

Schulaufsicht im Wandel

Rollen und Aufgaben neu denken

Herausgeber:

Stephan Gerhard Huber, Siegfried Arnz, Torsten Klier

KORANSICHT

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 2020
ISBN: 978-3-8183-0776-9

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, Dr. Britta Minges
Satz: ESM Satz- und Grafik GmbH, Berlin
Covergestaltung: KASSA SIRA Werbeagentur, Donaueschingen
Bildnachweis Titel: © TinksterkPhotos
Druck: Usługi Wydawniczo-Poligraficzne Paper&Tinta; Nadma, Polen
Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem Papier

Für jedes Material wurden Fremdrechte recherchiert und angefragt. Sollten dennoch an einzelnen Materialien weitere Rechte bestehen, bitten wir um Benachrichtigung.

Inhalt

Vorwort 5

I. Schulaufsicht im 21. Jahrhundert – gestern, heute, morgen

Ulrich Heinemann

„Und täglich grüßt das Murmeltier“: Schulaufsicht vor, während und nach PISA und nach der „empirischen Wende“ 11

Siegfried Arnz, Torsten Klieme

Warum wir so nicht sein wollen! Schulaufsicht neu denken – welche Schulaufsichten brauchen eigenverantwortliche und höchst unterschiedliche Schulen? 30

Wolfgang Böttcher, Christina Luig

Die Suche nach der verlorenen Mitte: Warum es schädlich ist, das Mittelmanagement im Schulsystem zu ignorieren 50

Helmut Hochschild

Keine Zukunft für einen überholten und nicht reformfähigen Steuerungsansatz – Warum die „operative“ Schulaufsicht überflüssig ist 74

Frank Schmelzer, Jana Löcher

Anspruch und Wirklichkeit: Vom erschöpften Alleskönner zum wirksamen Supervisor der Schulentwicklung 88

Helmut Thiel, Helga Wendt

„Was erwartet Schulleitung von Schulaufsicht?“
Ein Interview der Herausgeber 109

II. Qualität sichern und entwickeln

Stefan Gernold Huber

Rolle und Aufgaben von Schulaufsicht in der Schulentwicklung 121

Martina Diehrich, Norbert Maritzen

Schulaufsicht im Datenschlingel 138

Adalbert J. Helfberend

Qualitätsmanagement eigenverantwortlicher Schulen 165

Karin Babbe
Eine eigenverantwortliche Schule braucht eine Schulaufsicht 183

Hannelore Trageser, Stephan Gerhard Huber
Schulen in kritischer Lage: Wie kann und sollte
Schulaufsicht unterstützen? 219

Michael Röder, Veronika Manitius
Schulaufsicht zwischen den Stühlen: Bedeutung und
Rolle der Schulaufsicht für die Schulentwicklungsberatung 235

III. Personen entwickeln, Institutionen vernetzen

Hajo Sassenscheidt
Personalentwicklung der Schulaufsicht: Impulse und Leitideen 243

Stephan Gerhard Huber
Führungskräfteentwicklung: Grundlagen, Konzepte und
Leitlinien von Qualifizierungsprozessen der Schulleitung
und der Schulaufsicht 270

Klaus Hebborn
Bildungssteuerung in kommunalen Bildungsnetzwerken 292

Sascha Wenzel, Eddie Heußner
Der kleine, aber spürbare Mehrwert des Kooperations-Dreiecks
Schulaufsicht, Bildungsnetzwerke und Sozialraum 309

Robert Erlinghagen, Doscha Sandvoß
„Zusammen ist man weniger allein“: Weshalb und wie
Schulaufsicht und Schulen stärker kooperieren sollten 323

IV. Abschlussreflexion

Kai Mezaz, Stephan Gerhard Huber, Siegfried Arnz, Torsten Klieme
Schulaufsicht gestern, heute und morgen: tradierte und
neue Aufgaben und Rollen 341

Autorenverzeichnis 367

Schulaufsicht im Wandel – Rollen und Aufgaben neu denken

Liebe Leserin, lieber Leser,

Schulaufsicht in Deutschland ist im Wandel begriffen, wie der Titel des hier vorgelegten Bandes bereits formuliert. Die darin versammelten Autorinnen und Autoren gehen dieser Transition, den Veränderungsprozessen und Umbrüchen nach. Sie denken Rollen und Aufgaben schulaufsichtlicher Akteure neu und legen aus unterschiedlichen Perspektiven heraus das schlummernde Potenzial für Schulentwicklung frei, das Schulaufsicht in sich birgt.

Teil I von „Schulaufsicht im Wandel“ zieht Bilanz unter der Überschrift: Schulaufsicht im 21. Jahrhundert – gestern, heute und morgen. Eröffnet wird der erste Teil mit einem Beitrag von Ulrich Heinemann, der – ausgehend von der „empirischen Wende“ in den Bildungswissenschaften und der Hoffnung zu Beginn des neuen Jahrtausends, die deutschen Schulen würden leistungsstärker und chancengerechter werden können – eine umfassende, kritisch-reflektierende Analyse der Rolle der Schulaufsicht im deutschen Schulsystem entfaltet. Der nachfolgende Beitrag knüpft an diese Analyse an. Siegfried Arnz und Torsten Klieme zeichnen ein Zukunftsbild wirksamer Schulaufsicht im Sinne eines doppelten Bekenntnisses: zum einen in das Potenzial der Schulaufsicht als wirksames Unterstützungssystem eigenverantwortlicher Schulen und zum anderen für die Notwendigkeit tiefgreifender Veränderungen.

Die „mittlere Ebene“ der Bildungssteuerung wird in einem weiteren Beitrag skizziert. Am Beispiel von Unternehmen zeigen Wolfgang Böttner und Christina Luig, wie deren „Mitte“ gestärkt wird und sich damit die Diskrepanz offenbart zwischen der Behandlung der Mitte in den deutschen Schulsystemen einerseits und betriebswirtschaftlich ausgerichteten Filialunternehmen andererseits. Abschließend wird der Hoffnung Ausdruck gegeben, dass die mittlere Ebene künftig einen konstruktiven Part bei der Gestaltung weiterer Reformbemühungen spielen kann.

Die regionale, operative Schulaufsicht in ihrer Sandwich-Position zwischen der ministeriellen Ebene und jener der Schulleitungen hat häufig nur eine koordinierende und kontrollierende Funktion. Die tatsächlich operative Verantwortung tragen die Schulleitungen auf der Basis der ministeriellen Vorgaben. Helmut Hochscheid wirbt dafür, die bei der operativen, regionalen Schulaufsicht verbleibenden Aufgaben der Koordination, Kontrolle und Beratung auf die Ebene der Schulleitungen zu übertragen.

