

ES GILT DAS GESPROCHENE WORT!

Ministerrede 29.09.2005 Lüneburg

Konferenz der Schulaufsicht in der Bundesrepublik Deutschland e.V. (KSD) und Verband Schulaufsicht Niedersachsen (VSN)

Anrede,

gern bin ich Ihrer Einladung gefolgt, hier in Lüneburg bei der gemeinsamen Tagung von KSD und VSN über die aktuelle Situation und Entwicklung in der niedersächsischen Schulaufsicht zu sprechen. Denn Ihr Tagungsmotto „*Inspektion – und dann?*“ beschäftigt uns natürlich auch in Niedersachsen, sind wir doch dabei, nicht nur, aber auch als Reaktion auf die Ergebnisse der PISA-Studien unser Schulsystem von Grund auf zu reformieren. Unsere Ausgangssituation ist dabei klar: Die niedersächsischen Schulen leisten solide Arbeit, aber sie sind offenbar noch nicht gut genug, um internationalen Standards zu genügen. Das gilt übrigens für die meisten Schulen in ganz Deutschland.

Darum ist es das zentrale Anliegen der niedersächsischen Schulpolitik, die Qualität der schulischen Arbeit nachhaltig und gründlich zu verbessern.

Dabei verfolgen wir ein ganzheitliches Reformkonzept: Wir reformieren das Schulsystem in allen Teilen mit konzeptionell wie zeitlich sorgfältig aufeinander abgestimmten Maßnahmen. Und dabei kommt natürlich auch der zukünftigen Schulaufsicht eine veränderte Aufgabenstellung und Rolle zu.

Über beide Aspekte – also den systemischen Zusammenhang und die zukünftige Rolle der Schulaufsicht, soweit sie schon absehbar ist – möchte ich heute zu Ihnen sprechen.

Dabei sind allerdings auch die verschiedenen Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung in unserem Schulsystem, die wir bereits auf den Weg gebracht haben, als Basis oder erste Phase unserer umfassenden Schulreform mit im Blick zu behalten. Ich möchte vorab deshalb die wichtigsten davon knapp benennen:

1. Gleich nach Übernahme der Regierungsverantwortung haben wir mit dem „*Gesetz zur Verbesserung der Bildungsqualität und zur Sicherung von Schulstandorten*“ die umfassendste Schul- und Bildungsreform in der Geschichte des Landes Niedersachsen eingeleitet. Im Zentrum dieses strukturellen Reformschrittes stand die Auflösung von 553 Orientierungsstufen und damit verbunden die Verlagerung der Klassen 5 und 6 an die weiterführenden Schulen sowie die Schaffung neuer Schulstandorte insbesondere in der Fläche. In diesem Zusammenhang geht mein besonderer Dank an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der niedersächsischen Schulaufsicht, die diesen Strukturwandel hervorragend bewältigt haben. Um nur eine Zahl zu nennen: Mehr als 13.000 Personalvorgänge waren neben der Beratung der Schulträger und Schulen in nur wenigen Monaten zu bearbeiten! Die Umsetzung der Schulstrukturreform zeigt, zu welchen Leistungen die Lehrkräfte an den Schulen, die Schulleitungen und die Schulaufsicht fähig sind. Darauf können Sie stolz sein!

2. Mit 2.500 zum Schuljahr 2003/2004 zusätzlich geschaffenen Stellen, davon 1.500 im allgemein bildenden Schulwesen, haben wir die Unterrichtsversorgung nachhaltig verbessert; sie liegt derzeit knapp unter 100 [99,54] Prozent im Landesdurchschnitt.

3. Wir richten unser Augenmerk weit stärker als bisher auf die Frühkindliche Bildung. Mit dem „Orientierungsplan Bildung und Erziehung im Elementarbereich“ stärken wir den Bildungsauftrag der Kitas, mit der gesetzlich vorgeschriebenen Sprachförderung im Elementarbereich, für die wir 300 Lehrerstellen zusätzlich bereit stellen, sorgen wir für größere Chancengleichheit zu Schulbeginn – und das heißt für die gesamte Schullaufbahn! – nicht nur für Kinder aus Migrantenfamilien.

