung von außen schärfen den Blick und entlasten. Somit ist es Ausdruck von Professionalität, wenn Schulen bei Bedarf Unterstützung gezielt einbeziehen bzw. diese einfordern.

### *Die Schulaufsicht als Berater und Unterstützer*

Korrespondierend zur Entwicklung der eigenverantwortlichen Schule hat sich auch die Rolle der Schulaufsicht gewandelt. Neben der traditionellen Kontrollfunktion haben Beratung und Unterstützung stark an Bedeutung gewonnen mit dem Ziel, die Umsetzung bildungspolitischer Vorgaben sowie die Qualität des Bildungswesens auch bei einem gewachsenen Gestaltungsfreiraum der Einzelschule sicherzustellen. Insofern sind die regionale Schulaufsicht (sowie die Schulberatung und die zentralen Institutionen), gefordert, eine systemische Antwort auf die dargestellte Entwicklung zu finden und die bestehenden Angebote und Instrumente entsprechend weiterzuentwickeln. Die konkrete Herausforderung bei der Gestaltung und Steuerung der Unterstützungssysteme besteht darin, das Angebot möglichst eng am Bedarf der Schulen auszurichten, gleichzeitig aber die Realisierung übergeordneter Vorgaben an den Schulen sicherzustellen.



Das Modellprojekt REGIUS („Regionale Unterstützung für die eigenverantwortliche Schule“) setzt an dieser Stelle an. Es versucht zu klären, was unter regionalen Unterstützungssystem(en) zu verstehen ist, und erarbeitet Vorschläge zur Weiterentwicklung von Strukturen und Formaten von Unterstützungsmaßnahmen mit dem Ziel, deren Wirksamkeit und Nachhaltigkeit zu steigern. Damit wird Pionierarbeit geleistet, da bisher keine systematische Erfassung von Unterstützungssystemen in Bayern erfolgte und auch keine wissenschaftliche Untersuchung vorliegt. Insofern ist REGIUS ein exploratives Projekt, das grundlegende Aufschlüsse über ein noch nicht erkundetes Gebiet erarbeiten und erste Handlungsansätze formulieren will.

### *Projektauftrag*



## **2. Eigenverantwortliche Schule und externe Unterstützung**



---

## 2.1. Die eigenverantwortliche Schule

*Unterstützung eigenverantwortlicher Schulen*

*„Mit dem Ziel der Qualitätssicherung und -entwicklung gestaltet die Schule den Unterricht, die Erziehung und das Schulleben sowie die Leitung, Organisation und Verwaltung im Rahmen des verfassungsrechtlichen Bildungsauftrags und der Rechts- und Verwaltungsvorschriften in eigener Verantwortung (eigenverantwortliche Schule).“ (Art. 2 Abs. 4 S. 2 BayEUG)*

Bayerische Schulen sind innerhalb des gesetzten rechtlichen Rahmens eigenverantwortliche Schulen. Sie müssen in die Lage versetzt werden, die Eigenverantwortung in vollem Umfang wahrzunehmen. Das geschieht zunächst durch die Bereitstellung personeller und sächlicher Ressourcen. Für die Bewältigung spezifischer Einzelfälle, neuer Aufgaben oder für die Gestaltung von Prozessen bei der fachlichen Weiterentwicklung, der Qualitätssicherung oder der Schulentwicklung benötigen sie gelegentlich, manchmal auch für einen längeren Zeitraum Unterstützung. Mit dem Ausbau der Eigenverantwortung geht folglich der Ausbau von Unterstützungssystemen einher, die im Flächenstaat Bayern vor allem regional organisiert sind. Was ist darunter zu verstehen?

## 2.2. „Regionale(s) Unterstützungssystem(e)“ – Begriffsbestimmung

### 2.2.1. Vorbemerkung

*Anbieter im Unterstützungssystem*

Den bayerischen Schulen steht ein gewachsenes, schulartspezifisches und hoch differenziertes Unterstützungsangebot zur Verfügung, das zum einen überregional von Institutionen wie der Akademie für Lehrerfortbildung und Personalführung (ALP) oder dem Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung (ISB) und zum anderen regional vor allem von Regierungen, MB-Dienststellen und Staatlichen Schulberatungsstellen vorgehalten wird.

*Unterstützungsangebote oder Unterstützungssystem?*

Im schulischen, aber auch im administrativen Alltag wird bei Bezugnahmen auf dieses Angebot ganz selbstverständlich von „Unterstützungssystemen“ für Schulen gesprochen. Bei genauerem Hinhören stellt sich heraus, dass damit sehr Verschiedenes gemeint sein kann: Das Spektrum reicht von individueller Einzelfallberatung über Fortbildungsangebote bis hin zur Prozessbegleitung und Krisenbewältigung. Inhaltlich decken Unterstützungsmaßnahmen das ganze Spektrum schulischer Herausforderungen ab, von der Umsetzung neuer Lehrpläne, der Schul- und Qualitätsentwicklung in den Fächern, Führung und Management, Elternarbeit, Wertebildung bis hin zu Fragen der Digitalisierung, um nur die wichtigsten zu benennen.

Es gibt also kein klares und gemeinsames Verständnis dessen, was als Unterstützungssystem gilt. Der Systembegriff trägt zudem wenig zur Klärung bei. Stark vereinfacht ist ein System dadurch definiert, dass alle Elemente systematisch aufeinander bezogen und als Ganzes wahrnehmbar sind. Aufgrund der unterschiedlich engen Einbindung der Angebote, der schulartspezifischen Organisation sowie der unterschiedlichen Zuständigkeiten wird verständlich, dass in der Regel im Plural von „Unterstützungssystemen“ gesprochen wird.

*Begriff „Unterstützungssystem“ undefiniert*

Es ist ein Teilziel von REGIUS, zu einer Klärung der Begrifflichkeit beizutragen und eine Entwicklung hin zu einem klarer abgestimmten „System“ zu unterstützen, soweit dies sinnvoll ist.

### 2.2.2. Die Sicht der Wissenschaft (Prof. em. Dr. Dr. Werner Wiater)

Als **Unterstützungssystem** bezeichnet man in den Sozialwissenschaften eine organisierte Hilfestellung in Form von Fortbildungen, Qualifikationskursen, Trainings, Beratungen, Coaching usw., um die Professionalität der Teilnehmer und/oder die Qualität von Institutionen zu erhalten und zu verbessern. Bei der Schule sind Adressaten von Unterstützungsangeboten vorwiegend Lehrkräfte und Lehrerkollegien, aber auch Funktionsträger, Fachbetreuer, Schulentwicklungsmoderatoren, Schulleiter, Mitarbeiter in der Schulleitung, Schulberater und Personen der Schulaufsicht. Bei den Unterstützungssystemen lassen sich verpflichtende und fakultative Angebote unterscheiden sowie solche, die von den Schulen angefragt oder von der Schulaufsicht für obligatorisch erklärt werden, weil sie Innovationen für alle Schulen betreffen. In der Regel werden diese von den Hierarchien der Schulaufsicht den Schulen zur Verfügung gestellt und über zentrale Fortbildungs- und Beratungseinrichtungen in Lehrgängen, Workshops, Info-Veranstaltungen und Tagungen kommuniziert. Möglichkeiten der Digitalisierung und des E-Learning können dabei genutzt werden.

*Wissenschaftliches Verständnis von Unterstützungssystemen*

Neben diesen gibt es auch **regionale Unterstützungssysteme**. Deren Bedarf erklärt sich aus der Tatsache, dass die Rahmenbedingungen jeder einzelnen Schule von denen anderer Schulen sehr verschieden sind und dass infolgedessen von den Lehrkräften auch unterschiedliche Unterstützungsnotwendigkeiten geäußert und spezielle Hilfestellung erwartet wird. Die Begleitung der Schulen nach erfolgter externer Evaluation ist dafür ein Beispiel, spezielle Unterstützung in fachlicher, fachdidaktischer und erzieherischer Hinsicht bei besonderen Schülerklientelen ein weiteres, Probleme mit verhaltensschwierigen Schülern und überengagierten Eltern ebenso. Als regionales Unterstützungssystem gilt dabei nicht schon ein klärendes oder beratendes Gespräch mit der Schulaufsicht oder dem Elternbeirat; von einem regionalen Unterstützungssystem ist auch dann nur die Rede, wenn die Durchführung in den oben genannten Formen verläuft (z. B. Kurse von Fachberatern, Fachreferenten, Sachgebietsleitern, Fachwissenschaftler, Didaktikern, Pädagogen, Psychologen usw.).

## 2.2.3. Das Verständnis im Modellprojekt REGIUS

### *Im Projekt einbezogene Unterstützungs- maßnahmen*

<sup>2</sup> Grundsätzlich ist mit Schulaufsichtsbezirk der Regierungsbezirk gemeint. Schulartspezifische Lösungen wie der Zuschnitt der Aufsichtsbezirke für die Ministerialbeauftragten für die Beruflichen Oberschulen oder die Schulämter im Bereich der Grund- und Mittelschulen müssen mitgedacht werden.

### *Zuständigkeiten im Unterstützungssystem*

### *Abgrenzung des Unterstützungssystems*

#### **Definition**

Im Modellprojekt REGIUS sollen grundsätzlich alle von der regionalen Schulaufsicht und Staatlichen Schulberatungsstelle angebotenen und durchgeführten Maßnahmen betrachtet werden, die Schulen in einem Schulaufsichtsbezirk<sup>2</sup> (Niederbayern) dabei unterstützen, ihre Aufgaben bestmöglich wahrzunehmen, eigene und vorgegebene Entwicklungs- und Qualitätsziele zu verwirklichen, bildungspolitische Vorgaben zu erfüllen sowie die Weiterentwicklung der Professionalität der Lehrkräfte zu sichern. Das Gesamt dieser Maßnahmen wird als „Regionales Unterstützungssystem“ bezeichnet, wobei dieses diverse Subsysteme umfasst. Nicht einbezogen werden analoge und digitale Informationsangebote wie Publikationen oder die Online-Informationsplattformen der einzelnen Schularten.

Im Kontext von REGIUS wird der System-Begriff nicht in einem streng wissenschaftlichen Verständnis gebraucht. Singular und Plural „Unterstützungssystem(e)“ werden gleichbedeutend verwendet. Zur Vereinfachung wird auch von „Unterstützung“ und „Unterstützern“ gesprochen, wenn die unterschiedlichen Kategorien von Maßnahmen und Experten bzw. Multiplikatoren subsumiert werden.

Die regionale Unterstützung ist für die Schulen besonders wichtig. Die Zuständigkeit dafür liegt je nach Schulart bei Regierung (und Schulämtern) oder MB-Dienststellen sowie bei der Staatlichen Schulberatungsstelle, wobei die Erstqualifizierung der Unterstützer und die Erarbeitung inhaltlicher Konzepte häufig überregional erfolgen.

#### **Einschränkungen – Abgrenzungen**

Aufgrund der Verflechtung mit schulaufsichtlichen Aufgaben im engeren Sinne wurde es als nicht geboten erachtet, die Unterstützungsleistungen der Fachmitarbeiter bei Regierung und MB-Dienststellen selbst zu thematisieren. Daher wurde auch die von diesen organisierte regionale Lehrerfortbildung (RLFB) nicht explizit analysiert. Gleichwohl lassen sich Faktoren für gelingende Unterstützung und Empfehlungen zur Weiterentwicklung auch auf diese Bereiche übertragen.

Ergänzend zu den staatlich vorgehaltenen Unterstützungsangeboten gibt es für die Schulen zu bestimmten Themengebieten auch hilfreiche nichtstaatliche Angebote, beispielsweise im Bereich kirchlicher Träger oder wirtschaftsnaher Anbieter. Sie sind nicht explizit Untersuchungsgegenstand, da sie nicht in die staatliche Zuständigkeit fallen.

## 3. Konzeption von REGIUS



---

### 3.1. Anlass

#### *Ansatzpunkte für eine kritische Auseinandersetzung mit der Unterstützung von Schulen*

Anlass für REGIUS war keine generelle Unzufriedenheit mit der Unterstützung der Schulen. Grundsätzlich hat sich diese über die Jahre bewährt. Immer wieder konnten neue Aufgaben integriert sowie veränderte Bedarfe und Anforderungen berücksichtigt werden. Dennoch gibt es einige wichtige Ansatzpunkte, die kritisch zu beurteilen sind:

- Es gibt keinen Gesamtüberblick über die Angebote des regionalen Unterstützungssystems.
- Diese werden über verschiedene Kommunikationskanäle bereit gestellt. Selbst Nutzer aus einer Schulart müssen verschiedene Informationswege kennen und nutzen.
- Die Angebote sind sehr unterschiedlich bekannt. Insbesondere schulartübergreifende Angebote erreichen die Adressaten deutlich schwerer.
- Die Zuständigkeiten für die Ausbildung, die inhaltliche Begleitung, die dienstrechtliche Anbindung und Stellung der Unterstützer, die Aufgabenbeschreibung sowie die Ressourcenausstattung sind sehr unterschiedlich. Auch die Bezeichnungen der „Unterstützer“ (Multiplikatoren, Ansprechpartner, Moderatoren etc.) sind nicht eindeutig definiert.
- Manche Angebote werden kaum genutzt. Bei ausgebildeten Unterstützern besteht die Gefahr der Frustration, wenn sie ihr Wissen nicht weitergeben können.
- Das System ist nicht so flexibel, um Bedarfe der Schulen stets zeitnah abdecken zu können.
- Die Unterstützungsangebote erfüllen nicht immer die Erwartungen an Wirksamkeit und Nachhaltigkeit.
- Ein systematisches Monitoring fehlt bzw. ist in den jeweiligen Zuständigkeitsbereichen unterschiedlich ausgeprägt.

Ein Großteil der genannten Beobachtungen lässt sich dadurch erklären, dass die Entwicklung der Unterstützungssysteme pragmatisch und nicht systematisch erfolgt(e) und ein Gesamtkonzept zur regionalen Unterstützung fehlt.

#### *Sicht der Schulen*

Hinzu kommen Vorbehalte an Schulen, die Anforderung von Unterstützung könnte als Ausdruck von Unzulänglichkeit verstanden werden, Aufgaben selbst zu lösen. Zum Teil befürchten Schulen auch, dass mit der Unterstützung ein unerwünschter Einblick in Schulinterna oder gar eine Einmischung von außen verbunden sein könnte.



### 3.2. Zielsetzung

Vor dem dargestellten Hintergrund hatte REGIUS folgende Ziele:

- einen Gesamtüberblick über den Ist-Stand zu erstellen,
- die regionale Unterstützung unter spezifischen Fragestellungen zu analysieren und
- Vorschläge für eine Weiterentwicklung des Bewährten zu erarbeiten.

*Ziele von REGIUS*

Als Bezugspunkt für die Analyse sowie für die Überlegungen zu einer Weiterentwicklung wurden Qualitätskriterien ermittelt und festgelegt, die ein optimales Unterstützungssystem beschreiben.

#### Kennzeichen eines optimalen Unterstützungssystems

- **Klarheit/Transparenz:** d. h. Vorhandensein klarer Beschreibungen von Zielen und Inhalten, von Zuständigkeiten, Konditionen und Abläufen für alle Beteiligten
- **Bedarfsorientierung:** d. h. Weiterentwicklung und Ausgestaltung des Angebots auf der Basis von regelmäßiger Bedarfserhebung; schnelle Verfügbarkeit bei Bedarf durch hohe Flexibilität
- **Koordination:** d. h. Kopplung von fachlicher Beratung und Prozessberatung, Abstimmung mit der (regionalen) Lehrerfortbildung
- **Professionalität:** d. h. Sicherstellen der Eignung der Unterstützer bei der Rekrutierung sowie guter Qualifizierung, klare Aufgabenbeschreibungen, Begleitung beim Einsatz, Rechenschaftspflicht und angemessene „Honorierung“ (Zeit und/oder Geld) der Unterstützer
- **Wirksamkeit:** d. h. systematisches Monitoring auf der Grundlage von Feedback und Evaluation zur bestmöglichen Erreichung der Ziele

*Qualitätskriterien eines optimalen Unterstützungssystems im Projekt*

### 3.3. Ziele und Vorgehen aus Sicht der Wissenschaft

*(Prof. em. Dr. Dr. Werner Wiater)*

Ziel der Untersuchung ist es, in einem ausgewählten bayerischen Regierungsbezirk die vorhandenen regionalen Unterstützungssysteme für die verschiedenen Schularten zu erfassen, zu systematisieren, mit einer Auswahl von Schulen und mit der Schulaufsicht zu analysieren und auf dieser Grundlage Vorschläge zur Optimierung von regionalen Unterstützungsangeboten zu erarbeiten. Forschungsmethodisch handelt es sich bei der Untersuchung um eine **explorative Studie** in Form von Befragungen ausgewählter Probandengruppen (Schulaufsicht, Schulleiter, Lehrkräfte aller Schularten in Bayern). Forschungsgegenstand ist die Ermittlung des Ist-Zustands der regionalen Unterstützungssysteme und ihrer Zusammenhänge (Angebot, Inhalte und Ziele, Methoden, operative Steuerung, Pass- und Bedarfsgenauigkeit, Qualität sowie Wirksamkeit und Nachhaltigkeit in der Schulpraxis) durch Beschreibung. Der Forschungsbedarf ergibt sich daraus, dass in Bayern bisher keine Untersuchung, die sich diesem Thema zuwendet, vorgelegt wurde.

*Forschungsgegenstand und Forschungsmethodik*

*Feldforschung als  
forschungsmethodische  
Vorgehensweise*

Beim **Untersuchungsdesign** fiel die Entscheidung zugunsten einer Feldforschung mit Elementen der Handlungsforschung (Berücksichtigung lokalen Wissens, Erhalten der Komplexität des Praxiskontextes, Sammeln, Analysieren und Auswerten quantitativer und qualitativer Daten, Artikulieren von Handlungskonsequenzen). Bei der Feldforschung ist der Blick auf den Gesamtzusammenhang, das gesamte Tätigkeitsfeld, in dem die Probanden agieren, gerichtet, das während der Untersuchung belassen wird, wie es ist. Eine solche forschungsmethodische Vorgehensweise hat mehrere Vorteile: Betroffene werden zu Beteiligten, die Komplexität und Mehrperspektivität des Themas „Unterstützung von Schulen“ wird gewahrt, bei Unterstützungsmaßnahmen involvierte Subsysteme können ermittelt und in ihrer speziellen Leistungsfähigkeit bewertet werden, der Verbesserungsbedarf des Systems wird konkret benannt, und es können Maßnahmen zu dessen Verbesserung identifiziert werden. Dadurch wird eine konstruktive Perspektive für eine Verbesserung der Unterstützungssysteme in der Zukunft eröffnet.

*Stichprobenartige  
Untersuchung mit  
qualitativer Befragung*

Aus verschiedenen Gründen fiel bei der Untersuchung die **Entscheidung gegen eine flächendeckende Erhebung**: Die genannte Vorgehensweise wahrt die enge Verbindung mit der Praxis, sie kann schulartübergreifende und schulartspezifische Angebote und Bedarfe bei der Unterstützung von Schulen differenziert erheben und Betroffene dazu befragen, sie kann Erfahrungen mit der Wirkung von Unterstützungsmaßnahmen verbalisieren und an Good-Practice-Beispielen (Narrationen) belegen lassen sowie die Wirkung und Nachhaltigkeit von Unterstützung an die berufsbiographischen Erfahrungen von Lehrerinnen und Lehrern, Schulleitungen, Schulaufsichtspersonen und Referenten mit Fortbildungen, Beratungen usw. anknüpfen.

Die Auswahl des Regierungsbezirks Niederbayern bei der Untersuchung erhebt weder den Anspruch der Exemplarität noch den eines Modells.

*Zu erwartende Ergebnisse*

Erwartete **Ergebnisse** sind Erkenntnisse darüber,

- was sich bei den bisherigen Unterstützungssystemen bewährt hat, was verändert und verbessert und was weiterentwickelt werden muss,
- wie das Steuerungswissen für die Systementwicklung (Schulverwaltung, Schulaufsicht, Schulen, ISB, ALP, Bildungspolitik) besser in die Praxis umgesetzt werden könnte,
- wie das Steuerungswissen für Auswahl und Planung von Einzelmaßnahmen in den Schulen optimiert werden kann,
- welcher Zusammenhang zwischen der Qualität der Unterstützungsmaßnahme (in personaler, inhaltlicher, methodischer und schulartbezogener Hinsicht) und deren Wirkung und Nachhaltigkeit in der Praxis besteht,
- wie die Bedürfnisse der Schulformen systematisch beschrieben und in für die Schulen leistbaren Handlungssystemen realisiert werden können.

### 3.4. Arbeitsphasen im Modellprojekt

#### **Phase I: Ist-Stand-Erhebung (2015/2016)**

Ziel war eine Erfassung des regionalen Unterstützungssystems in Niederbayern, also eine detaillierte Zusammenstellung aller Unterstützungsangebote (vgl. Kapitel 4). Die Angaben der Schulaufsicht sowie der Staatlichen Schulberatungsstelle zu den einzelnen Angeboten wurden in einer Datenbank gesammelt und bildeten die Grundlage für die nächsten Schritte.

#### **Phase II: Analyse des Unterstützungsangebots (2016/2017)**

Ziel war eine detaillierte Analyse der in Phase I zusammengestellten Unterstützungsangebote sowohl aus Perspektive der Schulen als auch aus Perspektive der Schulaufsicht (vgl. Kapitel 5).

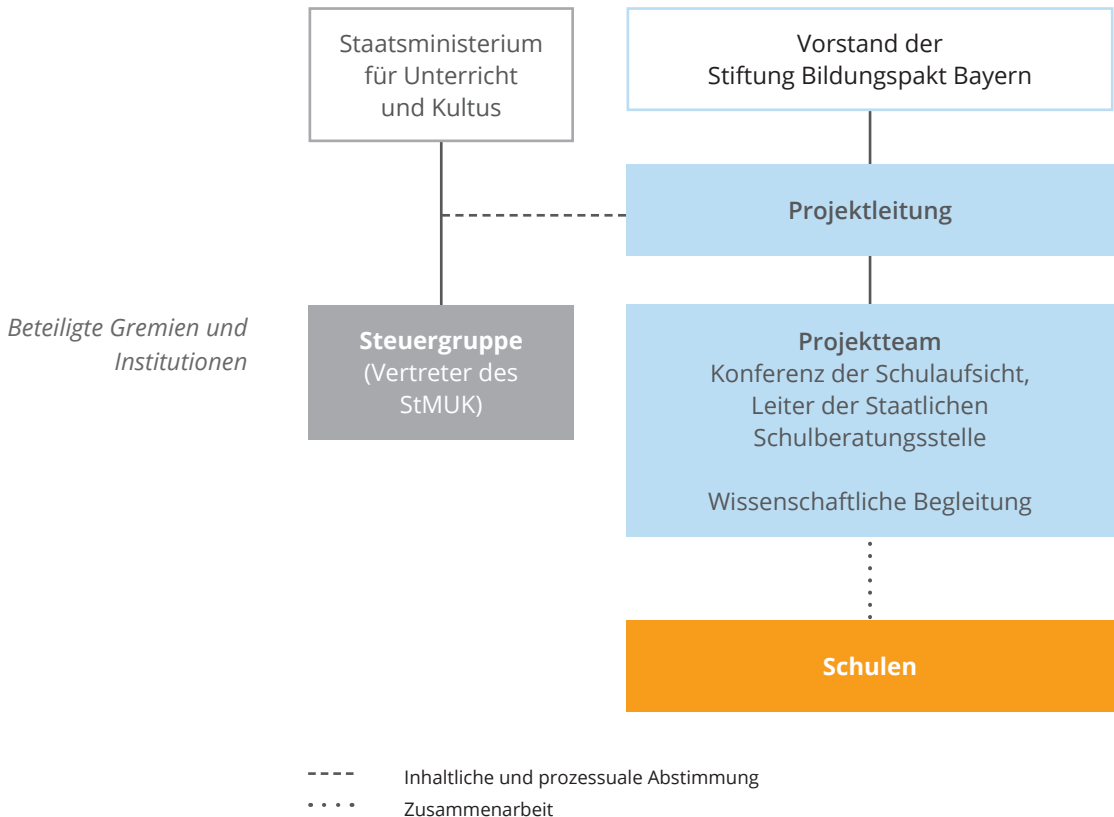
Hierzu wurden ausgewählte Schulen (je Schulart fünf Schulen, in GS und MS je zehn Schulen) gebeten, mittels quantitativer und qualitativer Fragebögen das für die jeweilige Schulart vorgehaltene Unterstützungsangebot zu reflektieren. Die aggregierten Rückmeldungen wurden bei einer Arbeitstagung Gegenstand einer detaillierten Untersuchung, bei der die Schulen in schulartspezifischen, moderierten Workshops Stärken und Schwächen des regionalen Unterstützungsangebots analysierten sowie Impulse für eine Weiterentwicklung erarbeiteten.

#### **Phase III: Erarbeitung von Weiterentwicklungsmaßnahmen (2017/2018)**

Ziel war die Erarbeitung von Weiterentwicklungsmaßnahmen. Diese werden zunächst in der Modellregion Niederbayern umgesetzt, evaluiert und können in einem weiteren Schritt auf andere Regierungsbezirke übertragen werden (vgl. Kapitel 6).

### 3.5. Steuerung des Projekts

In den Projektgremien wurden alle relevanten staatlichen Akteure berücksichtigt, die sich professionell mit dem Thema Unterstützung von Schulen beschäftigen (vgl. Abbildung 1; die einzelnen Akteure werden namentlich im Impressum genannt).



**Abbildung 1: Gremien**

### 3.6. Schulentwicklung und externe Unterstützung

*Eigenverantwortliche  
Schulen brauchen  
externe Unterstützung*

Eigenverantwortliche Schulen, die ihr Profil, ihre Entwicklung sowie ihre Ergebnisse selbst verantworten, brauchen eine andere und in bestimmten Bereichen zeitweise umfangreichere externe Unterstützung als zentral gesteuerte Schulen. Diese Aussage mag überraschen, werden doch oft mit der Eigenverantwortung hohe Erwartungen im Hinblick auf die Selbständigkeit und das Selbststeuerungspotential der Einzelschule verbunden. Im Kern ist das nicht falsch, aber bei näherer Betrachtung wird klar, dass eigenverantwortliche Schulen überfordert wären, wollten bzw. müssten sie alles aus eigener Kraft bewältigen. Schulen, die konsequent an ihrer Qualität arbeiten, brauchen externe Beratung und Unterstützung.

