

Die Praxis der Schulaufsicht

Selbstverständnis – Handlungsfelder – Trends

Herausgeber:

Wolfgang Bott

VORANSICHT

RAABE,
KLASSE SCHULE

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

1. Auflage 2019

ISBN: 987-3-8183-0777-6

Dr. Josef Raabe Verlags-GmbH
Ein Unternehmen der Klett Gruppe
Rotebühlstraße 77
70178 Stuttgart
Telefon +49 711 62900-0
Fax +49 711 62900-60
meinRAABE@raabe.de
www.raabe.de

Redaktion: Gerd Birkigt
Satz: ESM Satz- und Grafik GmbH, Berlin
Covergestaltung: KASSANDRA Werbeagentur, Donaueschingen
Bildnachweis Titel: © TinkstockPhotos
Druck: Usługi Wydawnicze-Ponigraniczne Paper&Tinta; Nadma, Polen
Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem Papier

Inhalt

Vorwort 7

Kapitel 1

**Strukturen der Schulaufsicht und Überblick über
aktuelle Veränderungen (Deutschland, Schweiz,
Österreich, Südtirol)** 9

Wolfgang Bott
Schulaufsicht in Deutschland 9

Rolf Dubs
Schulaufsicht in der Schweiz 26

Markus Juranek
Schulaufsicht in Österreich 35

Werner Sporer
Schulaufsicht in Südtirol 55

Kapitel 2

Rolle und Selbstverständnis der Schulaufsicht 61

Meinhard Jacobs
Rolle und Funktion der Schulaufsicht – Entwicklungslinien
und Selbstverständnis 61

Elke Dragendorf
Schulaufsicht erfolgreich wahrnehmen – eine
herausfordernde Aufgabe 102

Wolfgang Bott
Schulaufsicht und eigenverantwortlichere Schule 120

Heiner Rößler
Kompetenzen und Verfahren zur Personalgewinnung
für die Schulaufsicht 132

Bernadette Eberhardt
Schulaufsicht – eine Gruppe, über die in den Bildungs-
positionen der Bundesländer wenig berichtet wird 154

Stefan Graf

Auswahl und Vorbereitung von Schulaufsichtsbeamten
an Staatlichen Schulämtern in Bayern 162

Wolfgang Bott

Vorschläge zur Ausbildung von Schulaufsichtsbeamten
in Bayern 168

Bernadette Eberhardt

Schulaufsicht neu im Amt: Begleitung durch modulare
Fortbildung in NRW 174

Kapitel 3

Handlungsfelder der Schulaufsicht 189

Martina Roth

Kerngeschäft einer Schulaufsichtsbeamtin 189

Thomas Brill

Gleichzeitigkeit des Vielen 195

Marion Weßling

Fast zehn Jahre Tätigkeit in der Schulaufsicht –
ein Rückblick 201

Bernhard Drude, Heinz Kipp

Personalmanagement in einem Schulaufsichtsbereich 207

Bernhard Drude, Heinz Kipp

Auswahl von schulischen Führungskräften 223

Heinz Kipp

Die richtige Person an die richtige Position bringen 235

Wolfgang Bott

Die dienstliche Beurteilung 243

Bernadette Eberhardt

Nachwuchsförderung und fördern 256

Martina Roth

Datengestützte Steuerung der Schul- und Unterrichts-
entwicklung 277

Wolfgang Bott

Überprüfung schulischer Entscheidungen 286

<i>Heinz Kipp</i>	
Netzwerken im Schulamtsbezirk – das Netzwerk „Voneinander Lernen“	306
<i>Ulf Schönberger</i>	
Schulaufsicht in der Region und als Partner für Netzwerke	311
Kapitel 4	
Erwartungen an die Schulaufsicht – von Schulleitung bis Kultusministerium	317
<i>Hedwig Michalski</i>	
Erwartungen einer Schulleiterin eines Grundschul- verbundes in NRW	317
<i>Norbert Leist</i>	
Erwartungen eines Schulleiters einer Selbstständigen Beruflichen Schule in Hessen	323
<i>Stefan Graf</i>	
Erwartungen aus ministerielle Sicht	333
<i>Nane Nebel</i>	
Erwartungen vonseiten der Eltern	340
<i>Mario Malki</i>	
Erwartungen an Schulaufsicht – aus Sicht eines Schülers	347
<i>Birgit Christina Koch</i>	
Erwartungen aus Sicht eines Lehrkräftepersonalrates	350
<i>Wolfgang Bott</i>	
Standespolitische Zusammenarbeit der Schulaufsicht	354
Autorenverzeichnis	363

Vorwort

Die Schulaufsicht wird in Artikel 7 Abs. 1 Grundgesetz mit der Formulierung „Das gesamte Schulwesen steht unter der Aufsicht des Staates“ grundsätzlich als staatliche Aufgabe genannt, ihre Ausgestaltung in den einzelnen Bundesländern, ihre Aufgaben aber auch ihre Möglichkeiten und Grenzen sind in der Öffentlichkeit jedoch meist nur Insidern bekannt. Selbst engagierte Schüler- und Elternvertreter verbinden mit der Institution gelegentlich Erwartungen an eine allumfassende aufsichtliche und problemlösende Kompetenz, die von staatlicher Seite in dieser Form kaum einlösbar ist.

Aufgrund der föderalen Struktur der Bundesrepublik Deutschland und der grundgesetzlich verankerten Bildungshoheit der Länder haben sich 16 verschiedene Varianten der Schulaufsicht entwickelt. Mit dem vorliegenden Werk sollen der interessierten Öffentlichkeit Einblicke in die Arbeitsschwerpunkte der Institutionen sowie ein Überblick über notwendige Kompetenzen und Veränderungstendenzen ermöglicht und somit eine Informationslücke geschlossen werden.

Die Autoren des Buches zeichnen sich durch umfangreiche praktische Erfahrung aus, die sie in vieljähriger Tätigkeit auf den unterschiedlichen Ebenen und in den verschiedenen Einrichtungen der Schulaufsicht erworben haben. Dies versetzt sie in die Lage, typische Tätigkeitsbereiche wie Personalmanagement und Personalauswahl über auch Beratung und Unterstützung bei der Schulentwicklung etc. anschaulich, beispielhaft und verständlich zu beschreiben und damit Einblicke in die tägliche Arbeit zu geben.

Das Buch geht im ersten Teil bewusst zunächst über die Grenzen der Bundesrepublik hinaus und gibt einen Überblick über die Entwicklung der Schulaufsicht im gesamten deutschsprachigen Raum.

In einem weiteren Kapitel werden Rolle und Selbstverständnis der Schulaufsicht insbesondere in Bezug auf die selbstständiger

werdenden Schulen beschrieben und die daraus resultierenden Veränderungen in der praktischen Arbeit sowie die dafür notwendigen Folgerungen für die Aus- und Fortbildung ihrer Mitarbeiter aufgezeigt.

In Kapitel 3 werden schwerpunktmäßig typische Handlungsfelder der Schulaufsicht im Zusammenhang mit Personalauswahl und -einsatz, Anfertigung dienstlicher Beurteilungen und Umgang mit Beschwerden vorgestellt. Ausführungen zur Schul- und Unterrichtsentwicklung sowie zur regionalen Netzwerkarbeit runden dieses Kapitel ab.

Im abschließenden Kapitel formulieren Schulleiter, Personalräte, Schüler und Eltern ihre Erwartungen an die Schulaufsicht. Beendet wird das Kapitel mit der Darstellung standortübergreifender Zusammenarbeit der Schulaufsicht.

Das Buch ist so gestaltet, dass es neben dem Überblick über die Arbeit der Schulaufsicht, der vornehmlich das Interesse an Information deckt, vor allem auch den Mitarbeitern der Schulaufsicht selbst Unterstützung und Anregung für deren täglicher Arbeit bietet.

Für Hinweise und Ergänzungen sind die Autoren, der Herausgeber und der Verlag dankbar.