4. Im Bereich der allgemein bildenden Schulen haben wir u. a. die Pflichtstundenzahl in den Grundschulen von 88 auf 94 Wochenstunden [Jg. 1-4] erhöht und die Zusammenarbeit von Kindergärten und Grundschulen intensiviert. Bei den Hauptschulen liegt der Schwerpunkt unserer Maßnahmen bei der Stärkung der Basiskompetenzen durch mehr Unterrichtsstunden in den Fächern Deutsch und Mathematik (Erhöhung auf 179 Jahreswochenstunden), in der Förderung der Berufsorientierung (vor allem durch die Betriebs- und Praxistage), bei der Bereitstellung von Schulsozialarbeitsstellen und der Vorrangstellung von Hauptschulen bei der Schaffung von Ganztagsangeboten und der Inanspruchnahme von IZBB-Mitteln. Auch in den Realschulen haben wir die Pflichtstundenzahl um 4 auf 179 Jahreswochenstunden in den Klassen 5 bis 10 erhöht, so dass jetzt alle Kernfächer (Deutsch, Mathematik, Fremdsprache) durchgängig mit 4 Wochenstunden von Klasse 5 bis Klasse 8 unterrichtet werden. An den Gymnasien wird das Abitur zukünftig nach 12 Schuljahren abgelegt werden, 2006 wird erstmals das Zentralabitur durchgeführt. Zu Beginn dieses Schuljahres sind die neuen Oberstufen- und Abiturprüfungsverordnungen in Kraft getreten, die u. a. eine Stärkung der Kernfächer, eine klare Profilbildung sowie fünf Abiturfächer vorsehen.

5. Ein alle Schulformen übergreifendes und mir besonders am Herzen liegendes Anliegen ist die kontinuierliche individuelle Förderung aller Kinder – dies gilt für den Defizitausgleich ebenso wie für die Förderung besonderer Begabungen. Die Schulen werden deshalb zukünftig Dokumentationen der individuellen Lernentwicklung erstellen. Dem besonderen Förderbedarf von Schülerinnen und Schülern mit besonderen Schwierigkeiten im Lesen, Rechtschreiben oder Rechnen wird unser neuer Erlass zu diesem Thema gerecht. Schließlich sind wir auch dabei, die Einrichtung von Flächen deckenden Kooperationsverbünden zur Hochbegabungsförderung abzuschließen.

Anrede,

neben diesen konkreten Maßnahmen, die das gesamte Schulsystem oder ganze Bildungsbereiche betreffen, wird es zukünftig darum gehen, eine sich selbst tragende, kontinuierliche Qualitätsverbesserung der Arbeit jeder einzelnen Schule in Gang zu bringen.

Um hier die notwendigen Rahmenbedingungen zu schaffen, sind nach meiner Auffassung folgende Elemente von zentraler Bedeutung – und damit bin ich bei dem systemischen Zusammenhang, innerhalb dessen auch die zukünftige Schulaufsicht ihre Rolle einnehmen wird:

1. Wir brauchen klare, ergebnisorientierte Zielvorgaben für die Schulen.
2. Fachbezogen wie systemisch muss die Zielerreichung durch geeignete Instrumente regelmäßig überprüft werden.
3. Vor diesem Hintergrund muss aber zugleich und vor allem die Eigenverantwortlichkeit der Schulen deutlich ausgeweitet werden.

4. Wir werden nach wie vor eine – allerdings in Aufgaben und Organisation auf die neue Struktur abgestimmte – Schulaufsicht und Schulverwaltung brauchen.
5. Die Schulen benötigen bei ihrer Qualitätsentwicklung professionelle Beratung und Unterstützung.

Sie sehen also schon an dieser Stelle, dass Ihre von der letzten Delegiertenversammlung zum Ausdruck gebrachte Befürchtung, die Öffentlichkeit werde „*fälschlicherweise in dem Glauben gehalten, in der Schaffung von Standards und der Ergebniskontrolle sei eine Verbesserung der schulischen Qualität schon einbegriffen*“ [KSD-Homepage], zumindest für Niedersachsen unbegründet ist. Ich weiß sehr wohl, dass unsere Schulen zwar wichtige Schritte der Qualitätsentwicklung, aber eben nicht alle notwendigen Schritte ohne Unterstützung von außen leisten können. Darüber hinaus wird das Maß an Selbstständigkeit bei der eigenverantwortlichen Qualitätsentwicklung von Schule zu Schule und auch im Zeitverlauf unterschiedlich sein. Aber darauf bereiten wir uns vor. Auch konzentrieren wir in Niedersachsen keineswegs unsere Kräfte allein oder vorrangig auf eine „*Output-Analyse*“ oder „*Output-Kontrolle*“, wie Sie ebenfalls befürchten.

Lassen Sie mich Ihnen jetzt also die fünf genannten Elemente in der gebotenen Knappheit darstellen – ich spreche ja hier vor Spezialisten, die sich im Rahmen Ihrer beruflichen wie auch Ihrer Verbandsarbeit schon intensiv mit diesen Fragen befasst haben. Ich werde mich auf die Situation in Niedersachsen beschränken; inwieweit es Parallelen zu anderen Bundesländern gibt, mögen Sie selbst beurteilen.