Deshalb gab es schon früh im Nachgang zum Augsburger Manifest (2000)<sup>3</sup>, das in Bayern den Wandel von der zentralen Steuerung hin zur sog. inneren Schulentwicklung einleitete, intensive Überlegungen zum Aufbau eines eigenen Beratungs- und Unterstützungssystems für die Schulen. Dieses sollte unabhängig von der Schulaufsicht sein, um aufsichtliche und beratende Funktionen nicht zu vermischen. Die Entwicklung ist anders verlaufen: Die Unterstützung verblieb weitgehend in der Verantwortung der Schulaufsicht, deren beratende Rolle deutlich gestärkt wurde. Das war kein Nachteil. Allerdings lag dem Ausbau der Unterstützung kein systemischer Gesamtansatz zugrunde, die einzelnen Maßnahmen wurden eher lose nebeneinander etabliert. Insbesondere die Ansätze zur systematischen Beratung und Begleitung der Schulen bei Schulentwicklungs- und Qualitätssicherungsprozessen wurden vor allem bei beruflichen Schulen (siehe QmbS<sup>4</sup>) verfolgt. Des Weiteren wurden vorrangig zentrale Monitoring-Instrumente durch den Aufbau der externen Evaluation<sup>5</sup> gestärkt. Die innere Schulentwicklung konnte nicht gleichermaßen mit Ressourcen unterfüttert werden, blieb aber eine zentrale Umsetzungsaufgabe.

Externe Unterstützung kann ihre Wirksamkeit am besten in einem engen Zusammenspiel mit der systematischen Schulentwicklung der Einzelschule entfalten. Durch sie werden Multiplikation und Nachhaltigkeit gesichert. Dabei sind im letzten Jahrzehnt beachtliche Fortschritte erzielt worden: Schulentwicklung ist Aufgabe aller Schulen. Dies wird bekräftigt durch die Verpflichtung zur Erstellung eines Schulentwicklungsprogramms bzw. eines Qualitätsverständnisses im Rahmen von QmbS. Aus den Ergebnissen interner und externer Evaluation leiten Schulen Entwicklungsziele ab und setzen sie um, im Fall von Zielvereinbarungen begleitet von der Schulaufsicht. An Realschule, Gymnasium und Beruflichen Schulen wird die Wahrnehmung von Eigenverantwortung personell durch die Einführung einer erweiterten Schulleitung gestärkt.

Dennoch besteht weiter die Herausforderung, den unterschiedlichen schulartspezifischen Rahmenbedingungen durch passgenaue Maßnahmen gerecht zu werden. Beispielweise liegen zwischen den Möglichkeiten kleiner Grundschulen mit wenigen Lehrkräften und großen Gymnasien oder Beruflichen Schulzentren Welten. Aber auch auf Seiten der Schulen muss weiter die Einsicht gestärkt werden, dass die Schulentwicklung einschließlich der Prozessoptimierung eine zentrale Voraussetzung für gute Schulqualität ist. Bislang stehen bei den Erwartungen an das Unterstützungssystem Fragen der Ressourcenverteilung sowie der Gestaltung von Input im Vordergrund. Die im Zuge der Weiterentwicklung vorgesehene stärkere Verzahnung der externen Evaluation mit dem Schulentwicklungsprozess der Einzelschule und die Bereitstellung bedarfsgerechter Unterstützung durch die Schulaufsicht wird dazu sicher positiv beitragen.

<sup>3</sup> Vgl. Innere Schulentwicklung in Bayern, StMUK, München, 2001, abrufbar unter [http://www.schulentwicklung.bayern.de/userfiles/KM\\_Schulentwicklung\\_Gesamt\\_3011.pdf](http://www.schulentwicklung.bayern.de/userfiles/KM_Schulentwicklung_Gesamt_3011.pdf).

<sup>4</sup> Vgl. <http://www.qmbs-bayern.de/>.

<sup>5</sup> Die externe Evaluation wird in einem veränderten Konzept zum Schuljahr 2019/2020 wieder aufgenommen. Im neuen Konzept ist eine bedarfsgerechte Unterstützung und Begleitung der Schulen bei der Erarbeitung von Zielvereinbarungen und deren Umsetzung vorgesehen.

*Systematische  
Schulentwicklung und  
externe Unterstützung*

*Schulartspezifisch  
gute Schulentwick-  
lung ermöglichen*

---

### **Fazit**

Jedes Nachdenken über die Weiterentwicklung von externer Unterstützung muss auch die Optimierung der Schulentwicklung umfassen. Dazu zählt der Aufbau von Kompetenz zum Change Management bzw. zur Prozessbegleitung wie die Weiterentwicklung von Führung und Personalentwicklung. Letztlich entscheidend ist die Ausrichtung allen Handelns auf das Ziel von Schule: den bestmöglichen Bildungs- und Erziehungserfolg bei den Schülerinnen und Schülern zu gewährleisten.

## 4. Das Unterstützungssystem in Niederbayern



## 4.1. Die Erhebung des Ist-Stands

### *Erhebung des Ist-Stands an Unterstützung in Niederbayern*

Eine strukturierte Darstellung des Ist-Stands vorgehaltener Angebote erfolgte in Form einer dafür entwickelten Datenbank (Ergebnisse siehe <https://bildungspakt-bayern.de/regius/>).<sup>6</sup>

Erfasst wurden Angaben zu folgenden Kategorien je Angebot:

<sup>6</sup> Perspektivisch war die Datenbank gedacht als Ausgangspunkt für die Entwicklung eines Monitoring-Instruments für die künftige Steuerung der Unterstützungsangebote sowie eines digitalen Instruments zur aktuellen und transparenten Information der Schulen. Durch den Beschluss, die regionalen Unterstützungsangebote in das weiterentwickelte Portal FIBS aufzunehmen und dort zu administrieren (vgl. 6.2.1 und 7.3), wird dieser Weg nicht weiterverfolgt.

Kategorie	Beschreibung
Erfasser	Institution, in deren Bereich das Angebot organisiert wird
Angebot	Bezeichnung des Angebotes
Anzahl der Unterstützer	Zahl
Zielgruppe(n)	Benennung der Adressaten
Schulart(en)	Kennzeichnung der Schulart(en)
Schwerpunkt	Fortbildung, Beratung, Prozessbegleitung, Coaching etc.
Vorliegen einer Aufgabenbeschreibung	Ja/nein
Ersteller der Aufgabenbeschreibung	Angabe der Institution
Erstqualifikation	Art der Erstqualifikation und Institution
Begleitung bei der Aufgabe	Maßnahmen für Unterstützer
Berichtspflicht	Berichtspflicht des Unterstützers; Bericht empfangende Stelle
Wirksamkeit	Einschätzung, ob Aussage überhaupt möglich ist
Passung	Passung zwischen Unterstützungsangebot und Bedarf der Schulen
Anzahl	Anzahl der durchgeführten Unterstützungsleistungen
Entlastung	Zeitliche Entlastung für die Unterstützer, i.d.R. Anrechnungsstunden
Honorar	Finanzielle Zuwendungen für die Unterstützungsleistung
Ressourcen	Sonstige, auch materielle Ressourcen

Die wichtigsten Ergebnisse werden im Folgenden wiedergegeben.



## 4.2. Die Befunde im Einzelnen

### 4.2.1. Gesamtüberblick

Die folgende Tabelle will eine erste Zusammenschau des Unterstützungssystems in Niederbayern ermöglichen. Bei einer Interpretation und Vergleichen muss sehr umsichtig vorgegangen werden, sind doch immer die schulartspezifischen Rahmenbedingungen und v. a. die unterschiedlich großen Hauptadressatengruppen (Lehrkräfte) zu beachten. Die Unterstützungsangebote durch die Staatliche Schulberatungsstelle richten sich zudem sowohl an Lehrkräfte als auch an Schüler und Eltern.

*Quantitativer  
Gesamtüberblick*

Erfasser der Unterstützungsangebote	Anzahl der Angebote	Unterstützer (teils mit mehreren Aufgaben)	Anrechnungsstunden/Abordnungsstunden	Lehrkräfte (gerundet)
MB-FOSBOS Ostbayern	19	89	82	2.000
MB-Gymnasium	23	71	68	2.900
MB-Realschule	24	71	85	2.200
Regierung BS	23	59	117	1.600
Regierung FöS	38	177	167	1.000
Regierung GS	17	146	61	2.400
Regierung MS	31	243	103	1.500
Regierung GS und MS	35	327	510	5.000*
<b>Summe</b>	<b>210</b>	<b>1341</b>	<b>1193</b>	<b>18.600</b>

Anbieter der Unterstützungsangebote	Anzahl der Angebote	Unterstützer (teils mit mehreren Aufgaben)	Anrechnungsstunden / Abordnungsstunden
<b>Staatliche Schulberatungsstelle</b>	14	77	106

\* einschließlich Fach- und Förderlehrer

**Tabelle 1: Unterstützungssystem in Zahlen (Stand 2016/2017)**

Die Zahl der Angebote für jede Schulart wird von verschiedenen Faktoren bestimmt. Zunächst ist festzuhalten, dass es in allen Schularten ein ähnliches Grundangebot gibt (vgl. Anlage 1). Die Palette der weiteren Angebote wird dann insbesondere von den besonderen Anforderungen in einer Schulart bestimmt. Dies wird im Bereich der Förderschulen besonders deutlich. Die Zahl der Unterstützer ist weniger von der Zahl der Angebote als vielmehr von der Anzahl der Schulen und Lehrkräfte in einer Schulart bestimmt.

Das Verhältnis der Anzahl der Unterstützungsangebote zur Anzahl und zeitlichen Entlastung der Unterstützer zeigt, dass es sich um ein vergleichsweise „schlankes“ System handelt. Im Durchschnitt wird einem Unterstützer **weniger als eine Stunde** für seine Tätigkeit auf das Unterrichtsdeputat angerechnet, das entspricht weniger als 90 Minuten pro

*Ressourceneinsatz im  
Unterstützungssystem*

Arbeitswoche. Entsprechend beschränkt sind die Möglichkeiten, durch Umschichtung von Ressourcen in besonders relevante Unterstützungsfelder Verbesserungen zu erzielen. Der Schwerpunkt von Weiterentwicklungsmaßnahmen muss daher vor allem auf der Etablierung effizienter Strukturen und auf einer nachhaltigen Qualitätssicherung liegen, falls es nicht gelingt, weitere Ressourcen bereitzustellen.

#### 4.2.2. Struktur der Angebote

Zunächst werden die Erkenntnisse über die Struktur der Angebote, also die Dauer ihrer Verfügbarkeit, die Zielgruppen und inhaltlichen Schwerpunkte, dargelegt.

*Verfügbarkeit  
der Angebote*

Verfügbarkeit	Anzahl Angebote
zeitlich unbefristet	147
turnusmäßige Verlängerung	46
zeitlich befristet	29
nicht bekannt	2
<b>Summe</b>	<b>224</b>

**Tabelle 2: Verfügbarkeit der Angebote**

Rund 2/3 der vorgehaltenen Angebote werden zeitlich unbefristet vorgehalten. Eine Feinanalyse ergab, dass die „turnusmäßige Verlängerung“ in der Regel automatisch erfolgt. Dies ist sinnvoll, wenn es sich um Daueraufgaben handelt oder wenn bei bestimmten Unterstützungsangeboten eine hohe Verlässlichkeit garantiert werden muss, ohne dass die genaue Nachfrage abschätzbar ist. Dennoch überrascht, dass nur ca. 15% der Angebote von vornherein befristet sind. Es ist sicher sinnvoll, die Stimmigkeit, die Gestaltung und Notwendigkeit aller Formate regelmäßig zu überprüfen und auch den Unterstützern zu signalisieren, dass sie grundsätzlich Aufgaben auf Zeit übernehmen. Effizienz und Flexibilität des Systems könnten dadurch gesteigert werden.

*Zielgruppen  
der Angebote*

Zielgruppe der Angebote	Anzahl Angebote
Lehrkräfte	209
Schulleiter	157
Erweiterte Schulleitung	42
Fachbetreuer	62
Lehrerbildung	23
Sonst. pädagogisches Personal	38
Eltern	45
Schüler	46

Mehrfachnennungen bei den Zielgruppen waren möglich.

**Tabelle 3: Zielgruppen der Angebote**

Wenig überraschend sind die Hauptzielgruppe Lehrkräfte, gefolgt von Schulleitungen und Fachbetreuern. Hinsichtlich der Anzahl der Angebote, die sich an Lehrkräfte und Fachbetreuer richten, ist zu bedenken, dass die regionale Lehrerfortbildung (RLFB) zu einem Großteil **nicht** erfasst wurde. Insgesamt ist bei der quantitativen Auswertung große Unsicht angesagt, denn die Zahl allein sagt nichts über die unterschiedliche Reichweite der Angebote (z. B. Supervision für **einzelne** Mitglieder der erweiterten Schulleitung auf der einen, Fortbildung zur Lehrplanmultiplikation für **alle** Lehrkräfte einer Schulart auf der anderen Seite) oder die Relevanz des Angebots für die Zielgruppe aus.

Schwerpunkt	Anzahl Angebote
Beratung	203
Fortbildung	181
Prozessbegleitung	109
Intervention	18
Prävention Schüler	17
Coaching (Führungskräfte)	9
Supervision	5
Co-Teaching	3

Schwerpunkt  
der Angebote

Mehrfachnennungen waren möglich.

Tabelle 4: Schwerpunkte der Angebote

Schwerpunkte der Unterstützung sind Beratungsangebote, Fortbildungen und Prozessbegleitung. Im Bereich der Beratung ist zu beachten, dass hier u. U. sehr heterogene Maßnahmen von kurzen telefonischen Hilfestellungen bis hin zu intensiven Einzelfallberatungen oder institutioneller Beratung bei Schulentwicklungsprozessen erfasst werden.

4.2.3. Rahmenbedingungen für den Einsatz der Unterstützer

Aufgabenbeschreibung vorhanden	Anzahl Angebote
Ja	173
Nein	24
Nein, aber regelmäßige Dienstbesprechungen	21
Nicht bekannt	6
Summe	224

Aufgabenbeschreibungen  
für Unterstützer

Tabelle 5: Aufgabenbeschreibungen für Unterstützer

Für einen Großteil der Unterstützer liegen Aufgabenbeschreibungen vor. Für die anderen Fälle sollte von Seiten der Verantwortlichen geprüft werden, ob tatsächlich auf eine Konkretisierung der Aufgaben im Hinblick auf eine qualitative Weiterentwicklung der Unterstützung verzichtet werden kann. Zudem muss die Aufgabenbeschreibung allen Beteiligten bekannt sein, was derzeit nicht immer der Fall ist.

Die Aufgabenbeschreibung ist allerdings nur eine wichtige Voraussetzung für einen zielgerichteten Einsatz. Wichtig ist offensichtlich auch das Festschreiben der Einsatzgebiete, der Modalitäten und einer Verpflichtung, die Aufgabe bei Bedarf auch anzunehmen (vgl. 4.2.4.). Es wurde häufiger berichtet, dass Multiplikatoren nach der Ausbildung nicht zur Verfügung standen oder nur zu räumlichen und zeitlichen Konditionen, die der Unterstützer selbst bestimmte.

#### Berichterstattungspflicht der Unterstützer

Berichterstattungspflicht		Anzahl Angebote
Ja, davon ...	an die Schulaufsicht	121
	an das ISB	22
	an die Schulberatungsstelle	10
	an die ALP	6
	an das StMUK	5
	an andere Unterstützer	1
	<b>Summe</b>	<b>165</b>
Nein		50
Nein, nur Übermittlung von Teilnehmerzahlen/ Bilanzen		14
Nicht bekannt		2
<b>Summe</b>		<b>231</b>

**Tabelle 6: Berichterstattungspflicht der Unterstützer**

Neben einer klaren Aufgabenbeschreibung ist auch die Festlegung einer Berichterstattungspflicht an die jeweils zuständigen Stellen nötig. Bei ca.  $\frac{1}{4}$  der Angebote ist sie nicht oder nicht in ausreichendem Maße gegeben. Zu bedenken ist, dass es Unterstützungsangebote gibt, die ohne Ressourcen für die Unterstützer auskommen (müssen) und in solchen Fällen der Dokumentationsaufwand minimiert wird.

#### Erstqualifizierung der Unterstützer

Erstqualifizierung	Anzahl Angebote
Lehrgang ALP	135
Lehrgang Schulaufsicht	28
Studium	20
keine Erstqualifizierung	50
<b>Summe</b>	<b>224</b>

Mehrfachnennungen waren möglich.

**Tabelle 7: Erstqualifizierung der Unterstützer**

Sowohl die Erstqualifizierung als auch die fachliche Begleitung von Unterstützern sind wichtige Stellschrauben für die Qualität von Unterstützung. Insofern ist zu prüfen, ob nicht immer eine solche erforderlich ist, ob als Voraussetzung oder als Fort- und ggf. Weiterbildung. Umfang und Intensität könnten an den konkreten Bedarf angepasst werden.

Begleitung	Anzahl Angebote
Dienstbesprechungen	151
Erfahrungsaustausch	155
regelmäßige Fortbildungen	132
Teilnahme an Fachtagungen	61
Sonstiges	13

*Begleitung der  
Unterstützer*

Mehrfachnennungen waren möglich.

**Tabelle 8: Begleitung der Unterstützer**

Die meisten Unterstützer werden in irgendeiner Form bei ihrer Tätigkeit begleitet. Die Auswertung gibt aber keinen Hinweis auf die Qualität der Begleitung; die Zufriedenheit bzw. die Wünsche der Unterstützten wurden nicht ermittelt. Auffällig ist die relativ geringe Zahl der Supervisions-Angebote. Da Unterstützungsmaßnahmen sehr stark Interaktion beinhalten, wäre zu prüfen, ob diesem Format (wie auch Coaching) mehr Aufmerksamkeit gewidmet werden müsste.

#### 4.2.4. Zusammenfassung – Schlussfolgerungen

Die Ergebnisse ergeben insgesamt ein positives Gesamtbild. Die Kennzahlen geben aber hilfreiche Hinweise auf Ansatzpunkte für eine Weiterentwicklung.

*Ansatzpunkte für eine  
Weiterentwicklung*

Die unterschiedliche Ausprägung des Umfangs und Inhalts der schulartspezifischen Angebote macht deutlich, dass das jeweilige Profil einer Schulart besondere Anforderungen an die Art der Unterstützung nach sich zieht. Es wäre jedoch ergiebig, den Blick noch stärker auf mögliche Synergien zu richten und an Beispielen guter Praxis voneinander zu lernen.

Die Aufgaben der Unterstützer sowie die Einsatzmodalitäten müssen eindeutig und verbindlich festgelegt werden, um Planungssicherheit für alle Beteiligten zu schaffen. Dazu gehört, dass auch in allen Fällen für eine angemessene und verlässliche zeitliche Entlastung der Unterstützer gesorgt werden muss. Unterstützung sollte grundsätzlich im Hauptamt geleistet werden, damit Qualität und Verlässlichkeit gesichert sind. Dafür brauchen die Unterstützer eine zeitliche Entlastung von der Unterrichtsverpflichtung. Ein Einsatz im Rahmen einer Nebenbeschäftigung auf Honorarbasis, wie derzeit z. B. noch für die meisten Schulentwicklungsmoderatoren die Regel, ist nicht angemessen und schlecht planbar, da die finanziellen Mittel oft sehr begrenzt sind oder gar fehlen.

---

### 4.3. Aufgaben der Schulaufsicht und der Staatlichen Schulberatung

Trotz der gemeinsamen Aufgaben unterscheiden sich Struktur, Umfang und Tätigkeit der Schulaufsicht in Abhängigkeit von der jeweiligen Schulart deutlich. Um dies zu verdeutlichen, wird im Folgenden der Zuständigkeitsbereich der jeweiligen Schulaufsicht mit wesentlichen Kennzahlen und zentralen Aufgaben knapp beschrieben. Gleiches gilt für die Staatliche Schulberatung. Damit wird nachvollziehbarer, in welchen Rahmenbedingungen Unterstützung jeweils organisiert wird. Die Informationen helfen auch, die Ergebnisse der Ist-Stand-Erhebung einzuordnen.

#### *Veränderte Rolle der Schulaufsicht*

#### 4.3.1. Exkurs: Schulaufsicht als Unterstützung

Schulaufsicht im umfänglichen Sinn erfüllt einen staatlichen Auftrag, grundgelegt u. a. in den Artikeln 111 – 117 BayEUG bzw. § 43 BaySchO. Das veränderte Verständnis von der Steuerung des Schulsystems, das von einer starken eigenverantwortlichen Schule ausgeht, hat die Rolle und das Aufgabenspektrum der regionalen Schulaufsicht verschoben: Von der ursprünglich im Zentrum stehenden Aufsichts- und Kontrollfunktion, d. h. der Überwachung der Einhaltung von schulrechtlichen Rahmenbedingungen und Vorgaben, rückt der Fokus deutlich in Richtung Begleitung, Förderung und Beratung der Schule vor Ort bei der Gestaltung eines effizienten und auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Schul- und Qualitätsentwicklungsprozesses.

#### *Organisationsformen der Schulaufsicht*

Grundsätzlich lassen sich zwei Formen bei der Organisation der Schulaufsicht unterscheiden:

1. Zur Beratung und Unterstützung der Gymnasien, Fachoberschulen, Berufsoberschulen und Realschulen in allen schulischen Fragen, insbesondere auch in den Bereichen Schulentwicklung, Sicherung und Ausbau der Unterrichtsqualität, Koordinierung und Durchführung von Maßnahmen der Visitation und Evaluation sowie für die Ausübung der unmittelbaren Aufsicht werden vom Bayerischen Staatsministerium für Unterricht und Kultus Ministerialbeauftragte in den jeweiligen Aufsichtsbezirken bestellt. Die Ministerialbeauftragten erfüllen ferner die Aufgaben, die ihnen das Staatsministerium allgemein oder im Einzelfall zuweist.
2. a) Für die Förderschulen und beruflichen Schulen (ohne Fachoberschulen und Berufsoberschulen) übernehmen die oben beschriebenen Aufgaben die Regierungen in den jeweiligen Regierungsbezirken.  
b) Für die Grund- und Mittelschulen ist aufgrund der großen Anzahl der Schulen die Schulverwaltung in drei Ebenen gegliedert. Die obere Ebene bildet das Staatsministerium für Unterricht und Kultus. Nachgeordnet sind als mittlere Ebene die Regierungen als Behördenaufsicht über die Staatlichen Schulämter, mit denen sie in enger Abstimmung die Dienstaufsicht über das staatliche Personal ausüben, für Funktionsstellenbesetzungen, den Einsatz des Lehrpersonals und die

gesamte Schulorganisation zuständig. Im Vordergrund stehen die Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung der Einzelschulen, weshalb Regierungen und Schulämter die Schulleitungen und Lehrkräfte bei ihren vielfältigen Aufgaben intensiv beraten, begleiten und unterstützen.

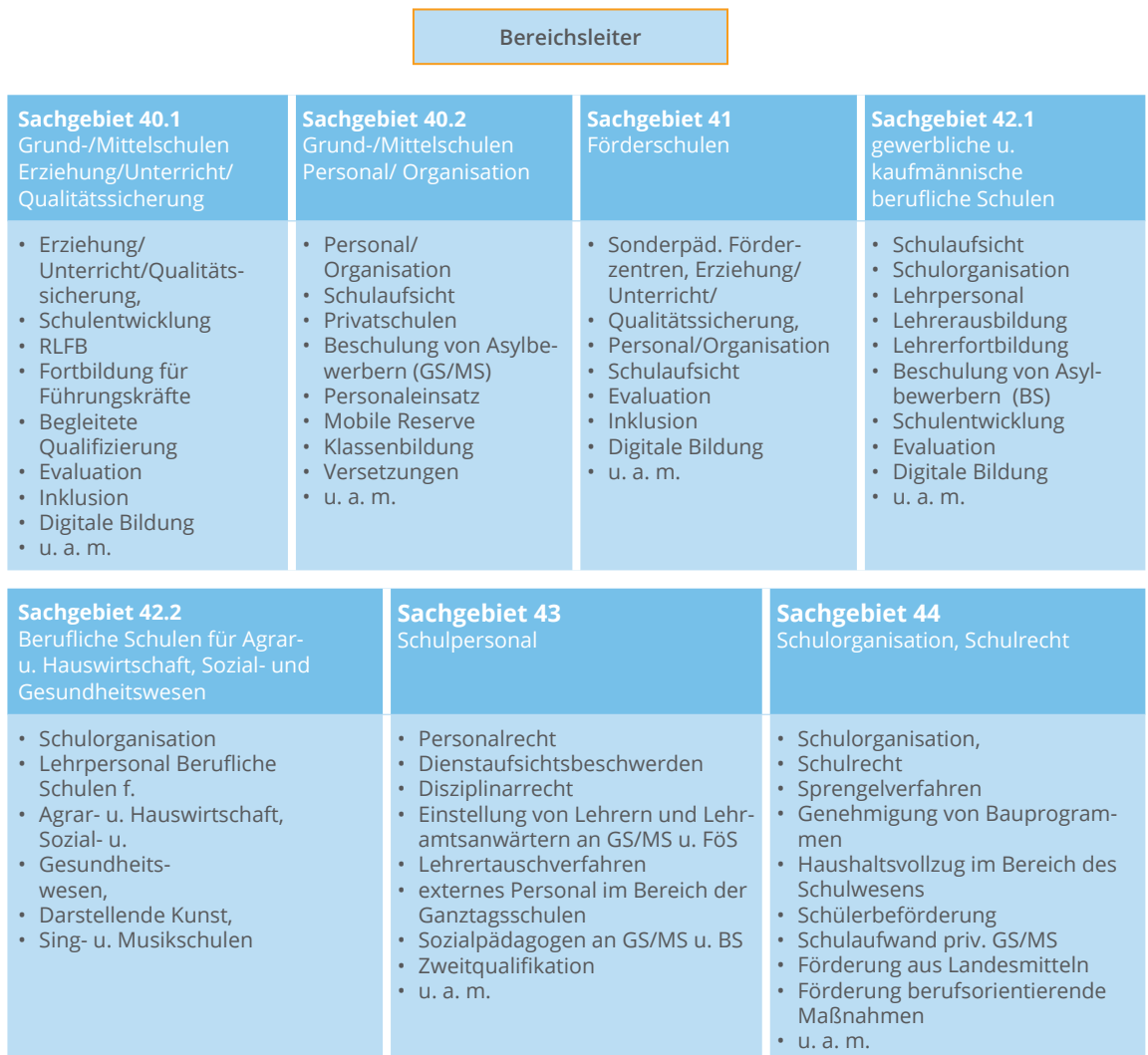
#### 4.3.2. Bereich Schulen an der Regierung

Der Bereich 4 „Schulen“ der Regierung von Niederbayern hat die Schulaufsicht über folgende Schularten:

- Grund- und Mittelschule,
- Förderschule und
- Berufliche Schulen (ohne FOS/BOS).

