



Gesamtverband der
Lehrerinnen und Lehrer an
Beruflichen Schulen e. V.
Lothringer Straße 3-5
63450 Hanau
Tel.: 06181-252278; Fax: 06181-252287
E-Mail: GLB.Hessen@t-online.de

Stellungnahme des GLB zum Themenblock 12 der öffentlichen Anhörung in der Enquête-Kommission Bildung in Hessen am 22. April 2016:

„Im Bereich der Bildungsverwaltung überprüfen, wie die Aufgaben Qualitätsentwicklung, Fort- und Weiterbildung, Beratung und Unterstützung der Schulen (staatliche Aufsicht) effektiv gestärkt werden können. Dabei sind auch die Aufgabenverflechtung und Ressourcenverteilung zwischen Bund, Land, Kommunen, Trägern und Eltern zu untersuchen. Dazu zählt auch die Frage, wie ein gemeinsames Budget von Schulträgern und Land und tatsächliche Lernmittelfreiheit ermöglicht werden kann.“

**Lösungen und Lösungsversuche,
die ein Problem nicht lösen,
ist ein Teil des Problems.**

(Palmowski, Winfried; Jäpilt, Birgit: unterrichten/erziehen, Heft 4/2002, S. 174 ff.)

Wo ist das Problem?

Einerseits Zentralisierung durch bundesweite Standards, Durchführung von Lernstandserhebungen, EQR, DQR ...,

andererseits landesweit gültiger Referenzrahmen, hier: **Hessischer ‚Referenzrahmen Schulqualität‘** sowie auf Schulebene **Schulentwicklung zur Selbstverantwortung**, zur selbstständigen Schule SBS (selbstständige berufliche Schule, RSBS (rechtlich selbstständige berufliche Schule) **mit einem einzelschulischen Qualitätsmanagement.**

Die Entwicklung zur Selbstständigkeit von Schulen vollzieht sich jedoch in einer traditionell zentral ausgerichteten Steuerung durch Schulverwaltung, Schulaufsichtsbehörden und Schulträger. Schulaufsicht des Staates wirkt mit der Berechtigung und Verpflichtung, Aufsichtsbefugnis über das Gesamtsystem Schule geltend zu machen. Schulaufsicht umfasst Fachaufsicht über die Schulen, Dienstaufsicht über die Lehrkräfte und das sonstige pädagogische Personal, Rechtsaufsicht über Schulträger bezogen auf äußere Schulverwaltungsaufgaben.

Schulaufsicht handelt in erster Linie mittels Anordnung, Weisung und Kontrolle.

Funktion und Rolle der staatlichen Schulaufsicht sind in einem Prozess der Selbstständigkeit und Eigenverantwortung von Schulen neu zu definieren und zu bewerten.

Ein Paradigmenwechsel erfordert damit Rollenklärung, -veränderung, Neufassung von Strukturen in Schule und Schulaufsicht!

- 1. Allgemeiner Reformbedarf: in der Bildungsverwaltung kommen – wie in der Beschreibung des Themenblocks 12 deutlich wird – sehr unterschiedliche Bedarfe zusammen. Wie beurteilen Sie die bisherige Strukturierung der Schulverwaltung, um all den vorhandenen Bedarfen und nötigen Aufgaben nachzukommen (welche sich**

darüber hinaus noch im stetigen Prozess befinden)? Wo sehen Sie Verbesserungsbedarf und -potenzial? Welche konkreten Vorschläge können Sie dafür unterbreiten?

Selbstständigkeit der Einzelschule führt zu Initiative durch Eigenverantwortung für Qualitätsentwicklung, Qualitätssicherung und damit Unterrichtsentwicklung mit einer veränderten Lehr- und Lernkultur, Personalentwicklung, Organisationsentwicklung, Kooperationen intern und extern, flexiblen Problemlösungen vor Ort.

Entwicklungsprozesse sind Gestaltungsprozesse, erfordern Handlungsfreiräume und damit einen Wandel **von einer „verwaltenden Schule“ zu einer prioritär „lernenden Schule“**, einer „lernenden Organisation“.

Damit braucht Schule:

- kompetentes, innovationswilliges pädagogisches Personal,
- eine Lehrerversorgung, die kompetenzorientierte individuelle Förderung in Schule von Schülerinnen und Schülern ermöglicht,
- Fort- und Weiterbildung schulintern im Sinne einer Prozessbegleitung sowie externe Fort- und Weiterbildungsangebote mit dem Ziel der individuellen personellen Weiterentwicklung, aber auch des Kollegiums im Rahmen des Leitbildes der Schule.

Derartige Schulentwicklungsprozesse brauchen eine „Bildungsverwaltung“, die nicht nur anweist, anordnet und kontrolliert, sondern mit Unterstützung, Beratung agiert, Gestaltungs- und Handlungsfreiräume zulässt.

Während die **Schule** für ihr **schulinternes Qualitätsmanagement** verantwortlich zeichnet, ist es **Aufgabe** von **Schulaufsicht** und **Schulverwaltung, Qualitätsmanagement im Schulsystem** auszuführen.

Wie könnte das gelingen?

Der GLB schließt sich hier den Vorschlägen von Prof. Huber (Leiter des Instituts für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie (IBB) der Pädagogischen Hochschule (PHZB) in Zug, CH) an:

„Qualitätsmanagement hat die kontinuierliche Verbesserung unter Anpassung an sich verändernde Rahmenbedingungen und Anforderungen zum Ziel. Es geht dabei um die Entwicklung von (Arbeits-)Abläufen und Prozessen in Richtung dessen, was angestrebt und nötig ist (Qualitätsentwicklung) und um die Sicherung der Veränderungen und Verbesserungen, die infolge dieser Entwicklung erreicht werden (Qualitätssicherung)“...

Für Schulaufsicht und Schulverwaltung bedeutet dies zunächst, auf Systemebene die Qualität der Einzelschulen zu messen, zu kontrollieren und zu sichern (Qualitätssicherung mittels Evaluation). Die schulaufsichtliche Arbeit wird immer mehr als ‚Systemberatung‘ verstanden, d. h. der Fokus liegt auf der Begleitung der Schule als Gesamtheit... Schulaufsicht und Schulverwaltung haben eine wirkungsvolle Rolle – Schulen zu einer Verzahnung von Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung anzuhalten und dabei als tatkräftige Unterstützungsinstanz zu fungieren durch Maßnahmen:

- Bereitstellung von Zeitressourcen, Sachressourcen sowie finanzielle Ressourcen,
- Fort- und Weiterbildung ermöglichen,
- durch Beratung zu Schulentwicklung,
- die Vernetzung von Schulen untereinander etablieren und fördern.

Eine besondere Form der Unterstützung kann in der Initiierung und Förderung der Vernetzung von Schulen untereinander und mit externen Partnern liegen. Schulaufsichtsberatung ist jedoch eine ‚beteiligte Beratung‘, sie gerät dabei in eine Doppelrolle;

sie steht im Dauerkonflikt zwischen der Funktion eines Beraters und der eines Vorgesetzten.“ (Prof. Dr. Stephan Huber in: Pädagogik 5/16, S. 40 ff.).

Die Verknüpfung von Schulaufsicht und Beratung wird von Schulen so und so, als wenig hilfreich betrachtet. Eine kontinuierliche Beratung fehlt durch fehlende kontinuierlich verfügbare personelle Ressourcen, zu viele Abordnungen, aber auch der Widerspruch Beratungserfolge als eigene „Miterfolge“ positiv zu werten, steht im emotionalen Konflikt des Staatlichen Schulamtes.