Zu 1.: Zielvorgaben

Im Hinblick auf die fachbezogenen Zielvorgaben für die Schulen hat sich Niedersachsen wie die anderen Bundesländer auch dazu verpflichtet, sich an den Bildungsstandards der KMK zu orientieren und diese in den Schulen umzusetzen. Zum einen werden sich also die zukünftigen Abschlussprüfungen am Ende des Sekundarbereichs I mit landesweit einheitlichen Aufgabenstellungen an den Bildungsstandards orientieren. Zum anderen setzen wir die Bildungsstandards in Kerncurricula um, die für bestimmte Jahrgangsstufen u.a. die von den Schülerinnen und Schülern zu erreichenden Kompetenzen angeben. Bereits fertig und in Kraft seit 1.8.2004 sind die Curricularen Vorgaben für die Jahrgänge 5/6 an Hauptschulen, Realschulen und Gymnasien und für Naturwissenschaften in der IGS. Geplant ist, noch in diesem Jahr u.a. mit der Erarbeitung der Kerncurricula für die drei Fächer der Naturwissenschaften in der Hauptschule, in der Realschule und im SEK-I-Bereich des Gymnasiums zu beginnen, denn hierfür liegen die Bildungsstandards der KMK bereits vor. Die Kerncurricula dieser Fächer sollen zum 1.8.2007 in Kraft treten.

Neben den neuen, fachbezogenen Zielvorgaben für die Schulen entwickeln wir in Niedersachsen auch Zielvorstellungen darüber, was eine „gute Schule“ über guten Unterricht hinaus – der das Wichtigste an Schule überhaupt ist und bleibt, das darf ich immer wieder in Erinnerung rufen! – ausmacht. Sie kennen diese Zielvorgaben unter dem Titel „*Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen*“. Gegliedert nach derzeit 6 Qualitätsbereichen und 32 weiter ausdifferenzierten Qualitätsmerkmalen wird darin beschrieben, was Schulqualität „als Ganzes“ ausmacht. Mehrere Bundesländer haben bereits ihr großes Interesse an einer Übernahme unseres Orientierungsrahmens bekundet.

Der Orientierungsrahmen dient in Niedersachsen nicht nur den Schulen als systemischer Maßstab, sondern auch der Schulinspektion und der Schulaufsicht! Damit wird sichergestellt, dass die für Qualitätsentwicklung und Qualitätsüberprüfung Verantwortlichen nach gleichen Maßstäben arbeiten.

Zu 2.: Instrumente der Ergebnisüberprüfung

Auch die Instrumente zur Überprüfung der Zielerreichung legen wir fachbezogen einerseits und auf das Gesamtsystem Schule bezogen andererseits an. Fachbezogen sind die Abschlussprüfungen am Ende des Sekundarbereiches I und das Zentralabitur sowie die Vergleichsarbeiten nach jeweils landesweit einheitlichen Aufgabenstellungen. Ich will das hier nicht weiter vertiefen, möchte aber auf die Erfahrungen mit den in den 3. Klassen der niedersächsischen Grundschulen geschriebenen Vergleichsarbeiten in den Fächern Mathematik und Deutsch verweisen. Sie zeigen beispielhaft, wie solche Vergleichsarbeiten tatsächlich zu einem wesentlichen Impuls für die innerschulische Qualitätsentwicklung werden können.

Anrede,

das niedersächsische Instrument zur systemischen Qualitätskontrolle ist die Schulinspektion. Niedersachsen ist das erste Bundesland, das eine eigenständige Schulinspektion eingerichtet hat. Weil wir uns jetzt im Fokus Ihres Tagungsthemas befinden, will ich hier auch etwas ausführlicher werden:

Die niedersächsische Schulinspektion soll Teil der Schulaufsicht des Landes sein, allerdings in ihren Evaluationsaufgaben organisatorisch und personell getrennt von der Schulaufsicht im engeren Sinn.

Ihre Aufgabe ist es, durch eine Analyse der Stärken und Schwächen aller öffentlichen Schulen die Qualität jeder einzelnen Schule in Niedersachsen und die Bereiche mit dringendem und langfristigem Verbesserungsbedarf zu ermitteln – sie bezweckt aber kein öffentliches Ranking der Schulen. Die Schulinspektion schafft somit auch die Grundlage für eine Beurteilung der Qualität des niedersächsischen Schulsystems insgesamt. Es wird erwartet, dass durch die kontinuierliche Qualitätsbeurteilung an den Schulen dort die Verbesserung der Qualität stimuliert wird. Das führt letztlich zur Qualitätsoptimierung des gesamten niedersächsischen Schulsystems.