Dem Bereichsleiter sind verschiedene Sachgebiete unterstellt.

*Die Regierung von  
Niederbayern als  
Schulaufsichtsbehörde*



Quelle: Regierung von Niederbayern

**Abbildung 2: Organigramm des Bereichs 4 der Regierung von Niederbayern**

#### 4.3.2.1 Grund- und Mittelschulen

<sup>7</sup> Hier und bei den anderen Schularten wird der Stand im Schuljahr 2016/2017 wiedergegeben. Detailliertere und aktuellere Angaben sind nicht nötig, da es vorrangig darum geht, eine stimmige Vorstellung vom Aufgabengebiet zu vermitteln. Zudem ändert sich der Personalstand laufend. Je nach Abgrenzung, welche Gruppen mitgezählt werden (Lehrramtsanwärter, Beurlaubte, befristet Angestellte etc.), kommt man zu unterschiedlichen Zahlen.

#### *Unterstützergruppen und Formate*

##### **a) Die Schularten in Zahlen<sup>7</sup>**

Von den insgesamt 393 Schulen sind 15 Privatschulen.

An Grund- und Mittelschulen arbeiten insgesamt ca. 8.900 Lehrkräfte, wenn die Fach- und Förderlehrer einbezogen werden.

##### **Grundschule**

263 Schulen mit ca. 40.000 Schülerinnen und Schülern

##### **Mittelschule**

115 Schulen (davon 110 in 33 Verbünden, sowie 5 eigenständige Mittelschulen) mit 22.000 Schülerinnen und Schülern

##### **b) Organisation und Struktur der Unterstützungsangebote**

Die Unterstützungsangebote werden vom zuständigen Schulentwicklungskoordinator an der Regierung koordiniert und von den neun Schulämtern (Passau – Freyung-Grafenau/Regen – Straubing/Deggendorf – Rottal-Inn/Dingolfing – Landshut/Kelheim) organisiert.

**Ressourcen** werden transparent und flexibel vergeben nach

- Größe der Region
- Schwerpunktsetzung
- Leistung der Unterstützer
- regionalen Besonderheiten

Dieses Unterstützungsangebot im Bereich der Grund- und Mittelschulen ist sehr vielfältig nach Schwerpunkten (fachlich oder überfachlich), Ausstattung und Aufgabenbeschreibung (Fachberater, Multiplikator, Moderator/Begleiter oder Experte für besondere Aufgaben), sowie nach Anbindung an die Schulaufsicht.

Es gibt Fachberater,

- die in jedem Schulamt erforderlich sind (*Ernährung und Gestaltung, Sport*),
- sowie Fachberater, die den jeweils kooperierenden Schulämtern zugeordnet sind (*Technik, Wirtschaft, Englisch, Informatik, Verkehrserziehung, Musik, Kunst*), und die dort aufgabengleiche bzw. aufgabenteilige Unterstützungsarbeit leisten.  
Letzteres gilt auch für die *Berater digitale Bildung (informationstechnische und medienpädagogische Berater digitale Bildung)*.
- Außerdem stehen LehrplanPlus-Experten GS sowie LehrplanPlus-Begleiter MS in den jeweils kooperierenden Schulämtern für annähernd sämtliche Fächer bereit.
- Darüber hinaus gibt es Fachberater, die für einen größeren Zuständigkeitsbereich verantwortlich sind und deren Koordination deshalb der Schulabteilung der Regierung (SG 40) obliegt (*Umwelt, evang. Religion*).



Ergänzend zu diesen Gruppen gibt es überfachliche sowie regionale Unterstützer wie

- Schulentwicklungsmoderatoren, Kooperationsbeauftragte KiTa-GS, Bereichslehrkräfte für Kinder beruflich Reisender, Berater Migration und den Mebis-Regionalkoordinator. Diese sind organisatorisch am SG 40.1 direkt angebunden.

Die Unterstützungsformate für die Schulen entwickeln sich dabei mehr und mehr

- von lokaler, punktueller Information und Beratung
- hin zu schul- bzw. verbundinternen Begleitungs- und Qualifizierungsprozessen, orientiert an den Zieltabelleaus und Handlungskonzepten der jeweiligen schulischen Auftraggeber.
- Umso bedeutender ist die Begleitung, Vernetzung und Koordination der fachlichen und überfachlichen Unterstützergruppen durch Koordinatoren auf regionaler Ebene bzw. auf derjenigen der kooperierenden Schulämter.

#### 4.3.2.2 Förderschule

##### a) Die Schulart in Zahlen

43 Förderschulen, davon:

- 25 Sonderpäd. Förderzentren (SFZ) mit den Förderschwerpunkten Lernen, Sprache, emotionale und soziale Entwicklung,
- 10 Förderzentren geistige Entwicklung (FZ GE),
- 2 Förderzentren körperliche und motorische Entwicklung (FZ KME),
- 1 Institut für Hören und Sprache (2 Bezirksschulen),
- 4 Berufsschulen zur Sonderpäd. Förderung im Förderschwerpunkt Lernen (BSF).

Außerdem ist die eigene Schulart „Schule für Kranke“ dem Förderschulbereich zugeordnet.

23 Förderschulen sind staatlich, 2 Schulen stehen in Trägerschaft des Bezirks. 18 Förderschulen befinden sich in privater Trägerschaft<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> Förderschulen in privater Trägerschaft erfahren spezifische Unterstützungsangebote ihres Schulträgers, die für ihre Förderschulart jeweils von Bedeutung sind.  
Verteilung der Trägerschaften:  
Katholische Jugendfürsorge (KjF): 7 FöS; Caritas: 6 FöS; Lebenshilfe: 4 FöS; Kolpingwerk: 1 FöS

Anzahl der Lehrkräfte: ca. 1.000 staatliche Lehrkräfte, 255 privat angestellte Lehrkräfte im Förderschulbereich; für pflegerische Tätigkeiten sind darüber hinaus 85 Pflegekräfte vornehmlich an den FZ GE und FZ KME im Einsatz.

Anzahl der Schülerinnen und Schüler: 6.150

*Unterstützergruppen  
und Formate*

##### b) Organisation und Struktur der Unterstützungsangebote

Die Unterstützungsangebote sind überwiegend auf die jeweiligen Förderschwerpunkte zugeschnitten. Dabei sind zu unterscheiden:

##### Schulartspezifische Unterstützungsangebote

aa) Angebote, die auf den Förderschwerpunkt innerhalb des Systems Förderschule bezogen sind (es gibt sieben verschiedene Förderschwerpunkte: geistige Entwicklung, körperliche und motorische Entwicklung, Sprache, Lernen, Hören, Sehen, emotionale und soziale Entwicklung).

bb) Angebote mit einem fachlichen Inhalt, der jeweils für ein bestimmtes Klientel von Bedeutung ist.

Diese beiden Angebotsformen finden als Arbeitsgemeinschaften mit einem relativ fest stehenden Teilnehmerkreis statt, in der Regel mit je einem Teilnehmer aus der einzubeziehenden Förderschule. Die Teilnahme erfolgt freiwillig und eigenaktiv. Alle Teilnehmenden tragen inhaltlich zum Gelingen bei, was zu einem intensiven fachlichen Arbeiten und enormem „Enrichment“ führt. Die Ergebnisse der Arbeit in den Arbeitsgemeinschaften werden über die Teilnehmenden in die jeweilige Förderschule weitergetragen und so in den Schulalltag transferiert.

**Klassische Unterstützungsangebote**

- Unterstützungsangebote im Anschluss an die Externe Evaluation bzw. zur Begleitung und Beratung bei Schulentwicklungsprozessen (Schulentwicklungsmoderation durch SE-Moderatoren, ISEB)
- fachliche Unterstützungsangebote: Fachberater, Kompetenzteams (Sprache, Lernen, emotionale und soziale Entwicklung)
- Verpflichtende Unterstützungsangebote: Evaluationsteam, Multiplikatoren (Rahmenlehrplan Lernen, Werte, Lesen, Mathematik)
- Unterstützungsangebote für Führungskräfte (Schulleitungscoaching, Führungskräftebildung für Schulleitungsteams in Mariakirchen)

Im Bereich des Unterstützungssystems „Schulentwicklungsmoderation“ erfolgt sowohl im Hinblick auf Durchführung des Unterstützungsangebots als auch bei der Aus- und Weiterbildung von SE-Moderatoren eine schulartübergreifende Zusammenarbeit mit der Schulaufsicht der GS/MS.

In einer jährlich aktualisierten Broschüre „Schule gestalten, beraten, begleiten, unterstützen“ werden die Unterstützungsangebote für die Förderschulen in Niederbayern zusammengefasst sowie die entsprechenden Ansprechpartner und Kontaktdaten benannt. Die Angebote externer bzw. privater Anbieter werden bisher nicht erfasst.

---

#### 4.3.2.3 Berufliche Schulen (ohne FOS/BOS)

##### a) Die Schulart in Zahlen

- 18 Staatliche Berufsschulen mit angegliederten Berufsfachschulen (18), Fachschulen (6) und Wirtschaftsschulen (3) (an fünf Berufsschulen ist zudem eine Berufliche Oberschule angegliedert - Schulaufsicht bei MB-Ost)
- Derzeit an diesen Schulen beschulte Schüler (ohne FOS/BOS): ca. 33.800
- Der Unterricht wird erteilt von ca. 1650 Lehrkräften (ca. 1.200 Beamte in Vollzeit, die übrigen Angestellte oder mit Stundenverträgen)

##### b) Organisation und Struktur der Unterstützungsangebote

###### Fachmitarbeiter

*Unterstützergruppen  
und Formate*

Fachmitarbeiter bilden das Herzstück des Unterstützungssystems an den beruflichen Schulen in Niederbayern. Sie fungieren zudem als Bindeglied zwischen Lehrkräften, Funktionsträgern, Schulleitern und den Verantwortlichen der Schulaufsicht.

Aufgaben:

- Umsetzung bildungspolitischer Vorgaben, z. B. Digitalisierung, Inklusion etc.
- Zusammenarbeit mit den Sachgebietsleitern und Referenten der Regierung, der ALP Dillingen, dem ISB, dem Religionspädagogischen Zentrum
- Beratung der Schulleiter, Fachbetreuer und Lehrer
- Mitwirkung an Fachsitzungen an den verschiedenen Berufsschulen
- Organisation und Leitung von Fortbildungen
- Hilfe bei der Umsetzung der „Didaktischen Jahrespläne“
- Teilnahme an Innungsversammlungen bzw. an Diözesan- oder Kirchkreisveranstaltungen
- Absprachen mit den Handwerks- und Industriebetrieben
- Kooperationsaufgaben mit anderen Regierungen
- Schulaufsichtliche Tätigkeit bei Ausstattungsfragen oder Baufragen
- weitere Einzelaufgaben, wie z. B. Sicherheitsexperte, Umweltexperte

###### QmbS-Berater

Die QmbS-Berater begleiten Schulen, die durch das jährliche Bewerbungsverfahren ausgewählt wurden. Ihre Aufgaben sind u. a.:

- Beratung und Begleitung im Prozess der Weiterentwicklung von QmbS in einem Zeitraum von zwei Jahren
- Information über das System QmbS
- Hilfestellung bei der Umsetzung des Qualitätshandbuchs, SEP und SQV
- Beratung bei der Zielfindung und Zielformulierung

Bei der Planung und Durchführung eines Schulentwicklungsprozesses stehen der Schulentwicklungskoordinator und ein Fachmitarbeiter für Schulentwicklungsfragen als externe Berater zur Seite, um den Qualitätsprozess an den Berufsschulen zu initiieren und zu begleiten.

### **Schulentwicklungsmoderatoren**

Schulentwicklungsmoderatoren moderieren den Schulentwicklungsprozess und beraten Schulentwicklungsteams. In diesem Kontext

- moderieren sie den Prozess der Entwicklung eines schulspezifischen Qualitätsverständnisses und der Qualitätsziele sowie den Prozess der Leitbildentwicklung und -überarbeitung,
- unterstützen Schulentwicklungsteams bei der Prozesssteuerung
- bereiten die interne Evaluation mit den Schulen vor,
- helfen bei der Analyse des Evaluationsberichts,
- unterstützen die Schulen nach der externen Evaluation bei der Erarbeitung der Zielvereinbarung mit der Schulaufsicht, u. a. durch Moderation von Zielfindungskonferenzen.

### **Weitere Unterstützer**

Von den weiteren Unterstützern können hier nur einige beispielhaft genannt werden: Multiplikatoren für Werteerziehung, Berater für selbst-reguliertes Lernen, Berater für Kollegiale Hospitation, Beauftragte für Prävention gegen Extremismus, Multiplikatoren für Deutsch als Zweitsprache u. a. m.

Die Information über das komplette Unterstützungsangebot wird in einer jährlich aktualisierten Broschüre „Schule mitgestalten, beraten, begleiten, unterstützen“ sowohl als Druckversion als auch auf der Homepage der Regierung von Niederbayern veröffentlicht. Alle Infos werden auch bei den Dienstbesprechungen mit den Schulleitern mehrmals im Jahr weitergegeben.

---

### 4.3.3. Ministerialbeauftragter für die Realschulen

#### a) Die Schulart in Zahlen:

41 Realschulen, davon 28 staatlich. 13 Realschulen sind in privater, d. h. in kirchlicher (12 kath., 1 evang.) Trägerschaft.

Anzahl der Lehrkräfte: ca. 2.200

Anzahl der Schülerinnen und Schüler: ca. 23.300

*Unterstützergruppen  
und Formate*

#### b) Organisation und Struktur der Unterstützungsangebote

- **Fachliche Unterstützung:** Fachmitarbeiterinnen/Fachmitarbeiter des Ministerialbeauftragten decken das gesamte Spektrum der Unterrichtsfächer ab. Die Kernfächer Deutsch, Englisch und Mathematik sind jeweils doppelt besetzt.
- **Unterstützung von Führungskräften:** Führungskräftebildung, insbesondere der stellvertretenden Schulleiterinnen/Schulleiter bzw. Mitglieder der erweiterten Schulleitung. Kollegialer Erfahrungsaustausch: Teilnehmerkreise setzen sich jeweils aus interessierten Schulleiterinnen/Schulleitern bzw. Realschulkonrektorinnen/-konrektoren zusammen.
- **Schulentwicklung:** Schulentwicklungsmoderatoren begleiten und beraten nach Absprache mit der Schulentwicklungskoordinatorin bei Schulentwicklungsprozessen, insbesondere im Nachgang zur Externen Evaluation.
- **Fakultative Angebote:** Werteerziehung, MINT, Schulsport, etc.

#### Format und Organisation durch die Schulaufsicht

Die regionale Lehrerfortbildung setzt das jeweilige Schwerpunktprogramm der Akademie für Lehrerfortbildung und Personalführung in Dillingen um und unterstützt die Schulen in pädagogischen, didaktischen und sonstigen berufsbezogenen Fragestellungen im Aufsichtsbezirk.

Die grundlegende Organisation der RLFB liegt in Händen der Dienststelle des Ministerialbeauftragten. Sie betreut und evaluiert das regionale Multiplikatoren-, Moderatoren- und Referentennetz. Eine frühzeitige Absprache über Art, Inhalte und Ziele der einzelnen RLFB ist dabei von zentraler Bedeutung.

Inhalte der RLFB ergeben sich auf Grund fachspezifischer Schwerpunkte über das System der Fachmitarbeiter, an Hand übergeordneter Aufgabenstellung, z. B. LehrplanPLUS und digitale Transformation oder als Grundsatzaufgabe zur Motivation und Professionalisierung der Teilnehmer.

Die Ausschreibung erfolgt über die MB-Nachrichten im BRN (Bayerisches Realschulnetz). Die Veranstaltungen werden mit Feedbackbögen evaluiert, so dass im Allgemeinen ein quantitativer und auch qualitativer Überblick möglich ist.

Ziel und Aufgabe der Schulaufsicht ist die konkrete Umsetzung von Inhalten der RLFB an den Schulen und eine damit verbundene Nachhaltigkeit der einzelnen Fortbildung. Dies impliziert zudem die Beratung und Unterstützung der Realschulen in allen schulischen Fragen, insbesondere auch in den Bereichen Schulentwicklung, Unterrichtsqualität sowie Organisations- und Personalentwicklung.

#### 4.3.4. Ministerialbeauftragter für die Gymnasien

##### a) Die Schulart in Zahlen

37 Gymnasien, von denen sich 9 Gymnasien in kirchlicher Trägerschaft befinden.

Anzahl der Lehrkräfte: ca. 2.900

Anzahl der Schülerinnen und Schüler: ca. 24.900

##### b) Organisation und Struktur der Unterstützungsangebote

Aufgrund des hohen Stellenwertes des fachspezifischen Wissenserwerbs sowie der vielfältigen pädagogischen Herausforderungen steht für die Gymnasien in Niederbayern eine Vielzahl von Unterstützungsangeboten zur Verfügung:

*Unterstützergruppen  
und Formate*

- **fachliche Unterstützungsangebote** (u. a. Fachreferenten für jedes Unterrichtsfach, Regionalteams in den Fächern Deutsch, Englisch, Französisch, Latein, Spanisch, Italienisch, Mathematik, Physik, Biologie, Chemie und Geschichte)
- **pädagogische Unterstützungsangebote** (u. a. Ansprechpartner für P-Seminare, Ansprechpartner für Hochbegabtenförderung, Ansprechpartner Elternarbeit, Multiplikatoren für Werteerziehung, Medienpädagogische Informationstechnische Beratungslehrkraft)
- **Unterstützungsangebote zur Schulentwicklung** (u. a. Team zur externen Evaluation, Schulentwicklungskoordinatoren und -multiplikatoren)
- **Unterstützungsangebote für Schulverwaltung und Schulleitung** (z. B. Multiplikatoren für ASV, Fachberatung für Verkehrserziehung und Unfallschutz)

##### Steuerung der regionalen Unterstützung:

- Koordination und Steuerung der regionalen Fortbildungsangebote durch die RLFB-Mitarbeiterin an der MB-Dienststelle
- Regelmäßige Dienstbesprechungen der Unterstützer
- Regelmäßiger Erfahrungsaustausch der Unterstützer
- Regionale Fortbildungsveranstaltungen für die Unterstützer

#### 4.3.5. Ministerialbeauftragter für die Beruflichen Oberschulen

##### a) Die Schulart in Zahlen (Schuljahr 2016/2017)

11 Berufliche Oberschulen, davon:

1 FOS, 1 BOS, 9 FOSBOS; davon vier Schulen als Teil eines Berufsschulzentrums und eine Schule in privater Trägerschaft (Montessori)<sup>9</sup>

Anzahl der Lehrkräfte: ca. 500<sup>10</sup>

Anzahl der Schülerinnen und Schüler: ca. 5.400

<sup>9</sup> Aufteilung der Ausbildungsrichtungen: Agrarwirtschaft, Bio- und Umwelttechnologie (1), Gestaltung (2), Gesundheit (2), Internationale Wirtschaft (2), Sozialwesen (9), Technik (10), Wirtschaft und Verwaltung (10)

<sup>10</sup> Im Rahmen der fachpraktischen Ausbildung werden die Schülerinnen und Schüler zudem von Werkstattleitern unterrichtet, die in der Regel Meister in ihrem erlernten Beruf sind oder die Qualifikation als Ausbilder erworben haben.

Eine Besonderheit liegt im Vergleich zu anderen Schularten darin, dass die Zahl der FOS/BOS trotz des stetigen Wachstums der Schulart relativ gering ist. Daraus ergibt sich, dass die Schulaufsichtsbezirke nicht den Regierungsbezirken folgen. Die Aufteilung in die drei MB-Bezirke Nord-, Ost- und Südbayern ist an dieser Stelle insofern erwähnenswert, da die Unterstützungsangebote der MB-Bezirke zwar mit rund 40 Schulen keine größere Zahl an Schulen, aber eine deutlich größere Fläche abdecken.

Der MB-Bezirk Ostbayern umfasst Niederbayern, die Oberpfalz und das östliche Oberbayern. Konkret bedeutet das, dass beispielsweise für das Wahrnehmen eines Unterstützungsangebotes der BO Weiden durch die BO Traunstein 500 km zurückgelegt werden müssen.

##### *Unterstützergruppen und Formate*

##### b) Organisation und Struktur der Unterstützungsangebote

Das Unterstützungsangebot der FOS/BOS lässt sich grundsätzlich in drei Bereiche gliedern:

1. Regelmäßige Fachbetreuertagungen in den einzelnen Fächern, auf denen aktuelle fachspezifische Themen unter Leitung eines Fachmitarbeiters/Fachberaters der MB-Dienststelle behandelt werden und eine Möglichkeit zum Austausch zwischen den Schulen geboten wird. Diese verpflichtenden Fachbetreuerfortbildungen werden durch weitere Veranstaltungen im Rahmen der regionalen Lehrerfortbildung flankiert, die zum Teil fachspezifisch sind, aber auch grundsätzliche pädagogische Themenbereiche abdecken. Im Rahmen dieser regionalen Lehrerfortbildungen kommt es immer wieder zur Zusammenarbeit mit anderen Schularten, wenn sich thematische Überschneidungen ergeben, etwa bei Themen der Sekundarstufe II des Gymnasiums oder bei Themen, die hinsichtlich des Übertritts von der Realschule in die FOS relevant sind.
2. Die Schulen werden in ihrem Schulentwicklungsprozess begleitet und beraten. Ähnlich wie an den Berufsschulen nutzen fast alle Schulen das QmbS-Modell als Werkzeug für die Schulentwicklung. Die Unterstützung kann in diesem Bereich als äußerst umfangreich beschrieben werden. Die einzelnen Schulen werden durch Schulentwicklungsmoderatoren unterstützt, falls die Schulen QmbS nutzen, finden pro Schuljahr mindestens zwei institutionalisierte Treffen statt. Die Beratung erfolgt einerseits hinsichtlich Hilfestellungen bzgl. der Prozesssteuerung und andererseits konkret zu spezifischen Handlungsfeldern.



dern (Inklusion, Digitale Bildung, Integration, ...). Da im Bereich der Berufsschulzentren die Aufgaben der Schulaufsicht sowohl die Regierung als auch die MB-Dienststelle betreffen, ist gerade bei diesen Schulen hinsichtlich des Schulentwicklungsprogramms die Zusammenarbeit sehr eng. So kommt es auch dazu, dass teilweise Berater, deren Dienststelle eine Berufsschule ist, eine FOSBOS beraten und umgekehrt.

3. Weitere Unterstützungsangebote decken zahlreiche Aspekte des Schullebens ab, vom Umgang mit Mobbingfällen (was nur eine unterstützende Information zu den professionellen Angeboten der Schulberatungsstellen sein kann) bis hin zu Good-Practice-Beispielen laufender Schulversuche etc.

Auf der Webpräsenz der Beruflichen Oberschule in Ostbayern ist eine Broschüre einsehbar, in der die Unterstützungsangebote verschiedener FOS/BOS in Ostbayern zusammengefasst sind und die entsprechenden Ansprechpartner und Kontaktdaten benannt werden.

#### 4.3.6. Staatliche Schulberatungsstelle

##### a) Die Staatliche Schulberatungsstelle in Zahlen

Die Staatliche Schulberatungsstelle Niederbayern ist eine von neun Schulberatungsstellen in Bayern<sup>11</sup> und dem Ministerialbeauftragten für die Gymnasien in Niederbayern am Hans-Leinberger-Gymnasium in Landshut zugeordnet.

Neben der Leitung sind weitere zwei Planstellen als zentrale Schulpsychologen für Niederbayern im Grund- und Mittelschulbereich sowie für die Gymnasien direkt an der Schulberatungsstelle angesiedelt, ansonsten sind insgesamt sieben Beratungslehrkräfte und weitere fünf Schulpsychologinnen/-psychologen aus allen Schularten sowie eine Seminarrektorin für den Förderschwerpunkt Sprache aus dem Förderschulbereich mit unterschiedlichem Stundendeputat an die Schulberatungsstelle abgeordnet. Das Deputat der abgeordneten Beratungslehrkräfte sowie Schulpsychologinnen/-psychologen reicht von 4 bis 24 Stunden; das Budget pro Schulart ist nachfolgender Tabelle zu entnehmen:

Schulart	Umfang der Abordnung (in Anrechnungsstunden)		Planstellen
	Beratungs- lehrkräfte	Schulpsychologen/ Schulpsychologinnen	
GMS	12	-	1 (Schulpsychologie)
FöS	16	-	-
BS	12	24	-
Gy	12	-	1 (Schulpsychologie)
RS	12	12	-
			1 (Leitung)

*Tabelle 9: Personal an der Staatlichen Schulberatungsstelle Niederbayern*

##### Aufgaben

Die Schulberatungsstelle ist ein Dienstleistungsangebot: Beratung erfolgt immer freiwillig, vertraulich und kostenlos. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind Ansprechpartner in schulischen Fragen für Schülerinnen und Schüler, Eltern und Lehrkräfte aller Schulen in Niederbayern. Sie informieren zur Schullaufbahn, zum schulischen Bildungsangebot, beraten bei Lern- und Leistungsschwierigkeiten, bei Verhaltensauffälligkeiten und schulischen Konflikten. Zu den Aufgaben gehören auch die Systemberatung für Schulleitungen, die Qualitätssicherung der im Bezirk tätigen Beratungslehrkräfte und Schulpsychologinnen/-psychologen sowie die Zusammenarbeit mit anderen Beratungsinstitutionen.

Die oben angeführten Zielgruppen finden Unterstützung durch ein kompetentes, schulartübergreifendes Team bei unterschiedlichsten Fragestellungen.

<sup>11</sup> Siehe <http://www.schulberatung.bayern.de/schulberatung/index.asp>.