Ihr
Wolfgang Bott

Strukturen der Schulaufsicht und Überblick über aktuelle Veränderungen (Deutschland, Schweiz, Österreich, Südtirol)

Das Kapitel in der Übersicht

Je nach Tradition der Länder ist die staatliche Schulaufsicht eher föderalistisch oder eher zentralistisch organisiert. In Deutschland ist sie Ländersache, in der Schweiz Sache der Kantone, Österreich setzt seit Maria Theresia auf Zentralisation, Südtirol kennt den Begriff „Schulaufsicht“ gar nicht. Doch in allen Ländern wird darum gerungen, eine moderne, zeitgemäße Schulaufsicht zu entwickeln zum Wohle der Schule und der Schülerinnen und Schüler.¹

Schulaufsicht in Deutschland

Wolfgang Bott

1. Ausgangssituation

Seit dem Bekanntwerden der ersten Ergebnisse der Schulleistungsuntersuchungen wie PISA 2000 und IGLU 2003 wurde und wird über die Lage diskutiert, den Schulen zur Verbesserung ihrer Leistungen mehr Selbstständigkeit für die von ihnen zu vertretenden Entscheidungen einzuräumen. Die in diesem Zusammenhang verwendeten Begriffe wie „Eigenverantwortlichkeit“, „Selbstständigkeit“ oder „Autonomie“ suggerieren dem unbefan-

¹ Siehe dazu u. a. die Länderberichte in: Schulleitung und Schulaufsicht. Neue Rollen und Aufgaben im Schulwesen einer dynamischen und offenen Gesellschaft. STUDIEN-Tag, Innsbruck-Wien 1998.

Schulaufsicht in der Schweiz

Rolf Dubs

1. Merkmale des schweizerischen Schulsystems

Das schweizerische Bildungssystem ist stark föderalistisch geprägt und deshalb sehr vielgestaltig organisiert. Für die nach obligatorische Schulzeit (Universitäten, Fachhochschulen, Pädagogische Hochschulen, Gymnasien und Berufsschulen) sind die Kantone zuständig, wobei der Bund vor allem in finanziellen und Lehrplanfragen unterschiedliche, rechtlich eindeutig bestimmte Kompetenzen hat. Das Volksschulwesen (Kindergarten, Primarschule, Sekundarstufe I) liegt in der Verantwortung eines jeden der 26 Kantone, welche die einzelnen Gemeinden (getrennt in politische und Schulgemeinde oder Einheitsgemeinde) durch kantonale Schulgesetze zu den Trägern der Volksschule machen. Deshalb können die Kantone vorläufig einzig die Rechtmäßigkeit des kommunalen Handelns der Gemeinde überprüfen.

Die letzte Veränderung der Bundesverfassung (Art. 62 im Jahre 2006) in welcher die Verantwortung für das Volksschulwesen bei den Kantonen belassen wird, gibt dem Bund aber das Recht, Vorschriften im Volksschulbereich zu erlassen, wenn eine Harmonisierung von Bildungswesen unter den Kantonen nicht gelingt. Unangetastet bleibt aber das Prinzip der Gemeindeautonomie im Volksschulwesen.

Bislang harmonisierten die Kantone im Jahr 2009 mit der „Interkantonalen Vereinbarung über die Harmonisierung der obligatorischen Schule (Harmos)“ die Lehrpläne der Volksschule (Lehrplan 21), die in den einzelnen Kantonen verbindlich werden, sofern die Bürgerschaft dagegen nicht das Referendum ergreift und die Koordination ablehnt. Bislang sind alle Referenden dazu gescheitert (Hangartner & Heinzer 2016).

Die Autonomie der Kantone im Volksschulwesen bedeutet, dass jeder Kanton die Organisation des Volksschulwesens selber bestimmt. Noch immer ist es in den meisten Kantonen der von der

Schulaufsicht in Österreich

Markus Juranek

1. Wichtige Stationen der Entwicklung der Schulaufsicht

Die Gestaltung der Österreichischen Schulbehörden, ihre komplizierte Innenstruktur, der damit zum Ausdruck kommende Machtgleichgewicht zwischen Organen, Gebietskörperschaften und Interessensgruppen und vieles andere lässt sich nur aus der Geschichte heraus begreifen.¹

Historische Wurzeln

Wo liegen die historischen Wurzeln für das heutige System der staatlichen Schulverwaltung in Österreich und seiner Schulaufsicht?

Auf diese Frage wird in Lehrkreisen unter Nichthistorikern nach kurzem Zögern mit großer Wahrscheinlichkeit die intuitiv richtige Antwort kommen: bei Maria Theresia (1740–1780).

Tatsächlich stellen ihre Reformen (und die ihres Sohnes Josef II. 1780-1790) einen Bruch mit der bisherigen Verfassungs- und Regierungsform dar. Von heute spürbare prägende Ordnungsprinzipien des Österreichischen Schulrechts reichen bis in die Zeit dieser habsburgischen Herrscherin zurück. Der vielzitierte Ausspruch der Kaiserin „das Schulwesen ist und bleibt allzeit ein Politikum“ zeigt den absolutistischen Anspruch, die Schule in einen staatlichen Griff zu bekommen.

Mit der Unterschrift der Kaiserin am 6.12.1774 unter die „Allgemeine Schulordnung für die deutschen Normal-, Haupt- und Pri-

¹ Sämtliche historische Ausführungen sind entnommen Juranek, Schulverfassung und Schulverwaltung in Österreich und in Europa Bd. I (1999), S. 54 ff. mit dort zahlreichen weiteren Quellenangaben.

Schulaufsicht in Südtirol

Werner Sporer

Es sei vorausgeschickt, dass der Begriff der „Schulaufsicht“ in Südtirol nicht existiert. Dies gilt nicht nur in terminologischer Hinsicht, sondern auch inhaltlich unterscheidet sich die Situation in Südtirol erheblich von jener in den anderen deutschsprachigen Ländern.

Ein wesentlicher Grund hierfür findet sich in der relativ weit ausgebauten Autonomie der Einzelschulen, welche in Italien bzw. Südtirol im Zeitraum 1997-2000 durch verschiedene Normen¹ eingeführt wurde. Infolge dieser gesetzlichen Neuerungen wurden die Schuldirektoren zu Schulführungskräften und ihnen wurden umfangreiche Befugnisse in Bezug auf die Führung und Verwaltung der Schulen übertragen. Mit dieser weitgehenden Schulautonomie war ein klassisches Konzept der Schulaufsicht nicht mehr vereinbar. Es sei aber auch daran hingewiesen, dass der Begriff der „Schulaufsicht“ in Südtirol auch vor dem oben genannten Zeitraum nicht gängig war. Stattdessen war der Begriff Schulinspektorat bzw. Schulinspektion geläufig, in direkter Übersetzung der entsprechenden italienischen Begriffe „servizio ispettivo“ bzw. „ispettore scolastico“. Während im Italienischen der Begriff des „ispettore“ (Inspektor) mit der Einführung der Schulautonomie ab 1999 durch die Bezeichnung „dirigente tecnico“ („Technische“ Führungskraft) ersetzt wurde, blieb man in Südtirol beim Begriff des „Inspektors“.

Der Kollektivvertrag der Inspektoren² in Südtirol definiert deren Funktion folgendermaßen:

Die Inspektoren/Inspektorinnen gehören zur Stabsstelle des/der zuständigen Schulamtsleiters/Schulamtsleiterin und üben ihre Tätigkeit einzeln oder im Team aus. Im Rahmen der geltenden Be-

¹ Gesetz Nr. 59 vom 15.03.1997 (Art. 21); DPR Nr. 275/1999; Landesgesetz Nr. 12 vom 09.06.2000.

² siehe Kollektivvertrag vom 03.10.2002 (Art. 4).

Rolle und Selbstverständnis der Schulaufsicht

Rolle und Funktion der Schulaufsicht – Entwicklungslinien und Selbstverständnis

Meinhard Jacobs

Der Beitrag in der Übersicht

Der Text zeichnet die Veränderungen in der Schulaufsicht – insbesondere im Hinblick auf ihr Selbstverständnis und unter Berücksichtigung der wachsenden Selbstständigkeit der Schulen – von den siebziger Jahren des letzten Jahrhunderts bis heute in groben Zügen nach.

Dabei thematisiert er insbesondere

- die Wirksamkeit der Schulaufsicht für die Schulentwicklung,
- den für das Verhältnis zur Schule charakteristischen Konflikt zwischen Beratung und Kontrolle,
- die Notwendigkeit der Rechenschaftslegung von selbstständigen Schulen und
- die daraus resultierenden Anforderungen an das Personal der Schulaufsicht.

Aus der Erkenntnis, dass die gestiegene Eigenverantwortung von Schulen nicht automatisch auch zu einer höheren Qualität der schulischen Prozesse und zu besseren Ergebnissen führt, formuliert er schließlich einige Essentials für die Gestaltung des Verhältnisses von staatlicher Verwaltung und Autonomie, die im Sinne einer „robusten Steuerung“ Eigenständigkeit ernst nimmt und Verantwortung einfordert.