Zunächst soll von Herbst 2005 bis Frühjahr 2009 eine Bestandsaufnahme, also eine umfassende Qualitätsmessung aller Schulen im Lande, durchgeführt werden, beginnend mit den ersten „eigenverantwortlichen Schulen“ im Rahmen des Kooperationsvorhabens mit der Bertelsmann Stiftung. Ich strebe an, dass jede Schule danach regelmäßig in einem Rhythmus von etwa 4 Jahren inspiziert wird. Dies schließt auch die berufsbildenden Schulen ein. Schulen in privater Trägerschaft sollen ein entsprechendes Angebot erhalten, sich ebenfalls inspizieren zu lassen.

Die Schulinspektion wird eine Evaluation der Schule und nicht einzelner Lehrkräfte sein. Ein wesentlicher Schwerpunkt der Schulinspektion liegt – der Bedeutung des Unterrichts als Kernaufgabe von Schule entsprechend – in der Evaluation unterrichtlichen Handelns. Es sollen deshalb mindestens etwa 50 % der Lehrkräfte der betreffenden Schule im Unterricht besucht werden.

Die Durchführung der Inspektion gliedert sich in drei Phasen: (1) Vorbereitung mit Information der Schule und Auswertung der Daten und Dokumente, (2) Durchführung in Form eines ein- bis mehrtägigen Schulbesuchs sowie (3) Auswertung und Berichterstattung. Eine einzelne Schulinspektion wird in der Regel von zwei Schulinspektoren bzw. Schulinspektorinnen durchgeführt. Eine Schulinspektorin bzw. ein Schulinspektor sollte aus der Schulform der zu inspizierenden Schule kommen, diese bzw. dieser ist hauptverantwortlich für diese Schulinspektion.

Grundlagen der Bewertungen bzw. des Qualitätsprofils sind (a) die Auswertung der schulischen Daten und Dokumente, (b) Unterrichtsbesuche bei mind. 50 % der Lehrkräfte, (c) Ge-

sprache mit den schulischen Gruppen [Schulleitung, Lehrkräfte, Eltern, Schülerinnen/Schüler] und (d) der Schulrundgang.

Das Ergebnis der Schulinspektion wird in einem schriftlichen Bericht niedergelegt. Der Schulinspektionsbericht ist nicht vertraulich; er soll neben der Schulaufsicht über die Schulleitung allen an Schule Beteiligten vollständig übermittelt werden. Verantwortlich für die nachfolgenden Verbesserungsmaßnahmen ist gemäß Schulgesetz die Schulleiterin bzw. der Schulleiter.

Zum Organisatorischen: Sitz der Zentrale der Schulinspektion ist Bad Iburg bei Osnabrück. Regionale Außenstellen sind nicht geplant, sondern für die Inspektoren „in der Fläche“ werden Telearbeitsplätze eingerichtet.

Das Personal wird neben den Inspektorinnen und Inspektoren in der Zentrale auch Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen des mittleren und gehobenen Dienstes umfassen. Ein Teil der Inspektionstätigkeit kann allerdings auch durch ausgebildete Inspektorinnen und Inspektoren im nebenamtlichen Einsatz erfolgen¹.

Nach der Ausschreibung Ende letzten Jahres gingen mehr als 200 überwiegend hoch qualifizierte Bewerbungen als Inspektorin bzw. Inspektor ein. Daraus wurden in einem ersten Durchgang 25 besonders geeignete Personen ausgewählt, die im Rahmen einer speziellen Qualifizierungsmaßnahme geschult werden. Zu dieser Qualifikationsmaßnahme gehört natürlich auch die konkrete Durchführung von Inspektionen in Schulen. Erst anschließend soll die Entscheidung über die Beauftragung als Schulinspektor getroffen werden. Im Frühjahr wird eine zweite Schulungsrunde mit nochmals etwa 25 Personen beginnen.

Anrede,

ich habe Ihnen die Konzeption der Schulinspektion in Niedersachsen etwas ausführlicher dargestellt, um Ihnen einerseits Aufgaben zu verdeutlichen, die die Schulinspektion von der bisherigen Schulaufsicht übernimmt, andererseits aber auch die Schnittstellen zur Schulaufsicht aufzuzeigen. Diese bestehen vor allem in der beratenden Begleitung der eigenverantwortlichen Qualitätsentwicklung der Schulen z.B. als Folge der Schulinspektion, aber gegebenenfalls auch in schulaufsichtlichen Interventionen, wenn eine Schule notwendige Maßnahmen zum Abstellen von Defiziten nicht ergreifen will oder kann.