Die Rolle der Schulaufsicht zwischen Beratung und Führung wird äußerst vielschichtig (Allroundtalent) und vieldeutig (jeder hat sein eigenes Profil) ausgelebt. Frank Schmelzer und Janka Löffler, die Autoren des vorletzten Beitrages des ersten Teils, sehen die Rolle der Schulaufsicht zukünftig in der supervidierenden Führung von noch stärker eigenständig agierenden Schulen. Sie plädieren für eine gut sortierte Führungsarchitektur der verschiedenen Führungsebenen und den Mut zu partizipativem und delegativem Führungshandeln. Schulaufsicht über somit die klassische Rolle der „Meister der Meister“ aus und wahre die Verantwortung für übergreifende und strategische Fragenstellungen zur Sicherung der Schulqualität.

Was erwartet Schulleitung von Schulaufsicht? Diese Frage richteten die Herausgeber Torsten Klieme und Siegfried Arnz an Helmut Thiel, den ehemaligen Schulleiter der Ganztagschule "Johannes Gutenberg" in Wittenstedt (Sachsen-Anhalt) und Helga Wendland, die ehemalige Schulleiterin der Ida Ehre Schule, Harvestehude (Hamburg). Das Interview, in dem zwei ganz unterschiedliche Perspektiven auf Schulaufsicht zum Tragen kommen, bildet den Abschluss des Teils I.

Qualität sichern und entwickeln – mit diesem Handlungsfeld befasst sich Teil II des vorliegenden Bandes. Stephan Gerhard Huber betrachtet zunächst Rolle(n) und Aufgaben von Schulaufsicht in der Schulentwicklung und stellt hierzu Diskussionsstränge und Befunde vor. Dabei werden die Handlungsfelder von Schulmanagement als Grundlage für die Zusammenarbeit identifiziert und die Kooperationsbeziehung zwischen Schulaufsicht und Schulleitung in ihren jeweiligen Rollen einander gegenübergestellt. Der Beitrag schließt mit der Präsentation der Ziele organisationspädagogischen Ma-

nagements, das pädagogischen Werten verpflichtet ist und Verwaltungsaspekten die klare Funktion zuweist, Instrumente zum Erreichen genuin pädagogischer Zielvorstellungen zu sein.

Der zweite Beitrag reflektiert Schulaufsicht im Daten- und vor diesem Hintergrund skizzieren Martina Diedrich und Norbert Maritzen einige eher tentative Annäherungen an die Veränderungen, die man seit der weitgehenden Durchsetzung der Nutzung empirischer oder datengestützter Verfahren in der administrativen Steuerungspraxis beobachten kann. Zum einen im Kontext der erweiterten Akteurskonstellation im Umfeld der selbstverantworteten Schule, zum anderen hinsichtlich des symbolischen Status der Schulaufsicht. Abschließend werden vor dem Hintergrund Hamburger Erfahrungen einige konkrete Anforderungen beschrieben, denen sich Schulaufsicht im Kontext der dargestellten Entwicklungen zu stellen hat.

Die eigenverantwortliche Schule und deren Ausprägungen wurden und werden bis heute lebhaft diskutiert. Insbesondere der Grad der Freiheit, der eng mit dem Grad an Verantwortung korreliert, wird in seinen unterschiedlichen Facetten ausgelotet. Doch was kennzeichnet eigentlich eine eigenverantwortliche Schule? Was ist das Besondere des schulischen Qualitätsmanagements eigenverantwortlicher Schulen? Und was hat die Verantwortlichen in der Bildungspolitik sowie in der Schulverwaltung – zumindest überwiegend – daran gehindert, den Schulen die Freiräume zu gewähren, die für die Gestaltung von guter Schule und deren erfolgreicher Arbeit erforderlich sind? Adalbert Helfberend skizziert hierzu mit dem Erfahrungsbackground der beruflichen Schule Lösungsansätze, formuliert Handlungsempfehlungen und bezieht dabei die Perspektiven der beteiligten Akteure mit ein.

Aber eine eigenverantwortliche Schule braucht Schulaufsicht – und sie braucht die gemeinsame Haltung der Wertschätzung dieser beiden Akteure, die im idealen Fall in der vielzitierten gleichen Augenhöhe bezogen auf die geteilte Verantwortung, besteht. Anhand dreier „Geschichten“ aus der Praxis lotet Karin Babbe beispielhaft Aufgabenschwerpunkte für Schulaufsichten in Verantwortungsgemeinschaften aus und beleuchtet sie in ihrer Prozess- und Ergebnisqualität.

Für Schulen in kritischer Lage spielt die Schulaufsicht eine besondere, unverzichtbare Rolle, wenn es darum geht, einen School Turnaround einzuleiten. Beruhend auf den Erfahrungen des in Berlin durchgeführten Pilotprojekts „School Turnaround“ Berliner Schulen starten durch“ diskutieren Hannelore Trageser und Stephan Gerhard Huber die spezielle Rolle und die Handlungsmöglichkeiten der Schulaufsicht dabei und formulieren abschließend weiterführende Anregungen.

Schulaufsicht sitzt „zwischen den Stühlen“ – zwischen Beaufsichtigung (im Sinne einer Kontrollfunktion) und Beratung (im Sinne einer Unterstützungsfunktion). Michael Köder und Veronika Manitius stellen in ihrem Beitrag neun Thesen auf, die darauf fokussieren, wie eine letztlich anzustrebende gelingende Begleitung schulischer Entwicklungsprozesse zu erstehen und einzulösen ist und was sich daraus für Konsequenzen im Bezug auf eine weitergehende Professionalisierung ergeben.

Teil III des vorliegenden Bandes widmet sich dem Themenfeld „Personen entwickeln, Institutionen vernetzen“. Bezogen auf die Entwicklung von Personen kann festgestellt werden, dass Schulaufsicht eine doppelte Perspektive einnimmt, wenn sie ihrer Verantwortung für Führungskräfteentwicklung (im Schulsystem) gerecht werden will: die auf die eigene Person und Profession und die auf die Schulleitungen als ihre Kernzielgruppe. Der erste Beitrag argumentiert aus der erstgenannten Perspektive. Hajo Sassencheidt formuliert Anregungen, Impulse und Leitideen für Personalentwicklungs-Konzepte und deren praktische Umsetzung. Dabei gilt der Maßstab des behördlichen und schulaufsichtlichen Qualitätsmanagements jenes (bislang nicht erreichte) Niveau, das auch von den Schulen in den ländereigenen Orientierungsrahmen Schulqualität erwartet wird. Die Anregungen bieten der Schulaufsicht Orientierung bei der Bestandsaufnahme „Wie weit sind wir mit unserer PE-Schulaufsicht?“ und der Zielklärung „Wo wollen wir hin?“.