Schulaufsicht erfolgreich wahrnehmen – eine herausfordernde Aufgabe

Elke Dragendorf

Der Beitrag in der Übersicht

Neben der Verpflichtung zur Umsetzung staatlicher Vorgaben gibt es im Schulaufsichtsdienst viele Gestaltungsmöglichkeiten, die nur dann erfolgreich genutzt werden können, wenn die Schulaufsichtsbeamtin bzw. der Schulaufsichtsbeamte sich der an die Tätigkeit gestellten Anforderungen bewusst ist, sich mit diesen identifiziert, dabei Handlungsspielräume zu nutzen weiß und den Menschen, mit denen sie oder er es im Arbeitsgebiet zu tun hat, mit Interesse und Empathie begegnet. Der Beitrag beschreibt die Aufgaben und die notwendigen Voraussetzungen für die Tätigkeit in der Schulaufsicht sowie die Gelingensbedingungen erfolgreicher Arbeit.

1. Aufgaben von Schulaufsicht

Gemäß Grundgesetz (GG), Artikel 7 obliegt die Aufsicht über das Schulwesen dem Staat. Jedes Bundesland kommt dieser Verpflichtung nach, aber aufgrund der Länderhoheit in jeweils unterschiedlicher, wenn auch nicht grundverschiedener Art und Weise. Die Aufgaben der Schulaufsicht werden in den jeweiligen rechtlichen Regelungen der Länder beschrieben. Allen gemeinsam ist, dass die Rechts-, Fach- und Dienstaufsicht bei der jeweiligen Bildungsverwaltung liegt. Jedoch können Aufgaben in diesem Zuständigkeitsbereich auch delegiert werden. Beispielsweise können Landesinstitute etc. beauftragt werden, Rahmenlehrpläne zu entwickeln, Institute können mit der Evaluation von Schulen betraut werden, Schulleiter und Schulleiterinnen können Bewerberverfahren durchführen und dienstliche Beurteilungen vornehmen. Die Verantwortung für die Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung in allen Bereichen des Schulwesens liegt am Ende jedoch immer bei der zuständigen Schulaufsicht.

Schulaufsicht und eigenverantwortlichere Schule

Wolfgang Bott

Der Beitrag in der Übersicht

In dem Beitrag werden zunächst die in der Diskussion zur selbstständigeren Schule verwendeten Begriffe auf ihre rechtliche Tragfähigkeit hin überprüft und in der Folge die Auswirkungen der Schule mit größerer Eigenverantwortung auf das Handeln der Schulaufsicht beschrieben.

1. Reaktion auf PISA und andere Leistungsvergleiche

Seit die Schulen in der Bundesrepublik Deutschland bei den verschiedenen internationalen Untersuchungen wie PISA, IGLU etc. im Vergleich zu anderen Ländern weniger erfreuliche Ergebnisse erzielt haben, wird als Lösungsansatz propagiert, die einzelne Schule würde dann bessere Ergebnisse erzielen, wenn man sie selbst entscheiden ließe, was sie benötige, um bessere Leistungen der Schüler bei deren Abschlüssen zu erzielen.

In der gesamten anschließenden Diskussion fiel auf, dass mit wechselnden Begriffen wie „Eigenverantwortlichkeit“, „Selbstständigkeit“ oder „Autonomie“ der Schule eine Allkompetenz zugesprochen wurde, bei deren Übertragung und durch deren Eintreten die Schule gleichsam „von selbst“ die gewünschten Ergebnisse erzielen würde. Daneben wurde erwartet, dass sich aus der in einzelnen Bundesländern inzwischen nach internationalen Vorbildern eingerichteten Schulinspektion Erkenntnisse gewinnen ließen, die geeignet wären, die Qualität schulischer Arbeit zu verbessern. Insoweit ist leider das Rollenverständnis der beteiligten Institutionen nie abschließend geklärt worden, stattdessen sind die dafür eingerichteten Institutionen entweder völlig aufgehoben oder stark reduziert worden.

Kompetenzen und Verfahren zur Personalgewinnung für die Schulaufsicht

Heiner Roediger

Der Beitrag in der Übersicht

Schulreformen, teilautonome Schulen, Bildungsregionen mit ihren Aufgaben haben die Diskussion von Kernaufgaben und Schulpersonalqualifikationen von Schulaufsicht wieder belebt. Vor dem Hintergrund der Erfüllung des Bildungs- und Erziehungsauftrages der Schulen werden aus der Sicht eines erfahrenen Personalentwicklers und Schulpsychologen insbesondere das Potenzial regionaler Schulaufsicht für die Sicherung der Bildungschancen von Kindern und Jugendlichen diskutiert, Aufgaben beschrieben und ein an Assessment Center Methoden orientiertes Verfahren für die Gewinnung von Personal für die Schulaufsicht entwickelt.

1. Irritationen und Unbehagen in der Schulaufsicht

Manche sehen Schulaufsicht noch als „systemische“ Restgröße und plädieren leidenschaftlich für die selbstständige, lernende Schule und ihre Autonomie bei der Umsetzung der Schulreform (Kochende Schule 2017, S. 9). Ein Unbehagen macht sich in der Realität der Schulaufsicht breit.

Wie eine empirische Befragung der regionalen Schulaufsicht in NRW zeigt, ist die Schulaufsicht selbst höchst unzufrieden mit ihrer Arbeitsituation. Festgestellt wird „ein nicht unerhebliches Auseinanderfallen der wünschenswerten mit der tatsächlichen Aufgabenwahrnehmung. Die größte Diskrepanz gibt es im Bereich der Qualitäts- und Schulentwicklung“ (Bogumil u. a. 2016, S. 61 ff.). Schulaufsicht stellt ihre eigene Wirksamkeit in Frage und beklagt eine mangelnde Steuerung durch die Bildungspolitik. Eine Verbesserung der Effektivität schulaufsichtlichen Handelns sowie eine Klärung der Kernaufgaben von Schulaufsicht werden angemahnt.

Irritationen hat die Neuausrichtung der Schulen nach der Jahrtausendwende im Zusammenhang mit den Schulreformen nach PISA

Schulaufsicht – eine Gruppe, über die in den Bildungsportalen der Bundesländer wenig berichtet wird

Bernadette Eberhardt

Der Beitrag in der Übersicht

Die folgenden Darlegungen beruhen auf einem Fragebogen, der den Kultusministerien der Bundesländer zugesandt wurde. Darin wurden Hinweise erbeten zur Qualifizierung vor Amtsübernahme bzw. zur Fortbildung nach Amtsübernahme sowie auch zum Auswahlverfahren von Schulaufsichtsbekanntem. In die Antworten der Ministerien nur äußerst knapp erfolgten, sind die veröffentlichten Informationen der Ministerien auf ihren Bildungsportalen mit einbezogen worden.

1. Die Frage sei erlaubt: Sind Schulaufsichtspersonen unwichtig?

Nein, bestimmt nicht, eher trifft das Gegenteil zu. Sie sind es, die für die Qualität des Schulwesens vor Ort zuständig sind, sie sind es, die mit den gegebenen personellen Ressourcen ein Optimum erreichen wollen und sollen, sie sind es, die Beschwerden, Widersprüche bearbeiten, Unzufriedenheit abfangen. Darum sollte m. E. Schulaufsicht als die herausgehobene Führungsgruppe im Schulalltag betrachtet und mit Aufmerksamkeit geschenkt werden. Diese wichtige Führungsgruppe sollte sowohl eine entsprechende Qualifizierung zur Vorbereitung auf ihr Amt erhalten – ähnlich wie dies auch in einigen Bundesländern für Schulleiter/-innen praktiziert wird – als auch verpflichtende Fortbildungen im Amt absolvieren – wie dies für Führungskräfte in der Wirtschaft und auch in den Ministerien üblich ist.

Die Darstellung der Qualifizierung, anschließendes transparentes Auswahlverfahren und folgender regelmäßiger Fortbildung im Amt, z. B. auf den Webseiten der jeweiligen Bundesländer, könnte

Auswahl und Vorbereitung von Schulaufsichtsbeamten an Staatlichen Schulämtern in Bayern

Stefan Graf

Der Beitrag in der Übersicht

Auswahl und Vorbereitung der Personen für die Schulaufsicht sind eng an die von ihnen zu erledigenden Aufgaben geknüpft. Darüber hinaus gelten besondere Kriterien, die dem Auswahlverfahren zugrunde liegen, z. B. Bewerbungsvoraussetzungen lt. Ausschreibung oder Bewährungszeiten.