Damit ist auch zugleich das Stichwort zur dritten Säule des Qualitätsmanagements in den Schulen gefallen:

Zu 3.: Eigenverantwortliche Schulen

Vor dem Hintergrund klarer, verbindlicher Zielvorgaben für die Schulen einerseits und der Einführung von Instrumenten regelmäßiger Qualitätskontrolle andererseits bin ich mir mit den Experten allerdings auch einig, dass die Schulen weit mehr Eigenverantwortung bei der Ausgestaltung des konkreten Weges zur Zielerreichung erhalten und für die Qualitätsentwicklung der eigenen Arbeit übernehmen müssen. Ich habe deshalb durch eine Arbeitsgruppe ein umfassendes Konzept zukünftiger eigenverantwortlicher Schulen entwickeln lassen und dazu im Sommer diesen Jahres ein umfängliches Hearing mit allen an Schule beteiligten Gruppen durchgeführt. Es ist hier nicht die Zeit, mich in Details zu vertiefen, zumal Sie den kompletten Bericht über die Internet-Seiten meines Ministeriums herunterladen und lesen

¹ Die Steuerungsgruppe schlägt mit dem Abschlussbericht einen 4-jährigen Inspektionszyklus vor. Daraus ergibt sich nach Berechnungen der Arbeitsgruppe ein Bedarf von etwas mehr als 65 Inspektorinnen und Inspektoren; knapp 2/3 davon sollten hauptamtlich sein. Bei einem „Unterstützungsfaktor“ von 0,6 (zum Vergleich NL: 1,2) kämen ca. 40 Sachbearbeiter hinzu – fester Stellenstamm in dieser Kalkulation damit also ca. 80 Stellen insgesamt. Diese Zahl ist auch in der Kabinettsvorlage angegeben.

können oder es vielleicht auch schon getan haben. Deshalb hier nur einige grundsätzliche Hinweise:

Auch eine mit erweiterter Eigenverantwortung ausgestattete Schule bleibt in Niedersachsen immer staatlich verantwortet – das ist für mich nicht verhandelbar. Das bezieht sich sowohl auf das Recht, verbindliche Vorgaben für Bildungs- und Erziehungsziele der Schulen festzulegen als auch auf die staatliche Pflicht, die Erreichung der vorgegebenen Ziele in den Schulen zu überprüfen. Zukünftige Eigenverantwortliche Schulen in Niedersachsen können also im Gegensatz zu anderen Modellen sogenannter „autonomer“ Schulen keineswegs *„machen, was sie wollen“*.

Zielvorstellung der Eigenverantwortlichen Schule in Niedersachsen ist die Lernende Organisation. Eine lernende Schule wird regelmäßig ihre Ergebnisse und ihre Arbeitsprozesse analysieren – und zwar vor dem Hintergrund ihrer Ziele und ihrer Rahmenbedingungen. Sie wird dabei nicht nur die eigene Entwicklung, also z. B. positive oder negative Veränderungen im Verlauf der Jahre, in den Blick nehmen, sondern auch den Vergleich mit anderen Schulen suchen. Das kennzeichnende Instrument der Eigenverantwortlichen Schule ist ein professionelles Qualitätsmanagementsystem.

Zur landesweiten Einführung der Eigenverantwortlichen Schule wird die Landesregierung zeitnah einen Gesetzentwurf zur Novellierung des Schulgesetzes in den Landtag einbringen, mit denen die rechtlichen Rahmenbedingungen der zukünftigen Eigenverantwortlichen Schulen verankert werden sollen. Dabei geht es im Wesentlichen um drei Regelungsbereiche:

- (1) eine erweiterte Verankerung der Eigenverantwortlichkeit der Schulen für ihre Qualitätsentwicklung
- (2) die Übertragung der Vorgesetzten-Eigenschaft gegenüber den Lehrkräften auf die Schulleiterinnen und Schulleiter
- (3) die Modifizierung der Schulverfassung, insbesondere die veränderte Gewichtung der Entscheidungsbefugnisse zwischen Schulleiterinnen bzw. Schulleitern und der Gesamtkonferenz

Das bedeutet auch: Mit In-Kraft-Treten des Gesetzes voraussichtlich 2007 werden alle Schulen in Niedersachsen im Sinne des Gesetzes „Eigenverantwortlich“ sein. Damit sind aber noch nicht alle „Bausteine der Eigenverantwortlichkeit“, wie sie die Arbeitsgruppe in ihrem Bericht beschrieben hat und die weitgehend unstreitig sind, umgesetzt. Dafür – und vor allem für die innere Qualitätsentwicklung der Schulen – bedarf es im Anschluss ausreichender Zeit. Auf jeden Fall bedarf aber die gleichzeitige Überführung aller niedersächsischen Schulen in den Status der Eigenverantwortlichkeit einer qualitativ wie quantitativ intensiven Qualifizierung der Beteiligten und der notwendigen Leitungszeit für die Schulleiterinnen und Schulleiter.