Der zweite Beitrag in diesem Teil fokussiert auf die zuletzt genannte Perspektive: Führungskräfteentwicklung von Schulleitenden und Schulleitern als Personalmanagement-Aufgabe von Schulaufsicht. Darin gibt Stephan Gerhard Huber ein Überblick

über Trends und Entwicklungen in der Fort- und Weiterbildungslandschaft, präsentiert Kompetenzen und Aufgaben in Bezug auf die Qualifizierung schulischer Führungskräfte und der Schulaufsicht, stellt multiple Lernanlässe vor und spricht Empfehlungen aus für eine systematische, langfristig orientierte und nachhaltige Entwicklung von Kompetenzen für pädagogische Führung in der gesamten Lehrerbildung.

Viele Städte haben vor dem Hintergrund räumlicher, gesellschaftspolitischer und wirtschaftlicher Anforderungen ihr Engagement im Bildungswesen neu definiert: Zum einen geht es um Kooperation und institutionalisierte Zusammenarbeit der Bildungsakteure vor Ort, fach- und ebenenübergreifend. Zum anderen wird angestrebt, Bildungseinrichtungen stärker mit Konzepten der Stadtteil- bzw. Quartiersentwicklung zu verzahnen. Klaus Hebborn, Autor des dritten Beitrages, beschreibt den Paradigmenwechsel in der kommunalen Bildungspolitik und das Potenzial kommunaler Bildungsnetzwerke, die aktiv-gestaltend auf die Bildungsentwicklung vor Ort einwirken vermögen.

Die Vernetzung von Institutionen und Akteuren steht auch im folgenden Beitrag von Sascha Wenzel und Eddie Heußen im Vordergrund. Am Beispiel der seit 2007 andauernden Veränderungsprozesse auf dem Campus Rütli im Norden und im Bildungsverbund Gropiusstadt im Süden von Berlin-Neukölln wird exemplarisch gezeigt, wie lokale Bildungsnetzwerke als Mehrebenensysteme gestaltet, begleitet und gesteuert werden können und welche Rolle die Schulaufsicht dabei einnehmen kann.

Hemmnisse und Stolpersteine in der Kooperation werden im letzten Beitrag des Teils III thematisiert. Denn die verstärkte multiprofessionelle und multiinstitutionelle Zusammenarbeit, die es für die Unterstützung zentraler schulischer Veränderungsprozesse braucht, ist nicht immer gegeben. Robert Erlinghagen und Doscha Sandvoß skizzieren – aus der Sicht von externen Coaches und Beratern – dysfunktionale Kooperationsbeziehungen an der Schnittstelle zwischen Schulaufsicht/Schulträger und Einzelschule und bieten Vorschläge zur Veränderung in Richtung einer vertrauensvollen Zusammenarbeit.

In der Abschlussreflexion, dem Teil IV des vorliegenden Bandes, werden die von den Autorinnen und Autoren beschriebenen Erkenntnisse, Erfahrungen und Impulse nochmals aufgegriffen. Inhalt dieses Teils und zugleich Abschluss dieses Buches ist ein Gespräch, das Stephan Gerhard Huber, Siegfried Arnz und Torsten Klieme mit Kai Maaz geführt haben. Darin werden die vorangegangenen Überlegungen der Autorinnen und Autoren nochmals verdichtet und schlaglichtartig zentrale Schnittstellen und Handlungsfelder von Schulaufsicht mit dem Blick auf die Gestaltung der Zukunft der Schulaufsicht in den Fokus gerückt.

Nun hoffen wir, es ist uns mit diesem Band gelungen, Ihre Arbeit mit einigen Impulsen zu bereichern. Eine interessante und anregende Lektüre wünschen

Stephan Gerhard Huber

Siegfried Arnz

Torsten Klieme

I. Schulaufsicht im 21. Jahrhundert – gestern, heute, morgen

„Und täglich grüßt das Murmeltier“: Schulaufsicht vor, während und nach TIMSS und der „empirischen Wende“

Ulrich Heinemann

Der Beitrag in Kürze
Ausgehend von der „empirische Wende“ in den Bildungswissenschaften und der Hoffnung zu Beginn des neuen Jahrtausends, die deutschen Schulen würden leistungstärker und chancengerechter werden können, entfaltet der Beitrag eine umfassende, kritisch-reflektierende Analyse der Rolle der Schulaufsicht im deutschen Schulsystems.

1. Große Hoffnungen

Die Hoffnung war groß an der Wende des neuen Jahrtausends: Die deutschen Schulen – frei von ebenso lästiger wie jeden pädagogischen Spielraum ersetzender hierarchisch-bürokratischer Schulaufsicht – sollen leistungstärker und chancengerechter werden können. Zwar hatte TIMSS II, der internationale Schulleistungsvergleich bei der mathematisch-naturwissenschaftlichen Bildung zu Ende der 90er-Jahre starke Leistungsdefizite der deutschen Schulen vor allem im Bereich höherer Kompetenzstufen festgestellt; doch schien es durch die sich anbahnende „empirische Wende“ in den Bildungswissenschaften die Chance zu geben, den Schulen insbesondere durch die neuen Möglichkeiten des Messens und Evaluierens geeignete Instrumente an die Hand zu geben, um die festgestellten Schwächen selbstständig ausgleichen zu können.

Warum wir so nicht sein wollen!

Schulaufsicht neu denken – welche Schulaufsichten brauchen eigenverantwortliche und höchst unterschiedliche Schulen?

Siegfried Arnz
Torsten Klieme

Der Beitrag in Kürze

Braucht Schulaufsicht Veränderung? Aber sicher, schallt es aus vielen Chören! Die Stimmen werden aber sehr schnell unterschiedlich, wenn es um Richtung, Art und Tiefe der notwendigen Entwicklungen geht. Im Folgenden wollen wir, ausgehend von einer gründlichen Analyse der Entwicklungen der näheren Vergangenheit und der aktuellen Situation, ein Zukunftsbild wirksamer Schulaufsicht zeichnen. Der Beitrag ist ein doppeltes Bekenntnis: Zum einen zum Potential der Schulaufsicht als wirksames Unterstützungssystem von Schulen und zum anderen für die Notwendigkeit tiefgreifender Veränderungen.