Fazit:

Nur Kooperation und Zusammenarbeit von Schulleitungen und Schulaufsicht sind zielführend für den Erfolg von Schulentwicklung und Qualitätssicherung. Hierzu bedarf es sowohl klarer, transparenter Regeln und Grundsätze als Basis für die Vereinbarkeit von Kontrolle und Beratung. So kann gegenseitiges Vertrauen entstehen, in einer Zusammenarbeit „auf Augenhöhe“ wachsen, gestützt durch Zielvereinbarungen, Rechenschaftsberichte, kompetentes Feedback und Anerkennung sichtbarer Selbstwirksamkeit in der inneren Entwicklung der Einzelschule, aber auch im Schulsystem des Aufsichtsbereichs.

Der GLB fordert daher:

Wertschätzung, Selbstverantwortung und Kooperation als leitende Prinzipien von Schulkultur, aber auch Handlungskriterien für Schulaufsicht und Schulverwaltung. Reines Verwaltungshandeln sollte pädagogischen Werten untergeordnet werden.

Kooperation als handlungsleitendes Interesse auf allen Ebenen setzt ein Umdenken auf allen Ebenen voraus und würde einen Paradigmenwechsel konkretisieren.

2. ***Neue Steuerung: Welche Effekte (Wirkungen und Nebenwirkungen) der Neuen Steuerung (New Governance), die mit PISA in die Bildungsverwaltung eingeführt wurde, sind bislang zu erkennen? Wie verändert sich unter dem politischen Steuerungsmodell der „selbstständigen Schule“ die Verantwortung der Schulaufsicht für die Arbeit der Lehrerschaft und ihre Arbeitsbedingungen sowie die Ergebnisse schulischer Bildungsarbeit („Outcomes“)? Lässt sich eine erste Bilanz für Hessen ziehen?***

Der beschriebene **Paradigmenwechsel** – soll er gelingen – **bedarf der Qualitätsentwicklung des Gesamtsystems**, institutionell und personell. Erfahrungen zur Beantwortung der Fragenkataloges haben 17 berufliche Schulen aus dem **Pilotprojekt** (Modellversuch) **Selbstverantwortung Plus** (Abl. des Hessischen Kultusministeriums 5/09), inzwischen mehr als 50 Prozent **Selbstständige berufliche Schulen** (SBS) und – wenn auch bisher nur wenige – **Rechtlich selbstständige Berufliche Schulen** (RSBS) im Schuljahr 2014/2015.

1. Rahmenbedingungen

Eigenverantwortung ist bisher innerhalb des oben beschriebenen eigenverantwortlichen Systems in starker Abhängigkeit von Schulaufsicht und Schulverwaltung geblieben.

- Erhöhung der Entscheidungskompetenz der einzelnen Schule ist auf ein innerschulisches Qualitätsmanagement bezogen mit dem Schwerpunkt Unterrichtsentwicklung, aber eingeschränkt oder behindert durch unzureichende Lehrerzuweisung, fehlende Fachkräfte, hohen Verwaltungsaufwand, lange Entscheidungswege und –zeiten, fehlende Verwaltungskräfte etc.,

- Erweiterung der Selbstverwaltungskompetenz erfordert jedoch materielle Ressourcen, kompetentes Verwaltungspersonal neben den bisherigen Assistenzkräften,

Rolle der Schulaufsicht

- Beratungs-, Unterstützungsleistungen sind abhängig vom Verständnis und von der Einsatzbereitschaft der zuständigen Personen in Schulaufsicht ,
- Sicherung von Zieltransparenz, Treffen von Zielvereinbarungen erfordern Planungssicherheit, Unterstützungsmaßnahmen und damit Verbindlichkeit bei allen Beteiligten,
- **die Bereitstellung dem Entwicklungsprozess angemessener Ressourcen** bedarf steter Verhandlungen und be- bzw. verhindert momentan häufig Wege zum Ziel,
- das Zusammenwirken in Haushalts-, Budgetfragen zwischen Schulträger und Schulaufsicht ist entwicklungsfähig.

2 Handlungsfelder

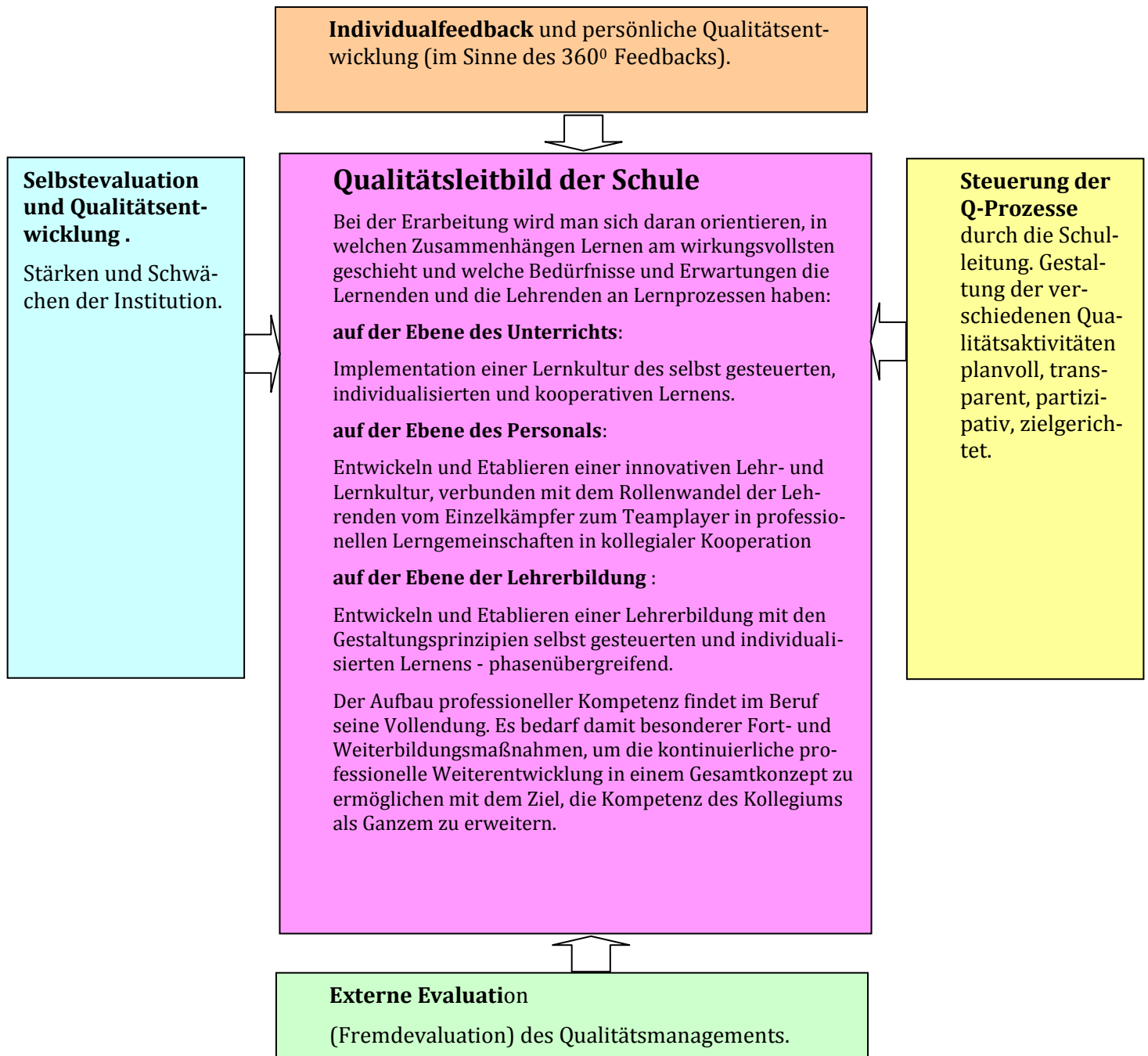
Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung

Implementierung eines Qualitätsmanagementsystems ist Grundlage für schulinterne Entwicklungsprozesse mit der Priorität, die Lernwirksamkeit aller pädagogischen Maßnahmen zu evaluieren, Ergebnisse zu Maßnahmen der Weiterentwicklung zu führen. Evaluation dient der Qualitätsentwicklung in allen Handlungsfeldern.