Beratung und Unterstützung für:

Eltern und Schüler	Lehrkräfte, Schulleitungen, Schulaufsicht	Beratungslehrkräfte und Schulpsychologen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schullaufbahn</li> <li>• Eintritt in das bayerische Schulsystem aus dem In- und Ausland</li> <li>• Inklusion</li> <li>• Lern- und Leistungsschwierigkeiten</li> <li>• Verhaltensprobleme</li> <li>• Entwicklungsstörungen</li> <li>• Besondere Begabungen</li> <li>• Schulische Konflikte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schulartübergreifende Fragestellungen</li> <li>• Supervision und Coaching</li> <li>• Kollegiale Fallberatung</li> <li>• Fortbildungen zur Lehrer-gesundheit</li> <li>• Inklusionsberatung</li> <li>• Moderation und in Einzelfällen Mediation</li> <li>• Mobbingprävention</li> <li>• Krisenprävention und -intervention</li> <li>• Demokratie und Toleranz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fachliche Betreuung</li> <li>• Dienstbesprechung</li> <li>• Fortbildung</li> <li>• Supervision und kollegiale Beratung</li> <li>• Vernetzung</li> <li>• Weiterbildung zur Beratungslehrkraft</li> </ul>

## b) Organisation und Struktur der Unterstützungsangebote

*Unterstützergruppen  
und Formate*

Die Unterstützungsformate sind auf die verschiedenen Zielgruppen abgestimmt.

- **Beratung von Eltern sowie Schülerinnen und Schülern:** Einzelfallberatung bei Fragen zum Schulsystem sowie bei pädagogisch-psychologischen Fragestellungen
- **Unterstützung für Lehrkräfte, Schulleitungen und Schulaufsicht:** Zum einen Supervision und Coaching für Einzelpersonen wie auch Gruppen, zum anderen thematische Fortbildungen, präventive Angebote sowie anlassbezogene Beratung und Intervention in Kollegien oder Klassen, u. a. zu den o. g. besonderen Beratungsfeldern. Das Kriseninterventions- und Bewältigungsteam bayerischer Schulpsychologinnen und -psychologen (KIBBS) wird in Niederbayern von regionalen Krisenteams (ReKit) unterstützt.
- **Unterstützung für Beratungslehrkräfte und Schulpsychologinnen/-psychologen:**  
Die fachliche Betreuung aller Beratungslehrkräfte sowie der Schulpsychologinnen/-psychologen in der Region gehört, z. B. in Form von verpflichtenden Dienstbesprechungen mit Fortbildungsanteilen, zu den Kernaufgaben der Schulberatungsstelle. Durch die inhaltliche Auswertung der jährlichen Tätigkeitsberichte werden Wünsche und Anregungen der regional tätigen Beratungslehrkräfte und Schulpsychologinnen/-psychologen gesammelt und in entsprechenden Fortbildungsangeboten aufgegriffen.

Zudem wirkt die Staatliche Schulberatungsstelle bei der Ausbildung von Beratungslehrkräften auf Bezirksebene und überregional an der Akademie für Lehrerfortbildung und Personalführung in Dillingen gemäß LPO I mit.



# 5. Analyse des Unterstützungsangebots

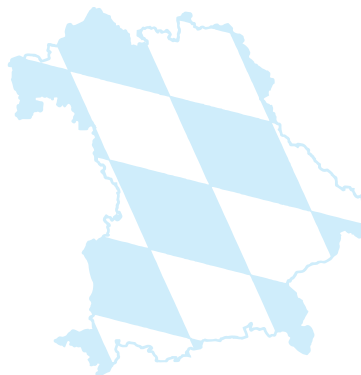
## Ergebnisse

Die Analyse der in Projektphase I identifizierten Unterstützungsangebote erfolgte in vier Schritten:

1. Die Schulleitungen ausgewählter Schulen jeder Schulart (bei GS und MS jeweils zehn Schulen, in den anderen Schularten je fünf Schulen) wurden gebeten, mit Hilfe eines Fragebogens Rückmeldungen zum Bekanntheitsgrad sowie Einschätzungen zu den genutzten Angeboten in ihrem Kollegium einzuholen.
2. Die Ergebnisse der Fragebogenbefragung wurden bei einer Tagung von den Vertretern der Schulen in schulartspezifischen Workshops präzisiert und eingeordnet. Mit Hilfe einer SWOT-Analyse wurden Stärken und Schwächen der derzeitigen regionalen Unterstützung sowie Chancen und Risiken wünschenswerter Weiterentwicklungsmaßnahmen je Schulart konkretisiert (vgl. Anhang 2).
3. Die Schulaufsicht und die Staatliche Schulberatungsstelle erstellten ihrerseits Stärken-/Schwächen-Analysen und leiteten Ansatzpunkte für eine Weiterentwicklung der Unterstützung ab.
4. Die Ergebnisse der Schulen sowie die der Schulaufsicht und der Schulberatungsstelle wurden zusammengeführt (vgl. Anhang 2).

*Analyse der Unterstützungsangebote:*

1. Befragung von Schulleitungen
2. SWOT-Analyse durch Schulen
3. SWOT-Analyse durch Schulaufsichten
4. Vergleich und Kombination der Ergebnisse



## 5.1. Ausgewählte Ergebnisse der Fragebogenbefragung von Schulen

*Schritt 1:  
Befragung von Schulen*

Die Daten der Fragebogenbefragung sind nicht repräsentativ im wissenschaftlichen Sinne. Als Ergebnis einer ersten Sondierung an der Basis bilden sie nur in Verbindung mit weiteren Analyseschritten (vgl. Ausführungen unter 3.3) eine tragfähige Grundlage für Handlungsempfehlungen. Deshalb werden hier nur einige wenige Ergebnisse wiedergegeben mit dem ausdrücklichen Hinweis auf die eingeschränkte Aussagekraft. Zudem muss betont werden, dass eine Rückmeldung zu bestehenden Angeboten eingeholt wurde, aber keine zur darüber hinaus gewünschten Unterstützung.

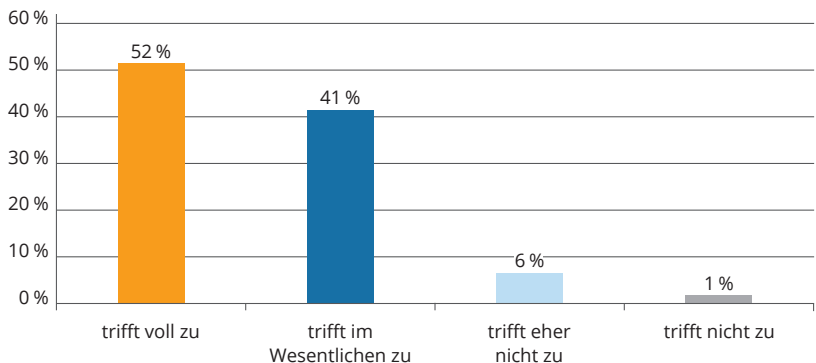
*Schulen bewerten die  
genutzten Angebote als  
thematisch relevant.*

### a) Relevanz der genutzten Angebote

Zu beachten ist, dass mit der Auswertung **keine Aussage über das Gesamtangebot** getroffen wird, da wir nicht wissen, wie die nicht genutzten Angebote bewertet werden oder welche Angebote sich Schulen gewünscht hätten.

Die **genutzten** Angebote bewerteten die Schulen hinsichtlich der Relevanz positiv. Nur ein vergleichsweise geringer Anteil von 7% wird als „weniger relevant“ oder „nicht relevant“ bewertet.

### Relevanz der genutzten Angebote (gesamt)



Fragestellung: „Die thematische Relevanz des Unterstützungsangebots ist hoch.“

**Abbildung 3: Relevanz aller genutzten Angebote**

### Gründe für die Nicht-Nutzung von fakultativen Angeboten

Die Gründe für die Nicht-Nutzung bei fakultativen Angeboten gliedern sich wie folgt:

Gründe	Anteil
Angebot nicht bekannt	rd. 17%
kein Bedarf	rd. 20%
geringe Relevanz	rd. 8%
keine Kapazität der Anbieter	rd. 0%
keine Kapazität an der Schule	rd. 1%
niedrige Priorität für schulische Arbeit	rd. 1%
eigenes Angebot der Schule	rd. 11%
anderes Angebot genutzt	rd. 4%
andere Gründe	rd. 4%
keine Aussage möglich	rd. 5%

**Tabelle 10: Gründe für Nicht-Nutzung fakultativer Angebote**

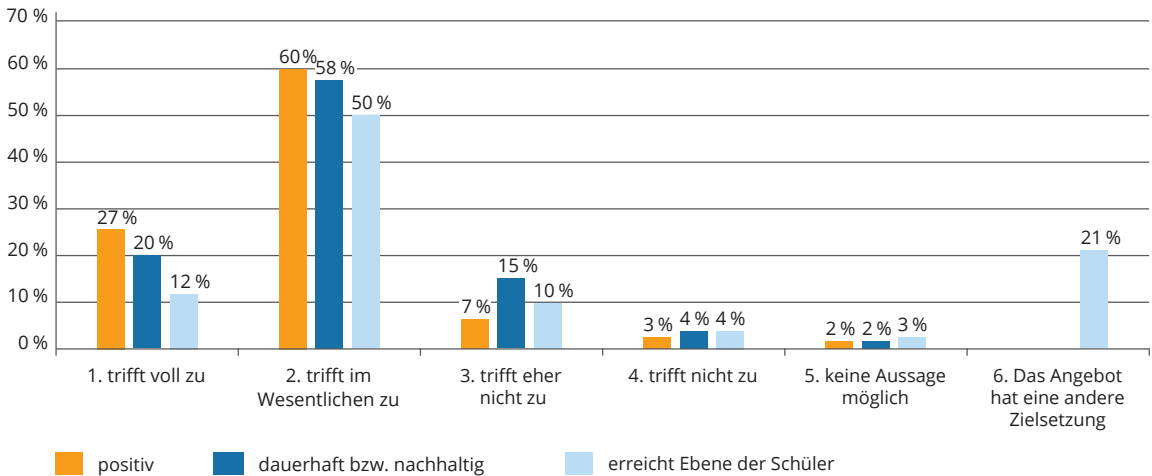
Generell lässt sich feststellen, dass bei den teilnehmenden Schulen eine Grundinformation über vorhandene Angebote gegeben ist, d. h. es gibt nur relativ wenige Angebote, die nicht genutzt werden, weil sie gar nicht bekannt sind. Anzumerken ist jedoch, dass 1/5 der Angebote nicht genutzt wurde, weil kein Bedarf an der Schule besteht. Die übrigen Gründe wurden vergleichsweise wenig genannt, wobei noch festzuhalten ist, dass 15% der Angebote deshalb nicht genutzt wurden, weil ein eigenes Angebot der Schule oder ein anderes Angebot genutzt wurde. Für diese Unterstützungsthemen bestand somit trotz Nicht-Nutzung des bereitgestellten Angebots ein Bedarf.

### b) Wirksamkeit der genutzten Angebote

Ein ähnliches Bild wie bei a) ergibt der Blick auf die Einschätzung der Wirksamkeit. Auch hier wird der Großteil der Angebote als positiv, dauerhaft/nachhaltig und auf der Ebene der Schüler ankommend bewertet, wobei eine deutliche Diskrepanz zwischen obligatorischen und fakultativen Unterstützungsangeboten offensichtlich wird. Wenn Schulen und Lehrkräfte auf freiwilliger Basis und damit bedarfsgerecht Unterstützung anfordern können, wirkt sich dies positiv auf die Wirksamkeit von Maßnahmen aus. Dies ist nachvollziehbar, sollte aber bei der zukünftigen Gestaltung des Angebots noch stärker beachtet werden.

*Die Wirksamkeit der Angebote wird positiv bewertet.*

### Einschätzung der Wirksamkeit der genutzten obligatorischen Angebote



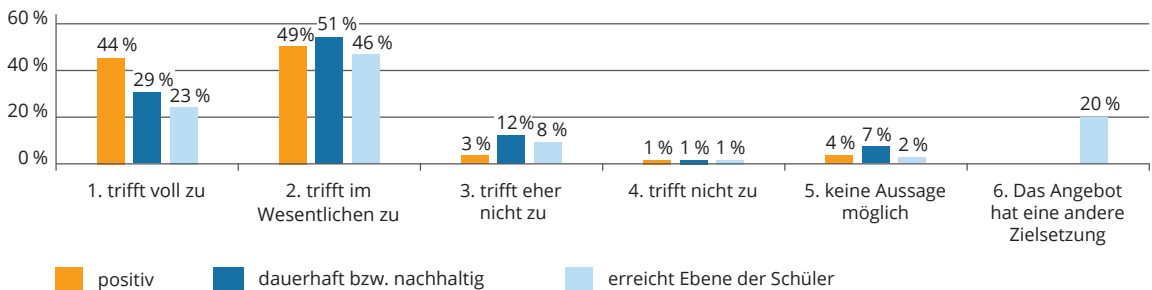
Fragestellungen:

„Die Wirksamkeit des Angebots ist für die angesprochene Zielgruppe a) positiv, b) dauerhaft bzw. nachhaltig“

„Die Zielsetzung des Angebots kommt auf der Ebene der Schüler an.“

**Abbildung 4: Wirksamkeit obligatorischer Angebote**

### Einschätzung der Wirksamkeit der genutzten fakultativen Angebote



Fragestellungen:

„Die Wirksamkeit des Angebots ist für die angesprochene Zielgruppe a) positiv, b) dauerhaft bzw. nachhaltig“

„Die Zielsetzung des Angebots kommt auf der Ebene der Schüler an.“

**Abbildung 5: Wirksamkeit fakultativer Angebote**



## 5.2. Ergebnisse der SWOT-Analyse durch die Schulen

Die aggregierten Ergebnisse der Fragebogenbefragung dienten als Grundlage für eine SWOT-Analyse in schulartspezifischen Workshops. Von Interesse waren insbesondere der Grad der Übereinstimmung bzw. die Streubreite der Ergebnisse. Ziel der SWOT-Analyse war eine Ableitung von Erkenntnissen über bisherige Stärken und Schwächen sowie von Ansatzpunkten für Weiterentwicklung (Chancen) und die dabei zu beachtenden Qualitätsaspekte (im SWOT-Raster negativ als zu beachtende „Risiken“ bezeichnet).

Folgende Grundstruktur liegt der SWOT-Analyse zugrunde:

Gegenwart	Zukunft
<b>Satisfactions (Stärken)</b>  Was wird als hilfreich und notwendig erachtet? Was funktioniert gut und sollte erhalten bleiben? Was sind die wichtigsten Gründe dafür?	<b>Opportunities (Chancen)</b>  Was sollte ausgebaut werden? Was sollte zusätzlich eingerichtet werden?
<b>Weaknesses (Schwächen)</b>  Was funktioniert schlecht oder gar nicht? Was wird als wenig wirksam erachtet? Was wird nicht nachgefragt? Was sind die wichtigsten Gründe dafür?	<b>Threats (Risiken)</b>  Welche Risiken sollten bei der Weiterentwicklung bedacht werden? Was wären Fehlentwicklungen? Worauf sollte in Zukunft verzichtet werden?

*Schritt 2:  
SWOT-Analyse durch  
die Schulen*

*Grundstruktur der  
SWOT-Analyse*

**Abbildung 6: SWOT-Analyse**

Um den Teilnehmern an den Workshops eine weitere Arbeitshilfe zu geben, wurden beispielhaft folgende Aspekte als mögliche Kategorien für die oben genannten Fragen vorgegeben: Bekanntheit, Praxisbezug, Finanzierung, Belastung der Unterstützer oder der Schulen, Akzeptanz der Unterstützer, Organisation des Unterstützungssystems.

*Schritt 3 und 4:  
SWOT-Analyse durch  
die Schulaufsicht und  
Kombination mit Ergeb-  
nissen der Schulen*

*Schulartübergreifende  
Erkenntnisse*

Gegenwart	Zukunft
<b>Stärken:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Angebote sehr umfangreich</li> <li>• Gut erreichbare und verfügbare Angebote</li> <li>• Hohe Nachhaltigkeit bei erfahrenen Referenten, bekanntem Teilnehmerkreis und nicht nur punktueller Unterstützung</li> </ul>	<b>Chancen:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Förderung von Vernetzung unter den Schulen und Unterstützern</li> <li>• Akzentuierung von Angeboten auf Schwerpunkte und damit passender Einsatz von Ressourcen</li> <li>• Verbesserung von Information und Kommunikation im Unterstützungssystem</li> <li>• Ausbau der Selbstbestimmung der Schulen bei der Auswahl der Angebote</li> </ul>
<b>Schwächen:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterstützungsangebote nicht transparent; Mehrwert vorab nicht abschätzbar</li> <li>• Angebote und Umfang der Angebote sind teilweise nicht bedarfsorientiert</li> <li>• Fehlende materielle und inhaltliche Unterstützung sowie fehlende Begleitung für Unterstützer</li> </ul>	<b>Risiken:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verhinderung passgenauer Unterstützung durch fehlende personelle und finanzielle Ressourcen</li> <li>• Ausbau obligatorischer Angebote führt zu einer Verhinderung passgenauer Unterstützung für die Einzelschule</li> <li>• Ausweitung der Vielfalt an Angeboten</li> </ul>

**Abbildung 7: Schulartübergreifende Ergebnisse der SWOT-Analyse**

<sup>12</sup> Sie sind zu finden im Anhang 2.

Die schulartspezifischen Ergebnisse werden hier nicht wiedergeben<sup>12</sup>, da für die Weiterentwicklung in erster Linie Ansatzpunkte von Interesse sind, in denen eine hohe Übereinstimmung in allen Schularten vorliegt.

### 5.3. Folgerungen aus den Rückmeldungen der Schulen

Das regionale Unterstützungsangebot wird seiner Aufgabe grundsätzlich gerecht und weist eine Reihe von Stärken auf. Die quantitativen und qualitativen Analyseergebnisse geben aber auch gute Hinweise auf Verbesserungspotentiale. Eine Auswertung der Rückmeldungen der Schulen zum Fragebogen und ihrer Beiträge im Auswertungsprozess eröffnet einige hoch interessante Einblicke in das Verhältnis Schulen/externe Unterstützung. Die folgende Zusammenstellung verallgemeinert; sicherlich ist die Situation an manchen Schulen oder in manchen Schularten tendenziell besser:

#### Beobachtungen zum Verhältnis Schulen/ externe Unterstützung

- Eine systematische Identifikation von Unterstützungsbedarfen an Schulen fehlt.
- Schulen haben wenig Erfahrung mit systematischer Reflexion und Einplanung von externer Unterstützung; die Voraussetzungen an beruflichen Schulen durch das Instrument QmbS erweisen sich als günstig.
- Eine Reflexion der Schulen über die Wirksamkeit von Unterstützung konzentriert sich stark auf Ressourcenfragen und die Optimierung von Input. Auswirkungen auf das Lernen oder die Erziehung der Schülerinnen und Schüler werden kaum bedacht.
- Schulinterne Prozesse zur Sicherung der Wirksamkeit von Unterstützung sind erst ansatzweise entwickelt (z. B. bei der Verzahnung mit SCHILF).
- Die Bereitschaft, Ergebnisse von Unterstützung in den Schulentwicklungsprozess einfließen zu lassen und Maßnahmen der Schul-/Unterrichtsentwicklung zu erarbeiten, ist steigerungsfähig.
- Digitale Formen/Formate der Unterstützung stehen (noch) nicht im Fokus der Schulen.
- Das Verständnis für bildungspolitisch/durch externe Anlässe und Vorgaben initiierte Maßnahmen ist wenig ausgeprägt.

*Zentrale Beobachtungen  
in der Analyse*

Alarmierend ist der Befund, dass **Unterstützung von Schulen häufig als (Zusatz-)Belastung** empfunden wird. Hier klaffen Intention der Unterstützer und Wahrnehmung der Schulen deutlich auseinander. Als Ursachen sind anzuführen, dass Unterstützungsmaßnahmen mit einem Mehraufwand für die Lehrkräfte sowie die Schulleitung verbunden sind, für den kein Ausgleich geschaffen wird bzw. vorgesehen ist. Der verheißene bzw. erwartete Nutzen wie Qualitätsverbesserungen oder Erleichterungen bei Arbeitsprozessen ist eine Option für die Zukunft, die wohl zu selten eintritt, für die belasteten Gruppen nicht wirksam wird oder möglicherweise durch neue Maßnahmen überlagert wird. Hierauf ist in Zukunft dezidiert zu achten, um ein Umkippen der Unterstützung von Entlastung in Belastung zu vermeiden. Ggf. müssen auch passgenau und

*Wahrnehmung  
von Unterstützung  
durch die Schulen*

zeitlich begrenzt zusätzliche Ressourcen bereitgestellt werden, etwa bei der Erarbeitung und Umsetzung von Zielvereinbarungen nach der Externen Evaluation.

Die Erwartungen der Schulen können wie folgt zusammengefasst werden:

#### *Erwartungen der Schulen an externe Unterstützung*

##### **Erwartungen der Schulen an externe Unterstützung**

- Dauerhaftigkeit, Verlässlichkeit und gute Verfügbarkeit, geleistet von bekannten und erreichbaren Ansprechpartnern
- Hoher Bekanntheitsgrad durch frühzeitige Information und laufende Aktualisierung
- Orientierung an individuellen Bedarfen der Unterstützten, z. B. durch Abstimmung von Inhalten im Vorfeld, durch hohen Schulart- und Praxisbezug
- Unterstützung als Startpunkt für Netzwerkbildung (z. B. durch Förderung regionaler Kommunikationsstrukturen, themenbezogene Kompetenzteams zur langfristigen/nachhaltigen Prozessbegleitung)
- Schaffen förderlicher Rahmenbedingungen für Eigeninitiative, insb. durch Bereitstellung notwendiger Ressourcen
- Hohe Professionalität (Rekrutierung, Ausbildung, Begleitung von Unterstützern)
- Gewonnene Zeit (Entlastung) muss gleich oder höher sein als die investierte Zeit (Belastung)
- Wertschätzung für Unterstützer und Unterstützte

#### **5.4. Ergebnisse der Analyse des Unterstützungssystems aus Sicht der Wissenschaft**

*(Prof. em. Dr. Dr. Werner Wiater)*

Aus den Fragebögen, den Ergebnissen der Workshops sowie den weiteren Rückmeldungen lassen sich folgende Erkenntnisse ableiten:

##### **5.4.1. Schulartübergreifende Erkenntnisse**

###### **a) Mitwirkung der Schulen**

#### *Beteiligung der Schulen*

Bei der Festlegung von Fortbildungsthemen, bei der Organisationsform und bei der Auswahl von Referenten sollten die Schulen mitbeteiligt werden.

###### **b) Kompetenz und Qualifikation der Referenten**

#### *Qualitätssicherung im Bereich der Referenten*

Die zur Verfügung stehenden oder von den Schulen angeforderten Referenten müssen ihre Qualifikation nachweisen, ihre Inhalte, Ziele und methodische Vorgehensweise vorab schriftlich darlegen und sich am Schluss einem Feedback durch die Teilnehmer stellen, das von der Schule und ggf. der Schulaufsicht beachtet werden muss.

**c) Methode der Zirkularisierung**

Zur Verbesserung des Outputs und zur Vergrößerung der Motivation sollen die Adressaten von Unterstützungssystemen nicht einfach einen Wissens- oder Handlungs-Input erhalten; vielmehr sollten bei der Unterstützung die bisherigen Erfahrungen und Meinungen der Lehrkräfte zum Thema sichtbar gemacht, kommuniziert, reaktiv und proaktiv einbezogen und als Ressource für die angestrebten Innovationen genutzt werden.

*Erfahrungen und  
Meinungen der Lehrkräfte  
zum Thema einbeziehen*

**d) Prozessbegleitung**

Bei verbindlichen Unterstützungen und bei Themen mit hoher Relevanz im Schulwesen sollten mit den Schulen Prozesse vereinbart werden, deren Umsetzung über einen bestimmten Zeitraum durch die Referenten und/oder die Schulaufsicht begleitet wird. Die Lehrkräfte, die Innovationen umsetzen sollen, müssen Gelegenheit bekommen, das Neue zu resubjektivieren und zu rekontextualisieren. Das Multiplikatorensystem, bei dem z. B. eine Lehrkraft von den Inhalten einer Fortbildung im Kollegium referiert, reicht in der Regel nicht aus.

*Längerfristige Begleitung*

**e) Systemische Sichtweise**

Bei allen Innovationen, Problemen und Konflikten in der Schule spielen individuelle Faktoren (Lehrer, Schüler, Eltern, Schulaufsicht), organisationale Faktoren (hierarchische, organisatorische, finanzielle, zeitliche Rahmenbedingungen) und kollektive Faktoren (Handlungsspielräume, Kompetenzen, Zuständigkeiten) eine bedeutende Rolle. Das Unterstützungssystem muss daher systemisch konzipiert sein, d. h. die drei genannten Subsysteme mit ihren unterschiedlichen Hierarchieebenen müssen aufeinander bezogen agieren. Unterstützung als System unterschiedlicher Akteure sehen und zusammenführen, heißt, Synergien nutzen und den Schulen mehrperspektivische Kompetenz zur Verfügung stellen. Das ändert auch die Funktion und das Aufgabenspektrum der Schulaufsicht in Richtung auf mehr Begleitung und mehr Unterstützung der Schulen auf dem Weg zur höheren Qualität.

*Systemische Konzeption  
von Unterstützung*

**f) Jahresplanung**

Unterstützungsangebote sollten für das Schuljahr vorgeplant, mit Referentenvorschlägen versehen und Inhaltsüberblicken zu den Themen allen Schulen und Lehrkräften vor Schuljahresbeginn mitgeteilt werden; Gleiches sollten die einzelnen Schulen mit den schulinternen Unterstützungsangeboten machen.

*Jahresplanung*

#### **5.4.2. Schulartspezifische Erkenntnisse**

- Der Theorie und der Praxis der jeweiligen Schulform entsprechend ist es hilfreich, an jeder Schule einen Lehrer/eine Lehrerin bzw. den Konrektor oder einen Mitarbeiter der Schulleitung zu haben, die die Unterstützungsbedürfnisse und -bedarfe ermittelt, koordiniert, aktualisiert und Inhalte und geeignete Personen für wirksame Unterstützungen mit der Schulaufsicht klärt.
- Eine Koordination benachbarter Schulen bei der Planung von Fortbildungen spart Ressourcen; eine Liste geeigneter interner und externer Referenten aus dem regionalen Einzugsgebiet ist nützlich.
- Obligatorische Unterstützungen müssen den Rahmenbedingungen der jeweiligen Schulform und der Einzelschule konkret Rechnung tragen.
- Die externe Evaluation muss schulartbezogen angepasst sein, ihre Ergebnisse und die Umsetzung der aus der Evaluation abgeleiteten Ziele müssen kontinuierlich begleitet werden, damit es zu wirklichen Qualitätsverbesserungen kommt.
- Für Unterstützungsmaßnahmen an der Einzelschule empfiehlt es sich, im Jahreskalender feste Zeiten einzuplanen, damit Unterrichtsausfall vermieden werden kann; ebenso ist es hilfreich, wenn mehrere Lehrkräfte an derselben Fortbildung teilnehmen können, da so die Effektivität erhöht werden kann.
- Jede Schule sollte über finanzielle, zeitliche und personelle Ressourcen zur Durchführung der Unterstützung verfügen, die für sie besonders wichtig ist.