1. Grundlegendes und ein subjektiver Blick auf die aktuelle Situation

Das Themenfeld „Schulaufsicht“ neu zu beleuchten, hierarchische Traditionen kritisch zu hinterfragen und konkrete Perspektiven vorzustellen ist Anliegen dieses Artikels – nicht ohne einige Schulterblicke zurück in die nahe Vergangenheit

Am Anfang zwei kurze Vorbemerkungen.

Erstens: Wenn im folgenden Text von Schulaufsicht gesprochen wird, ist vor allem der Teil des Systems gemeint, der im täglichen direkten Kontakt zu den Schulen und Schulleitungen steht. Es geht also um Schulrätinnen und Schulräte, schulfachliche Dezernentinnen und Dezernenten oder Referentinnen und Referenten, je nach der Bezeichnung in den einzelnen Ländern. Weitgehend aus-

Die Suche nach der verlorenen Mitte: Warum es schädlich ist, das Mittelmanagement im Schulsystem zu ignorieren

Wolfgang Böttcher
Christina Luig

Der Beitrag in Kürze

Der vorliegende Beitrag diskutiert zunächst die Neuausrichtung der „mittleren Ebene“ der Bildungssteuerung und stellt die These auf, dass Verwaltungen in den Schulen lediglich als ausführende Akteure der Rechenschaftslegung registriert und wenig als gestaltende Kraft aktiv wahrgenommen werden. Am Beispiel von Unternehmen wird gezeigt, wie deren „Mitte“ gestärkt wird und sich damit die Diskrepanz offenbart zwischen der Behandlung der Mitte in den deutschen Schulsystemen einerseits und betriebswirtschaftlich ausgerichteten Filialunternehmen andererseits. Der abschließende Teil bringt die Hoffnung zum Ausdruck, dass die mittlere Ebene künftig eine konstruktive Rolle bei der Gestaltung weiterer Reformbemühungen spielen kann.

Erinnert sei daran, dass es nicht selbstverständlich ist, Schulen und Schulsysteme nach dem Vorbild eines betriebswirtschaftlichen Managements zu organisieren, wie es die Schulpolitik augenscheinlich getan hat. Das ökonomische Programm, dem die Schulreformen – man kann fast sagen – weltweit gehorchen, ist durch Dezentralisierung mit den Leitideen Effektivität, Effizienz, Wettbewerb und Steigerung der Leistungserbringung definiert (vgl. Böttcher 2002). Der Soziologe Dirk Baecker betont, dass diese ökonomische Betrachtung, das „wirtschaftliche Kalkül“, dem Gegenstand Organisation eigentlich „fremd“ sei. Management sei nicht auf beliebige Organisationen – zum Beispiel auf Schulen – übertragbar: „Ich sage nicht, daß man das nicht wollen kann. Ich sage jedoch, daß man wissen muß, ob man es will, und wissen muß, was man will, wenn man es will“ (Baecker 2003, S. 15). Da muss man fragen dürfen: Weiß die Politik, was sie da getan hat?

Keine Zukunft für einen überholten und nicht reformfähigen Steuerungsansatz – Warum die „operative“ Schulaufsicht überflüssig ist

Helmut Hochschild

Der Beitrag in Kürze

Die regionale, operative Schulaufsicht in ihrer Sandwich-Position zwischen der ministeriellen Ebene und jener der Schulleitungen hat häufig nur eine koordinierende und kontrollierende Funktion. Die tatsächlich operative Verantwortung tragen die Schulleitungen auf der Basis der ministeriellen Vorgaben. Nachfolgender Beitrag wird dafür, die bei der operativen, regionalen Schulaufsicht verbleibenden Aufgaben der Koordination, Kontrolle und Beratung auf die Ebene der Schulleitungen zu übertragen.

Der Autor schildert auf dem Hintergrund seiner umfassenden Expertise aus eigenen Praxiserfahrungen heraus das Potenzial einer solchermaßen verschlankten, kooperativen und kommunikativen Schulverwaltung.

1. Zum Erfahrungshintergrund des Verfassers

Die folgenden Ausführungen basieren vor allem auf meinen fast 40-jährigen Erfahrungen im Berliner Schuldienst, auf 25 Jahren in der Nordberliner Paul-Löbe-Hauptschule – als Klassenlehrer (auch in enger Zusammenarbeit mit Sonderpädagoginnen) und in dieser Zeit auf 14 Jahren als Schulleiter. Die Grundlage für die erfolgreiche Arbeit in dieser Schule waren eine kommunikative, kollegiale Schulleitung im Team und vollständige Transparenz bei der Leitung der Arbeit. Die Schulaufsicht spielte dabei eine untergeordnete Rolle. Die Folge war einerseits, dass die Paul-Löbe-Schule zu den angesehensten Hauptschulen in Berlin gehörte – und jetzt als integrierte Sekundarschule immer noch gehört – und ich andererseits die Schule nach 14-jähriger Leitung von einem auf den anderen Tag zur Unterstützung der Rütli-Schule in Berlin-Neukölln verlassen konnte, ohne dass der Bestand und die Weiterentwicklung der Paul-Löbe-Schule beeinträchtigt wurde. Das Leitungsteam konnte die Schule kontinuierlich weiter leiten.

Anspruch und Wirklichkeit: Vom erschöpften Alleskönner zum wirksamen Supervisor der Schulentwicklung

Frank Schmelzer
Jana Löffler

Der Beitrag in Kürze

Der Text erörtert das Rollenverständnis der Schulaufsicht zwischen den Kulturtechniken der Beratung und Führung. Am Beispiel einer Fortbildung zur systemischen Organisationsberatung legen wir dar, dass die Rolle der Schulaufsicht äußerst vielseitig (Allroundtalent) und vieldeutig (jeder hat sein eigenes Profil) ausgerebt wird. Unsere Argumentation und unser Plädoyer sehen die Rolle der Schulaufsicht zukünftig in der supervidierenden Führung von noch stärker eigenständig agierenden Schulen. Dafür brauchen wir eine gut sortierte Führungsarchitektur der verschiedenen Führungsebenen und den Mut zu partizipativem und delegativem Führungshandeln. Schulaufsicht übt somit die klassische Rolle der „Meister der Meister“ aus und wahrt die Verantwortung für überragende und strategische Fragenstellungen zur Sicherung der Schulqualität.