- ◆ Selbstbewertung als Grundlage für Entwicklung,
- ◆ Erfassung des IST-Zustandes,
- ◆ Kollegiale Diskussion zur Analyse und Bewertung der Daten,
- ◆ Vereinbarungen über Optimierungsnotwendigkeiten.

Festlegung von Qualitätsstandards auf Erkenntnissen der Bildungsforschung und Organisationsentwicklung

Qualitätsmanagementmodell Q2E – Qualität durch Evaluation und Entwicklung – ganzheitliches Qualitätsmanagement



Organisationsstruktur

Die Schulverfassung wird zur **Führungsphilosophie** auf der Grundlage **partizipativer Entscheidungsstrukturen** mit Kernelementen:

- pädagogische Leadership,
- Transparenz, Partizipation,
- Vertrauen, Feedback.

Die **Führung der Schule** basiert auf **Zielvereinbarungen, Rechenschaftspflicht und Delegation von Verantwortung.**

Zwingende Voraussetzung zur Umsetzung ist eine völlig andere Sichtweise der Professionalität des Lehrerberufs; **jede einzelne Kollegin/jeder einzelne Kollege gestaltet Schule mit und trägt somit auch Verantwortung für das Gesamtziel der Schule.**

Die Motivation wird dadurch erhöht, dass die einzelne Kollegin/der einzelne Kollege neben mehr Verantwortung aber bei einer höheren Arbeitsbelastung auch mehr Kompetenzen erhält.

Lehrerteams (professionelle Lerngemeinschaften) sind verantwortlich für eine Lerngruppe und deren Individuen. Gemeinsam wird im und durch das Lehrerteam Transparenz über geforderte Kompetenzen veröffentlicht, gemeinsam wird diagnostiziert und flexibel auf individuelle Schwächen und Stärken des jeweiligen Lernenden durch individuelle Ausrichtung des Unterstützungsbedarfs didaktisch, methodisch und zeitlich reagiert.

Die Lehrerarbeitszeit behindert jedoch den für den hohen Absprachebedarf erforderlichen Zeitrahmen. **Präsenzpflicht** von Lehrerinnen und Lehrern wäre erleichternd für die Umsetzung eines derartigen pädagogischen Konzepts.

Schulen im Spannungsfeld

Wir erleben Schule (intern) als Spannungsfeld:

- zwischen Bewahren und Verändern, Tradition und Innovation,
- zwischen der Leitdifferenz richtig/falsch und dem „Fehler als Chance“,
- zwischen Statik und Dynamik,
- zwischen dem Blick auf das Ganze und dem Blick auf das Detail,
- zwischen innovativem Personal und resignativen „Grüppchen“,
- zwischen Eigenverantwortung und Gängelung,
- zwischen Anspruch und ressourciellen Grenzen.

Die Unterstützung des lebenslangen Lernens und Stärkung kommunaler Bildungsverantwortung bezogen auf RSBS leidet vor allem an finanzieller Ausstattung (so die Aussagen einiger Schulleiter - wenn auch unterschiedlich intensiv). Die Unterstützung beim Land und beim jeweiligen Schulträger ist sehr differenziert zu betrachten und unterliegt in erster Linie beim Land Hessen dem Diktat des Sparens.

Rechtssituationen bedürfen der Klärung.

Im Rahmen der Tagung der Deutschen Gesellschaft für Bildungsverwaltung sprach sich Dr. Bott (HKM, RD a.D.) dafür aus, dass die Lehrkräfte in der Zuständigkeit der Länder bleiben. Eine Übertragung der Dienstherreneigenschaft auf die RSBS könnte erst wirksam werden, wenn die Verwaltungsleitung in der Zuständigkeit der eigenständigen Schule liege.

Ein Blick in die **School Effectiveness** (Herbert, Stephan Gerhard in: Schul-Management, Heft 2/1999) führt bereits 1999 zu Aussagen:

- Schulen sollten als individuelle Handlungseinheiten verstanden werden, erst so können sie ihren signifikanten Einfluss auf die Entwicklung der Schülerinnen und Schüler individueller ausrichten.
- Zentral für die Effizienz pädagogischen Handelns für effiziente Lernprozessbegleitung sind dabei Schulleitung bzw. Leitungshandeln.
- Die Konzentration auf die Qualität von Erziehung und Unterricht auf Lehr- und Lernprozessgestaltung, auf die Kompetenzen der Lehrer sowohl fachlich und didaktisch als auch allgemein pädagogisch und psychologisch, auf Zusammengehörigkeitsgefühl und gemeinsam getragene Zielvorstellungen im Kollegium bzw. in der

gesamten Schule, Kooperation und aktive Mitbeteiligung aller an Schule Beteiligten werden zu Charakteristik wirksamer Schulen.

Kritisch anzumerken ist jedoch, dass Schulwirksamkeitsforschung nur ein statisches Bild von Schule zeichnet. Die fehlende Prozessorientierung, Definitionsdefizite, Operationalisierungsschwächen und Unterschiede im Forschungsansatz sind ebenfalls zu beklagen.

Der Wissensstand der Schulwirksamkeitsforschung gibt keinen Hinweis darauf, wie man die gefundenen zentralen Faktoren benutzt und benutzen kann, um Schule zu verbessern. Es fehlt also eine praktische Anwendbarkeit der Ergebnisse.

Aber gerade das wird benötigt: Wissen über Veränderungsprozesse und handlungsorientierte Strategien ist vonnöten. Veränderungsprozesse müssen beobachtet, beschrieben und verstanden werden. Das ist der Ausgangspunkt, Verbesserungsbemühungen positiv zu beeinflussen.

Der GLB fordert daher:

- **die Finanzierung von Schulentwicklung durch wissenschaftliche Begleitung,**
- **eine einheitliche Steuerung als Unterstützungsleistung für die Schulen durch die Schulämter,**
- **Erweiterung der personellen Ressourcen in den Staatlichen Schulämtern bis hin zum Hessischen Kultusministerium für den Bereich der beruflichen Bildung, um der Vielzahl und Vielfalt der Aufgaben nachkommen zu können. Die Wiedereinrichtung der bis 2014 voll ausgelasteten *Abteilung Berufliche Schulen* wäre dem Arbeitsumfang gemäß und würde der Wahrnehmung der Fürsorge durch Schaffung von Gelingensbedingungen für die Weiterentwicklung von SBS, RSBS, Inklusion, Umgang mit Heterogenität, Interkulturalität, Neufassung von Lehreraus-, Lehrerfort- und -weiterbildung etc. entsprechen.**

3. *Lehrerbildung: Kann eine zentrale Steuerungsfunktion in der hessischen Schulverwaltung für die Systematik der Phasen 1 – 3 der LehrerInnenaus- sowie Fort- und Weiterbildung die Effektivität und Nachhaltigkeit dieser maßgeblich stärken? Wie genau müsste solch eine zentrale Steuerung organisiert werden?*

Wenn die Aussage zutrifft, dass „für die Qualität von Unterricht und Schulentwicklung die Qualität der Lehrerbildung von wesentlicher Bedeutung sei,“ (vgl. HKM, zitiert in: SEMINAR, Lehrerbildung und Schule, BAK, Sonderheft2005/2006, Editorial, S. 1), hätte dies zur Folge, dass eine sich verändernde Lernkultur in unseren Schulen einer veränderten Lehrer(aus)bildung bedarf.