Was bedeutet die Einführung der Eigenverantwortlichen Schule für die Schulaufsicht? Zunächst einmal muss das Prinzip der „Subsidiarität“ umfassend Geltung erlangen. Was Schulen in eigener Verantwortung regeln können, sollen sie in eigener Verantwortung regeln. Die Unterstützung durch die Schulaufsicht soll nur auf Nachfrage der Schulen hin erfolgen. Andererseits wird es auch – durch die Schulinspektion oder in anderer Weise erkennbar werdende – Defizite und Probleme an einzelnen Schulen geben, die keinen Aufschub dulden. Hier ist dann weiterhin schulaufsichtliches Handeln gefordert. Generell wird es aber eine Verschiebung des Schwerpunktes der Aufgaben zukünftiger Schulaufsicht weg von dienst- und fachaufsichtlicher Intervention hin zu Beratung der Schulen bei der Qualitätsentwicklung geben, ohne dass die erstgenannten Aufgaben vollständig entfallen werden.

Anrede,

damit komme ich zu dem Baustein, der Sie ganz besonders interessiert – der zukünftigen Schulaufsicht und Schulverwaltung in Niedersachsen. Lassen Sie mich zunächst darlegen, was bisher – organisatorisch – geschehen ist:

Mit der zum 1. Januar 2005 erfolgten Auflösung der Bezirksregierungen hat das Kultusministerium zunächst die bisherigen vier Schulabteilungen weitgehend unverändert übernommen und organisatorisch unter dem „Dach“ einer neu errichteten „Landesschulbehörde“ zusammengefasst, die dem Ministerium nachgeordnet ist. Dadurch konnte die Arbeitsfähigkeit von Schulaufsicht und Schulverwaltung nahtlos sichergestellt werden.

Seit Beginn dieses Jahres entwickeln wir daraus eine zunehmend zentraler geführte Behörde, beginnend mit einer einheitlichen Leitung und der Zentralisierung für die Leitung bedeutender Aufgaben und endend mit einer zentral geführten Struktur.

Derzeit gliedert sich die Landesschulbehörde in vier Abteilungen an den Standorten Braunschweig, Hannover, Lüneburg und Osnabrück. Die räumliche Zuständigkeit jeder Abteilung entspricht der der Schulabteilungen der aufgelösten Bezirksregierungen – sie heißen jetzt etwas holprig „Landesschulbehördenbezirke“. Entsprechend sind die Außenstellen der Schulabteilungen der aufgelösten Bezirksregierungen jetzt Außenstellen der jeweiligen Abteilung der Landesschulbehörde.

Der Standort der Leitung der Landesschulbehörde – die Zentrale – ist Lüneburg. Der Leitung obliegen – neben allgemeinen Leitungsaufgaben – alle für die Funktionsfähigkeit der Landesschulbehörde wesentlichen Querschnittsaufgaben.

Jede der vier Abteilungen der Landesschulbehörde gliedert sich wie die bisherigen Schulabteilungen der Bezirksregierungen in Dezernate, wobei die Dezernatsstruktur der bisherigen Schulabteilungen grundsätzlich beibehalten wurde. Folgende für die Schulaufsicht relevanten Veränderungen haben wir allerdings vorgenommen: So wurden die bisherigen Gesamtschuldezernate aufgelöst und ihre Aufgaben auf andere Dezernate verteilt. Einige Aufgaben insbesondere im berufsbildenden Bereich wurden in einzelnen Dezernaten an einzelnen Standorten gebündelt. Bei den ehemaligen Bezirksregierungen noch bestehende Zuständigkeiten für die Organisation und Durchführung der ersten und zweiten Staatsprüfung für Lehrämter wurden komplett dem Niedersächsischen Landesinstitut für Lehrerbildung und Schulentwicklung (NILS) übertragen. Mit der Zusammenführung des ehemaligen NLI und des ehemaligen NLPA haben wir damit erstmals in der Geschichte des Landes Niedersachsen die Lehrerausbildung und die Lehrerfortbildung organisatorisch zusammengeführt und in die gleiche Verantwortung gelegt.