1. Ein Außenblick auf Schulaufsicht

Anlass für diesen Artikel sind die Reflexionen und Diskussionen zur Rolle der Schulfachlichen Referentinnen bzw. Referenten (SFR), die wir als Auszubildner von artop – An-Institut an der Humboldt-Universität zu Berlin, im Rahmen einer Fortbildung zur systemischen Organisationsberatung mit den teilnehmenden SFR aus dem Land Sachsen-Anhalt führten. Der ehemalige Leiter im Landesschulamt Sachsen-Anhalt und Auftraggeber Torsten Klieme bat uns, unsere Erfahrungen und Deutungen aus der externen Perspektive als Inspiration für die fachliche Auseinandersetzung mit den Aufgaben der Schulaufsicht darzustellen. Mit dem vorliegenden Text zur Rolle der Schulaufsicht zwischen den Kulturtechniken Beratung und Führung möchten wir zur Diskussion anregen.

Was erwartet Schulleitung von Schulaufsicht? Ein Interview

Helmut Thiel
Helga Wendland

Der Beitrag in Kürze

Torsten Klieme und Siegfried Arnz richteten ihre Fragen zu den Erwartungen von Schulleitungen an die Schulaufsicht an Helmut Thiel, den ehemaligen Schulleiter der Ganztagschule Johannes Gutenberg in Wolmirstedt (Sachsen-Anhalt) und an Helga Wendland, die ehemalige Schulleiterin der Ida Ehre Schule, Harvestehude (Hamburg).

Herausgeber:

Die eigenverantwortliche Schule ist in den meisten Bundesländern heute in den Schulgesetzen verankert. Können Sie kurz umreißen, wie Sie beide als langjährige Schulleiter die Eigenverantwortlichkeit – auch im Zusammenspiel mit der für Sie zuständigen Schulaufsicht – erlebt haben?

Helmut Thiel:

Meine Schule war keine eigenverantwortliche Schule. Aber ich habe in meiner 30-jährigen Schulleitertätigkeit viele Initiativen zur eigenverantwortlichen Schule erlebt. Sie waren alle von der Schulaufsicht, dem Ministerium und dem Schulträger initiiert. Letztendlich sind sie alle gescheitert. Warum von Schulleitern keine Initiativen kamen, hat aus meiner Sicht vielfältige Ursachen. Innovationen „von unten“ waren nicht gefragt und wurden grundsätzlich als problematisch angesehen. Es ist sicherlich auch bequemer sich in einem vorgegebenen Rahmen zu bewegen, da man dadurch weniger Verantwortung hat.

Die Entscheidungsbefugnisse und Entscheidungsspielräume für Schulen in Sachsen-Anhalt sind aus meiner Sicht viel zu gering, um von einer eigenverantwortlichen Schule zu sprechen. Hier von einer positiven Entwicklung zu sprechen, widerstrebt mir zutiefst,

II. Qualität sichern und entwickeln

Rolle und Aufgaben von Schulaufsicht in der Schulentwicklung

Stephan Gerhard Huber

Der Beitrag in Kürze
Schulaufsicht: Aufsicht, Administration, Planung, Beratung und Unterstützung zugleich? Entlang dieses Statements (Rolf 1995) sind nachfolgend Diskussionsstränge und Befunde zu Rollen und Aufgaben von Schulaufsicht zusammengestellt. Dabei werden die Handlungsfelder von Schulmanagement als Grundlage für die Zusammenarbeit identifiziert und die Kooperationsbeziehung zwischen Schulaufsicht und Schulleitung in ihren jeweiligen Rollen einander gegenübergestellt. Der Beitrag schließt mit der Präsentation der Ziele organisationspädagogischen Managements, das pädagogischen Werten verpflichtet ist und Verwaltungsaspekten die klare Funktion zuweist, Instrumente zum Erreichen genuin pädagogischer Zielvorstellungen zu sein.

1. Rolle, Funktion und Aufgaben von Schulaufsicht

Die Begriffe Schulaufsicht und Schulverwaltung werden häufig synonym verwendet. Genau genommen meint Schulverwaltung eine Funktion innerhalb des staatlich verantworteten Schulsystems, nämlich die Verwaltungstätigkeit per se, die von Schule, von Schulaufsicht und Schulträger wahrgenommen wird. Kaum abgrenzbar davon meint Schulaufsicht die staatliche Realisierung des Verfassungsgebots nach Artikel 7 Abs. 1 des Grundgesetzes: „Das gesamte Schulwesen steht unter der Aufsicht des Staates.“ Dies beinhaltet zunächst die grundsätzliche Berechtigung und auch Verpflichtung des Staates, Aufsichtsbefugnisse gegenüber dem gesamten öffentlichen Schulwesen (also staatlichen wie privaten Schulen) geltend zu machen, aber auch die Verpflichtung

Schulaufsicht im Datenschlingel

Martina Diedrich
Norbert Maritzen

Der Beitrag in Kürze

Im Text werden die Veränderungen in der administrativen Verwaltungspraxis im Kontext der erweiterten Akteurskonstellation im Umfeld der selbstverantworteten Schule sowie hinsichtlich des symbolischen Status der Schulaufsicht skizziert. Vor dem Hintergrund Hamburger Erfahrungen werden konkrete Anforderungen aufgezeigt, denen sich Schulaufsicht im Kontext der dargestellten Entwicklungen zu stellen hat.

1. Die Lebenskunst der Schulaufsicht – ein kurzer Abriss über durchlebte Reformen und empirische Befunde

Der Schulaufsicht in den Ländern der Bundesrepublik Deutschland ist seit den 1990er-Jahren kaum eine – unter welchem Etikett auch immer dahergekommene – Reform erspart geblieben. Waren es zunächst die Bestrebungen zur Verwaltungsmodernisierung, die unter dem Diktat der Kostenreduzierung und Effizienzsteigerung auch die zum Teil tief gestaffelten Strukturen der Schulverwaltung zu „entschlacken“ suchten, erfolgte wenig später im Zuge der Autonomie-Debatte eine zum Teil weitreichende Verlagerung von Zuständigkeiten und Aufgaben auf die Schulleitungen, was Aufgabenverständnis und Selbstbild der Schulaufsicht nicht unwesentlich veränderte. Die Ergebnisse der ersten repräsentativen Schulleistungs-messungen (TIMSS, PISA) mussten die Verunsicherung durch strukturelle oder organisatorische Reformen insofern verstärken als nun auch das Arkanum der klassischen Aufsicht, die Sicherung vergleichbarer Qualität, seines illusionären Charakters entkleidet schien. Weniger das Ausmaß der festgestellten Leistungsdisparitäten als vielmehr die Tatsache, davon nicht einmal ein realistisches Bild gehabt und robust gegengesteuert zu

Qualitätsmanagement in eigenverantwortlichen Schulen

Adalbert J. Helfberend

Der Beitrag in Kürze

Die eigenverantwortliche Schule und deren Ausprägungen wurden und werden bis heute lebhaft diskutiert. Insbesondere der Grad der Freiheit, der eng mit dem Grad an Verantwortung korreliert, wird in seinen unterschiedlichen Facetten ausgelotet. Doch was kennzeichnet eigentlich eine eigenverantwortliche Schule? Und was ist das Besondere des schulischen Qualitätsmanagements eigenverantwortlicher Schulen? In den folgenden Ausführungen werden diese Einbeziehung der Perspektiven beteiligter Akteure Lösungsansätze skizziert und Handlungsempfehlungen formuliert.