Entscheidend ist die Interpretation von Lehrer(aus)bildung im Sinne der Weiterentwicklung von Kompetenzen für die Lehrerrolle in einer sich verändernden beruflichen Schule auf dem Wege zur Selbstständigkeit und Selbstverantwortung und der allgemein bildenden Schulen (Sek 1) in der Phase nach der verbindlichen Einführung von Bildungsstandards und der Entwicklung von Kerncurricula (2011 in Hessen).

Selbstständige berufliche Schulen sollen sich auf der Grundlage des Hessischen Schulgesetzes und des Hessischen Weiterbildungsgesetzes zu modernen Bildungsstätten der

beruflichen Erstausbildung und beruflichen Weiterbildung entwickeln. Sie sollen im regionalen Kontext (Hessen Campus) das Lernen im Erwachsenenalter (im Sinne des lebensbegleitenden Lernens) als eine ihrer originären Aufgaben verstehen und kontinuierlich weiterentwickeln.

Dies erfordert auch eine Überprüfung und Weiterentwicklung der bestehenden Kompetenzmodelle für die Ausbildung von Lehrkräften an beruflichen Schulen. Im Folgenden sei nur auf einige Aspekte und Anforderungen hingewiesen, denen sich die Lehreraus- und in der Folge Lehrerfort- und Weiterbildung stellen müssen. (s. dazu auch die EKB-Themenblöcke 10 und 11, März und April 2016):

- Strategien und Kompetenzen zur Umsetzung einer veränderten „Lehr-Lern-Kultur“ sind integraler Bestandteil der Lehreraus-, -fort- und -weiterbildung ebenso wie Umgang mit Heterogenität, Inklusion, Berufsvorbereitung, -orientierung u. a.
- Angehende Lehrkräfte erleben und erfahren sich in realen und alltäglichen Teamstrukturen. Sie erleben das Lehrerteam als professionelle Lern- und Arbeitsgemeinschaft. Sie erfahren, welche Aufgaben und Rollen von ihnen, ihren Mentoren sowie anderer Lehrkräfte angenommen und bearbeitet werden. Sie gestalten gemeinsam komplexe Lernarrangements und Lernumgebungen.

Wenn angehende Lehrerinnen und Lehrer in der Ausbildung selbst erfahren müssen, was sie in der Schule verwirklichen sollen und wollen, dann müssen die Ermöglichungsbedingungen in der Lehrer(aus)bildung dem Handlungsrahmen der Schulen, insbesondere der SBS, angeglichen werden.

Das heißt u. a.:

- phasenübergreifende (abgestimmte) Kompetenzerwartungen. Kompetenzen und Standards der Lehrerbildung werden phasenübergreifend beschrieben und bilden eine einheitliche Grundlage für ein professionelles Personalentwicklungskonzept Selbstständiger Beruflicher Schulen,
- phasenübergreifend abgestimmtes Lehrerbild (orientiert am Hessischen „Referenzrahmen Schulqualität“),
- Transparenz der Anforderungen und Erwartungen (Kompetenzen/Standards) an Lehrerinnen und Lehrer,
- Ausbilder der Studienseminare haben die Chance und die Verpflichtung, sich in Lehrerteams ihrer Stamm- und Ausbildungsschulen aktiv einzubringen. Sie beraten und begleiten ihre LiV (Lehrerinnen und Lehrer im Vorbereitungsdienst) in diesem Prozess. Sie unterstützen die LiV darin, ein klares Rollenverständnis hinsichtlich der Arbeit im Team zu entwickeln,
- Eigenverantwortung, Selbststeuerung werden zum phasenübergreifenden Ausbildungsprinzip, begleitet durch Portfolio (E-Portfolio),
- Ermöglichung subjektorientierter / individualisierter Professionalisierungsprozesse auch bereits im Vorbereitungsdienst
- Qualitätsmanagementmodelle, Feedbackverfahren und Strukturen der internen und externen Evaluation sind integraler Bestandteil der Ausbildung,
- Methoden des Projektmanagements sind als Instrumente zur Schulentwicklung bekannt, werden angewandt und erprobt,

Diese Konzepte bilden auch die **Grundlage für die Berufseinstiegsphase** und sind über diese fortzuschreiben. Sie werden durch Angebote der Lehrkräfteakademie und der Hochschulen mitgestaltet.

Konsequenzen könnten damit sein:

- Phasenübergreifende Kooperationen mit dem Blick auf selbst gesteuerte, individualisierte, forschende Lernarbeit bereits während des Studiums und im Vorbereitungsdienst,
- Reflexion von Anforderungen und Erwartungen (Transparenz für ein Nachdenken über die eigene Berufseignung), Überwinden „subjektiver Theorien“,
- Fort- und Weiterbildungsangebote für Lehrerinnen und Lehrer, um den beschriebenen Rollenwandel sicherzustellen und Unterrichtsentwicklung gemeinsam durch Ausbilderinnen und Ausbilder in den Studienseminaren, Kolleginnen und Kollegen in den Schulen und Studienreferendarinnen und Studienreferendaren in Lerngemeinschaften auf Augenhöhe und mit pädagogisch abgestimmten Konzepten voran zu treiben.

Derartige Chancen für eine mögliche abgestimmte Lehreraus-, Lehrerfort- und –weiterbildung werden jedoch nicht oder nur gelegentlich aufgegriffen, schon gar nicht verbindlich mit Zuständigkeiten und nach Grundsätzen geordnet!

Wenige kritische Anmerkungen zur Situation der Lehrerfort- und –weiterbildung (s. dazu auch Themenblock 11 EKB):

- ◆ Angebote sind zu wenig an den aktuellen Bildungsvorhaben des Landes und dem Kerngeschäft von Unterricht orientiert, fehlende Ausrichtung auf SBS,
- ◆ es mangelt an berufsbegleitender Fortbildung für Lehrkräfte,
- ◆ es fehlt an einem strategisch durchdachten Gesamtkonzept – mit der Folge eines Durcheinanders von Veranstaltungen,
- ◆ es gibt keine landesübergreifende Zielplanung, geschweige denn einen Gesamtkatalog der Veranstaltungen,
- ◆ die Finanzierung der Angebote ist nicht geklärt.

Vorschläge für eine neu gestaltete berufsbegleitende Lehrerfortbildung:

Prämissen:

- Lehrerfortbildung braucht Zeit für Begegnung, biografische und gruppenbezogenes gemeinsames Lernen in professionellen Lerngemeinschaften,
lokal: in der eigenen Schule, schulübergreifend in projektbezogenen Nachbarschaften,
regional: Unterstützung durch Kompetenzzentren und Fortbildungseinrichtungen - mit kurzen Wegen, Berücksichtigung lokaler und regionaler Bedingungen und Vernetzungen (phasenübergreifend, schulisch regional),
überregional: landesweit in zentralen Instanzen des professionellen Austausches,
- Eine wirksame Lehrerfortbildung muss eine aufeinander abgestimmte Mischung verschiedener Formate produktiv kombinieren:
Individuelle Fortbildungsangebote zur persönlichen Fortbildung einzelner Lehrkräfte,
schulspezifische Angebote zu aktuellen Entwicklungsvorhaben für Lehrpersonen und Lehrerteams einzelner Schulen bzw. der **Schule als Gesamtheit**,
längerfristig angelegte Lehrgänge zu überregional bedeutsamen Bildungsvorhaben

Stichworte zur möglichen Neuorganisation und zum institutionell-organisatorischen Ausbau einer berufsbegleitenden Lehrerfortbildung (LFB) in Hessen (in Anlehnung an die Autoren: Prof. em. Messner, Rudolf; Edelhoff, Dr. Chr.; Prof. Bosse, Doris, Universität Kassel):