1. Aufgaben der Schulaufsichtsbehörden

Den Staatlichen Schulämtern obliegt die unmittelbare Schulaufsicht über die öffentlichen Grundschulen und Mittelschulen sowie über die Einrichtungen der Migrationsbetreuung an Grundschulen (Art. 114 Abs. 1 Nr. 5 des Bayerischen Gesetzes über das Erziehungs- und Unterrichtswesen – BayEUG). Die wichtigsten Aufgaben der staatlichen Schulaufsichtsbehörden sind nach Art. 111 Abs. 1 Satz 1 BayEUG:

- „1. die Planung und Ordnung des Unterrichtswesens,
2. die Sicherung der Qualität von Erziehung und Unterricht, insbesondere durch den Abschluss von Zielvereinbarungen mit den Schulen,
3. die Förderung und Beratung der Schulen, auch unter Einbeziehung der staatlichen Schulberatungsstellen,
4. die Ansicht über die inneren und äußeren Schulverhältnisse sowie über die Schulleitung und das pädagogische Personal und

Vorschläge zur Ausbildung von Schulaufsichtsbeamten in Bayern

Wolfgang Bott

Der Beitrag in der Übersicht

Umfragen unter den Mitgliedsverbänden der Konferenz der Schulaufsicht (KSD) haben gezeigt, dass in den meisten Bundesländern keine systematisch organisierte Einführungs- oder Begleitfortbildung für Schulaufsichtsbeamte stattfindet. Umso mehr ist die Initiative des Bayerischen Schulräteverbands zu begrüßen, selbst Vorschläge zur Weiterentwicklung der Schulräteausbildung in Bayern vorzulegen. Mit diesem Beitrag werden mit freundlicher Genehmigung des Bayerischen Schulräteverbands die Leitlinien dieses Konzepts vorgestellt.

1. Ausgangslage

Im Oktober 2016 hat der Schulräteverband Bayern konkrete Vorschläge zur Weiterentwicklung der Schulräteausbildung in Bayern vorgestellt, die ausdrücklich das Ziel verfolgen sollen, der ALP Dillingen Impulse bezüglich der Rahmenbedingungen und Ausbildungsinhalte sowie Auswahl von Referenten für die Ausbildung bayerischer Schulaufsichtsbeamten zu unterbreiten.

2. Rahmenbedingungen

In dem Vorschlagspapier werden zunächst förderliche Rahmenbedingungen beschrieben. So soll auf die unterschiedlichen Bedürfnisse gemischt besetzter Teilnehmerkreise Rücksicht genommen werden, die Teilnehmerzahl der einzelnen Kurse die Zahl 30 nicht übersteigen, die einzelnen Kurse eine Dauer von drei Wochen umfassen, ein passgenauer Zuschnitt von Themen und (hochwertigen) Referenten, die nicht aus den eigenen Reihen kommen sollten, erfolgen, eine adressatenbezogene Auftragsklä-

Schulaufsicht neu im Amt: Begleitung durch modulare Fortbildung in NRW

Bernadette Eberhardt

Der Beitrag in der Übersicht

Im folgenden Beitrag werden die Erfahrungen einer Teilnehmerin an der Fortbildung im Amt für die Schulaufsicht beschrieben. Die Leserinnen und Leser erfahren zusammengefasst, welche Inhalte übermittelt und Vorgehensweisen angewandt werden und innerhalb welcher Rahmenbedingungen die Fortbildung stattfindet. Darüber hinaus erfahren Sie, welchen Herausforderungen sich die Schulaufsicht im Alltag stellen muss. Dazu sind „Gespräche am Rand“ der Fortbildung oftmals sehr erhellend.

1. Einführung in die Thematik

Ab 2010 erhalten Personen in der Schulaufsicht, die neu im Amt sind, eine Fortbildung, um die Kompetenzen für das neue Amt zu entwickeln, zu fördern und dadurch die Personen in ihrer täglichen Arbeit zu unterstützen. Zuvor gab es keine systematische Fortbildung dieser Art. Die Schulaufsicht erhielt mit der Urkunde auch die dazugehörigen Kompetenzen und Fertigkeiten des schulaufsichtlichen Handelns durch „Handauflegen“. Dass so professionelle Qualifizierung nicht funktioniert, bedarf nicht der weiteren Beschreibung.

In NRW ist sowohl für zukünftige Schulleitungen als auch für die Schulaufsicht im Amt ein Curriculum konzipiert worden, in dem die notwendigen Kompetenzen beschrieben werden. Schulleitungen werden **vor** Amtsübernahme qualifiziert, die Schulaufsicht nimmt erst **nach** der Amtsübernahme an einer modularen Fortbildung teil.

Handlungsfelder der Schulaufsicht

Drei Beiträge in der Übersicht

Das Kapitel wird mit drei Beiträgen zum Alltag schulaufsichtlicher Tätigkeit eröffnet. Personen in unterschiedlichen Funktionen schildern, mit welchen Aufgaben ihre Tage ausgefüllt und welche organisatorischen Herausforderungen oft damit verbunden sind. Alle Berichte zeugen von dem umfangreichen Aufgabenspektrum, dem verantwortungsvollen Handeln und den eigenen Ansprüchen an die Arbeit, aber auch vom Bestreben, den verschiedensten Erwartungen von Akteuren und Gruppen gerecht zu werden (siehe dazu auch die Beiträge in Kapitel 4 des Buches).

Kerngeschäft einer Schulaufsichtsbeamtin

Martina Roth

Ich mag meine Arbeit als Schulrätin, weil ich dadurch die Gelegenheit habe, meine Vision von guter Schule und das Ringen um Bildungsgerechtigkeit mit vielen Menschen zu teilen und voranzutreiben. Auch vor diesem Hintergrund ist die Tätigkeit als leitende Schulrätin für mich eine Herausforderung, weil sie letztlich meine verantwortungsvolle Entscheidung erfordert, aber im Kern die Aufgabe eines Teams ist.

Deshalb sind nur unsere Arbeit in der Außenstelle der Senatsverwaltung regelmäßige und fest verankerte Besprechungen im Laufe einer Woche extrem wichtig. Das mag simpel klingen, war aber tatsächlich ein längerer Prozess der Erkenntnis für alle. Voraussetzung war auch, die Effektivität jeder Beratung auf den Prüfstand zu stellen – wir evaluieren praktisch ständig, denn niemand hat sich nur eine Minute des Tages zu verschenken.

Verdeutlichen möchte ich die Komplexität und Vielschichtigkeit, aber auch die inspirierende Unberechenbarkeit meiner Arbeit am

Gleichzeitigkeit des Vielen

Thomas Brill

„Viel Erfolg bei Ihrer Interpretation der Schulaufsichtsaufgabe!“ Den ohne Zweifel wohlmeinend geäußerten Wunsch meines Schulleitungskollegen beim Wechsel in die Schulaufsicht nannte ich zwar automatisiert dankbar und freundlich lächelnd an. Zugleich machte er mich stutzig und blieb mir in Erinnerung. „Interpretation“?

Gerade hatte ich bei der regelmäßigen Austauschrunde unter den Schulleiterinnen und Schulleitern der Stadt angekündigt, dass ich die Runde Richtung Schulaufsicht verlassen werde. Und dann dieser seltsame Wunsch. Die Aufgaben der Schulaufsichtsbeamten sind also *interpretierbar*? Bis dahin war ich mir sicher, das Stellenprofil meines Bundeslandes für die Schulaufsicht definiere eindeutig, womit ich mich beschäftigen werde. Ich war mir meiner Aufgaben sicher und diese waren festgelegt und bedurften sicher keiner individuellen Interpretation und erlaubten auch keine.

Die Vorgespräche mit meinen zukünftigen Vorgesetzten umrissen entsprechend klar und konkret die Anforderungen künftiger Schulaufsichtsbeamtinnen und -beamter. Sie verdeutlichten mir, dass ich mich vom Gestaltungspotenzial, das ich als Schulleiter genoss, in der Mittelbehörde verabschieden hatte. Das gefloskelte Wort, man sei an einer Schule „Herr und Frau“ und bei der Schulaufsicht „Knecht und Magd“ war mir längst zu Ohren gekommen.

Als Teil einer Mittelbehörde war das erwartete Handeln eindeutig identifiziert. Abwägungen schienen mir allenfalls innerhalb der wenigen Entscheidungsfindungen leistbar. Erst mit den Jahren trat es mich zu Tage, dass der Wunsch meines Schulleitungskollegen zu Recht formuliert wurde. Denn bei aller Festlegung und eindeutigen Beschreibung handeln am Ende Menschen. Und Menschen sind und handeln unterschiedlich. Darüber hinaus sind die Tätigkeiten in der Schulaufsicht in einer Art und Weise vielfältig, dass am Ende eine Schwerpunktsetzung und die angesprochene individuelle Art der Umsetzung einer individuellen „Interpretation“ der schulaufsichtlichen Aufgabe nahe kommt.