1. Die eigenverantwortliche Schule – eine Standortanalyse

Als ehemals Verantwortlicher für die Schulaufsicht der berufsbildenden Schulen in Hamburg und Protagonist des Konzepts der eigenverantwortlichen Schule, die in Hamburg „Selbstverantwortete Schule“ heißt, stelle ich fest, dass in den etwa 20 Jahren meiner Tätigkeit in unterschiedlichen Funktionen von Schulaufsichtsbehörden Grundsatz alles zum Thema gesagt und geschrieben wurde, was geeignet ist, die eigenverantwortliche Schule erfolgreich zu etablieren. Soll ich aber sagen, wieviel an Eigenverantwortung erfolgreich realisiert wurde, bin ich etwas zurückhaltender. Es gibt mittlerweile einige Felder, die Schulen eigenverantwortlich gestalten können, aber die Gestaltungsfreiräume sind doch deutlich geringer, als dies möglich wäre. Was hat die Verantwortlichen in der Bildungspolitik sowie in der Schulverwaltung – zumindest überwiegend – daran gehindert, den Schulen die Freiräume zu gewähren, die für die Gestaltung von guter Schule und deren erfolgreicher Arbeit erforderlich sind? Gegenbeispiele, die es sicher auch gibt, mögen als Ausnahme von der Regel gelten.

Eine eigenverantwortliche Schule braucht eine Schulaufsicht!

Karin Babbe

Der Beitrag in Kürze

Anhand dreier „Geschichten“ aus der Praxis werden beispielhaft ausgewählte Aufgabenschwerpunkte für Schulaufsichten in Verantwortungsgemeinschaften ausgelotet und in ihren Prozess- und Ergebnisqualität beleuchtet.

1. Schulleitung und Schulaufsicht: Annäherung an die vielschichtigen Rollen und Kompetenz(erwartung)en zweier Akteure

Können Schulaufsichten und Schulleitungen auf eine Weise professionell zusammenarbeiten, dass ihr gemeinsames Handeln Bildungserfolge der Schüler und Schülerinnen fördert und absichert?

Schulleitungen in ihrer Eigenverantwortung für ihre Schule treffen auf Schulaufsichten, deren Rolle vielschichtig ist und Ambivalenzen aufweist: Schulaufsichten stehen in Abhängigkeitsverhältnissen (u. a. bei der Ressourcenzuteilung und -steuerung und bei Stellenbesetzungsverfahren), sie üben Kontrollfunktionen aus (z. B. beim Beschwerdemanagement/Evaluationen/Krisenmanagement), agieren aber gleichzeitig auch in einer Berater- und Unterstützerrolle (Schulprogramm-Entwicklung, curriculare Entwicklungen, Netzwerkarbeit, Kooperationen mit Verwaltung und freien Trägern etc.).

Sind diese beiden Akteure entsprechend der Auffassung des dänischen Therapeuten Jesper Juul gleichwürdige Partner? Bilden sie eine bilaterale Verantwortungsgemeinschaft auf Augenhöhe? Sind sie innerhalb einer hierarchisch aufgebauten Verwaltung in der Lage, ein lernendes System in einer Region zu bilden?

Schulen in kritischer Lage: Wie kann und sollte Schulaufsicht unterstützen?

Hannelore Trageser
Stephan Gerhard Huber

Der Beitrag in Kürze

Für Schulen in kritischer Lage spielt die Schulaufsicht eine besondere, unverzichtbare Rolle, wenn es darum geht, einen School Turnaround einzuleiten. Beruhend auf den Erfahrungen des in Berlin von der Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie und der Robert Bosch Stiftung durchgeführten Pilotprojekts „School Turnaround – Berliner Schulen starten durch“ werden die spezielle Rolle und die Handlungsmöglichkeiten der Schulaufsicht dabei diskutiert. Abschließend werden weiterführende Anregungen für die Schulaufsicht formuliert. Zu Beginn des Beitrags wird jedoch eine internationale Perspektive auf besonders belastete Schulen skizziert.

1. Besonders belastete Schulen – eine internationale Perspektive

International hat sich für Schulen in kritischer Lage in den letzten Jahren der Terminus „at-risk Schools“ etabliert (Huber 2012). Er wird je nach Land unterschiedlich definiert. Er umfasst in Großbritannien z. B. diejenigen Schulen, die in landesweiten Tests oder Abschlussprüfungen keine annehmbaren Leistungsniveaus erreichen haben. Dort kann auch die offizielle Schulinspektion Schulen als „at-risk“ beurteilen auf der Basis einer Inspektion, die vier Hauptkomponenten fokussiert:

- die Bildungsstandards, die in der Schule erreicht werden,
- die Unterrichtsqualität in der Schule,
- die Effizienz des Umgangs mit dem Budget,

Schulaufsicht zwischen den Stühlen – Bedeutung und Rolle der Schulaufsicht für die Schulentwicklungsberatung

Michael Röder
Veronika Manitiuss

Der Beitrag in Kürze

Schulaufsicht sitzt „zwischen den Stühlen“ – zwischen Beaufsichtigung (im Sinne einer Kontrollfunktion) und Beratung (im Sinne einer Unterstützungsfunktion). Neun Thesen fokussieren darauf, wie eine letztlich anzustrebende Absicht gelingender Begleitung schulischer Entwicklungsprozesse zu verstehen und einzulösen ist und was sich daraus für Konsequenzen in Bezug auf eine weitergehende Professionalisierung ergeben.