- **Einrichtung einer Zentralstelle** für LFB für alle Schulstufen und –formen in Hessen in der Lehrkräfteakademie in Frankfurt am Main mit den Aufgaben:
 - Überregionale Planung und Verwaltung der LFB in Hessen,
 - Definition und Umsetzung des Fortbildungsbedarfs aufgrund der Bildungsvorhaben in Hessen,
 - Personalentwicklung und –management für alle Einrichtungen der LFB in den Staatlichen Schulämtern und regionalen Kompetenzzentren sowie im Hinblick auf die Mitarbeit der Studienseminare,
 - Koordination der Begleitforschung der hessischen LFB (in Zusammenarbeit mit den Universitäten),
 - Aufstellung der Ressourcen- und Finanzplanung,
 - Monitoring der Lehrerbildungsaktivitäten in Hessen.
- **Integration der Führungsakademie in die Lehrkräfteakademie** mit den Aufgaben der Aus- und Fortbildung von SchulleiterInnen, des Coachings, des Rollenwechsels von der Lehrkraft zur schulischen Führungskraft,
- **Stärkung einer Arbeitsstelle für LFB in jedem der Staatlichen Schulämter.** Aufgabe: in Zusammenarbeit mit den Schulen des Amtsbereichs den regionalen Bedarf ermitteln, die gesammelten Bedarfsmeldungen an das regionale Kompetenzzentrum weiterzugeben. Dort werden die entsprechenden Veranstaltungsangebote und Arbeitsformen ausgewählt und an die Schulen und Lehrpersonen zurückgemeldet,
- **Einrichtung von vier schulnahen Kompetenzzentren (Verbänden) in Nord-, Mittel-, Zentral- und Südhessen.**

Mit der Wahl der vier regionalen Zentren könnte auf immer noch bestehende Einrichtungen zurückgegriffen werden.

In jedem zentralen Zentrum sollten durch je eine Person (hauptamtlich, mindestens 5 Jahre abgeordnet) folgende Kompetenzbereiche repräsentiert sein:

- Deutsch,
- Gesellschaftswissenschaften/Politische Bildung/ Religion/Ethik,
- Sprachen (alte und neue Sprachen),
- MINT-Fächer; einschl. Mathematik, Kunst/Musik/Sport,
- Berufliche Bildung
- Bildungswissenschaften (Schulpädagogik, Erziehungswissenschaften, pädagogische Psychologie).

Aufgaben können auch durch **teilabgeordnete Lehrpersonen**, insbesondere in Zusammenarbeit mit den Studienseminaren, wahrgenommen werden.

Im Kernteam soll die Repräsentanz der Lehrämter gesichert werden.

Die regionalen Zentren entwickeln ihre Angebote in Zusammenarbeit mit den Staatlichen Schulämtern, den Schulen, den Studienseminaren und den Universitäten der Region.

→ **Aufgaben der regionalen Kompetenzzentren (Verbünde):**

- Auswahl, Planung, und Mitgestaltung von Angeboten der berufsbegleitenden LFB,
- Auswahl und Kombination geeigneter Veranstaltungsformen für den schulspezifischen Bedarf der regionalen Klientel,
- Verabschiedung eines jährlichen Arbeitsprogramms unter Einbeziehung gewählter Vertretungen der Schulen der Region,
- landesweite Aufbereitung in Fachtagungen und Publikationen.

Besonders geboten ist die Nutzung regionaler Ressourcen und Netzwerke – Zusammenarbeit mit den regional benachbarten Universitäten und Studienseminaren. Die Beteiligung der Studienseminare an der LFB ist angesichts ihrer Praxiskompetenz besonders wünschenswert.

Hieraus abgeleitet fordert der  :

- Die Wirksamkeit der bisherigen Angebote und Maßnahmen zu prüfen.
 - Die institutionellen, personellen und sächlichen Voraussetzungen zu schaffen, die für eine effiziente und vorausschauende Lehrerfort- und -Weiterbildung notwendig sind.
Dafür sind u. a. systemische Strukturen, klare Zuständigkeiten sowie Transparenz erforderlich.
 - Nachfrageorientierte Formate zu nutzen, um Fort- und Weiterbildung der Lehrerinnen und Lehrer von selbstständigen und eigenverantwortlichen handelnden Schulen aus zu denken.
 - Fort- und Weiterbildungsangebote zu ermöglichen, die einerseits die normativen Vorgaben (Schulgesetze, Erlasse, Verordnungen, Referenzrahmen etc.) sowie die Ansprüche schulisch-bildungspolitischer Schwerpunkte (z. B. Inklusion, Umgang mit Heterogenität, Berufsausbildung/Berufliche Handlungskompetenz 4.0 ...) beinhalten, andererseits so angelegt sind, dass die nachfragenden Schulen in Kommunikation mit den Fortbildungseinrichtungen ein für sie „schulscharfes“ Fortbildungsprogramm planen und vertreten können.
 - Unterstützung der Schulen für ihren Qualitätsentwicklungsprozess durch externe Beratung, Begleitung (Coaching) des Kollegiums und der Schulleitung, in Kooperation mit außerschulischen Partnern sicherzustellen.
 - Ein Zusammenwirken der an der Lehrerbildung beteiligten Institutionen (Universitäten, Studienseminare, Schulen, Fort- und Weiterbildungsinstitute) und der Schulaufsicht bis hin zum HKM herbeizuführen (bottom up statt top down).
4. *Eingreifen und reagieren: inwieweit kann Schulverwaltung auf aktuelle Entwicklungen reagieren und Rücksicht nehmen? Inwiefern ist beispielsweise die aktuelle Situation von geflüchteten Familien und deren Kindern im schulpflichtigen Alter im Blick der Schulverwaltung und was sind aktuelle Reaktionen auf diese Situation? Welche Möglichkeiten hat die schulnahe Schulaufsicht (die Staatlichen Schuläm-*

ter), direkt in das Schulmanagement und die Unterrichtswirklichkeit von Schulen einzugreifen? Werden (sofern es sie gibt) Interventionsmöglichkeiten genutzt?

Sowohl im Bereich der Sekundarstufe I als auch in den beruflichen Schulen fehlen Ressourcen, um Investitionsüberlegungen und -maßnahmen über DAZ hinaus umsetzen zu können.

Insbesondere personelle Ressourcen wären erforderlich, um Schulpädagogen, Psychologen, Übersetzer u. a. für eine Integrationsgestaltung gewinnen zu können.

Diese Engpasssituation trifft sowohl auf die Sek I und insbesondere auf die beruflichen Schulen zu. Hier bleiben entscheidende Fragen offen, wie z. B.:

- Mit welchen Angeboten wird den Flüchtlingen über 18 Jahre geholfen?
- Was geschieht mit INTEA- Schülerinnen und Schülern, die keine Perspektive finden? (Gründe können sprachlich bedingt sein, aber auch andere Ursachen haben)
- Welche Unterstützung wird den Lehrerinnen und Lehrern zuteil? (Umgang mit Analphabeten, traumatisierten Kindern und Jugendlichen, Umgang mit kulturellen Haltungen und Handlungen über Unterricht hinaus ...)
- Ist die Fortführung der Sprachkurse und/oder der sozialpädagogischen Begleitung während einer Berufsausbildung möglich?
- Welche Prüfungsmodalitäten werden zugrunde gelegt?

Die Staatlichen Schulämter werden zu Unterstützern, sind jedoch in ihren Möglichkeiten sehr begrenzt.

Die Lehrerinnen und Lehrer sind gefordert, aber auch oft überfordert, um individueller Integrationsarbeit gerecht werden zu können.

Erziehungs- und Bildungsarbeit in diesen Lerngruppen kosten Zeit, Kraft, Energie. Nicht wenige Lehrkräfte arbeiten an ihrer Belastungsgrenze.

Politik und Verwaltung sind nach Unterstützungsleistungen gefragt, um Bedingungen zu erleichtern. Wir alle wissen, dass die Gelingensbedingungen schwer zu realisieren sind.