#### **5.4.3. Vorschläge zum Transfer**

- Die Angebote von Unterstützungssystemen müssen transparent gemacht und allen möglichen Nutzern bekannt sein. Dafür müssen sowohl digitale Möglichkeiten als auch schulinterne Veröffentlichungsformen genutzt werden. Die Zusammenstellung in einem Jahresplan vor Beginn des Schuljahrs ist hilfreich. Die Inhalte, Ziele, methodischen Vorgehensweisen und der Praxisnutzen des Angebots müssen darin ausgeführt sein, ebenso die Qualifikation des Referenten für das bestimmte Thema und die Evaluationsmöglichkeiten durch die Teilnehmer (z.B. ein Evaluationsbogen). Bei der Themenauswahl sollten die Schulen mit ihren Bedarfen und Referenten einbezogen werden.
- Die Unterstützungssysteme sollten bei möglichst vielen Themen vernetzt werden, um Synergie-Effekte zu erzielen. Das macht eine vorausschauende Zusammenarbeit der unterschiedlichen Hierarchie-Ebenen erforderlich.
- Bei gravierenden Problemen, bei denen Schulen Unterstützung brauchen, sowie bei der Bearbeitung der in externer Evaluation ermittelten Qualitätsverbesserungen muss eine Prozessbegleitung stattfinden. Dabei sollte die Schule mit der Schulaufsicht und geeigneten Referenten zusammenarbeiten.

- Die Durchführung von Unterstützung sollte die Methode der Zirkularisierung beachten, d. h. in allen Phasen des Unterstützungsprozesses die Teilnehmer mit ihren bisherigen Erfahrungen einbeziehen und so die Effektivität und Nachhaltigkeit durch ein gemeinsam erarbeitetes Konzept absichern.
- Die Akzeptanz von Unterstützungssystemen wird umso größer, wenn die reale Situation der Lehrkräfte ernst genommen wird und den Schulen zusätzliche Ressourcen bereitgestellt werden.

### 5.5. Ansatzpunkte für die Weiterentwicklung

Folgende zentrale Ansatzpunkte wurden von den Schulen bzw. von der Schulaufsicht identifiziert:

*Zentrale Anregungen für die Weiterentwicklung des Unterstützungssystems*

#### Zentrale Anregungen für die Weiterentwicklung des Unterstützungssystems

von den Schulen	von der Schulaufsicht
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stärkere Bedarfsorientierung und Konzentration der Angebote</li> <li>• Flexibilisierung der Formate</li> <li>• Begleitung bei der Umsetzung von Zielvereinbarungen</li> <li>• Effizientere und nachhaltigere Organisation von Unterstützung (Wiederholungen, gleicher/homogener Teilnehmerkreis, Netzwerkbildung, Einsatz digitaler Kommunikation zur Vor- und Nachbereitung)</li> <li>• Wertschätzung für Unterstützer und Unterstützte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Festlegen von Standards für die Unterstützung</li> <li>• Einzelfallbezogene, ggf. auch längerfristige prozessuale Unterstützung mit Bezug zum Schulentwicklungsprogramm</li> <li>• Klare Anbindung an die Schulaufsicht</li> <li>• Regelmäßige Berichterstattung der Unterstützer sowie Feedback</li> </ul>

Die Gegenüberstellung verdeutlicht, dass viele der zentralen Ansatzpunkte miteinander eng verwandt sind und dieselbe Intention verfolgen.

Für die Weiterentwicklung und Systematisierung von Unterstützung ist insbesondere eine konsequente Nutzung vorhandener bzw. Etablierung geeigneter Monitoring-Instrumente zielführend, die eine strukturierte Rückkopplung zwischen Schulen und Unterstützungssystem und eine inhaltliche Passung von vorgehaltenem Angebot und tatsächlichem Bedarf der Schulen gewährleistet. Dabei könnte sich eine Nutzung der Möglichkeiten der Digitalisierung als besonders zweckmäßig erweisen.

Für die Gestaltung des Angebots lassen sich insbesondere folgende Entwicklungsschwerpunkte identifizieren:

#### *Kernfelder der Weiterentwicklung*

##### **Kernfelder der Weiterentwicklung**

- Ausbau der kontinuierlichen statt der punktuellen Unterstützung
- Stärkung der Kooperation über
  - Angebotsstrukturen hinweg (z. B. systematisch Fortbildung mit Prozessbegleitung verschränken)
  - institutionelle Grenzen hinweg
- Systematische Ausschöpfung der Potentiale der Digitalisierung in allen Bereichen:
  - Administration
  - Feedback
  - Kollaboration (Netzwerkbildung etc.)
  - Wissensmanagement/Fortbildung
- Sensibilisierung der Schulen für
  - Fragen des Unterstützungsbedarfs
  - Wirksamkeit der wahrgenommenen Angebote
  - Etablierung bzw. Nutzung der nötigen (Qualitäts-)Prozesse

Für eine erfolgreiche Unterstützung ist ein systematisches Zusammenwirken aller Beteiligten notwendig. Ziel muss eine den gesamten Unterstützungsprozess umfassende Qualitätssicherung sein. Hierzu ist eine durchgängige Rückkopplung zwischen StMUK, ALP, ISB, regionaler Schulaufsicht und Staatlicher Schulberatungsstelle im Sinne eines Qualitätskreislaufes notwendig. Dieser sollte von der Konzeption von Unterstützungsangeboten bis hin zur Durchführung von Unterstützung und ggf. deren Einstellung alle relevanten Aspekte einbeziehen.

#### *Einführung eines systematischen Qualitätsmanagements*

Als mögliches Vorbild für eine Systematisierung im Sinne eines durchgängigen Qualitätskreislaufes wird immer wieder das Qualitätsmanagement an beruflichen Schulen (QmbS) genannt. Es wäre zu prüfen, ob nicht auch an anderen Schularten ein schulartspezifisches Qualitätsmanagement angelehnt an QmbS etabliert werden sollte.

#### *Strukturmodell der Unterstützung*

##### **Schule als lernende Organisation – Strukturmodell der Unterstützung**

Im Kontext von REGIUS werden Schulen als lernende Organisation begriffen. Das heißt vereinfacht, sie sind idealerweise ein System, das kontinuierlich seine Wissensbasis und die Handlungsspielräume an die sich wandelnden Erfordernisse anpasst und zielgerichtet an der Lösung von Problemen zum Nutzen der Schülerinnen und Schüler arbeitet.

Externe Unterstützung dient folglich dem besseren Erreichen der schulischen Ziele und Aufgaben. Für eine gelingende Unterstützung ist es folglich notwendig, dass die Maßnahmen dem Bedarf der Lehrkräfte und der einzelnen Schule entsprechen, um Akzeptanz sicherzustellen. Diese Vo-



raussetzung muss mit besonderer Aufmerksamkeit insbesondere dann gesichert werden, wenn der Anstoß nicht aus der Schule selbst kommt, sondern z. B. durch die externe Evaluation oder durch bildungspolitisch vorgegebene Ziele ausgelöst wird.

Die Zusammenhänge verdeutlicht das Strukturmodell (vgl. Abb. 8), das auch die Grundlage für die Darstellung der Weiterentwicklungsmaßnahmen bildet.

## Schulen als lernende Organisationen

<p>Unterstützungsbedarf bei der Personal-, Organisations- und Unterrichtsentwicklung ...</p> <p>... als Aufgabe der Einzelschule auf Grundlage einer internen Sichtweise</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Systematische Ermittlung des Bedarfs</li> <li>• Vernetzung mit anderen Schulen gleicher Bedarfslage</li> <li>• Bestimmung der geeigneten Unterstützungsform</li> <li>• Beteiligung an der Suche nach geeigneten Unterstützern</li> </ul>	<p>Unterstützungsbedarf nach erfolgter Evaluation ...</p> <p>... als Aufgabe der Einzelschule auf Grundlage einer externen Sichtweise</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterstützung bei der Formulierung und Priorisierung der umzusetzenden Entwicklungsziele</li> <li>• kontinuierliche Begleitung der Umsetzung z. B. durch <ul style="list-style-type: none"> <li>– erweiterte Schulleitung,</li> <li>– die Schulaufsicht oder</li> <li>– Netzwerke anderer externer Partner</li> </ul> </li> </ul>	<p>Unterstützungsbedarf bei bildungspolitisch vorgegebenen Innovationen und Schwerpunkten ...</p> <p>... als Aufgabe des Schulsystems und der Schulaufsicht unter Einbeziehung der Schulfamilie</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestalten effizienter/differenzierter Fortbildungsveranstaltungen, gekoppelt mit Prozessbegleitung, ausgerichtet an den Bedürfnissen der einzelnen Schulen</li> <li>• Systematisches Einholen von Feedback und Anpassung der Angebote</li> <li>• Nachhaltige Begleitung: Netzwerkbildung, Folgeveranstaltungen, Monitoring</li> </ul>
<p>Ermittlung des Unterstützungs- und Fortbildungsbedarfs der einzelnen Lehrkraft und der einzelnen Schule Schaffung von Akzeptanz</p>		

... bei akuten  
Krisensituationen

Abbildung 8: Schulen als lernende Organisationen

## **6. Maßnahmen zur Weiterentwicklung regionaler Unterstützung**



### **6.1. Weiterentwicklungsmaßnahmen – Übersicht**

Auf der Basis der Erkenntnisse aus der Analyse des bestehenden Unterstützungssystems und der abgeleiteten Empfehlungen zur Weiterentwicklung (vgl. Kap. 5) wurden zunächst die Entwicklungsschwerpunkte 1 bis 4 definiert (vgl. Abb. 9). Diesen Schwerpunkten wurden die von der Projektgruppe konzipierten Einzelmaßnahmen zugeordnet. Diese wurden mit Hilfe des Strukturmodells der Unterstützung gegliedert. Am Ende erfolgte die Abstimmung der Maßnahmen mit der Steuergruppe und letztlich die Genehmigung durch das Staatsministerium am 17.5.2018.

Die Einzelmaßnahmen werden im Folgenden in Eckpunkten vorgestellt. Gelegentliche Überschneidungen sind Ausdruck einer engen inhaltlichen Verzahnung. Neben Maßnahmen, die für alle Beteiligten relevant sind, gibt es Maßnahmen oder Teile von Maßnahmen, die nur für bestimmte Schularten, nur für die Schulaufsicht oder nur für die Schulberatungsstelle von Bedeutung sind. Darauf wird unter dem Stichpunkt „Geplante Umsetzung“ hingewiesen. Unter dieser Überschrift wird auch deutlich, dass einzelne Anstöße von REGIUS bereits in übergeordnete Aktionen integriert wurden.

**Schulen als lernende Organisationen –  
Handlungsfelder regionaler Unterstützung**

**Handlungsfeld 1**

Unterstützungsbedarf bei der Personal-, Organisations- und Unterrichtsentwicklung auf Grundlage einer internen Sichtweise

**Handlungsfeld 2**

Unterstützungsbedarf nach einer externen Evaluation

**Handlungsfeld 3**

Unterstützungsbedarf bei bildungs- politisch vorgegebenen Innovationen und Schwerpunkten als Aufgabe des Schulsystems und der Schulaufsicht unter Einbeziehung der Schulfamilie

**Schwerpunkte der Weiterentwicklungsmaßnahmen im Modellprojekt REGIUS**

**Schwerpunkt 1:** Optimierung der Passung von Bedarf und Angebot von Unterstützungsmaßnahmen

**Schwerpunkt 2:** Wirksamkeit / Nachhaltigkeit der Unterstützungsformate;  
Verknüpfung von Input mit Prozessbegleitung

**Schwerpunkt 3:** Begleitung der Schulen bei der Umsetzung von Zielvereinbarungen nach einer Externen Evaluation

**Schwerpunkt 4:** Sicherung grundlegender Voraussetzungen für das Gelingen eines Unterstützungssystems

*Abbildung 9: Handlungsfelder und Schwerpunkte der Weiterentwicklungsmaßnahmen*

---

## 6.2. Weiterentwicklungsmaßnahmen im Einzelnen

### 6.2.1. Schwerpunkt 1: Optimierung der Passung von Angebot und Nachfrage

#### **Maßnahme 1:** **Digitales Portal für regionale Unterstützungsangebote**

##### **Ausgangspunkt**

Es gibt derzeit – abgesehen von Portalen für einige Schularten – keine zentrale Angebotsdatenbank für bestimmte Schularten. Ein Teil der Angebote ist nicht digital verfügbar. Wenn eine Schule bzw. Lehrkraft ein Unterstützungsangebot sucht, muss sie je nach Thema und Schulart unterschiedliche Wege gehen mit unterschiedlichem Aufwand und Erfolgsaussichten: Manche Angebote werden nicht gefunden bzw. bleiben unbekannt. Die Administration der Angebote wird in jedem Bereich unterschiedlich gehandhabt. Aktualität und Vollständigkeit sind in unterschiedlichem Maße gegeben, eine zentrale Pflege ist nicht möglich. Anmeldeprozess und Abwicklung sind uneinheitlich, ohne dass dies immer in der Sache begründet wäre.

##### **Zielsetzung:**

- Eine Plattform mit den verfügbaren Unterstützungsangeboten ist eingerichtet und für alle Schulen einsehbar.
- Die Darstellung berücksichtigt die Informationsbedürfnisse der Schulen und enthält eine strukturierte Suchfunktion.
- Die Aktualisierung der Datenbank und fortlaufende Pflege durch die Schulaufsicht ist sichergestellt.
- Die Plattform ermöglicht die Administration aller Prozesse (Anmeldung, Feedback, Einstellen von Unterlagen etc.).

##### **Indikatoren zur Zielerreichung:**

- Alle Unterstützungssysteme sind erfasst und anhand von sinnvollen Suchkriterien von den Schulen zu filtern
- Alle Angaben sind aktuell.
- Alle wünschenswerten Prozesse laufen.

**Teilmaßnahmen:**

- Einrichtung einer Informationsplattform: Weiterentwicklung von FIBS
- Bereinigung der Angebote
- Definition des Prozesses, wie Angebote eingestellt, aktualisiert und gelöscht werden
- Definition eines Prozesses, um die Datenbank zur Administration des Unterstützungssystems zu nutzen
- Notwendige Funktionalitäten der Plattform:
  - Referentenservice
  - e-Learning-Angebote
  - Auswertung des schulischen Fortbildungs-/Unterstützungsbedarfs
  - Einpflegen aller Angebote mit Such-Tags
  - Suchfunktion
  - Pflegen der Fortbildungsnachweise/Portfolios
  - weitere Materialien
  - Evaluation
  - Schulartübergreifende Kooperation
  - Einbinden externer Partner

**Geplante Umsetzung**

Im Zuge der Neukonzeption der Fortbildungsplattform „Fortbildung in bayerischen Schulen (FIBS)“ werden zukünftig auch alle zentralen und regionalen Unterstützungsangebote für Schulen über FIBS dargestellt und administriert (vgl. Kap. 7.3). Die Ziele der Maßnahme können damit vollständig realisiert werden.

### **Maßnahme 2:**

Turnusmäßige Erhebung zum Unterstützungsbedarf der Schulen und Evaluation der durchgeführten Maßnahmen (Abstimmung des Bedarfs an Fortbildungen, Unterstützung, Beratung usw.)

#### **Ausgangspunkt**

Die Planung von Unterstützungsmaßnahmen ist nicht systematisch mit einem Prozess der Bedarfsanalyse aufgrund von Rückmeldungen der Schulen und Lehrkräfte rückgekoppelt. Wünsche der Schulen werden nicht systematisch erfragt. Ebenso gibt es kein systematisches Qualitätsmanagement im Sinne einer Optimierung von Angeboten aufgrund von Rückmeldungen der Adressaten bzw. Nutzer.

#### **Zielsetzung:**

Das Angebot und der Bedarf von Fortbildung/Unterstützung/Beratung sind aufeinander abgestimmt.

#### **Indikatoren für die Zielerreichung:**

- Jährliche Abfragen bzgl. des Unterstützungsbedarfs werden an den Schulen durchgeführt.
- Anpassungen des Fortbildungs-/Unterstützungs-/Beratungsangebotes aufgrund der Ergebnisse der Abfrage werden durchgeführt.

#### **Teilmaßnahmen:**

- Definition eines Prozesses, wie Abstimmung des Bedarfs der Schulen an Unterstützung durch die Schulaufsicht optimiert werden kann:
  - Erstellung und regelmäßige Überarbeitung einer Online-Abfrage zum Bedarf von Unterstützung an den Schulen
  - Durchführung jeweils zum Schulhalbjahr
  - Auswertung der Abfrage und Anpassung der Angebote für das kommende Schuljahr durch die Schulaufsichten
- Entwicklung eines konkreten Erhebungsdesigns für die Bedarfsabfrage, inkl. der Inhalte der Erhebung sowie spätere Sichtung und Bewertung durch die Schulaufsicht.

#### **Geplante Umsetzung**

Die Maßnahme wird von der Schulaufsicht an allen Schularten und durch die Staatliche Schulberatungsstelle in Niederbayern unmittelbar umgesetzt.





## 6.2.2. Schwerpunkt 2:

### Wirksamkeit / Nachhaltigkeit der Unterstützungsformate; Verknüpfung von Input mit Prozessbegleitung

#### Maßnahme 1:

Flexiblere und nachhaltigere Gestaltung von Unterstützung –  
Nutzung von Netzwerken

#### Ausgangspunkt

Unterstützung erfolgt häufig punktuell und zeitlich eng begrenzt. Die Potentiale gegenseitiger Unterstützung durch Netzwerke werden nur gelegentlich genutzt. Selten wird der Aufbau und die Pflege eines Netzwerks systematisch angegangen.

#### Zielsetzung:

- Unterstützung findet verstärkt in Netzwerken statt und wird von der zuständigen Schulaufsicht begleitet.
- Die Schulaufsicht besitzt einen Katalog aller Unterstützungsangebote im Aufsichtsbezirk, anhand dessen sie eigene Unterstützungsmaßnahmen initiiert oder auf Nachfrage für bestimmte Schulen koordiniert.

#### Indikatoren für die Zielerreichung:

- Es gibt ein Portal mit allen relevanten Unterstützungssystemen inkl. aller wichtigen Daten des jeweiligen Angebots; dieses ist allen Schulen zugänglich (vgl. 6.2.1 Maßnahme 1).
- Zuständige Koordinatoren an den Schulaufsichten pflegen themenbezogene Netzwerke.
- Unterstützungsanfragen von Seiten der Schulen erreichen den jeweiligen Unterstützer direkt oder werden durch die Schulaufsicht koordiniert.

#### Teilmaßnahmen:

- Weiterentwicklung der Netzwerke der Unterstützer und der Eigenverantwortlichkeit der Schulen, inkl. kontinuierlicher Begleitung der Unterstützer
- Installation eines/einer Fortbildungsverantwortlichen an jeder Schule inkl. konkreter Aufgabenbeschreibung
- Neudefinition der Aufgaben des Schulentwicklungskoordinators

#### Geplante Umsetzung

Die Maßnahme wird an Beruflichen Schulen, Förder-, Grund-, Mittel- und Realschule in Niederbayern unmittelbar umgesetzt.

**Maßnahme 2:****Passgenaue Unterstützung, Referentenpool****Ausgangspunkt**

Ein Großteil der Unterstützung ist für größere Gruppen oder alle Schulen konzipiert. Eigenverantwortliche Schulen mit einem eigenen Schulprofil und mit spezifischen Entwicklungsbedarfen und -zielen benötigen jedoch auch eine passgenaue Unterstützung, die sich flexibel an den Bedarf der Schule anpasst. Solche Formate gibt es derzeit noch nicht in nötigem Ausmaß. Voraussetzung ist eine kontinuierliche Bedarfsanalyse an den Schulen im Rahmen des Schulentwicklungs- bzw. Qualitätsentwicklungsprozesses.

**Zielsetzung:**

- Die externe Unterstützung ist auf die Bedürfnisse der Einzelschule abgestimmt.
- Es können flexibel passgenaue Unterstützungsformate angeboten werden.
- Die Schulaufsicht verfügt über einen Pool an Referenten zu einzelnen Unterstützungsangeboten und koordiniert deren Einsatz.

**Indikatoren für die Zielerreichung:**

- Das Unterstützungssystem kann Formate wie längerfristige Begleitung und/oder Beratung, Fortbildungsreihen, etc. anbieten.
- Schulen richten ihren Fortbildungsplan an den Zielen des schuleigenen Qualitätsentwicklungsprozesses aus.

**Teilmaßnahmen:**

- Weiterbildung der fachlichen und überfachlichen Unterstützergruppen
  - Erhöhung des Methodenrepertoires
  - Ausstattung mit Prozessbegleitungskompetenz
  - Entwicklung längerfristiger Begleitungsformate
- Schaffung und laufende Aktualisierung eines Referentenpools und Koordination von Unterstützung
- Begleitung der Unterstützer

**Geplante Umsetzung**

Die Maßnahme wird von der Schulaufsicht an allen Schularten und durch die Staatliche Schulberatungsstelle in Niederbayern unmittelbar umgesetzt.

### 6.2.3. Schwerpunkt 3: Begleitung der Schulen bei der Umsetzung von Zielvereinbarungen

#### Maßnahme 1: Begleitung der Schulen durch Schulentwicklungsmoderatoren

##### Ausgangspunkt

Die Umsetzung von Zielvereinbarungen nach der externen Evaluation ist eine hervorragende Gelegenheit für den Aufbau bzw. die Weiterentwicklung von Qualitätsmanagement an der Einzelschule. Bisher wird dieser entscheidende Schnittpunkt für die Qualitätsentwicklung nur sporadisch durch Prozessbegleiter unterstützt mit Ausnahme der beruflichen Schulen, an denen flächendeckend QmbS-Berater<sup>13</sup> etabliert sind. Schulentwicklungsmoderatoren werden zur Unterstützung nur selten eingesetzt. Eine systematische Einbeziehung durch die Schulaufsicht bzw. Anforderung durch die Schulen wäre sinnvoll, um die Prozessqualitäten der Schule zu stärken und die Wirksamkeit von Zielvereinbarungen zu erhöhen.

<sup>13</sup> QmbS (Qualitätsmanagement an Beruflichen Schulen) ist ein an Beruflichen Schulen etabliertes Verfahren zur Schulentwicklung und Qualitätssicherung, in das auch die externe Evaluation systematisch eingebunden ist, siehe <http://www.qmbS-bayern.de/>.

##### Zielsetzung:

- Begleitung der Schulen bei der Umsetzung der Ziele nach der Evaluation durch Schulentwicklungsmoderatoren.
- Für Schulen steht (nicht nur) nach der externen Evaluation ein gut ausgebildetes und bedarfsorientiertes Begleitungs- und Beratungsangebot zur Verfügung.

##### Indikatoren für die Zielerreichung:

- Know how-Transfer zum Aufbau oder zur Weiterentwicklung des schulischen Schulentwicklungs- und Qualitätsmanagements ist erfolgt.
- Die Zielvereinbarungen werden durch eine nachhaltige Stärkung des Prozess- und Projektmanagements an Schulen konsequent und wirksam umgesetzt.
- Es sind ausreichend Schulentwicklungsmoderatoren/QmbS-Berater ausgebildet.

**Teilmaßnahmen:**

- Definition eines Prozesses zum Einsatz der Schulentwicklungsmoderatoren ab/nach Bekanntgabe der Evaluationsergebnisse
- Festlegen von (Mindest-)Vorgaben, wie etwa Art der Unterstützung, zeitlicher Umfang, Form und Häufigkeit der Berichterstattung
- Entwicklung von Möglichkeiten der Einbindung vorhandener Kompetenzen an den Schulen
- Definition von Mindest-Standards kollegialer Hospitation und Beratung an der Einzelschule (Qualitätssicherung insb. bei Unterrichtsentwicklung)
- Entwicklung von Vorlagen für Begleitungs- und Beratungsvereinbarungen zwischen Schule und Unterstützungssystem

**Geplante Umsetzung**

Das Ausbildungscurriculum von Schulentwicklungsmoderatoren ist bereits überarbeitet. Die Inhalte der Maßnahme fließen in die Überarbeitung des Konzepts der externen Evaluation ein.

#### 6.2.4. Schwerpunkt 4:

##### Verwirklichung grundlegender Voraussetzungen für das Gelingen eines Unterstützungssystems

###### Maßnahme 1:

###### Flexiblere und nachhaltigere Gestaltung von Unterstützung

###### Ausgangspunkt/Abstract/Mehrwert

Die Anbieter von Unterstützungsmaßnahmen / die Schulaufsicht benötigen/benötigt mehr Flexibilität beim Einsatz der Ressourcen, um schneller und passgenauer handeln zu können. Die Wirksamkeit von Maßnahmen kann dadurch erhöht werden.

###### Zielsetzung:

- Der Personal- und Ressourceneinsatz ist auf die Unterstützungsschwerpunkte (nach Bedarf der Schulen und bildungspolitischen Schwerpunktsetzungen) anpassbar.

###### Indikatoren für die Zielerreichung:

- Personal und weitere Ressourcen werden je nach Unterstützungsschwerpunkt passend eingesetzt.
- Ein Katalog an Unterstützungsmaßnahmen (vgl. 6.2.1 Maßnahme 1) liegt vor.
- Die Schulen erhalten passgenaue Unterstützungsangebote.

###### Teilmaßnahmen:

- Alle Unterstützungssysteme werden über die Regierung und die Schulämter bzw. MB-Dienststellen sowie die Staatliche Schulberatungsstelle ins System eingebracht (vgl. 6.2.1 Maßnahme 1) und koordiniert.
- Erhöhung der Flexibilität bei Personal- und Ressourceneinsatz
  - Anrechnungsstunden werden im jeweiligen Verantwortungsbereich je nach Bedarf neu verteilt
  - Kontinuierliche Anpassung der Unterstützungsschwerpunkte nach Bedarf der Schulen und bildungspolitischen Schwerpunktsetzungen (vgl. 6.2.1 Maßnahme 2)

###### Geplante Umsetzung

Die Maßnahme wird an der Förderschule, der Beruflichen Oberschule sowie Grund- und Mittelschule in Niederbayern unmittelbar umgesetzt. Die Administrierung und Zusammenführung aller Unterstützungsangebote in einem Portal wird über Schwerpunkt 1 Maßnahme 1 (vgl. 6.2.1) erreicht.