1. Schulaufsicht: Funktion, Aufgaben und Rollenzuschreibungen

Unabhängig davon, ob die Schulsysteme der Bundesländer eine zwei- oder dreistufige Schulaufsicht haben, liegt die grundsätzliche Verantwortung für die Schulen beim Staat und seinen Organen, zu denen die Schulaufsicht als wichtige Instanz zählt. Das umfassende Aufgabenspektrum von Schulaufsicht wird beispielhaft im Schulgesetz Nordrhein-Westfalens deutlich: „Die Schulaufsicht umfasst die Gesamtheit der Befugnisse zur zentralen Ordnung, Organisation, Planung, Leitung und Beaufsichtigung des Schulwesens mit dem Ziel, ein Schulsystem zu gewährleisten, das allen jungen Menschen ihren Fähigkeiten entsprechende Bildungsmöglichkeiten eröffnet.“ (§ 86 Abs. 1 SchulG NRW vom 15. Februar 2005 zuletzt geändert durch Gesetz vom 6. Dezember 2016). Somit wird die Tätigkeit von Schulaufsicht sogar mit einem Gewährleistungsanspruch verknüpft.

Angesichts der seit längerem in den bildungsbezogenen Diskussionen zu beobachtenden Zuschreibungen an Schulaufsicht, sie

III. Personen entwickeln, Institutionen vernetzen

Personalentwicklung der Schulaufsicht: Impulse und Leitideen

Hajo Sassenscheidt

Der Beitrag in Kürze
Der folgende Text gibt keine detaillierten Handlungsanweisungen für Instrumente und Handlungsfelder einer Personalentwicklung Schulaufsicht. Das ist Aufgabe ländereigener Entwicklungsarbeiten. Stattdessen enthält er Anregungen, Impulse und Leitideen für Personalentwicklungs-Konzepte und deren praktische Umsetzung. Dabei soll als Maßstab des behördlichen und schulaufsichtlichen Qualitätsmanagements jenes (bisher nicht erreichte) Niveau gelten, das auch von den Schulen in den ländereigenen Orientierungsrahmen Schulqualität erreicht wird. Die Anregungen bieten Orientierung bei der Bestandsaufnahme „Wie weit sind wir mit unserer PE-Schulaufsicht?“ und der Zielklärung „Wo wollen wir hin?“

1. Anlass und Kontext: Personalentwicklung als wichtiger Erfolgstreiber?

Die gesetzten Qualitätserwartungen an Schule führen nicht nur zu einem Bedeutungszuwachs von Personalentwicklung (vgl. Arnz 2010, S. 9 ff.) an den Schulen selbst. Eine impulsgebende Aufsicht über diese Schulen kann nur dann erfolgreich sein, wenn das schulaufsichtliche Personal entlang dieser Qualitätserwartungen handelt und auch sich selbst weiterentwickelt.

Warum ist Personalentwicklung (PE) ein wichtiger Erfolgstreiber auch für das Personal der Schulaufsicht? Folgende Entwicklungslinien lassen sich beobachten:

Führungskräfteentwicklung: Grundlagen, Konzepte und Leitlinien von Qualifizierungsprozessen der Schulleitung und der Schulaufsicht

Stephan Gerhard Huber

Der Beitrag in Kürze
Schulaufsicht initiiert, begleitet und unterstützt die Führungskräfteentwicklung von Schulleiterinnen und Schulleitern. Der Beitrag gibt zunächst einen Überblick über Trends und Entwicklungen in der Fort- und Weiterbildungslandschaft für pädagogische Führungskräfte, der auch internationale Entwicklungen miteinschließt. Im Anschluss werden Kompetenzen und Aufgaben in Bezug auf die Qualifizierung schulischer Führungskräfte und der Schulaufsicht präsentiert; im Fokus stehen hierbei Aspekte der basisspezifischen, vorausschauenden Qualifizierung und Nachhaltigkeit. Die Professionalisierung von Führungskräften sollte immer multiple Lernanlässe berücksichtigen, diese werden im nachfolgenden Abschnitt vorgestellt. Empfehlungen für eine systematische, langfristige und nachhaltige Entwicklung von Kompetenzen für pädagogische Führung in der gesamten Lehrerbildung bilden den Abschluss.

1. Einleitung

Wenn Schulaufsicht ihrer Verantwortung für Führungskräfteentwicklung (im Schulsystem) gerecht werden will, wird sie eine doppelte Perspektive einnehmen – die auf die eigene Person und Profession und die auf die Schulleitungen als ihre Kernzielgruppe. Denn zu einem sind Vertreterinnen und Vertreter der Schulaufsicht schulische Führungskräfte, die ihre eigene Weiterentwicklung im Sinne einer stetigen Professionalisierung im Blick haben. Wie diese Anregungen, Impulse und Leitideen in Bezug auf schulaufsichtliche Personalentwicklungskonzepte und deren praktische Umsetzung werden aus dieser Perspektive heraus von *Hajo Gessenscheidt in seinem Beitrag in diesem Buch thematisiert*. Zum

Bildungssteuerung in kommunalen Bildungsnetzwerken

Klaus Hebborn

Der Beitrag in Kürze

Vor dem Hintergrund veränderter gesellschaftspolitischer und wirtschaftlicher Anforderungen befindet sich die Bildung in einem tiefgreifenden Wandel, der alle Bildungsbereiche betrifft. Beschrieben werden der Paradigmenwechsel in der kommunalen Bildungspolitik und das Potenzial kommunaler Bildungsnetzwerke, die aktivgestaltend auf die Bildungsentwicklung vor Ort einzuwirken vermögen. Dabei sollen Einrichtungen und Akteure vor Ort im Sinne eines Gesamtsystems vernetzt, die Zusammenarbeit der handelnden Akteure gefördert, Übergänge und Anschlüsse ermöglicht und dadurch ein Beitrag zu mehr Bildungschancen für alle eröffnet werden.

1. Mängel im Bildungssystem

Die Ergebnisse internationaler Studien und die darin offenkundig gewordenen Mängel des deutschen Bildungssystems, aber auch die demografische Entwicklung mit ihren Auswirkungen auf den zukünftigen Bedarf des Arbeitsmarktes an Fachkräften, haben in Deutschland zu einer intensiven Diskussion über Reformen in der Bildung auf den verschiedensten Ebenen geführt. Diese zielt vor allem auf die Verbesserung der Qualität, etwa durch den Ausbau der frühkindlichen Bildung oder die Stärkung individueller Förderung in den Schulen, sowie auf den Abbau von Selektionswirkungen des deutschen Bildungssystems und damit auf die Verwirklichung von mehr Chancengleichheit in der Bildung.