Der GLB fordert:

Qualifizierungsmaßnahmen über DAZ hinaus:

- **Um interkulturelles Verständnis bei Lehrerinnen und Lehrer herbeizuführen,**
- **Um Asylbewerbern und Flüchtlingen über „Integrationsunterricht“ Wertevermittlung, Lebens- und Landeskunde anzubahnen,**
- **Eine Änderung des Hessischen Schulgesetzes, um das Recht zum Besuch beruflicher Bildungsangebote für Erwachsene bis zum Lebensalter von 25 Jahren zu ermöglichen,**
- **Die Einstellung von SozialpädagogenInnen und PsychologenInnen für die Begleitung von Asylbewerbern und Flüchtlingen zu erweitern und zu finanzieren,**
- **Unterstützung durch intensives Betreuen und Begleiten nach den Integrationsjahren vollschulisch, während der folgenden dualen Berufsausbildung, um insbesondere KMU Ausbildungsunsicherheiten zu nehmen und damit Perspektiven für den Abschluss von Ausbildungsverträgen zu erweitern.**

Es wird viel Überzeugungsarbeit, Kommunikation, Unterstützung und Absprache zwischen der Schulaufsicht, den betroffenen Schulen, Maßnahmeträgern, Sachaufwandsträgern und regionalen Netzwerken erfordern, wenn Integration gelingen soll.

Zur Unterstützung des erforderlichen Verwaltungshandelns sollten online-basierte Instrumente genutzt werden, um aus Datenerfassung und -auswertung für gezielte Schulen unterstützende Maßnahmen abzuleiten.

5. *Schulaufsicht, Stufung und Zusammenarbeit: es gibt in den deutschen Ländern unterschiedliche Stufen der Schulaufsicht: zweistufig, dreistufig, vierstufig. Welche Art der Stufung empfiehlt sich hinsichtlich Effektivität, Effizienz und Kosten für ein Flächenland? Wie kooperieren in Hessen die Einrichtungen der staatlichen Schulaufsicht horizontal und vertikal?*

Effiziente Verwaltung, Schulaufsicht setzt klare Regeln, Zuständigkeiten und deren Transparenz voraus. Grundsätzlich ist eine einheitliche Vorgehensweise dann möglich, wenn transparente verbindliche Prozessstrukturen erkennbar sind.

Eine Balance zwischen Handlungs- und Gestaltungsfreiräumen der Schulen und zentralen Vorgaben mit Verbindlichkeitscharakter würde Qualitätsentwicklung ermöglichen (s. dazu auch die Antworten zu den Punkten 1 und 2).

Der GLB hält eine horizontale Ebene als auch eine vertikale der Schulaufsicht für angebracht, fordert jedoch:

Evaluation der Institutionen der jetzigen Schulaufsicht – Bildungsverwaltung – als Grundlage für die Erarbeitung von Strukturen, Zuständigkeiten und erforderlichen Grundsätzen.

Daneben fordert der GLB klare rechtliche Strukturen und Festlegungen für alle Studienseminare, insbesondere aber für die Studienseminare für berufliche Schulen bezogen auf:

- den Status der Studienseminare als Dienststellen,
- den Status und die Aufgaben aller an den Studienseminaren Tätigen (Leiterinnen oder Leiter, Stellvertreterinnen oder Stellvertreter, haupt- und nebenamtliche Ausbilderinnen und Ausbilder,
- die Zusammenarbeit mit den Ausbildungsschulen, die Aufgaben der Mentorinnen und Mentoren sowie die Kooperation mit den Universitäten, Betrieben und Institutionen der Wirtschaft,
- eine lehramtsbezogene qualitätssichernde Gesamtaufsicht,
- eine Regelung der personenrechtlichen Vertretung.

Begründung:

1. Der **Status der Studienseminare** bedarf einer eindeutigen Regelung per Gesetz oder zumindest per Verordnung sowohl zur rechtlich verbindlichen Ausgestaltung einer dauerhaften Selbstverwaltung der Studienseminare als auch im Sinne einer Beachtung des Prinzips der Rechtssicherheit für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Die Studienseminare brauchen – in einen klaren Rechtsrahmen eingebunden – **Gestaltungsmöglichkeiten in Eigenverantwortung** analog § 127 des Hessischen Schulgesetzes, die Selbstständigkeit der Schulen betreffend. Notwendig sind daher eine Festlegung und Ausgestaltung der Dienststellenfunktion sowie eine Aufgabenzuschreibung der Seminarleitung mit eigener Dispositionsfreiheit.

Rechtlich abgesicherte Gestaltungsspielräume für die Studienseminare sind erforderlich. Als Kooperationspartner vor Ort für Universitäten, Betriebe und andere Institutionen müssen Studienseminare eigene Konzepte entwickeln und dauerhaft verfolgen können und in der Region verlässlich verankert sein.

2. Die Studienseminare haben die Aufgabe, auch das **berufsbegleitende Lernen der Lehrkräfte** neben anderen Trägereinrichtungen zu **unterstützen** (§ 4 (2) HLbG, jetzt § 4 (3) SchVwOrgRG) und durch Fort- und Weiterbildung zur Entwicklung von Kompetenzzentren in der Region beizutragen.

Der Notwendigkeit einer dauerhaften Regelung hinsichtlich der Rolle und der Aufgabe der **Studienseminare als Trägereinrichtung für die Lehrerbildung** in der Region muss Rechnung getragen werden.

Schulentwicklung gewinnt für die selbstständiger werdende berufliche Schule zunehmend an Bedeutung. Die Studienseminare – als verlässliche Dienststellen mit langfristig angelegter Personalstruktur – können kontinuierliche **Begleitkonzepte in der Fortbildung** bieten (s. dazu Punkt 3).

Eine **zentrale Unterstützung der Studienseminare bei Verwaltungsaufgaben** verhindert eine Aufschwemmung von Verwaltungsaufgaben in den Studienseminaren und eine drohende Unübersichtlichkeit von Verwaltungsentscheidungen. Dies betrifft insbesondere Vorgänge wie z. B. Abordnungen, Abwicklung von Ausbildungsaufträgen, Klärung von Rechtsfragen.

3. Eine **verbindliche Regelung des Status‘ und der personalrechtlichen Vertretung** sowie eine verbindliche Beschreibung der Aufgaben aller in den Studienseminaren tätigen Personengruppen ist zwingend erforderlich.

5 a: Der Deutsche Städtetag hat mit einer Münchner Erklärung (2012) eine Neujustierung der Verhältnisse von Land und Kommune im Sinne einer Kompetenzerweiterung der Kommunen bei der substanziellen Schulentwicklungsplanung gefordert. Welche Erfahrungen liegen bereits vor?

Erfahrungen liegen vor bei den RSBS, in Abhängigkeit von den Kooperationen zwischen den jeweiligen Kommunen (Schulträgern) und dem Hessischen Kultusministerium.

5b: Welche Erfahrungen liegen mit dem vom Forum Bildung (2001) vorgeschlagenen lokalen Bildungs- und Integrationsmanagement vor, wie es in verschiedenen Modellversuchen (z. B. „Lernen vor Ort“) und Initiativen („Kommunale Koordination“) erprobt worden ist? Lässt sich auch hier eine vorläufige Bilanz ziehen?

Eine positive Bilanz ergibt sich für die Region Nordhessen, insbesondere Kassel Stadt und Kassel Landkreis!

Projekte, wie Kasseler Übergangsmanagement Schule und Beruf (Jugendamt), BVB (Berufsvorbereitende Bildungsmaßnahmen) – Agentur für Arbeit, OLOv etc. können eine hohe Vermittlungsquote in duale Ausbildungsberufe nachweisen.

Gründe:

- Netzwerke (Bildungskette) zwischen Schulen (Sek I) | beruflichen Schulen | Betrieben | Kammern | Kreishandwerkerschaft,
- Einzelberatungen,
- Praktika.

Bilanz Hessen wird abhängig sein von der jeweiligen Region.