## **Maßnahme 2:** **Stärkung der Unterstützer**

### **Ausgangspunkt/Abstract/Mehrwert**

Die Multiplikatoren/Ansprechpartner/Moderatoren werden in der Regel für ihre Tätigkeit ausgebildet. Eine kontinuierliche Begleitung bei ihrer Tätigkeit erfolgt jedoch in unterschiedlicher Weise, z. T. gar nicht. Aufgabenbeschreibung, Rechenschaftspflicht samt Feedback und Fortbildung sind für die Qualität von Unterstützung jedoch entscheidend. Die Rahmenbedingungen sollten in dieser Hinsicht transparent gestaltet und verlässlich ausgestaltet werden.

### **Zielsetzung:**

- Das Unterstützungssystem ist auf Flexibilität, Transparenz, Wirksamkeit und Nachhaltigkeit hin ausgerichtet.
- Die Unterstützer werden optimal auf ihre Aufgaben vorbereitet und erhalten die nötige Unterstützung.

### **Indikatoren für die Zielerreichung:**

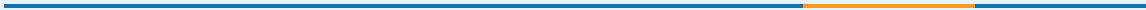
- Für staatlich initiierte Unterstützerguppen gibt es transparente Aufgabenbeschreibungen.
- Staatlich initiierte Unterstützerguppen werden laufend begleitet und erhalten Fortbildungen.
- Die Unterstützungsmaßnahmen werden evaluiert.

### **Teilmaßnahmen:**

- Erstellung klarer Aufgabenbeschreibungen/Checklisten für jedes Unterstützungsangebot
- Entwicklung von Mustern für Tätigkeitsberichte von Unterstützern
- Entwicklung von Qualifikations- und Begleitungskonzepten, die optimal auf die Anforderungsprofile/Aufgaben der jeweiligen Unterstützer zugeschnitten sind
- Evaluation nach Abschluss jeder Unterstützungseinheit (Etablierung von Rückkopplungsschleifen im Sinne eines Qualitätskreislaufs)

### **Geplante Umsetzung**

Die Maßnahme wird an Grund-, Mittel- und Förderschule sowie an den beruflichen Schulen und durch die Staatliche Schulberatungsstelle in Niederbayern unmittelbar umgesetzt.





## 7. Weiterentwicklung konkret – Exemplarische Beispiele

Im Folgenden konkretisieren vier Beispiele die beschlossene Weiterentwicklung des Unterstützungssystems. Die Beiträge basieren auf Vorträgen der Autoren bei der Abschlussveranstaltung von REGIUS am 9. Oktober 2018 in Markt Essenbach.



### 7.1. Weiterentwicklung im Bereich der Grund- und Mittelschulen

(Josef Schätz, Bereichsleiter Schulen, Regierung von Niederbayern)

Verteilung von  
Ressourcen für  
Unterstützung

#### Ergebnisse der Ist-Stands-Analyse

Im Rahmen der Klassenbildung erhalten die Regierungen alljährlich ein KMS, mit dem die Anrechnungsstunden genehmigt werden, um für die Schulen umfassende und differenzierte Fortbildungs- und Unterstützungsangebote bereitzustellen. So werden u. a. die Stundenkontingente für Lehrkräfte mitgeteilt, die als Fachberater, Evaluatoren, Medienpädagogisch-informationstechnische Berater oder Datenschutzbeauftragte tätig sind; ebenso werden Ressourcen für bestimmte Aufgaben wie SINUS, mebis, oder KESCH bereitgestellt. Darunter sind auch Aufgaben zu finden, die bisher kaum wahrgenommen worden sind. Um eine aufgaben- und aufwandsgerechte Verteilung der knappen Anrechnungsstunden zu ermöglichen, leistete REGIUS durch die Zusammenstellung der verschiedenen Unterstützungsangebote Pionierarbeit.<sup>14</sup>

<sup>14</sup> Vgl. Kapitel 4.

Dabei wurde deutlich, dass sich die Angebote der verschiedenen Schularten quantitativ stark unterscheiden.

Schulart	Anzahl der Unterstützungsangebote	Zahl der Unterstützer	Zahl der Schulen
Förderschulen	38	335	42
Berufliche Schulen (ohne FOS/BOS)	23	59	129
Grundschulen	17	146	273
Mittelschulen	31	243	119
Grund- und Mittelschulen (gemeinsame Angebote)	35	327	

**Tabelle 11: Unterstützungsangebote im Bereich der Regierung von Niederbayern**

Schulartspezifische  
Unterschiede der  
Unterstützung

Diese Erhebung war äußerst aussagekräftig, weil sie zeigte, wie vielfältig, aber auch wie verschieden die Unterstützungsangebote der Schularten sind. Während bei den Förderschulen eine feinmaschige Vernetzung der Schulen mit den zahlreichen Unterstützern (335) besteht, ist bei den beruflichen Schulen das Netzwerk (59 Unterstützer) wesentlich grobmaschiger. Dafür bekommen die Lehrkräfte der Berufsschulen den erforderlichen fachlichen Input häufig von Firmen angeboten, die eine Einführung in neue Techniken oder Systeme bieten. Eine eigene Gruppe (716 Unterstützer) sind dagegen die Unterstützungsangebote für die Grund- und Mittelschulen. Zum Einen ist das der großen Zahl an Schulen (393 Schulen) geschuldet, zum Anderen liegt das an deren ausgeprägter Heterogenität und den zahlreichen Maßnahmen, Projekten und Angebo-

ten, für die auf Schulamts- und Regierungsebene Begleitung und Unterstützung angeboten werden müssen.

### **Konsequenzen – Ansätze im Bereich der Grund- und Mittelschule**

Die Ergebnisse der Ist-Stands-Analyse machten deutlich, dass im Zuständigkeitsbereich der Regierung vor allem die Angebote für die Grund- und Mittelschulen eingehend beleuchtet werden sollten. Um Struktur in die große Zahl der Unterstützer zu bringen, wurden diese nach den für ihre Leistungen bereitgestellten Ressourcen (Anrechnungstunden bzw. Honorar) geordnet. Anschließend beschränkte man sich auf die Angebote, für die Anrechnungstunden vergeben werden. Bei diesen gibt es wiederum Aufgaben mit fest zugewiesenem Stundenausgleich (z. B. Datenschutzbeauftragte, MiB), aber auch besondere Zuständigkeiten, für die vom Staatsministerium personenbezogenen Anrechnungstunden zugewiesen werden (z. B. Mitarbeit im Schullandheim, SINUS Transfer). Da diese Zuweisungen eindeutig definiert und damit strikt zu vergeben sind, konzentrierte man sich auf eine Personengruppe, für die zahlreiche Anrechnungstunden bereitgestellt, diese allerdings je nach Schulamt sehr unterschiedlich vergeben werden: die Fachberater.

*Handlungsmöglichkeiten im Bereich Grund- und Mittelschulen*

Grund für diese ungleiche Vorgehensweise der Schulämter ist der Berechnungsschlüssel. Dieser orientiert sich an der Gesamtzahl der Lehrkräfte eines Schulamtes, weshalb ein großes Schulamt im Vergleich zu einem kleineren deutlich mehr Stunden zu vergeben hat, obwohl grundsätzlich die gleichen Aufgaben zu erledigen sind.

### **Optimierung des Fachberater-Einsatzes**

Die Regierung setzte sich zum Ziel, mit den Schulräten gemeinsam einen Modus zu erarbeiten, der eine faire, gerechte und transparente Zuweisung von Anrechnungstunden für alle Fachberater/innen im Regierungsbezirk sicherstellen soll. Außerdem soll flexibel reagiert werden können, um aktuelle Schwerpunkt-Themen, aber auch besondere Leistungen besonders berücksichtigen zu können.

*Weiterentwicklung des Einsatzes von Fachberatern*

In einer Schulräte-Tagung wurden zunächst Grundsätze für den Einsatz der Fachberater entwickelt.

- So sollen in allen Schulämtern die gleiche Zahl an Anrechnungsstunden für vergleichbare Leistungen gewährt werden.
- Nach Möglichkeit sollen die Fachberater der benachbarten Kooperationschulämter im Tandem arbeiten.
- Das neue Konzept wird ab dem Schuljahr 2019/2020 umgesetzt.
- Um Abweichungen gegenüber dem alten System verträglich abzufedern, werden Übergangsregelungen vereinbart.

Anschließend einigte man sich darauf, welche Fachberatungen

- in jedem Schulamt verankert sein müssen (z. B. Sport, Ernährung und Gesundheit),

- in Kooperation benachbarter Schulämter angeboten werden können (Verkehrserziehung, Kunst, Musik etc.),
- für ganz Niederbayern eingerichtet werden sollen (ev. Religion, Umwelterziehung).

Schließlich wurde festgelegt, mit welchem Stundenmaß die verschiedenen Leistungen (Fortbildungen, Beratungsangebote, regionale Koordination etc.) abgegolten werden sollen.

Auf diese Weise wurde im Konsens mit allen Schulämtern ein transparentes Zuweisungssystem entwickelt, das die gleichwertige Ressourcenzuteilung für alle Fachberater in Niederbayern sicherstellt. Mit diesem Vorgehen wird außerdem eine Forderung des Obersten Rechnungshofes umgesetzt, der eine engere und intensivere Kooperation der Schulämter angeregt hat.

*Rolle des  
Schulentwicklungs-  
koordinators  
neu denken*

### **Neue Handlungsfelder für den Schulentwicklungskoordinator (SEK)**

Die Aufgabe des Schulentwicklungskoordinators wurde im Jahr 2000 an allen Regierungen und MB-Dienststellen installiert, um nach dem „Augsburger Kongress“ die Schulentwicklungsprozesse anzustoßen, Best Practice-Beispiele vorzustellen und Schulentwicklungsmoderatoren in ihrer Aufgabe zu unterstützen. Im Wesentlichen beschränkte sich aber die Arbeit der SEK meist darauf, schulartübergreifend die jährlichen „Regionalen Schulentwicklungstage“ zu organisieren.

Inzwischen ist die Schulentwicklung längst dem Anfangsstadium entwachsen. Sie ist im BayEUG (Art. 2) verankert und eine selbstverständliche Kernaufgabe für jede Schule. Statt wie früher Schulentwicklung zu implementieren, geht es nun um eine systematische und nachhaltige Umsetzung der schulspezifischen Ziele, die aus der Externen Evaluation, dem eigenen Profil und aus den schulpolitischen Schwerpunktsetzungen erwachsen. Damit verbunden sind neue Anforderungen an die Lehrpersonen und Schulleitungen, die für die Verantwortlichen in den Schulen und in der Schulaufsicht neue Handlungsfelder mit sich bringen. Eine besondere Rolle kommt dabei dem SEK zu, der einen Überblick über die wesentlichen Angebote im Rahmen der Schulentwicklung und Fortbildung behalten und die Maßnahmen im Regierungsbezirk koordinieren soll.

Eine neue Zuständigkeit für den Schulentwicklungskoordinator der Grund- und Mittelschulen wurde bereits beschrieben. Er wird künftig die Zuteilung der Anrechnungsstunden für die Fachberater/innen zusammen mit den Fortbildungsschulräten festlegen. In enger Abstimmung werden sie gemeinsam außerdem dafür sorgen, dass die Fachberater, Unterstützer und Experten „schulscharf“ eingesetzt werden und auf diese Weise die Lehrkräfte und Schulleitungen die Beratung und Unterstützung erhalten, die sie benötigen.

Ob die Fortbildung der Lehrkräfte und die Begleitung der Schulen erfolgreich und nachhaltig sind, hängt im Wesentlichen von der Kompetenz der Referenten ab. Auch in diesem Kontext fällt dem Schulentwicklungskoordinator eine wichtige Aufgabe zu. Er hat den Überblick über die durchgeführten Maßnahmen, bekommt die Auswertung der Feedback-Bögen und analysiert die Tätigkeitsberichte der Anbieter. Mit den so gewonnenen Erkenntnissen bereitet er in Absprache mit den Regionalkoordinatoren der einzelnen Fächer die Fortbildungstagungen vor, sorgt für den angemessenen Input und fördert die Zusammenarbeit der Fortbildner vor allem in den Kooperationsschulämtern.

*Steuerung der Ressourcen*

Im Rahmen von REGIUS wurden alle Lehrkräfte eruiert, die aktuell den Grund- und Mittelschulen als Fachberater, Unterstützer oder Experten zur Verfügung stehen. Diese Zusammenstellung ist eine wesentliche Voraussetzung für deren Einsatz. Schließlich bietet sie den Schulen und Schulämtern die Möglichkeit, geeignete Experten für die verschiedenen schulischen Aufgabenfelder zu finden, anzufragen und einzuladen. Da diese Liste nur hilfreich ist, wenn sich die Schulen auf deren Aktualität verlassen können, muss sichergestellt werden, dass Veränderungen zeitnah eingepflegt werden. Auch dafür muss künftig der Schulentwicklungskoordinator in enger Abstimmung mit den Fortbildungsschulräten sorgen.

*Administration der  
Unterstützer*

Die Lösung, die dafür erarbeitet wird, ist „FIBS erweitert“ bzw. FIBS 3 (vgl. unten 7.3.). Diese Datenbank soll den vielseitigen Anforderungen der Lehrkräfte, Referenten und Organisatoren gerecht werden, insbesondere zum Beispiel:

*Unterstützung durch  
digitale Werkzeuge*

- eine Zusammenstellung aller Referenten enthalten,
- einen stets aktuellen Überblick über die zentralen, regionalen und örtlichen Fortbildungsangebote bieten,
- einheitliche Anmeldungsmodalitäten für die Lehrkräfte, egal welches Angebot sie ausgewählt haben, vorsehen,
- den Versand der Einladungen, Unterlagen, Teilnehmerlisten und Teilnahmebestätigungen für die Fortbildungen ermöglichen sowie
- die Einholung von Feedback an die Referenten vorsehen.

Auch die professionelle Anwendung des erweiterten FIBS (FIBS 3) wird künftig im Verantwortungsbereich des Schulentwicklungskoordinators liegen.

Alle diese Aufgaben müssen mit Engagement, Sorgfalt und Akribie erledigt werden und sind sehr arbeits- und zeitintensiv. Da diese Arbeit vom Schulentwicklungskoordinator alleine nicht erledigt werden kann, ist eine enge Kooperation mit den Schulräten nötig. Nur in einem feinmaschigen Netzwerk mit diesen können die vielfältigen Fortbildungen und Maßnahmen so organisiert und die Unterstützer so begleitet werden, dass die Schulen bei ihren Entwicklungsprozessen auf ein funktionierendes System zugreifen können.

## 7.2. Voraussetzungen für ein gelingendes Unterstützungssystem für Realschule und Gymnasium

(Bernhard Aschenbrenner und Anselm Råde, Ministerialbeauftragte für die Realschulen bzw. Gymnasien in Niederbayern)

*Zentrale Fragestellungen im Projekt*

Während der gesamten Arbeitsphase des REGIUS-Projekts standen in der Projektgruppe folgende zentrale Fragestellungen im Blickpunkt:

- Wann ist ein regionales Unterstützungsangebot besonders effektiv und wirkungsvoll?
- Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein, damit die Wahrscheinlichkeit eines gelingenden Unterstützungsangebots hoch ist?
- Welche Wünsche hat die regionale Schulaufsicht an ein Unterstützungssystem?

Um diese und andere Fragen zu beantworten, wurde im Rahmen des Projekts zu Beginn eine Bestandsaufnahme des regionalen Unterstützungssystems, aufgegliedert nach den einzelnen Schularten, durchgeführt. Ergebnis war eine Datenbank mit über 200 Unterstützungsangeboten.

Erfasser	Angebot	Anbieter Typ	Anz. der Unterstützer	Rechtliche Grundlage	Zeitliche Verfügbarkeit
MB-Gymnasium	Fachreferenten	staatlich	20	Funktionen-katalog für die Gymnasien	zeitlich unbefristet
MB-Realschule	Fachmitarbeiter bezogen auf Fachunterricht	staatlich	28	StMUK	zeitlich unbefristet

Erfasser	Organisatorische Anbindung	Zielgruppe	Schulart	Schwerpunkte	Aufgabenbeschreibung vorhanden
MB-Gymnasium	MB Gymnasium	Lehrkräfte; Schulleiter; Fachbetreuer	Gymnasium	Fortbildung; Beratung; Prozessbegleitung; Coaching (Führungskräfte); Intervention	Ja
MB-Realschule	MB Realschulen	Lehrkräfte; Schulleiter; Fachbetreuer; Eltern	Realschule	Fortbildung; Beratung	Ja

Die Sammlung der Unterstützungsangebote erfolgte anhand von 30 Kriterien.

**Tabelle 12: Ausgewählte Unterstützungsangebote in Gymnasium und Realschule**

Die Tabelle zeigt einen kleinen Ausschnitt aus der Datenbank, wobei als Beispiel ein Unterstützungsangebot der Realschule und des Gymnasiums gewählt wurde, und zwar ganz bewusst ein ähnlich geartetes.

Die Einträge zu den einzelnen Kriterien basieren auf der Einschätzung der jeweiligen regionalen Schulaufsicht.

Neben den ablesbaren Kriterien wurden u. a. folgende weitere abgefragt:

- Gibt es eine Ausbildung/Erstqualifizierung für die Unterstützer?
- Werden die Unterstützer von der Schulaufsicht begleitet?
- Gibt es für die Unterstützer eine Pflicht zur Berichterstattung?
- Lassen sich Aussagen zur Wirksamkeit des Angebots treffen?
- Welche Ressourcen werden den Unterstützern für die Erfüllung ihrer Aufgabe zur Verfügung gestellt?

Manche Kriterien haben nach Ansicht der Projektgruppe für ein effektives, wirksames Unterstützungsangebot besondere Relevanz, z. B. die Aufgabenbeschreibung.

*Besondere Relevanz der Aufgabenbeschreibung für Unterstützergruppen*

Aufgabenbeschreibung	Anzahl Angebote
Ja	168
Nein	24
Nein, aber regelmäßige Dienstbesprechungen	21
Nicht bekannt	6
Summe	219

Tabelle 13 zeigt die Auswertung der Datenbank zum Kriterium „Aufgabenbeschreibung“.

**Tabelle 13: Aufgabenbeschreibungen für Unterstützer**

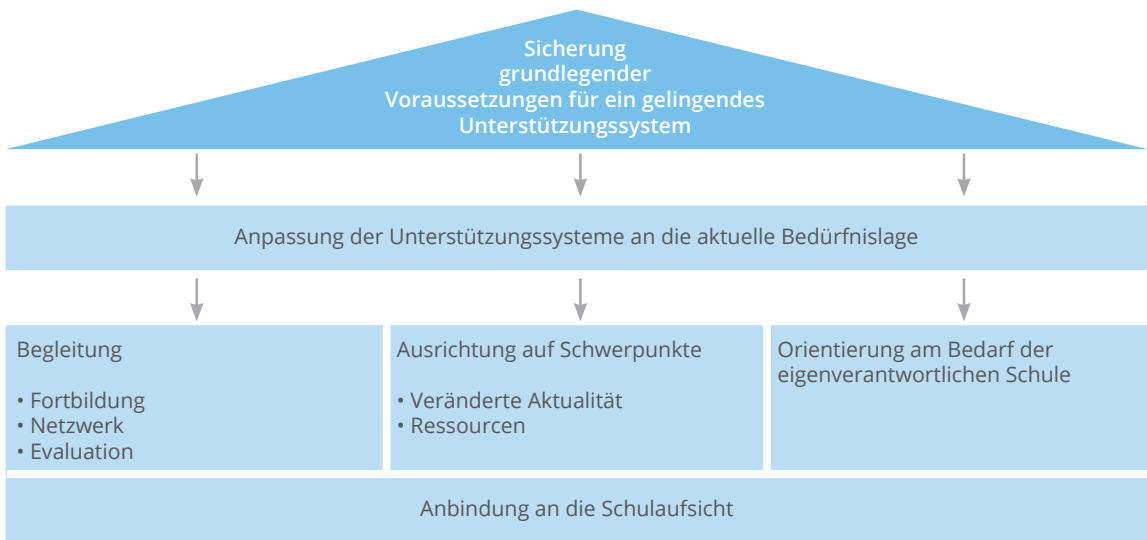
Erfreulich ist die Tatsache, dass es für 168 von 219 Angeboten eine Beschreibung gibt. Allerdings ist auch für 24 Angebote festzustellen, dass keine Aufgabenbeschreibung vorhanden ist, für 21 gibt es immerhin regelmäßige Dienstbesprechungen und für 6 Angebote war es den Mitgliedern der Projektgruppe zum Zeitpunkt der Abfrage nicht bekannt, ob eine Aufgabenbeschreibung existiert.

Anhand der Analyse verschiedener Aufgabenbeschreibungen kam man in der Projektgruppe zu dem Schluss, dass folgende Aspekte bei der Abfassung einer Aufgabenbeschreibung für ein regionales Unterstützungsangebot besonders zu bedenken sind:

- Welche Aufgaben hat ein Unterstützungsangebot im Einzelnen? Wie konkret oder wie offen sollten die Aufgaben formuliert sein?
- Welche Regelungen sollten für das jeweilige Unterstützungsangebot in der Aufgabenbeschreibung festgehalten sein?
- Wie wird die Aufgabenbeschreibung allgemein zugänglich gemacht?

- Wie wird für die regelmäßige Aktualisierung der Aufgabenbeschreibung Sorge getragen?
- Inwieweit ist die regionale Schulaufsicht bei der Abfassung der Aufgabenbeschreibung einzubinden?

Aktuelle Beispiele für neu geschaffene Unterstützungsangebote, bei denen diese Fragen zu überlegen wären, sind die Koordinatoren für Digitale Bildung und die Schulsozialpädagogen.



**Abbildung 10: Eckpunkte eines gelingenden Unterstützungssystems**

#### *Grundlegende Voraussetzungen für ein gelingendes Unterstützungssystem*

Nach der Schaffung grundlegender Voraussetzungen und Strukturen bedarf es im weiteren Verlauf des Unterstützungsprozesses einer kontinuierlichen und systematischen Begleitung der Unterstützer. Im Fokus steht hier, weil als besonders effektiv und in der Wirkung als unmittelbar eingeschätzt, ein regelmäßiger und moderierter Erfahrungsaustausch im Rahmen von Dienstbesprechungen oder auf online-Plattformen.

#### *Aufgabenbeschreibungen*

Zur weiteren Steigerung der Professionalität sind daraus bedarfs- und aufgabenorientierte Fortbildungsmaßnahmen mit der Option einer stetigen Anpassung der Aufgabenbeschreibungen zu generieren. Diese Maßnahmen, beispielsweise für die Fachmitarbeiter bzw. Fachberater, können/müssen auf unterschiedlichen Ebenen angesiedelt sein: Zentral an der Akademie für Lehrerfortbildung und Personalführung in Dillingen, dem Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung (ISB) und regional über die Dienststellen der Ministerialbeauftragten bzw. an der Staatlichen Schulberatungsstelle. Ziel ist letztlich die Entwicklung von Qualifikations- und Begleitungskonzepten, die optimal auf die Anforderungsprofile/Aufgaben der jeweiligen Unterstützer zugeschnitten sind.



Hilfreich, weil die Qualität steigernd, ist die Vernetzung der Unterstützer über Aufsichtsbezirke und Schularten hinweg sowie eine stringent konzipierte Form der Evaluation bzw. die Einforderung von Tätigkeitsberichten nach Abschluss des jeweiligen Unterstützungsformates.

*Vernetzung*

Im weiteren zeitlichen Verlauf gilt es sich verändernden oder neuen Herausforderungen Rechnung zu tragen. Einzelne Aufgaben, Konzepte treten mehr in den Hintergrund, weil sie erfolgreich umgesetzt sind (z. B. KESCH), andere dagegen stehen neu oder mit neuer Aktualität im Fokus (z. B. Leseförderung, digitale Transformation). Im Spannungsfeld zwischen Stabilität und Flexibilität und in der Setzung neuer Akzente bei traditionellen Unterstützungsformaten (z. B. Wertemultiplikatoren) ergeben sich neue Dimensionen, z. B. in der Nachschulung von Unterstützern oder in der Umverteilung von Ressourcen. Gleichwohl ist darauf zu achten, dass Unterstützer gemäß ihrer Arbeitsbelastung und Verantwortung wertgeschätzt werden. Dabei reicht die Bandbreite von einer positiven Würdigung in der dienstlichen Beurteilung über Honorarzahlungen bis hin zur Vergabe von Anrechnungsstunden. Gerade letztere sollte entsprechend der Nachfrage flexibel gestaltbar sein, wobei die Unterrichtsversorgung oberste Priorität hat.

*Schwerpunktsetzung*

Zur Passung und Optimierung des Bedarfs der eigenverantwortlichen Schule erscheint eine turnusgemäße Abfrage durch die MB-Dienststelle mittels eines übersichtlich gestalteten Online-Tools ein geeignetes Instrument. Die so problemlose Sichtung des Bedarfs ermöglicht die Darstellung eines passgenauen, auf die konkrete Nachfrage gestützten Angebots bzw. der geforderten Unterstützung. Die Bereitstellung eines Referentenpools, die Einbindung von Experten auf (über)regionaler Ebene und die Hinterlegung von methodischen und fachlichen Bausteinen auf MEBIS für SchiLF-Veranstaltungen vor Ort komplettieren eine erfolgreiche Bedarfsorientierung.

*Abfrage der Bedarfe der Schulen*

Die enge Anbindung an die Schulaufsicht, das belegen auch die Abfrageergebnisse, ist deshalb von zentraler Bedeutung. So kann einerseits die Transparenz des Angebotes sichergestellt und andererseits eine zielführende Koordinierung und Steuerung eines passgenauen Unterstützungsangebots, gegebenenfalls unter Einbeziehung möglicher Synergieeffekte, realisiert werden.

*Anbindung an die Schulaufsicht*

### 7.3. Online-Portal für Fortbildung und Unterstützung: Weiterentwicklung von FIBS

(Sylvia Gürtner, Leiterin des Referats Lehrerfortbildung,  
Beratung im Staatsministerium für Unterricht und Kultus)

*Fortbildung ist wichtiger  
Teil von Unterstützung*

#### Online-Portal für Fortbildung und Unterstützung

Im Rahmen des Projektes REGIUS zeigte sich, dass ein großer Anteil des regionalen Unterstützungssystems in Niederbayern aus Angeboten der **Staatlichen Lehrerfortbildung** besteht, und zwar aus Angeboten der regionalen Lehrerfortbildung (RLFB), der lokalen Lehrerfortbildung und der schulinternen Lehrerfortbildung (SCHILF). Dabei hat die Lehrerfortbildung vielfältige Perspektiven, sie ist sowohl Instrument der Unterrichtsentwicklung als auch der Personal- und Organisationsentwicklung. Maßnahmen der Staatlichen Lehrerfortbildung dienen manchmal primär den individuellen Fortbildungsbedürfnissen einzelner Lehrkräfte, in anderen Fällen sind sie stärker im Kontext der Schulentwicklung der konkreten Schule, an welcher die Lehrkraft tätig ist, zu sehen.