Die seit der Veröffentlichung der ersten Pisa-Studie (2000) eingeleiteten Maßnahmen haben zu Verbesserungen geführt. Allerdings ist das Ziel der Chancengleichheit in der Bildung noch nicht in Sicht. Noch immer besteht – wie zahlreiche Studien wie z. B. der OECD-Bildungsbericht aufzeigen – der fatale Zusammenhang zwischen

Der kleine, aber spürbare Vorteil des Kooperations-Dreiecks Schulaufsicht, Bildungsnetzwerke und Sozialraum

Sascha Wenzel
Eddie Heußen

Der Beitrag in Kürze

Am Beispiel der seit 2007 andauernden Veränderungsprozesse auf dem Campus Rütli im Norden und im Bildungsverbund Gropiusstadt im Süden von Berlin-Neukölln wird exemplarisch gezeigt, wie lokale Bildungsnetzwerke als Mehrebenensysteme gestaltet, begleitet und gesteuert werden können und welche Rolle die Schulaufsicht dabei einnehmen kann.

1. Drei Beispielszenen der Kooperation im Bildungsnetzwerk

Szene 1:

2007, Neukölln-Süd. Bei der Übergabe schärfte die damalige Neuköllner Oberschulrätin ihrem Nachfolger ein aufzupassen, dass er nicht arbeitslos werde. Er betrachtete den gerade neu verpflichteten „Bildungsmanager“, der den Bildungsverbund Gropiusstadt im südlichen Brennpunkt von Neukölln leiten sollte, mit Misstrauen. Auf Veranlassung und mit Bewilligung der örtlichen Wohnungsgesellschaft degro sollte auch im Süden Neuköllns ein Bildungsverbund entstehen. Das Unternehmen hatte dafür einen Bildungsmanager angeworben, der nicht in die Linie der Verwaltung eingegliedert war. Offen war nun, wie dieses Phänomen verwaltungstechnisch zu behandeln war. Wem schließlich hatte der Bildungsmanager zu berichten?

Szene 2:

2007, Neukölln-Nord. Im Neuköllner Norden saßen zur gleichen Zeit an jenem Montagmorgen vor dem Unterrichtsbeginn die Quartiersmanagerin, ein Schulrat, eine Schulleiterin und die Pädagogischen

„Zusammen ist man weniger allein“: Weshalb und wie Schulaufsicht und Schulen stärker kooperieren sollten

Robert Erlinghagen
Doscha Sandvoß

Der Beitrag in Kürze

Für die Unterstützung zentraler schulischer Veränderungsprozesse braucht es eine verstärkte, multiprofessionelle und multiinstitutionelle Zusammenarbeit, die nicht immer gegeben ist. Der Text skizziert aus der Sicht von externen Coachs und Beratern dysfunktionale Kooperationsbeziehungen an der Schnittstelle zwischen Schulaufsicht/Schulträger und Einzelschule und bietet Vorschläge zur Veränderung in Richtung einer vertrauensvollen Zusammenarbeit.

1. Zukunftsmusik?!

Szene 1:

Frau S, Schulleiterin einer Gesamtschule, und Herr L, ihr zuständiger Schulaufsichtsbeamter, treffen sich in der landeseigenen Fortbildungsakademie. Thema ist diesmal die Auseinandersetzung mit verschiedenen Führungsrollen und -aufgaben im Bildungssystem. Es ist nicht das erste Mal, dass sie sich gemeinsam mit einigen Kolleginnen und Kollegen Gedanken über die Führungskultur im Bildungsmanagement in ihrer Region machen. Das letzte Mal ging es um Kooperation und Kommunikation in Veränderungsprozessen. Davor um die Gewinnung von Nachwuchsführungskräften. Erst war es noch sehr ungewohnt, sich gegenseitig in die Karten schauen zu lassen. Aber inzwischen hat sich ein vertrauensvolles Verhältnis entwickelt: Beide verstehen immer besser, wieso sie manchmal unterschiedliche Positionen und Perspektiven einnehmen. Für heute beschließen sie, sich neben den Kollegen vom städtischen Schulverwaltungsamt zu setzen.

IV. Abschlussreflexion

Schulaufsicht gestern, heute und morgen: traditionelle und neue Aufgaben und Rollen

Kai Maaz,
Stephan Gerhard Huber,
Siegfried Arnz
Torsten Klieme

Der Beitrag in Kürze

Stephan Gerhard Huber, Siegfried Arnz und Torsten Klieme im Gespräch mit Kai Maaz, Direktor der Abteilung „Struktur und Steuerung des Bildungswesens“ am DIBF

Stephan Gerhard Huber:

In dem vorliegenden Buch wurde Bilanz gezogen, wurden unterschiedliche Ansprüche an Schulaufsicht formuliert und Impulse aus Wissenschaft und Praxis zu deren Rolle(n) und Aufgaben skizziert. Im Gespräch mit dir, lieber Kai, möchten wir nun Überlegungen der Autorinnen und Autoren nochmals aufgreifen und schlaglichtartig zentrale Schnittstellen und Handlungsfelder von Schulaufsicht mit Blick auf die Gestaltung der Zukunft der Schulaufsicht in den Fokus rücken.

Siegfried Arnz:

Wir freuen uns sehr, mit dir, lieber Kai, ins Gespräch zu kommen. Du hast jetzt nahezu alle Beiträge lesen können, welche Punkte sind dir wichtig für unser Gespräch?

Kai Maaz:

Interessant finde ich zunächst diesen Spannungsbogen der Aufgaben: Wo hat Schulaufsicht wirklich Aufsichtscharakter, wo hat sie

Dieses Werk ist Bestandteil der RAABE Materialien

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die Dr. Josef Raabe Verlags-GmbH erteilt Ihnen für das Werk das einfache, nicht übertragbare Recht zur Nutzung für den privaten und schulischen Gebrauch. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlags. Hinweis zu § 52a UrhG: Das Werk oder Teile hiervon dürfen nicht ohne eine solche Einwilligung eingescannt und in ein Netzwerk eingestellt werden. Dies gilt auch für Intranets von Schulen und sonstigen Bildungseinrichtungen, wobei die durch den § 60a UrhG erlaubten Nutzungen davon ausgenommen sind. Darüber hinaus sind Sie nicht berechtigt, Copyrightvermerke, Markenzeichen und/oder Eigentumsangaben des Werks zu verändern.

Die Dr. Josef Raabe Verlags-GmbH übernimmt keine Haftung für die Inhalte externer Internetseiten, auf die in dem Werk verwiesen wird.

Falls erforderlich wurden Fremdrechte recherchiert und ggf. angefragt.

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