Zahlen bedürfen der Nachfrage oder liegen dem HKM und/oder den Regionen vor.

6. Trägerschaft in der Personalverwaltung versus Trägerschaft bei der Sachmittelverwaltung: in welcher Hand sollen sie jeweils sein? Sollen die beiden in einer Hand sein? Sollen die jeweiligen Mittel wechselseitig deckungsfähig sein? Was bringen Budgetregelungen in beiden Bereichen?

Nach § 127 HSchG (Hessisches Schulgesetz) sind die öffentlichen Schulen mit Ausnahme der rechtlich selbstständigen beruflichen Schulen nach § 127 a „nichtrechtsfähige öffentliche Anstalten“.

„Die Schulträger sollen den Schulen für einen eigenen Haushalt die Mittel der laufenden Verwaltung und Unterhaltung und die Mittel zur Verbesserung der Lernbedingungen zur Verfügung stellen. Die Sachkosten der öffentlichen Schulen werden vom Schulträger aufgebracht.“ (§ 155 HSchG).

Das Land trägt die Personalkosten (§ 151 HSchG).

Die Gemeinde (der Schulträger) baut als Trägerin der Schule das Haus, Herr im Haus ist aber das Land?!

Wie oft entstehen Freude und Erschrecken zugleich, wenn kurz vor Ende eines Kalenderjahres im Oktober/November die Information an die Schulen gereicht wird: „Es stehen noch xxx € Mittel zur Verfügung. Diese müssen aber bis spätestens Ende November ausgegeben werden!“

Wofür?

Überlegungen brauchen Zeit! Das Einholen von Angeboten braucht Zeit! Beschlüsse der Gremien sind nicht „von heute auf morgen“ möglich!

Grundsätzlich:

- Sachmittel müssen übertragen werden können,
- Nicht genutzte Personalressourcen müssen für die Schule liquidierbar sein,
- Kommunales Schulbudget und Landesmittel stehen für die Schule als Gesamtbudget zur Verfügung (disponible Mittel) und werden in Eigenverantwortung verwaltet.

Getrennte Schulbudgets, wie in der Regel gehandhabt (Ausnahmen: SBS, RSBS) können in Abhängigkeit von der Finanzkraft der Kommunen zu Unterschieden in der investitionsintensiven Ausstattung von beruflichen Schulen führen.

Auch in dieser Hinsicht wären Unterstützungsmaßnahmen durch das Land Hessen über ein gemeinsames Schulbudget wünschenswert, ohne dabei die Schulträger in ihrer Verantwortung zu entlasten. Entsprechende Vereinbarungen, ein Zusam-

menwirken mit dem Ziel optimaler beruflicher Bildung auch in strukturschwachen Regionen wären zu befürworten.

Grundlagen:

Kooperationsverträge, Haushaltspläne, Rechenschaftsberichte

7. *Qualität und Evaluation: inwieweit kann Schulverwaltung zur Evaluation und Qualitätsentwicklung der Einzelschule beitragen? Welche Rolle spielen aktuell externe Schulevaluationen für die Qualitätssicherung von Schulen und Unterricht? Wo sollten solche Evaluationen „angesiedelt“ werden – bei der Schulverwaltung, beim Ministerium oder in relativ unabhängigen Institutionen? Wie gestaltet sich (praktisch) das Verhältnis von Schulinspektion und Schulaufsicht (insbesondere der 15 Staatlichen Schulämter) – dies vor allem im Hinblick auf die Bearbeitung der in der Inspektion ermittelten Probleme?*

Anregungen, Anstöße und Überlegungen zu Qualität und Evaluation erhalten wir von der Arbeitsgruppe „Internationale Vergleichsstudie“ durch: vertiefender Vergleich der Schulsysteme ausgewählter PISA-Teilnehmerstaaten, Berlin 2003, ausführlich unter: www.dipf.de oder www.bmbf.de

Handlungsleitendes Interesse der Vergleichsländer liegt in der externen **Unterstützung** der Arbeit der Einzelschulen. Über Einrichtungen der Schulinspektion werden den Schulen regelmäßig und bei Bedarf, auf Schulevaluation gestützt, **Beratungsteams** zur Seite gestellt. In der Einzelschule werden situationsbezogen dem Anspruch gemäß Fortbildungspläne erstellt, die dann auch mit oder ohne **Zuhilfenahme externer Expertise** im Wesentlichen durchgeführt werden.

Die Abkehr von Input-Steuerung zugunsten einer stärkeren Betonung der Wirkungen der Qualität schulischer Arbeit wird bei der Steuerung schulischer Arbeit verknüpft.

Schulevaluationen sind in allen Vergleichsländern eine Selbstverständlichkeit. Die Teilnahme an einer Evaluation und die Rückmeldung daraus wird als Chance zur Weiterentwicklung der Schulen wahrgenommen und kann – so gesehen und praktiziert – eine positive Wirkung auf die Qualitätsentwicklung ausüben.

Eine Qualitätsverbesserung in Schulen, die den gesetzten Standards nicht entsprechen, soll durch gezielte Interventionen durch staatliche Beratungen (Beratungsagenturen) herbeigeführt werden.

„Mehr als ein Jahrzehnt an Erfahrungen voraus hat England auch in Bezug auf eine veränderte Schulaufsicht, wie Schulevaluation (extern und durch Schulinspektion wie auch intern durch Schulseelbstevaluation), der Erstellung von Schulprogrammen und der Personalentwicklung ... Dies beginnt mit der Lehrer(aus)bildung, es setzt sich fort in Qualifizierungsmöglichkeiten für verschiedene Aufgabenbereiche innerhalb der Schule in Fortbildungsangeboten für inhaltliche und pädagogische Fragestellungen... Schulinterne Fortbildung ist institutionalisiert und nach individuellen und schulspezifischen Bedürfnissen ausgerichtet.

Daneben sind eine angemessene Qualifizierung des Managements, der Schulaufsicht und auch eine hohe Qualität der Unterstützungssysteme institutionalisiert. (Huber, Dr. Stephan, Qualifizierung von Schulleiterinnen und Schulleitern, Innsbruck 2001).

Ein Transfer wäre wünschenswert.

Bereits im Oktober 2013 haben die im DBB Hessen organisierten Lehrerverbände in einer Stellungnahme zur Schulinspektion bemängelt:

- Bürokratisierung und Verschriftlichungswahn,
- Fehlende Repräsentanz der Befragungsergebnisse,
- Irrelevante Unterrichtsbeobachtungen,
- Folgen- und Wirkungslosigkeit.

Im Rahmen der zweiten Runde der Schulevaluation hat sich das Verfahren geändert, so dass Meta-Evaluation bei SBS und die Standardevaulation schulspezifischer werden. Der Nutzen wurde seitens der Schulen eingesehen und das Verfahren voll akzeptiert.

Eine Weiterentwicklung bezogen auf Konsequenzen aus den Ergebnissen der Inspektion wäre jedoch immer noch wünschenswert.

Innovativ wäre es auch, die Hospitationskriterien auf eine veränderte Lernkultur „auszurichten“, mit Lehrer- und Schülergesprächen zu verbinden, um Diagnosevermutungen, daraus abgeleitete Kompetenzorientierung, individuelle Fördermaßnahmen für die erlebte Lerngruppe erklären zu lassen. Die zur Verfügung stehende Hospitationszeit kann in dieser Beziehung kein begründetes Einzelurteil zulassen.

Der GLB fordert:

Für die Effizienz der Schulinspektion als Grundlage für Qualitätsentwicklung und Qualitätsverbesserung müssen Berichte, Auswertungen, Zielvereinbarungen zwingend mit problemlösenden zielbezogenen Unterstützungsmaßnahmen verbunden werden (s. dazu die Verfahrensweisen in vergleichbaren Ländern).