Fast zehn Jahre Tätigkeit in der Schulaufsicht – ein Rückblick

Marion Weßling

Wechsel in die Schulaufsicht – ein logischer Schritt

Lehrerin an Gymnasien und Gesamtschulen, Fortbildnerin in der hessischen und europaweiten Lehrerfortbildung, Schulbuchautorin, Ausbildungsbeauftragte am Studienseminar, Leiterin der gymnasialen Oberstufe einer Gesamtschule und dann schulfachliche Aufsichtsbeamtin am Staatlichen Schulamt in Frankfurt am Main. Mir erschien der Schritt logisch, nach so vielfältigen Einblicken in die Welt der Schule und des Unterrichts nun auch in diejenige der Aufsicht einzutauchen. Zu dem Zeitpunkt meiner Ausschreibung um Dinge ging, die mir auf den Leib geschnitten waren oder schienen. Neben der klassischen Aufsichtsfunktion über verschiedene Frankfurter Gymnasien, Oberstufengymnasien und Gesamtschulen mit gymnasialer Oberstufe galt es, das Fremdsprachenkonzept für die Stadt Frankfurt zu modifizieren und den veränderten Bedürfnissen anzupassen und es galt, die Kompetenzorientierung als Ablösung des bisher gelehrt Inputmodells in die Schulcurricula zu implementieren. Dafür schien ich die geeignete Person, hatte ich doch in den drei Jahren zuvor in leitender Funktion die hessischen Fortbildnerinnen und Fortbildner für eben dieses kompetenzbasierte Unterrichtsmodell neben meiner Tätigkeit als Leiterin der gymnasialen Oberstufe ausgebildet.

Weiterhin galt und gilt es weiterhin natürlich, das Gelingen des Abiturs in und für ganz Frankfurt sicherzustellen, sowohl für die staatlichen als auch für die Privatschulen, das Abitur für Nichtschülerinnen und Nichtschüler zu organisieren, am reibungslosen Ablauf des Abi-Bac in Frankfurt und in Frankreich mitzuwirken, die Kolleginnen und Kollegen in neue Formen des Abiturs einzuführen und neu bestellte Schulleitungen in ihrem ersten Abiturorsitz zu begleiten.

Eine weitere äußerst wichtige Aufgabe der Schulaufsicht in den Staatlichen Schulämtern ist es, sicherzustellen, dass die Schulen die ihnen zustehenden Funktionsstellen auch besetzen können,

Personalmanagement in einem Schulaufsichtsbereich

Bernhard Drude

Heinz Kipp

1. Vorbemerkungen

Aufgrund des föderalen Aufbaus der Bundesrepublik Deutschland, liegt die Bildungspolitik in der Verantwortung der einzelnen Bundesländer. Dies führt dazu, dass sich die Schulsysteme von Land zu Land unterscheiden. Wesentliche Unterschiede finden sich beispielsweise bei den Schultypen, den Lehrplänen, dem Fächerangebot, der Anzahl von Schuljahren, aber auch beim Übergang von der Grundschule in eine weiterführende Schule.

Zusätzlich gibt es in den Ländern verschiedene Regelungen zur ganztägigen Betreuung, zum Umgang mit Kindern und Jugendlichen, die eine Behinderung haben bzw. im Lernen so beeinträchtigt sind, dass sie ohne zusätzliche Hilfen dem Unterricht nicht folgen können, oder auch mit Lehrerinnen und Schülern, die einen Migrationshintergrund besitzen und aufgrund dieser Tatsache der deutschen Sprache nicht oder nur eingeschränkt mächtig sind. Auch gibt es Unterschiede in der Entwicklung selbständiger Schulen, für die zum Teil eigene Regeln der Personalversorgung bzw. der Personalverwaltung gelten.

Auch die für das Personalmanagement zuständigen Behörden bzw. Institutionen sind in den einzelnen Bundesländern verschieden.

Die Gemeinsamkeiten, aber auch die Unterschiede in der Schul- und in der Behördenstruktur haben entscheidenden Einfluss auf alle Fragen des Personalmanagements in den Bundesländern. Im vorliegenden Beitrag wird der Frage nach dem Personalmanagement durch die Schulaufsicht und die Schulen nur generell nachgegangen, bezogen auf die Unterschiedlichkeit der Bundesländer werden Beispiele aufgezeigt.

Auswahl von schulischen Führungskräften

Bernhard Drude

Heinz Kipp

1. Vorbemerkungen

Wie kann es der Schulaufsicht gelingen, gut und sehr gut geeignete Führungskräfte für Schulen zu finden, angemessen vorzubereiten, auszuwählen und in den laufenden Schullebetrieb zu integrieren?

Die Beantwortung dieser wichtigen Frage ist nicht einfach und steht in Abhängigkeit zu verschiedenen Einflussgrößen wie zum Beispiel der Bewerbersituation, eingebrachten Weiterqualifikationen, Laufbahnregelungen und dienstlichen Vorbeurteilungen. *(Siehe hierzu auch den Beitrag von Heinz Kipp, „Die richtige Person an die richtige Position bringen“ in Kapitel 3 des Buches.)*

Gemäß den föderalen Bildungsstrukturen in der Bundesrepublik Deutschland liegt die Auswahl der schulischen Führungskräfte in der Verantwortung der verschiedenen Bundesländer, die auch darüber entscheiden, durch wen und auf den verschiedenen Ebenen (Behörden) der Schulaufsicht diese ausgewählt werden. Dabei ist auch mitentscheidend, in welcher Schulform (Grundschule, Gymnasium, Berufliche Schule...) eine Führungsposition zu vergeben ist.

Schulische Führungskräfte bekommen für die neuen Aufgabenbereiche in der Regel eine höhere Besoldung, sie werden befördert (Funktionsstellen). Nicht ausgewählte Bewerber können Widerspruch gegen die Nichtberücksichtigung einlegen und vor einem Verwaltungsgericht Klage führen. Durch die entsprechende Rechtsprechung der Verwaltungsgerichte wird der Rechtsrahmen für die Durchführung von Auswahlverfahren immer wieder neu justiert und festgelegt. Dies muss in der Verfahrensgestaltung durch die Schulaufsicht berücksichtigt und eingehalten werden.

Der Spielraum der Schulaufsicht bei der Auswahl von schulischen Führungskräften ist nicht sehr groß. Die Auswahl muss auf dem Hintergrund der entsprechenden Verwaltungsvorschriften, des

Die richtige Person an die richtige Position bringen

Heinz Kipp

1. Bewerbersituation

Die Bewerbung um eine Schulleitungsaufgabe scheint für viele Lehrer/-innen in den letzten Jahren nicht gerade attraktiver geworden zu sein. Medien melden immer wieder, dass bundesweit eine große Zahl von Stellen für Schulleiter sowie andere schulische Funktionen unbesetzt sei und es stets schwieriger werde, überhaupt Bewerber für diese Stellen zu finden bzw. sie zu einer Bewerbung zu motivieren. Insbesondere im Grundschulbereich finden sich kaum noch Interessenten, die die Aufgaben der Schulleitung mit einer zunehmenden Zahl an administrativen Aufgaben bei gleichzeitig hoher Unterrichtsverpflichtung wahrnehmen wollen. Aus dem dann teilweise doch recht dünnen Bewerberfeld geeignete Personen oder gar den Richtigen bzw. die Richtige für die jeweilige Stelle auszuwählen, erscheint daher manchmal ein schwieriges Unterfangen.

2. Wie also bringe ich die richtige Person an die richtige Position?

Bei der Besetzung vakanter Stellen im Schulbereich gilt es, neben der generellen Eignung der Bewerber für das jeweilige angestrebte Amt auch die Frage der Passung zur individuellen Stelle und dem bereits bestehenden Team bzw. den vorhandenen Teamstrukturen zu bedenken. Jeder Schulaufsichtsbeamte kennt Fälle, in denen Menschen, die aufgrund ihrer grundsätzlichen Eignung und Befähigung für die Funktion ausgewählt wurden, im Alltag aber scheitern, weil sie mit den vorhandenen Strukturen oder dem vorhandenen Team nicht zurechtkommen. Oft stimmt hier die Chemie nicht, die ein erfolgreiches Arbeiten erst möglich macht. Dabei spielen das Sozialverhalten, die persönliche Verträglichkeit, die Offenheit für Erfahrungen, die Gewissenhaftigkeit und die emotionale Stabilität des Bewerbers eine entscheidende Rolle.