Für die Landesschulbehörde bereiten wir zugleich den Abbau einzelner Aufgaben vor und stellen so die Erfüllung der Einsparauflage von 82 Stellen pro Jahr sicher. Zu diesen Maßnahmen gehören z.B. die weitgehende Abschaffung des „Dezernentenabiturs“, der Wegfall des Prüfungsvorsitzes der Dezernenten in der 2. Staatsprüfung, der Fortfall der Abrechnung von Vorklassengebühren, die Aufhebung der Genehmigungspflicht von Schulentwicklungsplänen oder die Aufhebung der Benehmensherstellung zur Errichtung und Aufgabe von Schulgebäuden.

Anrede,

wie geht es nun aber zukünftig weiter mit der Schulaufsicht?

Klar ist: Das Land Niedersachsen wird sich aus der Verantwortung nach Artikel 7 GG nicht zurückziehen. Weitgehende Beliebigkeit an den Schulen wird es unter meiner politischen Verantwortung nicht geben – darauf habe ich schon hingewiesen. Wir brauchen deshalb weiterhin eine funktionsfähige Schulaufsicht für alle Schulformen.

Im Hinblick auf die Aufgabenverteilung verhalten sich Eigenverantwortliche Schule, Schulinspektion und Schulaufsicht dabei wie kommunizierende Röhren. Änderungen an einer Stelle haben Konsequenzen in den anderen „Röhren“. Einige Beispiele machen das recht deutlich:

1. Wenn Schulleiterinnen und Schulleiter zukünftig als Dienstvorgesetzte für dienstliche Beurteilungen verantwortlich sind, dann entfällt konsequenterweise ein großes Aufgabenpaket der Schulaufsicht. --- Ich will allerdings auf gar keinen Fall den Eindruck erwecken, alle Aufgabenabhängigkeiten seien von derartiger kausaler Schlichtheit!
2. Es ist im Sinne der Eigenverantwortlichen Schule sicher sinnvoll und notwendig, die Personalneueinstellung auf Schulleiterinnen und Schulleiter zu übertragen. Aber schon die Frage nach den Stellenzuweisungen lässt sich nicht mehr aus der Perspektive der Einzelschule entscheiden. Hier kann die Entscheidung nur auf der Ebene der Schulaufsicht liegen, die ihren Blick auf die Gesamtheit aller Schulen richtet. Die Schulaufsicht kann und muss einen fairen Interessenausgleich gewährleisten.
3. Die Besetzung von Stellen in so genannten Mangelfächern – die eigentlichen Probleme liegen hier wohl noch vor uns – ist unter den Bedürfnissen eines Flächenlandes wie Niedersachsen ohne regulierende Schulaufsicht gar nicht denkbar. Die Niedersächsische Landesregierung nimmt die Verpflichtung, für landesweit vergleichbar gute Verhältnisse an den Schulen zu sorgen, sehr ernst.
4. Dienstliche Beurteilungen von Bewerberinnen und Bewerbern um Schulleitungsstellen durch deren Dienstvorgesetzte sind im Sinne des Beispiels 1 konsequent. Ich kann mir aber keine Lösung bei der Auswahl zukünftiger Schulleiterinnen und Schulleiter vorstellen, bei der die Schulaufsicht nicht sehr verantwortlich mitwirkt – zumal die Bedeutung der „richtigen“ Schulleiterauswahl für die Eigenverantwortliche Schule deutlich steigt.
5. Schulen, deren Gesamtqualität von der Schulinspektion als unzureichend festgestellt wurde, bedürfen der Begleitung durch die Schulaufsicht. Hierzu ist ganz konkret der Abschluss von Zielvereinbarungen zur Qualitätssteigerung zwischen Schule und Schulaufsicht vorgesehen. Hier wird sich ein Aufgabenbereich entwickeln, der in der Vergangenheit für die Schulaufsicht eher randständig war.

Diese wenigen, keineswegs vollständigen Beispiele belegen, dass die Wahrnehmung der staatlichen Verantwortung für die Schulen weiterhin einer funktionsfähigen, wo es funktional möglich ist zentralisierten, aber in Teilen auch ortsnahen Schulaufsicht bedarf, deren Aufgabenschwerpunkte sich aber – wie bereits mehrfach angedeutet – verändern werden.

Vor diesem Hintergrund zeichnet sich für die nächsten Jahre eine organisatorische Fortentwicklung der Schulaufsicht in Niedersachsen im Rahmen einer Weiterentwicklung der Landesschulbehörde ab – unbeschadet einer weiter gehenden, in fernere Zukunft gerichteten Konzeption einer Schulaufsicht und Schulverwaltung, die von der Projektgruppe „Schulverwaltungsreform“ in meinem Hause entwickelt wird.