Insbesondere bei der schulinternen Lehrerfortbildung wurde deutlich, dass die Schulaufsicht es sich zur Aufgabe gemacht hat, stärker als bisher Fortbildungen im Rahmen der SCHILF gezielt zur Unterstützung von Schulentwicklungsprozessen zu nutzen, indem sie von den Schulen weniger als einzelne, singuläre Ereignisse gestaltet werden, sondern vielmehr als ineinandergreifende und sequenziell aufeinander aufbauende Fortbildungselemente im Rahmen eines Schulentwicklungsprozesses.

Ferner zeigte sich, dass die RLFB in ihrer Rolle als Unterstützungs- und Servicesystem für die Schulen technisch-administrative Unterstützung wünscht für die Betreuung und Evaluation des regionalen Multiplikatoren-/Moderatoren-/Referentennetzes.

*Prozessbegleitung*

Das Projekt REGIUS zeigte auch, dass es über die Maßnahmen der Staatlichen Lehrerfortbildung hinaus zahlreiche **Maßnahmen der Schulaufsicht** gibt, die eher den Charakter von **Prozessbegleitung** haben (z. B. QmbS, Tätigkeit der Schulentwicklungsmoderatoren oder der Multiplikatoren Werteerziehung).

*Angebote der Staatlichen*

Darüber hinaus gibt es die Angebote der Staatlichen Schulberatungsstelle, die nicht nur Eltern und Schülerinnen und Schüler berät, sondern neben Fortbildungsangeboten – insbesondere für Beratungslehrkräfte und Schulpsychologen – Lehrkräfte sowie Schulleiterinnen und Schulleiter mit begleitenden und beratenden Angeboten versorgt: z. B. mit Maßnahmen der Krisenintervention durch KIBBS oder Maßnahmen im Rahmen der Lehrergesundheit, wie z. B. kollegialer Fallberatung für Lehrkräfte an Schulen, Supervision für Lehrkräfte sowie Coaching für Schulleiterinnen und Schulleiter.

*Online-Portal für Fortbildung und Unterstützung*

Angesichts der Vielzahl an Maßnahmen im Bereich der **Lehrerfortbildung**, im Bereich der **Prozessbegleitung** und im Bereich der **Beratung**

entstand der Wunsch nach **einem** Online-Portal für Fortbildung **und** Unterstützung. Es kristallisierte sich der Wunsch heraus, dass dieses Online-Portal Folgendes leisten soll:

- die Angebote sowohl der Lehrerfortbildung als auch der Unterstützung durch die Schulaufsicht und die Staatliche Schulberatungsstelle sollen **sichtbar** und **leicht auffindbar** gemacht werden und **gut administrierbar** sein;
- gleichzeitig soll das Rad nicht neu erfunden werden, sondern es soll etwas **Bewährtes weiterentwickelt** werden;
- für die Nutzer (insbesondere Schulleiterinnen und Schulleiter sowie Lehrkräfte) soll das gesamte Unterstützungsangebot (Fortbildung, Beratung, Prozessbegleitung) über **einen** Zugang verfügbar und mit gleichen Routinen nutzbar sein („Lösung aus einem Guss“).

Im Rahmen des Projekts REGIUS wurde vor diesem Hintergrund der Vorschlag entwickelt und vom Staatsministerium gebilligt, die regionalen Unterstützungsangebote über **ein spezielles Modul innerhalb der neu zu konzipierenden Fortbildungsplattform FIBS** zur Verfügung zu stellen und zu administrieren. Die Unterstützungsangebote, welche nicht der Lehrerfortbildung zuzurechnen sind und die daher auch nicht aus Lehrerfortbildungsmitteln finanziert werden, sollen dabei administrativ klar abgrenzbar sein.

*Nutzung von FIBS*

Da FIBS seit rund 16 Jahren kompetent von der ALP betreut wird und die Schulaufsichten aller Schularten sowie die neun Staatlichen Schulberatungsstellen zur Bekanntgabe und Administration ihrer Fortbildungsangebote (inkl. Coaching und Supervision im Rahmen der Maßnahmen zur Lehrergesundheit) FIBS verwenden, ist die Weiterentwicklung dieser bereits vorhandenen technischen Basis vorzugswürdig gegenüber der Entwicklung eines erst neu zu schaffenden Portals für regionale Unterstützungssysteme.

### Was leistet FIBS aktuell?

Das Akronym **FIBS** bedeutet „Fortbildung in bayerischen Schulen“. Seit 2002 ist FIBS **die** Plattform zur Organisation und Verwaltung der Staatlichen Lehrerfortbildung für die ALP, für die Schulaufsicht aller Schularten und für das StMUK. Mit rund 115.000 Registrierungen staatlicher Lehrkräfte ist FIBS faktisch für alle staatlichen Lehrkräfte die Plattform, auf der sie sich über das Gesamtangebot der Staatlichen Lehrerfortbildung informieren und mit der sie sich inkl. Teilnahmegenehmigung durch den Dienstvorgesetzten für die gewünschten Veranstaltungen anmelden können. Darüber hinaus bietet FIBS auch Informationen zu den Fortbildungsangeboten nichtstaatlicher Anbieter, vorausgesetzt diese generieren nicht mehr als zwei Tage Unterrichtsausfall und erfüllen einige weitere Kriterien für die Aufnahme in die Datenbank.

*Funktionen von FIBS*

---

Darüber hinaus ist FIBS für das Staatsministerium eine wertvolle Informationsquelle, da sämtliche Schriftlichen Anfragen aus dem Bayerischen Landtag zur Staatlichen Lehrerfortbildung - beispielsweise mit dem Erkenntnisinteresse, wie viele Lehrerfortbildungen zu einem bestimmten Thema in einem bestimmten Zeitraum für eine bestimmte Zielgruppe angeboten wurden – mit Hilfe einer durch die ALP getätigten Datenbankabfrage beantwortet werden können, ohne die Schulaufsichten jeweils mit Einzelabfragen belasten zu müssen.

Um den Ist-Stand von den künftigen Weiterentwicklungen begrifflich abzugrenzen, wird das bisher von allen genutzte und allen vertraute FIBS als **FIBS 1** bezeichnet.

#### *Weiterentwicklung von FIBS*

#### **Was soll FIBS künftig leisten?**

Am 19. Juli 2018 erging der Auftrag von Herrn Staatsminister Sibler, FIBS weiterzuentwickeln:

Zum einen soll FIBS die flächenwirksame Fortbildungsoffensive für alle Lehrkräfte im Rahmen der Umsetzung des **Masterplans BAYERN-DIGITAL II** unterstützen. Zum Zweiten soll FIBS eine **erhöhte Kundenorientierung** gegenüber Lehrkräften und Schulaufsicht aufweisen, zum Dritten soll FIBS REGIUS unterstützen, indem auch Unterstützungsmaßnahmen abgebildet werden, und zum Vierten soll eine **gemeinsame Landing-Page für mebis und FIBS** entstehen. Diese **Landing-Page** soll es Lehrkräften ermöglichen, sowohl FIBS als auch mebis unter Verwendung einer einzigen Autorisierung zu erreichen.

FIBS soll hierzu u. a. folgende neue Funktionalitäten bieten:

- Bereitstellung von **Materialien** zu Lehrgängen
- **Online-Evaluation** der Lehrgänge auch für RLFB
- **Fortbildungsportfolio** für jede Lehrkraft
- Zugang zu E-Learning-Kursen direkt über FIBS
- Kooperationsmöglichkeiten der RLFB (verschiedene Schularten und Regierungsbezirke)
- verbesserte, intuitivere Stichwortsuche

#### **Was leistet FIBS ab 2019?**

Unabhängig von diesem umfassenden Auftrag von Herrn Staatsminister hatte sich die ALP bereits vorher auf den Weg gemacht, um im Rahmen von **FIBS 2** den Nutzern ein erweitertes modernisiertes FIBS zu bieten. Der Roll-Out der optisch und technisch modernisierten Plattform von FIBS 2 für alle Fortbildungsinstitutionen soll im Kalenderjahr 2019 erfolgen. Bereits dann wird FIBS ein breiteres Angebot an Funktionalitäten haben, z. B. eine

- Online-Evaluation mit digitaler Auswertung,
- Verbesserung der Navigation sowie die
- direkte Benachrichtigung von Bewerbern inkl. Versand von Anlagen.

Da der Auftrag von Herrn Staatsminister inkl. die für REGIUS gewünschten Funktionalitäten über diese erweiterten Funktionalitäten von FIBS 2 hinausgeht, plant die Akademie ein erweitertes FIBS 3.

### Planungen für ein erweitertes FIBS (FIBS 3)

Ein Blick in die Werkstatt und somit in die Zukunft von FIBS zeigt, dass FIBS 3 modular strukturiert sein wird. Die Datenbank wird alle Daten des Gesamtsystems beinhalten, auf die die einzelnen Module zugreifen können. Die folgende knappe Charakterisierung dieser einzelnen Module soll einen Eindruck vermitteln von dem, was sie leisten werden:

*Bündelung und Ausbau  
von Funktionen in FIBS*

Im **Grundmodul FIBS 2** werden Prozesse wie das Anlegen von Lehrgängen durch die jeweiligen Veranstalter, das Anmelden und die Verwaltung der Teilnehmer oder das Einholen des Feedbacks abgebildet.

Im **Modul Cloud** wird allen Nutzern des Systems eine Plattform zur Verfügung gestellt, z. B. zur Ablage und Bereitstellung von Dokumenten. Dies können Dokumente von Lehrgängen sein, aber auch Dokumente, welche bestimmte Nutzergruppen (REGIUS) einem bestimmten Personenkreis zur Verfügung stellen wollen.

Das **Modul Nutzerportfolio** soll den Wunsch nach einem individuellen Portfolio der einzelnen Nutzer Rechnung tragen. Ein Teilnehmer von Lehrgängen kann hierüber etwa seine Fortbildung verwalten und es werden ihm Werkzeuge zur Verfügung gestellt, die er bei der Durchführung von Lehrgängen verwenden kann.

Das **Modul Bedarfsermittlung** soll die Klassifizierung und die Ermittlung des Fortbildungsbedarfs von Teilnehmern unterstützen. Es soll für alle Fortbildungsplaner ein wichtiges Werkzeug der mittel- und langfristigen Lehrgangsplanung darstellen. Selbstverständlich legt die kulturministerielle Bekanntmachung zur Lehrerfortbildung bereits jetzt fest, dass die Schulen ihre Schulaufsicht, also die Träger der regionalen bzw. lokalen Lehrerfortbildung, regelmäßig über ihren Fortbildungsbedarf informieren, damit die Schulaufsicht auf der Basis des Schwerpunktprogramms die gewünschten Fortbildungen anbieten kann. Dieser Prozess soll durch eine technische Unterstützung durch FIBS 3 für die Schulen und die Schulaufsicht erleichtert und intensiviert werden.

Das **Modul REGIUS** soll mit Hilfe von Informationen aus den verschiedenen anderen Modulen, beispielsweise der Lehrgangsdatenbank oder der Cloud, die regionalen Unterstützungssysteme sowohl darstellen als auch in ihrer Administration unterstützen.

Die **Single-Sign-On-Schnittstelle** dient zunächst dazu, dass alle Module von FIBS über einen Zugang erreicht werden können, d. h. der Nutzer meldet sich einmal an und kann dann alle Module verwenden. Das Sys-

*Single-Sign-On für  
FIBS und mebis*

---

tem erkennt automatisch, ob der Nutzer die Rechte für den Zugang zu dem jeweiligen Modul hat. Langfristig soll die Plattform FIBS mit mebis durch ein Single-Sign-On unter ein Dach gebracht werden, damit es für beide Systeme nur noch eine gemeinsame Autorisierung gibt.

### **Wie kann FIBS 3 das regionale Unterstützungssystem abbilden?**

Für alle Unterstützungsangebote stehen die Funktionen von FIBS (z. B. Veranstaltungsverwaltung, Bedarfsermittlung) zur Verfügung.

### **Weiteres Vorgehen**

Zur Weiterentwicklung von FIBS wird die ALP eine Arbeitsgruppe einberufen, die aus Mitgliedern der RLFB und der Staatlichen Schulberatungsstellen besteht sowie, soweit REGIUS betroffen ist, aus Mitgliedern der REGIUS-Projektgruppe. Die Arbeitsgruppe wird die formulierten Zielvorstellungen konkretisieren, ein Lastenheft erarbeiten und die Programmierarbeiten begleiten. Dabei werden noch zahlreiche Fragen zu klären sein, insbesondere wer die Nutzer der jeweiligen Informationen sein sollen, welche Rechte die verschiedenen Benutzergruppen haben werden und welcher zeitliche Horizont realistisch ist.

## **7.4. Unterstützung durch die Schulberatung – Perspektiven**

*(Hildegard Kolmeder, Leiterin der Staatlichen Schulberatungsstelle Niederbayern)*

### *Struktur der Schulberatungsstelle*

Die Staatliche Schulberatungsstelle Niederbayern ist eine von neun Schulberatungsstellen in Bayern und dem Ministerialbeauftragten für die Gymnasien in Niederbayern zugeordnet. Die Anbindung sorgt zuweilen für Irritationen, weswegen es uns besonders wichtig ist, das Selbstverständnis von Schulberatung zu verdeutlichen: Wir sind Dienstleister für alle Schularten, quasi Lotsen in einem komplexen System. Das ist eine Besonderheit, von der alle im Beratungsprozess Beteiligten profitieren; unsere Haltung ist natürlich neutral. Die Beratung erfolgt vertraulich und kostenlos, lösungsorientiert und freiwillig – ein hohes Gut.

An der Staatlichen Schulberatungsstelle in Niederbayern arbeiten – wie auch in den weiteren acht Schulberatungsstellen in ganz Bayern – Beratungslehrkräfte und Schulpsychologen, die i. d. R. gleichzeitig auch noch an verschiedenen Schularten im Unterricht tätig sind. Wir sind Experten für Fragen des Schulsystems und für päd.-psych. Problemstellungen. In Niederbayern besteht das Team aus 16 Kolleginnen und Kollegen, dabei handelt es sich vorwiegend um Teilabordnungen. Insgesamt stehen für unsere Aufgabe knapp sieben Vollzeitstellen zur Verfügung.

Gesellschaftliche Entwicklungen erfordern auch im Beratungskontext stetige Weiterentwicklung, sodass in den vergangenen Jahren auch die Aufgaben von Schulberatung kontinuierlich erweitert wurden. Die Vielfalt

dieser Aufgaben ist herausfordernd, kein Berater kann alles abdecken. Wir haben aus diesem Grund einen „Pool an Experten“ mit verschiedenen beraterrelevanten Zusatzqualifikationen und die Staatliche Schulberatungsstelle spielt bei deren Koordination eine zentrale Rolle.

Beratung ist eine anspruchsvolle soziale Dienstleistung, sie muss sich jederzeit an individuellen Anliegen orientieren, Standardisierung ist nur begrenzt möglich. So wurden im Verlauf der Jahre passgenaue Unterstützungsformate für die verschiedenen Zielgruppen entwickelt. Zum einen stehen wir – neben den an (fast) jeder Schule verorteten Beratungslehrkräften und Schulpsychologen/innen – Eltern und Schülern in besonders schwierigen Einzelfallberatungen – mit z. T. auch klinischen Fragestellungen – zur Verfügung. Die Formate haben sich hier inzwischen etwas verändert: Präsenzberatungen gehen zurück, viele Anfragen kommen nun per E-Mail und unsere Kunden erwarten eine rasche Antwort. Wenn ich hier – auch angeregt durch das Projektteam REGIUS – den Gedanken weiterspinne, müssen wir zwangsläufig in diesem Kontext auch die Medialisierung in der Beratung mitdenken, also neue Formate, z. B. Beratungsforen o. Ä. erörtern, um Entwicklungen nicht zu verpassen.

*Unterstützungsformate durch die Schulberatungsstelle*

Zudem unterstützen wir Lehrkräfte, Schulleitungen und Schulaufsicht zum einen durch Formate wie Supervision, kollegiale Fallberatung und Coaching, zum anderen durch thematische Fortbildungen. In unserem Repertoire befindet sich neben präventiven Angeboten auch anlassbezogene Beratung und Intervention in Kollegien oder Klassen, u. a. zu den Beratungsfeldern Inklusion, Mobbing, Demokratie & Toleranz und Krisenintervention sowie Lehrergesundheit.

*Unterstützung von Lehrkräften, Schulleitungen und Schulaufsicht*

Die fachliche Betreuung aller Beratungslehrkräfte sowie Schulpsychologinnen und Schulpsychologen gehört zu den Kernaufgaben aller Schulberatungsstellen. Wünsche und Anregungen der regional tätigen Beratungslehrkräfte und Schulpsychologen/innen werden den Tätigkeitsberichten entnommen und dann in entsprechenden Fortbildungsangeboten aufgegriffen. Zudem wirkt die Staatliche Schulberatungsstelle bei der Weiterbildung von Beratungslehrkräften auf Bezirksebene und überregional an der Akademie für Lehrerfortbildung und Personalführung in Dillingen mit.

*Betreuung der Beratungslehrer und Schulpsychologen*

Ein gelingendes Unterstützungssystem stärkt auch die Unterstützter: Dem wird durch regelmäßige Dienstbesprechungen, Supervisionsangebote und kollegiale Beratung Rechnung getragen. Auch die Passung von Bedarf und Angebot ist uns ein großes Anliegen. Durch das bestehende Tätigkeitsberichtssystem kann die Staatliche Schulberatungsstelle bezogen auf die Betreuung der Beratungslehrkräfte und Schulpsychologen/innen sowie auch bezüglich der Bedarfe im Bereich der Lehrergesundheit und der Krisenintervention adäquat reagieren. Gleichzeitig wissen wir, dass nicht alle Angebote – wie gewünscht – bei den potenziellen Ad-

---

ressaten ankommen, obwohl wir viele verschiedene Wege nutzen und hier auch von der Schulaufsicht gut unterstützt werden.

Dass die Staatliche Schulberatungsstelle Niederbayern bei der Ist-Stand-Erhebung als Unterstützer in hohem Maß als relevant wahrgenommen wurde, freut uns natürlich sehr. Nichtsdestotrotz müssen wir immer wieder genau hinschauen, was im Rahmen unserer zeitlichen Ressourcen geleistet werden kann. Es gilt aufzuzeigen, wo unsere Arbeitsbereiche und Schwerpunkte liegen, um nicht unrealistische Erwartungen zu wecken.

*Niederbayerisches  
Krisenteam*

Als Beispiel für ein sehr gelungenes Unterstützungssystem mit hoher Akzeptanz ist das niederbayerische Krisenteam zu nennen; besonders daran ist, dass die Mitglieder in neun regional und interdisziplinär arbeitenden Teams tätig sind. Das Krisenteam ist in der Region gut bekannt und hervorragend vernetzt. Die Akzeptanz dieser Unterstützer ist dadurch mitbedingt, dass die Schulaufsichten dieses Team und seine Arbeitsweise bei den Dienstbesprechungen der Schulleiter bekannt gemacht haben und die Mitarbeiter gute Arbeit leisten.

Die Staatliche Schulberatungsstelle Niederbayern ist – wie auch die in den weiteren acht Aufsichtsbezirken – per se ein Unterstützungssystem. Ein Großteil von dem, was gute Unterstützung ausmacht, gehört zu unserer täglichen Arbeit. Gleichzeitig ist es notwendig sowie hilfreich - und dazu bot REGIUS ausreichend Anregungen - immer wieder zu prüfen, was optimiert werden, wo und wie Unterstützung noch spürbarer werden könnte. Ob das nun im Zuge der Digitalisierung mögliche neue Beratungsformate sind oder ob es im Rahmen des Programms „Schule öffnet sich“ um die Integration der Sozialpädagogen in die Beratungsteams geht, es bleibt spannend.

Wir stellen uns den Herausforderungen und sind bereit, Verantwortung zu übernehmen.

Wege entstehen beim Gehen ... und wenn das gewünscht wird, sind wir dabei!



## 8. Verzeichnisse

### 8.1. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Gremien	28
Abbildung 2:	Organigramm des Bereichs 4 der Regierung von Niederbayern	39
Abbildung 3:	Relevanz aller genutzten Angebote	54
Abbildung 4:	Wirksamkeit obligatorischer Angebote	56
Abbildung 5:	Wirksamkeit fakultativer Angebote	56
Abbildung 6:	SWOT-Analyse	57
Abbildung 7:	Schulartübergreifende Ergebnisse der SWOT-Analyse	58
Abbildung 8:	Schulen als lernende Organisationen	66
Abbildung 9:	Handlungsfelder und Schwerpunkte der Weiterentwicklungsmaßnahmen	69
Abbildung 10:	Eckpunkte eines gelingenden Unterstützungssystems	88

### 8.2. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Unterstützungssystem in Zahlen (Stand 2016/2017)	33
Tabelle 2:	Verfügbarkeit der Angebote	34
Tabelle 3:	Zielgruppen der Angebote	34
Tabelle 4:	Schwerpunkte der Angebote	35
Tabelle 5:	Aufgabenbeschreibungen für Unterstützer	35
Tabelle 6:	Berichterstattungspflicht der Unterstützer	36
Tabelle 7:	Erstqualifizierung der Unterstützer	36
Tabelle 8:	Begleitung der Unterstützer	37
Tabelle 9:	Personal an der Staatlichen Schulberatungsstelle Niederbayern	50
Tabelle 10:	Gründe für Nicht-Nutzung fakultativer Angebote	55
Tabelle 11:	Unterstützungsangebote im Bereich der Regierung von Niederbayern	82
Tabelle 12:	Ausgewählte Unterstützungsangebote in Gymnasium und Realschule	86
Tabelle 13:	Aufgabenbeschreibungen für Unterstützer	87



## 9. Anhang



## Anhang 1: Unterstützungsangebote und Zahl der unterstützenden Lehrkräfte je Schulart (Stand 2016/2017)

Die Lehrkräfte sind sehr unterschiedlich, meist aber nur mit einem kleinen Teil ihrer Unterrichtspflichtzeit für die Umsetzung des Unterstützungsangebots freigestellt.

Regierung – Grund-/Mittelschulen	
Bezeichnung des Angebots	Anzahl der unterstützenden Lehrkräfte
Ansprechpartner für Fortbildungskampagne Bildungs- u. Erziehungspartnerschaft mit Eltern in Kita & GS	1
Berater SINUS Grundschule	5
Fachberater Englisch GS	7
Fachberater Musik GS	7
FleGS-Berater	3
Lehrplanexperte LPPLUS Ethik	1
Lehrplanexperten LPPLUS GS Deutsch	9
Lehrplanexperten LPPLUS GS HSU	6
Lehrplanexperten LPPLUS GS Mathematik	6
Lehrplanmultiplikatoren LPPLUS GS	36
Multiplikatoren für die Kooperation von Elementar- u. Primarbereich	12
Multiplikatoren für Unterricht in jahrgangskombinierten Klassen	9
Multiplikatoren GribS	3
Multiplikatoren Naturwissenschaften Grundschule	12
Multiplikatoren Tiere life in der Grundschule	2
Multiplikatoren-Tandems - Musik in der Grundschule	26
Musikalische Grundschule - Regionalkoordinator	1
Ansprechpartner für Elternarbeit (KESCH)	2
Ansprechpartner Landesarbeitsgemeinschaft Populärmusik an bayerischen Schulen	1
Berater an Beratungszentren Inklusion	6
Berater für Besondere Begabungen	24
Berater für Gewaltprävention	9
Berater für Migration	5
Berater für Modellprojekt "Unterricht digital"	1
Berater Lehrergesundheit	4
Datenschutzbeauftragte	12
Fachberater EG	20
Fachberater evangelischer Religionsunterricht	1
Fachberater für Verkehrs- und Sicherheitserziehung	10
Fachberater Sport	30
Fachberater Umwelterziehung	5
Förderlehrer Koordinatoren	9
Koordinator Arbeitskreis Leseförderung & Schulbibliotheksarbeit	15
Koordinator für mobile Bereichslehrer	1
Lernwerkstattberater	2
Medienpädagogische informationstechnische Beratungslehrkraft (MIB)	8
Mitarbeit im Schullandheimwerk	2

Mobile Bereichslehrer für Zirkus- u. Schaustellerkinder	15
Moderatoren für "Gute gesunde Schule"	2
Multiplikatoren Alltagskompetenz und Lebensökonomie	18
Multiplikator "Klasse Team"	2
Multiplikator der Bayerischen Schulverwaltungsprogramme (WinSV bzw. ASV)	1
Multiplikator der Bayerischen Schulverwaltungsprogramme (WinSV bzw. ASV)	23
Multiplikator für Schule als Lebensraum ohne Mobbing	12
Multiplikator für Werteerziehung	9
Multiplikatoren Erlebnispädagogik	5
Schul- u. Unterrichtsentwicklungsmoderatoren	24
Schulentwicklungsberater	1
Schulentwicklungskoordinator GS/MS	1
Schulentwicklungsmoderator	10
Team zur Externen Evaluation	36
Trainer für Mobbingprävention	1
Fachberater Englisch MS	10
Fachberater Informatik	9
Fachberater Musik MS	4
Fachberater Technik	8
Fachberater Wirtschaft	7
Koordinator Arbeitskreis "Die Deutschen und ihre östlichen Nachbarn"	2
LehrplanPLUS-Berater MS AWT	10
LehrplanPLUS-Berater MS BOZ Soziales	10
LehrplanPLUS-Berater MS BOZ Technik	6
LehrplanPLUS-Berater MS BOZ Wirtschaft	7
LehrplanPLUS-Berater MS DaZ	4
LehrplanPLUS-Berater MS Deutsch	9
LehrplanPLUS-Berater MS Englisch	12
LehrplanPLUS-Berater MS GSE	8
LehrplanPLUS-Berater MS Info	2
LehrplanPLUS-Berater MS KU	3
LehrplanPLUS-Berater MS Mathematik	15
LehrplanPLUS-Berater MS MU	6
LehrplanPLUS-Berater MS PCB	7
LehrplanPLUS-Berater MS SP	17
Mathe-PLUS-Berater	18
Mathe-PLUS-Koordinatoren	2
MuBiK-Multiplikatoren	4
Multiplikator für Fortbildungsinitiative Mathematik an Mittelschulen	2
Multiplikatoren Buchführung	14
Multiplikatoren für Modularisierung Deutsch	11
Multiplikatoren für Modularisierung Englisch	12
Multiplikatoren für Modularisierung Mathematik	12
QmbS-Berater	2
Regionalsprecherin Schule-Wirtschaft-Experten	1
Schule Wirtschaft-Experten	9