Die dienstliche Beurteilung

Wolfgang Bott

1. Ausgangslage

Die Zuständigkeiten zur Anfertigung dienstlicher Beurteilungen für Lehrkräfte sind in den verschiedenen Bundesländern unterschiedlich geregelt, in einigen Bundesländern, wie z. B. im Freistaat Bayern, sind die Schulaufsichtsbeamten des Grund- und Förderschulbereichs für deren Erstellung zuständig, in anderen Bundesländern, wie z. B. Hessen, sind generell die Schulleiter zuständig. Unabhängig von der Frage der Zuständigkeit für die Erstellung der konkreten dienstlichen Beurteilung ist die Schulaufsicht für eine ordnungsgemäße Wahrnehmung dieser Aufgabe verantwortlich, um die Beachtung der Grundsätze einer rechtsstaatlichen Verwaltung sicherzustellen. Zu diesem Zweck muss sie entweder selbst für eine eigene lehrerfreie Anfertigung Sorge tragen oder durch geeignete Maßnahmen auf die beanstandungsfreie Wahrnehmung dieser Tätigkeit hinwirken.

2. Zweck der dienstlichen Beurteilung

Dienstliche Beurteilungen dienen als Grundlage für personen- und sachgerechte Personalentscheidungen und als Mittel der Personalführung und -entwicklung. Insoweit kommt ihnen eine nicht unerhebliche Bedeutung für die Einschätzung der Leistungsfähigkeit der Verwaltung und der Verwirklichung des Leistungsgrundsatzes in der öffentlichen Verwaltung zu. Mittels der dienstlichen Beurteilung soll entsprechend den in Art. 33 Abs. 2 GG niedergelegten Grundsätzen ein möglichst zutreffendes Bild der Eignung, Befähigung und Leistung der Beurteilten gegeben werden. Dafür ist es erforderlich, dass sie frei von sachfremden Erwägungen, objektiv und unvoreingenommen erstellt werden.

Die Vergleichbarkeit der Leistungen aller zu beurteilenden Personen in der öffentlichen Verwaltung ist nur möglich, wenn die dienstlichen Beurteilungen wahrheitsgetreu, gleichmäßig, diffe-

Nachwuchs finden und fördern

Bernadette Eberhardt

1. Akquise als Aufgabe der Schulaufsicht

Für die Akquise von Personen für die Schulaufsicht sind in der Regel die agierenden Schulaufsichtsbeamtinnen und Schulaufsichtsbeamten zuständig. Hier und da mag es eine Person geben, die auf einem anderen Weg in dieses Amt „rutscht.“ Ihre Aufgabe ist es, die geeignetste Person zu finden bzw. die Person, die nicht oder noch nicht geeignet ist, zu erkennen bzw. weiter zu entwickeln. Dies geschieht selbstverständlich neben Ihren anderen komplexen Aufgaben. Auch wenn Sie kaum Zeit haben, sich auch noch darum zu kümmern, widmen Sie sich von dieser Aufgabe. Sie werden mit dieser Person wahrscheinlich über eine längere Zeit zusammenarbeiten. Das heißt, ist sie nicht für das Amt geeignet, werden Sie bzw. Ihre Arbeitskolleginnen und -kollegen bis zu einem Amtswechsel der Person die Aufgaben (weiter) mit übernehmen. Dies bedeutet auf jeden Fall eine höhere Arbeitsbelastung für Sie. Im Vorfeld lohnt es sich, für Entwicklung und Auswahl zu investieren zahlt sich aus.

Erleichtern Sie der Person die Qual der Entscheidung, indem Sie frühzeitig pro aktiv werden:

- Führen Sie regelmäßig jährliche Mitarbeitergespräche mit den Schulleitungen.
- Beschreiben Sie die Kompetenzen, die für die Amtsübernahme notwendig sind.
- Überprüfen Sie, wer diese Kompetenzen bereits besitzt oder sie entwickeln kann.
- Lassen Sie sich frühzeitig die Entwicklungsplanung der Personen ein.

Datengestützte Steuerung der Schul- und Unterrichtsentwicklung

Martin Roth

Der Beitrag in der Übersicht

Schul- und Unterrichtsentwicklung sollte auf der Basis solcher Daten erfolgen. Daten werden von den Schulen selbst erhoben oder sie werden ihnen zur Verfügung gestellt. Der Schulaufsicht obliegt es, auf dieser Grundlage Ressourcen zu steuern und die Schulen bei der Interpretation dieser Daten zu unterstützen, gemeinsam Ziele zu vereinbaren sowie das Erreichen dieser Ziele zu kontrollieren.

1. Valide Daten – Grundlage für Entwicklung

Seit es die Schulaufsicht in Deutschland gibt, kennt sie Daten. Diese haben sich über die Jahrzehnte immer weiter ausdifferenziert und beziehen sich im Kern auf Fragen der Ressourcensteuerung. Daten, die sich auf die Schulleistung auf der Ebene der einzelnen Schule, eines Schulverbands oder gar eines Schulsystems beziehen, gibt es erst seit wenigen Jahren. Eine systematische Auswertung, Bewertung und transparente Darlegung der Veränderungen, die darauf grollen, gibt es in Teilbereichen.

Mit dem sich verändernden Verständnis von Schulaufsicht verbindet sich auch ein neues Verständnis von Verantwortung für die Qualität von Unterricht und Schule.

Dies bezieht sich in einem Top-down-Prozess auf bildungspolitische Vorgaben, wie z. B. die Schaffung größerer Bildungsgerechtigkeit oder eine verbesserte Begabungsförderung. Um zu überprüfen, ob diese Ziele erreicht werden, benötigt die Schulaufsicht Daten von den Schulen. Dazu müssten wiederum vor der Erhebung tragfähige, quantitativ erfassbare Indikatoren entwickelt werden. In vielen Bundesländern hat die Schulinspektion diese Aufgabe übernommen. Die Schulaufsicht hat dann die Aufgabe,

Überprüfung schulischer Entscheidungen

Wolfgang Bott

Der Beitrag in der Übersicht

Der Beitrag gibt einen Überblick über die rechtlichen Möglichkeiten, mit deren Hilfe sich Eltern oder Schüler gegen die verschiedenen Entscheidungen der Schule die Schulaufsichtsbehörde zum Überprüfung bitten können und beschreibt gleichzeitig deren jeweilige erforderliche Verfahrensweisen.

1. Überblick

Zu den der Rechtsaufsicht zuzurechnenden Aufgaben der Schulaufsicht gehört vor allem die Überprüfung schulischer Entscheidungen, mit denen Eltern oder volljährige Schüler nicht einverstanden sind. In welcher Weise die einzelne schulische Entscheidung einer Überprüfung zugänglich ist, hängt von ihrer jeweiligen Rechtsnatur ab, die dem Begriff des Verwaltungsaktes i. S. v. § 35 Verwaltungsverfahrensgesetz (VwVfG) eine zentrale Bedeutung zu. Denn nur die schulischen Maßnahmen, die als Verwaltungsakte zu qualifizieren sind, sind mit den formalisierten Rechtsbehelfen des Widerspruchs i. S. v. §§ 68 ff. Verwaltungsgerichtsordnung (VwGO) und ggf. anschließend der Klage zum Verwaltungsgericht gemäß § 42 VwGO anfechtbar.

Als **Verwaltungsakte** einzustufen sind alle Entscheidungen über

- die Aufnahme oder Zurückstellung eines Schülers,
- die Versetzung oder Nichtversetzung,
- Schulordnungsverfahren sowie
- in Einzelfällen auch die Vergabe von Einzelnoten, soweit daran unmittelbare Rechtsfolgen geknüpft werden, wie z. B. die Zulassung zu einem bestimmten Studienfach.

Netzwerken im Schulamtsbezirk – das Netzwerk „Voneinander Lernen“

Heinz Kipp

Der Beitrag in der Übersicht

Das hier vorgestellte Netzwerk „Voneinander Lernen“ ist nur eine mögliche Variante der Netzwerkbildung und Netzwerkarbeit in einem Schulamtsbezirk. In diesem Netzwerk ist die Schulaufsicht auch selber Partner, der seine Kompetenzen einbringt. Die Vielfalt dessen, was möglich und zum Teil auch bereits in den unterschiedlichen Regionen realisiert ist, kann an dieser Stelle nicht dargestellt werden.

Um Abläufe und Effizienz der gemeinsamen Arbeit im Amt aber auch mit den Schulen sicherzustellen, vertrauen traditionelle Vorstellungen von Schulaufsicht und Schulleitung auf die im System vorgegebenen starren Hierarchien. Diese sind vertraut und in den Abläufen gefestigt, können aber in einer zunehmend komplexen und beschleunigten Welt die Beteiligten daran hindern, sich weiterzuentwickeln und sich mehr offen zu sein.