Ein zwischen Schulgemeinde und Schulaufsicht gemeinsam formulierter Maßnahmenplan kann in der Regel nicht aus eigener (schulinterner) Kraft erfüllt werden, sondern fordert externe Beratung und Begleitung heraus.

Erforderliche Ressourcen müssen bereitgestellt werden, um Effizienz zu sichern. Eine zentrale Auswertungs- und Koordinierungsstelle könnte die Arbeit rationalisieren.

8. Die „eigenverantwortliche/selbstständige/autonome“ Schule: mit welchen Befugnissen soll sie bzw. sollen ihre Gremien ausgestattet sein? Mit welchen personellen, dienstrechtlichen und finanziellen Befugnissen sollen Schulleitungen ausgestattet sein?

Eine Ist-Aufnahme von Kernelementen der eigenverantwortlichen Schulen – Ist-Zustand in den Bundesländern ist zusammengestellt unter der Überschrift: Executive Summary, Eigenverantwortliche Schule – ein kritischer Erfolgsfaktor für das Bildungswesen (Verfasser unbekannt).

Verwaltungsorganisatorisch notwendig ist die Lockerung der starren staatlichen Festlegungen zugunsten der Eigenverantwortung der Einzelschule über:

- die Verwendung der den Schulen zur Eigenbewirtschaftung zugewiesenen Mittel;
- schulstrukturelle Fragen im Entscheidungsbereich der Einzelschule;
- die Auswahl, Einstellung und Beförderung der Lehrer durch die Schule selbst → Personalgewinnung und Personalentwicklung;

- die Verwendung der zugewiesenen Mittel sowohl im Bereich der Personalressourcen als auch der Sachmittel.

Für ein modernes Bildungsmanagement ist es notwendig, den Schulen das vollständige Budgetrecht über die Personal- und Sachkosten einzuräumen.

Um andere Wege in Lern- und Schulkultur in SBS nachhaltig werden zu lassen, bedarf es eines längeren Entwicklungsprozesses. Eine Modernisierung des Bildungswesens erfordert eine konsequente Neuorientierung von Schulaufsicht und Bildungsverwaltung, um „echte und gewollte“ Gelingensbedingungen zu schaffen.

Wenn Entscheidungskompetenz und Verantwortungsstrukturen verlagert werden, müssen die Aufgaben der bisher Verantwortlichen neu definiert werden im Sinne systemischer Neuausrichtung der staatlichen Schulaufsicht. Gleichzeitig müssen die neuen Entscheidungsträger in ihrer Rolle unterstützt und im Sinne entsprechender Fortbildung gefördert werden.

Daneben ist das bisherige schulische Zeitmanagement reformbedürftig. Über eine Präsenzpflicht aller in der Schulgemeinde Tätigen wäre nachzudenken.

Der Blick in andere europäische Länder könnte hilfreich sein.

Die Vernetzung beruflicher Schulen mit regionalen Einrichtungen der Weiterbildung (Hessencampus) – Zentren lebenslangen Lernens – bedingt eine Lockerung (evtl. Abkehr) von statischen (festen) Zeitfenstern und muss dynamisiert werden, um Bildungsangebote nachfragewirksam gestalten zu können.

Der Reformprozess SBS/RSBS braucht neben professioneller Begleitung auch ein hohes Maß an Ressourcen und Ressourcensicherheit.

9. *Schule und Hochschule: Bildungsverwaltung heißt nicht nur Schulverwaltung, sondern auch Hochschulverwaltung: sollen die beiden Schule versus Hochschule in zwei Ministerien getrennt oder in einem vereint sein?*

Eine phasenabgestimmte (phasenübergreifende) Lehrer(aus)bildung erfordert Kommunikation, Kooperation, Personalaustausch zwischen Universität, Studienseminar, Schule im Sinne von didaktischen, kompetenzorientierten Absprachen, aber auch bezogen auf Fragestellungen und Problemstellungen, Abordnungen, Lehraufträge, Ausbildungsaufträge etc.

Eine Zusammenführung der Ministerien Kultus mit Wissenschaft und Kunst hat sich in anderen Bundesländern als flexibel bei der Lösung didaktischer wie auch bildungsrechtlicher Lösungen herausgestellt.

Die notwendige Kommunikation und Kooperation im Lehramtsbereich berufliche Schulen mit dem Wirtschaftsministerium, dem Sozialministerium u. a. bleibt selbstverständlich.

10. *Bildungsföderalismus: in welchen Bereichen ist eine Mitwirkung des Bundes möglich, sinnvoll, anzustreben, abzulehnen?*

„Deutschland braucht keine Vereinheitlichung von oben, sondern kreative Vielfalt im Bildungswesen und deshalb Wettbewerb der Länder um die beste Politik.“

(Otto Graf Lambsdorff, Bundeswirtschaftsminister a. D.)

„Die Flickschusterei im deutschen Bildungssystem muss aufhören. Es darf einfach nicht sein, dass kleinkarierte Zuständigkeitsstreitereien auf dem Rücken der Schüler ausge-tragen werde.“

(Klaus Kinkel, Bundesaußenminister a. D.)

Bildungspolitik ist Landespolitik. Nur Landespolitik kann die Rahmenbedingungen des jeweiligen Bundeslandes berücksichtigen und dementsprechend handeln.

Vereinend wirkt die Kultusministerkonferenz, lässt jedoch den „Bildungswettbewerb“ der Länder zu. Das jeweilige Bundesland wiederum ist gut beraten, regionalspezifische Besonderheiten und Entwicklungen zu tolerieren, selbstverständlich unter Aufrechterhaltung von bildungspolitischen Grundsätzen, Gesetzen, Erlassen, Verordnungen sowie bundesweiten bildungspolitischen, didaktischen Standards.

Über bundesweit gefasste Prüfungen (Aufgaben, sonstige Modalitäten) kann man nach-denken, ob damit wirklich einheitliche Anforderungen verbunden sind, ist fragwürdig.

Analysiert man die Lehrer(aus)bildung in Deutschland, so haben wir 16 Varianten, wenn Kriterien, wie Dauer, Praxisphasen, Fächerkombinationen, Struktur des Vorberei-tungsdienstes und andere Aspekte näher untersucht würden.

Grundsätzlich wäre der Frage nachzugehen:

Welche Regelungen sind grundlegend, welche bedürfen einer Interpretation unter Be-rücksichtigung länderbezogener, regionalbezogener Spezifika, ohne dabei die Selbst-verantwortung jedes einzelnen Bundeslandes für den Bereich Bildung und Erziehung zu vernachlässigen.

11. Qualifikation der Verwaltung: wie und nach welchen Qualifikationskriterien soll das Personal für Schulverwaltung rekrutiert werden?

Es gilt zunächst eine Arbeitsplatzanalyse zu erstellen, Kompetenzanforderungen und –Erwartungen abzuleiten.

Neben dem bisherigen Assistenzpersonal im Sekretariat werden vermutlich Arbeits-plätze auf:

- Verwaltungsfachwirte ,
- Akademiker mit BA und praktischer Berufserfahrung

zugeschnitten sein.

Dieses trifft für SBS, insbesondere aber auch für RSBS zu.

Dem für die inhaltliche Arbeit verantwortlichen Schulleiter/der Schulleiterin könnte ein sog. „Schulmanager“ beigeordnet werden.

In unseren Fachschulen für öffentliche Verwaltung werden bundesweit Beamte des ge-hobenen Dienstes ausgebildet, die über rechtliche und betriebswirtschaftliche Kennt-nisse verfügen, um SchulleiterInnen von Managementaufgaben zu entlasten.

Heidi Hagelücken

Leiterin des Studienseminars für berufliche Schulen Kassel mit Außenstelle Fulda a. D.

mit eingebrachten Erfahrungen von Jürgen Fachinger (Schulinspektion in Hessen)