## Regierung – Förderschulen

Bezeichnung des Angebots	Anzahl der unterstützenden Lehrkräfte
Ansprechpartner für Elternarbeit (KESCH)	1
Arbeitsgemeinschaft Förderschwerpunkt emotional-soziale Entwicklung	20
Arbeitsgemeinschaft Inklusion durch Kooperation/Partnerklassen	15
Arbeitsgemeinschaft Mobile Sonderpädagogische Hilfe (MSH)	20
Arbeitsgemeinschaft Mobiler Sonderpädagogischer Dienst (MSD)	30
Arbeitsgemeinschaft MSD - Autismus	8
Arbeitsgemeinschaft MSD Förderschwerpunkt geistige Entwicklung	10
Arbeitsgemeinschaft Schnittstelle SFZ und Berufsschulen zur sonderpädagogischen Förderung	23
Arbeitsgemeinschaft Schüler mit Förderbedarf emotionale und soziale Entwicklung an Förderzentren für den Förderschwerpunkt geistige Entwicklung	12
Arbeitsgemeinschaft Schulleitung an Sonderpädagogischen Förderzentren	20
Arbeitsgemeinschaft Schulleitungscoaching in Bayern (SCIB)	2
Arbeitsgemeinschaft Sonderpädagogische Diagnose- und Förderklassen	20
Arbeitsgemeinschaft Sonderpädagogische Stütz- und Förderklassen	25
Arbeitsgemeinschaft Unterstützte Kommunikation	20
Arbeitsgemeinschaft Weiterentwicklung der Berufsschulstufe an Förderzentren für den Förderschwerpunkt geistige Entwicklung	20
Beratungslehrer	16
Fachberatung Deutsch als Zweitsprache	1
Fachberatung EDV in der Schulverwaltung	3
Fachberatung für Informationstechnische Grundbildung (ITG)	2
Fachberatung für Ernährung und Gestaltung	2
Fachberatung für Musik	1
Fachberatung für Sport	3
Fachberatung für Technik und Werken	1
Fachberatung für Verkehrs- und Sicherheitserziehung	1
ISEB-Interne Schulentwicklung durch externe Beratung	2
Kompetenzteam Emotionale und Soziale Entwicklung	4
Kompetenzteam Lernen	4
Kompetenzteam Sprache	5
Medienpädagogische informationstechnische Beratungslehrkraft (MIB)	1
Multiplikator für Werteerziehung	2
Multiplikatoren Amtliche Schuldaten	5
Multiplikatoren Lesen	3
Multiplikatoren Rahmenlehrplan Lernen	4
Schulentwicklungskoordinator	1
Schulentwicklungsmoderator	10
Schulpsychologische Beratung	3
Team zur Externen Evaluation	5
Überregionale Beratung Schnittstelle SFZ/FZgE	10

MB-Dienststelle für Realschulen	
Bezeichnung des Angebots	Anzahl der unterstützenden Lehrkräfte
Ansprechpartner für Elternarbeit (KESCH)	1
Blended learning	2
Coach Gelenkklassen	3
Fachberatung Erste Hilfe	1
Fachberatung Schülerzeitung	1
Fachmitarbeiter bezogen auf Fachunterricht	28
Koordination MINT	1
Koordination Schülermitverantwortung	1
Koordination Schulsport	2
Koordination Themenbereich "Ganztagsbetreuung"	1
Medienpädagogische informationstechnische Beratungslehrkraft (MIB)	1
Modellversuch Lernreich 2.0	1
Multiplikation päd. Diagnostik zur Förderung der individuellen Lernleistung	3
Multiplikation Schullandheimpädagogik - gute Schule unterwegs	2
Multiplikation Sicherheit im Werkunterricht	2
Multiplikator der Bayerischen Schulverwaltungsprogramme (WinSV bzw. ASV)	3
Multiplikator für den Datenschutz	1
Multiplikator für Werteerziehung	2
Multiplikator Legasthenie/LRS	2
Projekt Kompass	2
Schulentwicklungskoordinator	1
Schulentwicklungsmoderator	2
Team zur externen Evaluation	7
Verkehrserziehung und Unfallverhütung	1

MB-Dienststelle für Gymnasien	
Bezeichnung des Angebots	Anzahl der unterstützenden Lehrkräfte
Ansprechpartner für Elternarbeit (KESCH)	1
Ansprechpartner für W-Seminare	1
Fachberatung für Verkehrserziehung und Unfallschutz	1
Fachreferenten	20
Filmlehrer	1
Koordinator für Ganztagschulen an Gymnasien in Niederbayern	1
Medienpädagogische informationstechnische Beratungslehrkraft (MIB)	1
Mitarbeit bei der MB-Dienststelle für die Fragen der Schülermitverantwortung und Mitglied in der Landesarbeitsgemeinschaft SMV	1
Moderatoren für BuS-Modul im P-Seminar	2
Moderatoren für die Oberstufe	3
Multiplikator der Bayerischen Schulverwaltungsprogramme (WinSV bzw. ASV)	2
Multiplikator für den Datenschutz	1
Multiplikator für Werteerziehung	2
Pfleger des Schulentwicklungsportals	1
Regionaler Arbeitskreis Theater an Gymnasien in Niederbayern	2
Regionalteam Deutsch	3
Regionalteam Geschichte	3
Schulentwicklungskoordinator	2
Schulentwicklungsmoderator	15
Team zur externen Evaluation	7
Weiterentwicklung der Begabtenförderung	1

MB-Dienststelle für Fach- und Berufsoberschulen	
Bezeichnung des Angebots	Anzahl der unterstützenden Lehrkräfte
Ansprechpartner für Elternarbeit (KESCH)	1
BAF Solarfunktionskoffer	1
Cisco CCNA Modul 1 und 2	1
Einsatz von mebis / RFM	25
Fachmitarbeiter/-berater	21
Kollegiale Fallberatung	1
Medienpädagogische informationstechnische Beratungslehrkraft (MIB)	3
Multiplikator der Bayerischen Schulverwaltungsprogramme (WinSV bzw. ASV)	2
Multiplikator für den Datenschutz	1
Multiplikator für Werteerziehung	3
Multiplikator Sicherheit im Chemieunterricht	2
Prävention	1
QmbS-Berater	1
SAP R3 Anwendung für Berufl. Oberschulen gemeinsam mit TUM	4
Schulentwicklungskoordinator	1



Schulentwicklungsmoderator	6
Sicherheitsfachberater	1
Team zur externen Evaluation	13
Zusatzausbildung "Prävention und Intervention bei sexueller Gewalt in der Schule"	1

MB-Dienststelle für Berufliche Schulen (ohne FOSBOS)	
Bezeichnung des Angebots	Anzahl der unterstützenden Lehrkräfte
Ansprechpartner für Elternarbeit (KESCH)	1
Beauftragter Interkultureller Austausch und Prävention gegen Extremismus	1
Beauftragter Leonardo da Vinci und Erasmus+	1
Berater für Beschulung von Klassen mit Asylbewerbern	1
Fachmitarbeiter für Schulentwicklung und QmbS	1
Fachmitarbeiter nach Berufsgruppen - Unterricht und fächerübergreifende Aufgaben	10
Kollegiale Fallberatung	1
Medienpädagogische informationstechnische Beratungslehrkraft (MIB)	1
Multiplikator der Bayerischen Schulverwaltungsprogramme (WinSV bzw. ASV)	3
Multiplikator für den Datenschutz	1
Multiplikator für die Kooperation Berufsschule - Mittelschule	1
Multiplikator für Jugendliche ohne Ausbildungsplatz (JoA)	3
Multiplikator für Umweltschutz	2
Multiplikator für Werteerziehung	4
Multiplikator Kollegiale Hospitation	1
Multiplikator Konfliktmanagement	1
Multiplikatoren für Deutsch und Berufssprache Deutsch	5
Multiplikatoren für Schul-Erlebnis-Pädagogik	2
Multiplikatoren Selbstreguliertes Lernen (Segel BS)	4
QmbS-Berater	3
Schulentwicklungskoordinator	1
Schulentwicklungsmoderator	5
Team zur externen Evaluation	6

MB-Dienststelle für Staatliche Schulberatungsstelle	
Bezeichnung des Angebots	Anzahl der unterstützenden Lehrkräfte
Ansprechpartner für Inklusion	3
KIBBS	11
Lehrergesundheit	14
Regionalbeauftragte für Demokratie und Toleranz	2
Regionale Ansprechpartner für Stottern in der Schule	2
Schule als Lebensraum - Ohne Mobbing	27
Staatliche Schulberatungsstelle für Niederbayern	3
Supervisoren und Coaches für die erweiterte Schulleitung	3
Teilabgeordnete Schulpsychologen und Beratungslehrkräfte an die Schulberatungsstelle	12

---

## Anhang 2: Schulartspezifische SWOT-Analyse

In schulartspezifischen Workshops wurden am 15.11.2016 vor dem Hintergrund der Auswertungen der Analysebögen der Schulen folgende Leitfragen diskutiert und bearbeitet.

### **Leitfragen zum IST-Stand:**

- Warum funktionieren positiv wahrgenommene Angebote?
- Warum werden Angebote nicht wahrgenommen/in Anspruch genommen?
- Welche schulartübergreifenden Angebote werden gut angenommen?
- Welche Angebote fehlen? Wovon wünschen Schulen mehr?
- Was wünschen sich Schulen anders?

### **Leitfragen zur Weiterentwicklung:**

- Wie stellen sich Schulen Unterstützung besser und nachhaltiger vor?
- Wie kann die Verzahnung von externer Unterstützung und schulinterner Fortbildung sinnvoll erfolgen?
- Wie lassen sich Unterstützungsangebote mit Blick auf Mitwirkung, Nachhaltigkeit und Qualität optimieren?
- Was kommt beim Schüler an?
- Wie wird Unterstützung zu Entlastung?

**Grundschulen:**

Gegenwart	Zukunft
<p><b>Satisfactions (Stärken)</b></p> <p>Vielfältige Angebote, die passgenau genutzt werden können, inkl. guter Experten (Beratungslehrer, MSD, Schulpsychologen) Schnelle Erreichbarkeit von Unterstützern im Bereich Beratung und Schulpsychologie – persönliche Bekanntheit und Konstanz bringt persönlichen Nutzen</p>	<p><b>Opportunities (Chancen)</b></p> <p>Weitere Öffnung von Schulen für Experten aus anderen Fachbereichen bei Unterstützung vor Ort (Schulpsychologen, Beratungslehrer, JaS) Zusammenschluss von Schulen zur Finanzierung von externen Profis Veränderte, professionalisierte Arbeitskultur – regelmäßige Nachmittage für gemeinsame Arbeit („Ritualisierung erspart Kräfte“) Eigenverantwortlichkeit von Schule als Entlastung, da eigene Schwerpunktsetzung – Unterricht und Erziehung als Hauptaufgabe Chance auf frei werdende Ressourcen durch Streichung nicht benötigter Ressourcen</p>
<p><b>Weaknesses (Schwächen)</b></p> <p>Meist fehlende Bedarfsorientierung bei verpflichtenden Fortbildungen Fehlende Einbindung der Nutzer bei der Definition von Bedarfen z. T. oberflächliche Ausbildung von Unterstützern (fehlende Orientierung an der Arbeit in der Praxis, z. B. LehrplanPlus Multiplikatoren) Phänomen „stille Post“ bei Multiplikatorensystem Fehlende Zeiträume, um Unterstützung wahrzunehmen (aus unterschiedlichen Gründen „belegte“ Nachmittage – Ganztageschulsystem aber auch „Halbtagsjob“ in den Köpfen) Fehlende Budgets für externe Profis Mängel bei der Bedienerführung in FiBS Quantität vor Qualität</p>	<p><b>Threats (Risiken)</b></p> <p>Unübersichtlichkeit durch weitere Differenzierung – fehlender Mut, Angebote zu streichen</p>

## Mittelschulen:

Gegenwart	Zukunft
<p><b>Satisfactions (Stärken)</b></p> <p>Notwendigkeit „lebenswirklicher“, bedarfsorientierter Angebote“ (Bsp. Angebote zur Lehrer-gesundheit, SINUS, Kompetenzerweiterung in der Gesprächsführung)</p> <p>Vertrautheit und Bekanntheit mit Unterstützern – hohe personelle Konstanz und Verlässlichkeit (Bsp. Staatliche Schulberatung und Schulpsychologie) und in dringenden Fällen schnelle Verfügbarkeit.</p> <p>Experten an der eigenen Schule mit Kontakten nach zu schulexternen Fachleuten (Bsp. Umgang mit Gefahren im Internet, Sucht usw.)</p> <p>Vorhandensein von Auswahlmöglichkeiten bei der Inanspruchnahme von Unterstützung</p>	<p><b>Opportunities (Chancen)</b></p> <p>Schulinternes System zur Spezialisierung/zum Ausbau fachlicher Expertise, inkl. klarer Aufgabenbeschreibung und notwendiger Ressourcen – Vernetzung nach außen und nachhaltige Prozessgestaltung nach der Unterstützungsphase</p> <p>Fundierte Ausbildung von Unterstützern inkl. professioneller Rekrutierung und Pflege der Unterstützer</p> <p>Klare Trennung zwischen Unterrichts- und Unterstützungstätigkeit (klar definiertes Zeitbudget)</p> <p>Stärkung der Rolle der Schulaufsicht als Unterstützer</p> <p>Optimiertes Kommunikationssystem – Bsp. mebis</p>
<p><b>Weaknesses (Schwächen)</b></p> <p>Notwendiges Setzen von Prioritäten – Aktuell: Einführung des LehrplanPlus und ASV bindet alle Ressourcen der Schulen</p> <p>Unterstützung mit fehlendem Praxisbezug oder zu wenig Handlungsorientierung</p> <p>Fehlende Bedarfsorientierung hinsichtlich differierender Teilnehmerbedürfnisse – fehlende Bedarfsanalyse</p> <p>Fehlende Ausrichtung von Unterstützung auf langfristige Veränderungen</p> <p>Lehrkräfte als Unterstützer „schwächen“ die eigene Schule, insbesondere hinsichtlich der Unterrichtsversorgung (Fehlzeiten, z. B. durch externe Evaluation)</p> <p>Unterstützungsaufgaben als große Zusatzbelastung für Lehrkräfte, bei gleichzeitigem Gefühl mangelnder Honorierung (fehlende Ressourcen)</p>	<p><b>Threats (Risiken)</b></p> <p>Notwendigkeit einer Prüfung des bestehenden Unterstützungssystems inkl. Abschaffung bestimmter Angebote</p> <p>Konzeption und Korrektur von Unterstützung nicht nur „von oben“</p> <p>Vermeidung eines zu kurze Einsatzes von Lehrkräften in der Unterstützungsarbeit</p> <p>Hohe Qualitätsansprüche vs. zeitliche, personelle und finanzielle Rahmenbedingungen</p>

**Förderschulen:**

Gegenwart	Zukunft
<p><b>Satisfactions (Stärken)</b></p> <p>Breites und über jährlich aktualisierte Informationsbroschüre bekanntes Unterstützungssystem  Reaktionsfähiges, gut verfügbares/erreichbares und passgenaues/individuell abgestimmtes Angebot im Bereich Beratung/Schulpsychologie  (Sofern gewährleistet,) gewinnbringender Input durch die staatliche Schulberatung – Unterstützung für Unterstützer</p>	<p><b>Opportunities (Chancen)</b></p> <p>Gewinnbringender Input von außen für Unterstützer und unterstützte Schulen  Ausbildung eines kollegialen Netzwerks für und zwischen den Schulen als Aufgabe der Schulaufsicht in beratender Funktion (Erkennen, Fördern und Multiplizieren von Potenzialen von Schulen)  Konzeptionierung von Unterstützung (Fortbildung) als Dreischritt:  regelmäßige Bedarfsanalyse  Vernetzung zwischen FöS und benachbarten Schularten  Entwicklung, Bereitstellung und Stabilisierung von Unterstützung inkl. Rückkopplung zu zentralen Stellen ISB/ALP</p>
<p><b>Weaknesses (Schwächen)</b></p> <p>Fehlende externe fachliche Unterstützung  – sehr limitierte finanzielle Ressourcen für externe Referenten  Aus der Not geborene eigene Unterstützungsangebote vor Ort, da übergeordnete Institutionen (ISB, ALP) dem Bedarf hinterher hinken  – Unterstützung oft im Nachgang zur Umsetzung bildungspolitischer Vorgaben.  „Schmoren im eigenen Saft“ – sonderpädagogisches Perpetuum mobile  Fehlende Unterstützung für Unterstützer (Fahrtkosten/Honorare, im mehr zurückgefahrenen fachliche Unterstützung durch ISB/ALP)  Fokus i. d. R. auf staatlichen Lehrkräften trotz vieler anderer Trägerschaften</p>	<p><b>Threats (Risiken)</b></p> <p>Scheitern von passgenauen Angeboten an personellen, materiellen und finanziellen Ressourcen  Wettbewerb zwischen den Schulen bei der Entwicklung von innerschulischer Unterstützungsangeboten  Zu große Vielfalt an Einzelangeboten vs. einseitige Schwerpunktsetzung</p>

## Realschulen:

Gegenwart	Zukunft
<b>Satisfactions (Stärken)</b>  brn als sehr hilfreiche Kommunikationsplattform, insbesondere Unterstützung für Seminar- und Einsatzschulen, Überblick über Fortbildungen und Fachmitarbeiter, Kontakte an Schulen Klare und transparente Strukturen bei MB-Dienststelle, Schulberatungsstelle, Schulpsychologen und MSD (Inklusion!) Gute Vernetzung zwischen Lehrkräften, Schulleitungen und externen Partnern vor Ort Einladung von 2 Kollegen zu LehrplanPlus Fortbildungen Eigenverantwortlichkeit der Schulen – häufig schulinterne Lösungen möglich	<b>Opportunities (Chancen)</b>  Je nach Thema Etablierung schulartübergreifender Kompetenzteams mit einer Kombination von internen und externen Referenten Gezielte Auswahl von Fortbildungen für Lehrkräfte durch Auflistung der Angebote eines Jahres (Jahresplanung) inkl. Beschreibung des Unterstützungsangebots, auch externer Referenten Ausweitung digitaler Unterstützung
<b>Weaknesses (Schwächen)</b>  Fehlende Ressourcen (ARSt) für Fachmitarbeiter beim MB, für Schulberatungsstelle, für Fortbildner (Passgenauigkeit von Angeboten!) und für Beratung vor Ort (Beratungslehrer, Schulpsychologen und Systembetreuer) Fehlende Unterstützung für Unterstützer Schwierigkeiten bei Rekrutierung geeigneter Referenten für SCHILF (fehlende Strukturen/ Informationen über externe Referenten, inkl. Themen, Arbeitsweise, Honorarkosten usw.)	<b>Threats (Risiken)</b>  Wegfall von wichtigen Angeboten im Rahmen von Umschichtungsmaßnahmen Zusatzbelastungen, falls Chancen ohne zusätzliche Ressourcen verwirklicht werden sollen.

**Gymnasien:**

Gegenwart	Zukunft
<p><b>Satisfactions (Stärken)</b></p> <p>Hohe Nachhaltigkeit bei Veranstaltungen mit gleichem Teilnehmerkreis (z. B. Theaterfortbildungen) und Abstimmung von Inhalten im Vorfeld</p> <p>Feste, langfristige Ansprechpartner (Bsp. Schulpsychologen, Beratungslehrer, MB-Dienststelle, ASV-Koordinator)</p> <p>Unterstützung/Fortbildung als Start für längerfristigen Kontakt, ggf. inkl. digitaler Vernetzung</p> <p>Notwendigkeit eines hohen Praxisbezugs und unmittelbarer Entlastung</p>	<p><b>Opportunities (Chancen)</b></p> <p>Mehr Austausch bei Best-Practice Beispielen</p> <p>Externe Unterstützung im Bereich EDV</p> <p>Schaffung regionaler Kommunikationsstrukturen/aktualisiertes, leicht zugängliches und erweiterbares Informationssystem</p> <p>Zusätzliche Ressourcen bzw. sinnvolle Umverteilung, um langfristige Ansprechpartner zu gewährleisten</p>
<p><b>Weaknesses (Schwächen)</b></p> <p>Fehlende Ressourcen (Budget, Zeit, Anrechnungsstunden)</p> <p>z. T. nicht hinreichend bekannte Zuständigkeiten</p> <p>Nicht aktualisierte Webseiten inkl. unbekanntem Mehrwert von Unterstützung – Fehlende digitale Informationssysteme</p> <p>Organisatorische Schwierigkeiten aufgrund von zu Vertretenden Unterstützern oder Unterstützten</p> <p>z. T. nicht passende Referenten</p> <p>Ungünstige Terminierung von Unterstützung (Zeugnistermin, Abiturprüfung, Freizeit)</p> <p>Problematische Personalversorgung/-entwicklung gefährdet Nachhaltigkeit</p>	<p><b>Threats (Risiken)</b></p> <p>Verwendung von Ressourcen, insbesondere Zeit</p> <p>Überflüssige Dopplungen bei verbindlichen Fortbildungen</p> <p>Mangelnde Nachhaltigkeit</p> <p>Überregulierung durch z. B. zu viele verbindliche Angebote</p> <p>Ablehnung durch Kollegien aufgrund zusätzlicher Belastungen</p>

## Berufliche Oberschulen:

Gegenwart	Zukunft
<p><b>Satisfactions (Stärken)</b></p> <p>Institutionalisierte Unterstützung (z. B. Krisenintervention, Schulberatung, MB-Mitarbeiter/ Fachmitarbeiter)</p> <p>Funktionierende Angebote sind „passgenau“ (Auswahlmöglichkeit der Schulen und spezifische Gestaltung durch Anbieter), in akuten Situationen schnell verfügbar und Unterstützer gut bekannt und beständig sind.</p> <p>Unterstützung als Startpunkt für längerfristige Zusammenarbeit</p> <p>Schulartbezogene Unterstützung (idealerweise vor Ort) mit direktem Praxisbezug</p>	<p><b>Opportunities (Chancen)</b></p> <p>Mehr Hilfe bei Zielformulierung und Zielfindung nach externer Evaluation usw.</p> <p>Mehr Unterstützung im Bereich Inklusion (z. B. für Schulbegleitung, zeitlicher Ausgleich im Unterricht)</p> <p>Ressourcen für Unterstützer, um passgenau unterstützen zu können aber auch für Unterstützte, damit die Inanspruchnahme von Hilfe nicht zur Zusatzbelastung wird.</p> <p>Mehr Selbstbestimmung bei der Auswahl von Unterstützung (neues obligatorisches Angebot nur bei Wegfall eines alten)</p> <p>Gewinn durch zeitliche Entlastung, gelöste Probleme, direkt umsetzbare, praxisorientierte Handlungsanweisung</p> <p>Zusammenschluss mit Nachbarschulen für Fortbildungen („Hochkaräter“ durch Kosteneinsparung)</p>
<p><b>Weaknesses (Schwächen)</b></p> <p>Aussprechen vager Empfehlungen statt konkretem Lösungsvorschlag (Bsp. Datenschutz)</p> <p>Fehlende Aktualität von Angeboten bzw. Parallelstrukturen, fehlende Passung zum Schultyp (z. B. KESCH)</p> <p>Fehlende Ressourcen, z. B. zur Freistellung von Unterstützern, zur Erstattung von Reisekosten</p> <p>Fehlende Transparenz, insbesondere um „Gewinn“ eines Angebots im Vorfeld abschätzen zu können</p>	<p><b>Threats (Risiken)</b></p> <p>Unzureichende Berücksichtigung der jeweiligen Belastungssituation bei der Umverteilung von Ressourcen</p> <p>Fehlende Möglichkeit, professionelle Hilfe von außen zu nutzen („nicht nur kochen im eigenen Saft“)</p> <p>Mehr obligatorische Angebote, weniger Schulartbezug, Verringerung von Ressourcen</p>



**Berufsschulen:**

Gegenwart	Zukunft
<p><b>Satisfactions (Stärken)</b></p> <p>Umfangreiches Unterstützungsangebot mit gut erreichbaren und verfügbaren Anbietern/Referenten  Vorteil von Inhouse-Veranstaltungen  Laufend aktualisierte Broschüre „Schule mitgestalten, beraten, begleiten, unterstützen“</p>	<p><b>Opportunities (Chancen)</b></p> <p>Entwicklungschancen durch externe Evaluation, sofern Evaluation als kontinuierlicher Begleitprozess gesehen wird  Eigenes/ausreichendes Budget würde an Schulen Entwicklungsmöglichkeiten eröffnen  Mehr Transparenz durch Qualitätskriterien für Unterstützung  Angebote, die sich an den Entwicklungszielen einer Schule bzw. den Bedarfen der Schulart orientieren  Streichung von nicht nachgefragten Angeboten zur Freisetzung von Ressourcen</p>
<p><b>Weaknesses (Schwächen)</b></p> <p>Unterstützung z. T. nur mit Hilfe des Fördervereins realisierbar  Zu wenige oder zeitlich verzögerte Angebote zu aktuellen Handlungsfeldern  Fehlende Präzisierung/Bekanntheit der Aufgabengebiete der Fachmitarbeiter bzw. grundsätzlich fehlende Fachmitarbeiter  Fehlende Passgenauigkeit der externen Evaluation und Nicht-Berücksichtigung der internen Evaluation (insbesondere bei QmbS-Schulen)  Fehlende zeitliche Ressourcen zur Wahrnehmung von Unterstützung</p>	<p><b>Threats (Risiken)</b></p> <p>Veröffentlichung der eigenen Evaluationsergebnisse im Vergleich zum landesweiten Durchschnitt (Ranking) birgt die Gefahr eines schädlichen Konkurrenzkampfes zwischen den Schulen  Vielzahl an (wahrzunehmenden/wahrgenommenen) Unterstützungsangeboten führt zu gesundheitlicher Überlastung von Lehrkräften</p>







STIFTUNG  
BILDUNGSPAKT  
BAYERN

**Stiftung Bildungspakt Bayern**

c/o Bayerisches Staatsministerium  
für Unterricht und Kultus  
Jungfernturmstraße 1, 80333 München  
Tel. 089 2186-2091  
Fax 089 2186-2833  
[bildungspakt-bayern.de](http://bildungspakt-bayern.de)