Netzwerkstrukturen, die im Wesentlichen auf selbstgesteuerten Teams basieren, können die Basis dafür sein, dass Schulbehörden und Schulen schneller und besser mit Veränderung und hoher Komplexität angemessen umzugehen. Als gelungenes Beispiel hierfür soll das Bildungsnetzwerk „Voneinander Lernen“ vorgestellt werden, das im Schulamtsbezirk Gießen-Vogelsberg schon über viele Jahre erfolgreich arbeitet.

Das Netzwerk „Voneinander Lernen“ geht auf ein europäisches Forschungsprojekt im Rahmen der Aktion „SOKRATES 6.1“ Ende der 90er Jahre zurück, in dem mehrere Länder unter Federführung des Deutschen Instituts für Internationale Pädagogische Forschung (DIPF) in Frankfurt am Main neue Modelle regionaler Qualitätssteuerung und -entwicklung erproben und evaluieren konnten. Nachdem das Projekt mit guten Ergebnissen beendet war, sich jedoch abzeichnete, dass die Steuerung der Qualitäts-

Schulaufsicht in der Region und als Partner für Netzwerke

Ulf Schönberger

Der Beitrag in der Übersicht

Die untere Schulaufsicht agiert vorwiegend in ihrer Region. Um erfolgreich zu sein, bedarf es Partner, die die Arbeit der Schulen nach ihren Möglichkeiten unterstützen. Vielfach haben sich die Partner in Netzwerken zusammengeschlossen. Zur Veranschaulichung werden hier Beispiele solch einer für alle Beteiligten förderlichen Zusammenarbeit aus dem Land Hessen vorgestellt.

Der Vorteil der Staatlichen Schulaufsicht in Hessen ist ihre starke Verankerung in der Region. Zu den Aufgaben der Mitarbeiter der Schulaufsicht gehört es deshalb, Netzwerke zu schaffen, zu fördern und zu pflegen. Das ist sinnvoll und oftmals notwendig, um ein abgestimmtes, zielgerichtetes Handeln der Partner zu erreichen.

Was ist ein Netzwerk?

Unter einem Netzwerk versteht man allgemein eine Gruppe von Personen oder Institutionen, die zueinander in Beziehungen stehen und sich privat, vor allem aber beruflich unterstützen, helfen oder kooperieren, zum meist mit dem Ziel, den jeweiligen Output, die Leistung und den Nutzen für Dritte (wie Kunden, Unternehmen, Gesellschaft oder Staat) zu maximieren.

In der Schulberufe liegt es auf der Hand, dass zunächst Schulträger (also der „Eigentümer“ der Schulgebäude und Träger der äußeren Schulverwaltung) und Staatliches Schulamt (das u. a. für die Versorgung der Schulen mit Lehrkräften und die Dienst- und Fachaufsicht, die Schulen zuständig ist) zusammenarbeiten müssen: Während das Staatliche Schulamt für die inneren Schulangelegenheiten wie die Qualitätsentwicklung des Unterrichts zuständig ist, liegen die äußeren Schulangelegenheiten wie Gebäude, Ausstat-

Erwartungen an die Schulaufsicht – von Schulleitung bis Kultusministerium

Die Beiträge in der Übersicht

Die Beurteilung, ob die Arbeit der Schulaufsicht als erfolgreich angesehen wird oder nicht, wird wesentlich bestimmt durch die verschiedenen Erwartungen der „Abnehmer“ und derjenigen, die von Wirkung schulaufsichtlicher Tätigkeit erfahren. Diese Erwartungen zu kennen und sie mit den eigenen Vorstellungen guter und effizienter Arbeit zu verbinden, sollte deshalb Anliegen jeder Schulaufsichtsbeamtin und jedes Schulaufsichtsbeamten sein.

Hier vorgestellt werden Erfahrungen und Erwartungen von Schulleitungen, einem Ministerialbeamten, einem Vorstandsmitglied eines Schulleiternbeirates, einem Schulleiter sowie einem Mitglied eines Lehrpersonalrates.

Erwartungen einer Schulleiterin eines Grundschulverbundes in NRW

Hedwig Michalski

Der Aufgabenbereich der Schulaufsicht in NRW ist in § 86 SchulG festgeschrieben. In diesem Paragraphen wird für die Schulaufsicht das allgemeine Ziel formuliert, allen jungen Menschen ihren Fähigkeiten entsprechende Bildungsmöglichkeiten zu eröffnen.

Die Schulaufsicht für die Grundschulen in NRW erfolgt in einem dreistufigen System, der obersten Schulaufsicht (Ministerium), der oberen Schulaufsicht (Bezirksregierungen) und der unteren Schulaufsicht (Schulämter). Die Handlungsfelder sind zugleich aufgeteilt in die Bereiche Dienstaufsicht und Fachaufsicht.

Erwartungen eines Schulleiters einer Selbstständigen Beruflichen Schule in Hessen

Norbert Leist

In einer Gesellschaft mit zunehmend komplexen rechtlichen Fragestellungen, einer übergroßen, unüberschaubaren Anzahl von Verordnungen, Erlassen und Urteilen zur Erläuterung von Gesetzestexten einerseits und den gesellschaftlichen Anforderungen durch Migration, Digitalisierung und sich permanent verändernden wirtschaftlichen, familiären und gesellschaftlichen Prozessen andererseits steigen Anforderungen und Erwartungen an Schule und damit letztlich auch an die Bildungsvorgänge. Die Beschreibung der Aufgaben in einem abschließenden Katalog, einer Enzyklopädie, ist nicht möglich. Die Kenntnis sämtlicher relevanter rechtlichen und pädagogischen Grundlagen ist unrealistisch. In der Hierarchiekette – Oberste Schulaufsicht – Untere Schulaufsicht – Schulen – muss aus diesen Gründen gelten: „So viel Freiheit wie möglich, so viel Kontrolle wie nötig.“

1. Erwartungen an Schulen im 21. Jahrhundert

Schulen haben das Recht der Menschen auf schulische Bildung und den damit verbundenen Bildungs- und Erziehungsauftrag zu gewährleisten.¹ Die mit ihm verbundenen Aufgaben sind äußerst vielfältig und haben einen hohen Anspruch. Folgende Befähigungsgrundsätze (vgl. § 2, Abs. Nr. 1–9 HSchG) fordern zurzeit besondere Aufmerksamkeit bzw. stellen den Schulen besondere Herausforderungen:

Nr. 7: „Menschen anderer Herkunft, Religion und Weltanschauung vorurteilsfrei zu begegnen ...“ (Migration),

¹ §§ 1-3 Hessisches Schulgesetz (HSchG) in der Fassung vom 30. Juni 2017 (GVBl., S. 150), geändert durch Gesetz vom 3. Mai 2018 (GVBl., S. 82).

Erwartungen aus ministerieller Sicht

Stefan Graf

Am 16.07.2013 beschloss der Bayerische Landtag ein Gesetz zur Änderung des Bayerischen Gesetzes über das Erziehungs- und Unterrichtswesen (BayEUG) mit der Zielsetzung, die schulische Eigenverantwortung deutlich zu stärken. Das Gesetz betont nun, dass 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“ gestaltet¹. Andererseits bleibt aber der verfassungsrechtliche Grundsatz „Das gesamte Schulwesen steht unter der Aufsicht des Staates“² unberührt. Ist damit ein Widerspruch zwischen Landesgesetz und Verfassungsrecht entstanden?

Zunächst ist festzuhalten, dass der Aufgabekatalog der staatlichen Schulaufsicht in Bayern³ mit der genannten Gesetzesänderung zwar neu gefasst, aber keineswegs inhaltlich reduziert, sondern im Gegenteil sogar erweitert wurde. Die Etablierung der eigenverantwortlichen Schule und der Fortbestand der Schulaufsicht stehen damit durchaus miteinander in Einklang. Allerdings: Die Schwerpunkte des Aufgabenspektrums der Schulaufsicht haben sich verschoben; die unterstützenden und beratenden Elemente sind deutlich in den Vordergrund gerückt⁴.

Um die aktuellen Anforderungen an Schulaufsicht zu beschreiben ist es zunächst notwendig,

- kurz auf den Begriff Schulaufsicht einzugehen und

¹ Art. 2 Abs. 4 Satz 2 BayEUG.

² Art. 7 Abs. 1 GG; ähnlich Art. 130 Abs. 1 der Bayerischen Verfassung.