Ein entsprechendes Konzept zur Weiterentwicklung der Landesschulbehörde ist in Arbeit. Um den Einsparauflagen gerecht zu werden, wird zukünftig von einem Stellenbestand der Landesschulbehörde von 613 Stellen ausgegangen. Derzeit sind es abzüglich der Leerstellen 973 Stellen, das Einsparvolumen beträgt also 349 Stellen. Dies erfordert die Konzentration weiterer Aufgaben vor allem der allgemeinen Verwaltung im Sinne eines „Dienstleistungszentrums Verwaltung“ in der Lüneburger Zentrale. Gleichzeitig ist der Erhalt von Außenstellen unabdingbar, wobei ich noch nichts über deren zukünftige Anzahl und Größe sagen kann.

Anrede,

damit komme ich auch zur Verknüpfung der Schulaufsicht mit dem letzten Baustein:

Zu 5.: Beratungs- und Unterstützungssystem

Die Arbeitsgruppe „Eigenverantwortliche Schule“ hat in ihrem Abschlussbericht den von ihr erwarteten Beratungs- und Unterstützungsbedarf für die zukünftigen Eigenverantwortlichen Schulen beschrieben. Sie können das dort nachlesen; die Ausführungen der Arbeitsgruppe sind für uns richtungsweisend. Die Schulen werden zumindest einen Bedarf an Verwaltungsdienstleistungen, Fachberatung, Schulleitungsqualifizierung, Steuerungsgruppenqualifizierung, Beratung zur Unterrichtsentwicklung, Schulentwicklungsberatung, Beratung zur Personalentwicklung, an rechtlicher Beratung und an Fortbildung haben. Hinzu kommt eine angemessene Entlastung für zusätzlich übertragene Aufgaben.

Bereits diese Aufzählung zeigt, dass die Beratung und Unterstützung der Schulen zukünftig nicht zentral von einer Stelle oder in alleiniger Verantwortung einer Stelle geleistet werden kann. Sicherlich werden Teile des Beratungs- und Unterstützungssystems an die Schulaufsicht gekoppelt werden können und müssen, andere werden möglicherweise vom NILS bereit gestellt werden. Wir setzen auch auf ein wachsendes, qualifiziertes Angebot an Unterstützungsmaßnahmen durch private Anbieter. Ich kann Ihnen heute hierzu noch keine abschließende Antwort geben, so gern ich das selbst auch tun würde. Wir sind an dem Thema „dran“, wie man so sagt, aber noch nicht „durch“.

Fest steht allerdings auch, dass wir entsprechend dem Zeitplan der Einführung der Eigenverantwortlichen Schule bestimmte Unterstützungen – z.B. die Schulleiterqualifizierungen – für einen begrenzten Zeitraum mit Priorität in großem Umfang anbieten müssen. Auch hier prüfen wir derzeit, wie sich das am besten organisieren lässt.

Anrede,

um zum Motto Ihrer Tagung „*Inspektion – und dann?*“ zurückzukehren: Ich denke, ich konnte Ihnen zeigen, dass die Schulinspektion in Niedersachsen zukünftig ein wichtiges, aber bei weitem nicht das einzige Instrument zur Qualitätsentwicklung in unseren Schulen ist. Sie soll vielmehr mit ihrem Inspektionsergebnis einen Beitrag zur eigenverantwortlichen Qualitätsentwicklung der Schulen leisten, die dabei auf professionelle Beratung und Unterstützung – auch durch die Schulaufsicht – zurückgreifen können. Im Falle des Nichtgelingens der Problembehebung muss die Schulaufsicht auch in geeigneter Weise intervenieren. Und eines ist wohl auch deutlich geworden: Wir brauchen in Niedersachsen weiterhin eine leistungsfähige Schulaufsicht!

Ein erfolgreicher Unternehmer der Porzellan-Branche [Philip Rosenthal] hat einmal gesagt: *„Wer aufhört, besser zu werden, hat aufgehört, gut zu sein.“*

Wir waren in der Vergangenheit in diesem Sinne nicht ohne Fehler. Wir werden sicher auch zukünftig nicht ganz ohne Fehler sein, denn Fehler sind menschlich. Aber wir wollen alle miteinander besser werden. Dieser gemeinsame Weg ist noch lang. Ich erhoffe mir, und hier wende ich mich an die Mitglieder des VSN, weiterhin Ihre geschätzte kritische, aber konstruktive Mitarbeit.

Und ich danke Ihnen allen zum Abschluss noch einmal für Ihr besonderes berufliches Engagement, ob in Niedersachsen oder in anderen Bundesländern!

Danke für Ihre Aufmerksamkeit.