³ Siehe auch Art. 111 Abs. 1 BayEUG

⁴ So auch Winfried Kretschmann in: Festschrift 40 Jahre Konferenz der Schulaufsicht in Deutschland (KSD) e. V., S. 9.

Erwartungen vonseiten der Eltern

Nane Nebel

„Was ist Schulaufsicht?“, war meine spontane Frage, als ich gebeten wurde, diesen Beitrag zu schreiben. Nach bereits acht Jahren aktivem Engagement als Vorstandsmitglied im Schulternbeirat habe ich keine Antwort auf diese Frage.

Und genauso wenig habe ich eine Antwort auf die Fragen: „Warum weiß ich nicht, was Schulaufsicht ist?“ und „Wann hätte ich etwas über Schulaufsicht erfahren können?“. Ich habe also keine Ahnung, was Schulaufsicht ist, welche Aufgaben sie hat und wann ich sie als Elternvertreter in Anspruch nehmen könnte.

Als Erstes habe ich im Internet recherchiert, was ich zum Thema Schulaufsicht jenseits von Wikipedia finde. Eine Handreichung vom Hessischen Kultusministerium fällt mir ins Auge, gelesen habe ich sie jedoch nicht, weil ich meine Erwartungen an Schulaufsicht frei darstellen will. Also über eine „Denkbarriere“ durch Vorabinformationen, was Rechte und Pflichten, Leistungen und Angebote der Schulaufsicht sind.

1. Grunderwartung

Meine grundsätzliche Erwartung, so gesehen das Fundament meiner Erwartungen, ist, dass die Schulaufsicht etwas VORLEBT: *Schüler und Eltern sind unsere Kunden. Und daher verhalten wir uns so, dass unsere Kunden zufrieden sind, gerne bei uns sind und bleiben.* Diese Einstellung ist für mich eine absolute Selbstverständlichkeit, weil ich in der Wirtschaft in ständigem Wettbewerb arbeite, weil ich Dienstleisterin und Beraterin bin. Im Schulumfeld ecke ich mit dieser Erwartung immer wieder an und fühle mich – ebenso wie meine Kinder – sehr selten wie ein Kunde. Allerdings gucken mich auch die Schüler mit großen Augen an, wenn ich diese Erwartung in der Schule erwarde und formuliere. Kunden und Anbieter bewegen sich anscheinend in einem „gefühlten Anbietermarkt“. Das ist vermutlich einer der Gründe, warum Privatschulen gut in der „Kundenakquisition“ sind.

Erwartungen an Schulaufsicht – aus Sicht eines Schülers

Mario Malki

Nach zwölf Schuljahren, davon fünf Jahre als Schülervertretungs-Mitglied, von denen ich zwei Jahre lang Schulsprecher war, hatte ich ehrlich gesagt keine Ahnung, wer oder was die Schulaufsicht sein soll, bevor die Bitte für diesen Beitrag kam.

Also machte ich es mir zur Aufgabe zu überprüfen, ob dies an mangelndem Allgemeinwissen lag oder ob andere Gründe der Verursacher für dieses Unwissen sind. Und zu meiner Erleichterung wussten von 100 Schülerinnen und Schülern (verteilt auf alle Stufen und Schulzweige) genau null Personen, was genau diese Schulaufsicht denn nun ist. Es wurde wild geraten und von „Ist das sowas wie ein Sicherheitsdienst an Schulen“ über „Ach, das ist doch bestimmt sowas wie die Schülervertretung“ bis hin zur Antwort eines Scherzkekkes „Muss ich das wissen? Ist das klausurrelevant?“ war alles dabei. Mangelndes Allgemeinwissen? Scheinbar nicht.

Auch wenn die letzte Antwort eher lustig gemeint war, spiegelt sie doch leider ein Phänomen wider, welches immer häufiger in unserem Schulsystem vorkommt. Wir lernen nämlich immer weniger um zu verstehen. Statt zu lernen, lernen wir für gute Noten – und um gut dazustehen im Vergleich zu unseren Mitschülerinnen und Mitschülern.

Wir sind uns wohl alle einig, dass das die falsche Herangehensweise ist, wenn man die Schülerschaft auf ihr Leben als Erwachsene vorbereiten will. Und eben das soll Schule machen in meinen Augen. Vorbereiten auf das Leben danach. Wir wollen Erwachsene, die hinterfragen, die Aufgaben mit Kreativität und Neugierde bewältigen, anstatt nach einem beigebrachten Muster X, welches sowieso schon lange obsolet ist.

Aber zurück zur Schulaufsicht: Nach einiger Recherche im Netz war ich wirklich verblüfft, in wie vielen Punkten die Schulaufsicht jeweiligen Schulen unterstützen sollte. Jedoch saß ich auch

Erwartungen aus Sicht eines Lehrkräftepersonalrates

Birgit Christina Koch

Die Zusammenarbeit von Schulaufsicht und Personalräten der Lehrkräfte – Ein spannendes, aber auch ein weites Feld

Die Grundlage der Zusammenarbeit von Schulaufsicht und Personalräten in Hessen ist durch das Hessische Personalvertretungsgesetz (HPVG) definiert. Im Paragraphen 50 des HPVG sehe ich den Kernparagraphen – die vertrauensvolle Zusammenarbeit beider Parteien „zur Erfüllung der dienstlichen Aufgaben und zum Wohle der Beschäftigten“. Sie bildet die unumstößliche Grundlage des Handelns und des Umgehens miteinander. Natürlich ergeben sich daraus, das ist durch die unterschiedliche Rollendefinition von Dienstherr und Personalvertretung angelegt, unterschiedliche Blickwinkel und aufgrund dessen entsteht ein Spannungsfeld zwischen beiden Parteien. Denn wenn zum Beispiel eine Schulleiterin aus ihrer Sicht als dienstliche Aufgabe begreift, muss nicht zwangsläufig aus der Sicht der Schulpersonalrätin auch mit dem Wohle der Beschäftigten einhergehen. Aber: Aus meiner Sicht impliziert geradezu das Denken des Paragraphen 60 des vertrauensvollen Zusammen Arbeitens, dass jede Seite, die Schulleiterin und die Vorsitzende des Schulpersonalrates, die Schulaufsichtsbeamtin und die Vorsitzende eines Gesamtpersonalrates auch die andere Seite mit den Rollendefinitionen im Blick haben muss.

- Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit konkret?
- Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit zwischen dem örtlichen Personalrat und dem Leiter oder der Leiterin der Dienststelle?
- Ist Schulaufsicht nötig und wenn ja wie viel und in welcher Form?

Diesen Fragen möchte ich nachgehen.

Standespolitische Zusammenarbeit der Schulaufsicht

Wolfgang Bott

Der Beitrag in der Übersicht

An die Mitarbeiter der Schulaufsicht werden – wie anschaulich beschrieben – vielfältige Erwartungen gestellt, die häufig nicht mit der konkreten Arbeitssituation in Einklang zu bringen sind. Um mit diesen Erwartungen als Berufsgruppe angemessen umgehen und ihre eigenen Interessen wahrnehmen zu können, haben sich die Schulaufsichtsbeamten sowohl auf Länder- als auch auf Bundesebene in standespolitischen Vereinigungen organisiert.

In den meisten Bundesländern wurde bis zu Beginn der 70er-Jahre die Interessenvertretung der Schüräte durch die Lehrerverbände oder die GEW wahrgenommen, innerhalb derer die Schulaufsicht bis heute einzelne Arbeitsgruppen o. Ä. bildet.

Allein aufgrund der quantitativen Unterschiede zwischen den Mitgliedern der Lehrerschaft und denen aus der Schulaufsicht, aber auch aus den unterschiedlichen beruflichen Aufgabenstellungen der verschiedenen Gruppen innerhalb der Verbände ergab sich fast zwangsläufig für die Vertreter der Schulaufsicht die Notwendigkeit, eigene, von den Verbänden unabhängige Organisationsformen zu finden.

Auch wenn dabei in den einzelnen Bundesländern zum Teil sehr unterschiedliche Wege beschritten wurden, im Ergebnis führte diese Entwicklung dazu, dass heute in der Mehrzahl der Bundesländer eine selbstständige Interessenvertretung existiert, die allein für Schulaufsichtsbeamte oder Schüräte offensteht und sich deren spezifischen, insbesondere standespolitischen Zielen widmet.

Der RAABE Webshop: Schnell, übersichtlich, sicher!



Wir bieten Ihnen:



Schnelle und intuitive Produktsuche



Übersichtliches Kundenkonto



Komfortable Nutzung über
Computer, Tablet und Smartphone



Höhere Sicherheit durch
SSL-Verschlüsselung

Mehr unter: www.raabe.de