

Bruckmann, Wolfgang

## **Beratung als zentrale Aufgabe. Neue Strukturen und Inhalte der unteren Schulaufsicht in Hessen**

*Zeitschrift für Pädagogik 32 (1986) 2, S. 267-283*



Quellenangabe/ Reference:

Bruckmann, Wolfgang: Beratung als zentrale Aufgabe. Neue Strukturen und Inhalte der unteren Schulaufsicht in Hessen - In: Zeitschrift für Pädagogik 32 (1986) 2, S. 267-283 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-143892 - DOI: 10.25656/01:14389

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-143892>

<https://doi.org/10.25656/01:14389>

in Kooperation mit / in cooperation with:

# **BELTZ JUVENTA**

<http://www.juventa.de>

### **Nutzungsbedingungen**

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen. Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### **Terms of use**

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

### **Kontakt / Contact:**

peDOCS  
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
E-Mail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

Digitalisiert

# Zeitschrift für Pädagogik

Jahrgang 32 – Heft 2 – April 1986

## I. Essay:

HANS SCHIEFELE                      Interesse – Neue Antworten auf ein altes  
Problem 153

## II. Thema: Interessen (1. Teil, wird fortgesetzt)

MANFRED PRENZEL/  
ANDREAS KRAPP                      Grundzüge einer pädagogischen Interessen-  
theorie 163

HARTMUT KASTEN/  
ANDREAS KRAPP/  
HANS SCHIEFELE                      Das Interessengene-Projekt – eine Pilot-  
studie 175

LORE HOFFMANN/  
MANFRED LEHRKE                      Eine Untersuchung über Schülerinteressen an  
Physik und Technik 189

## III. Thema: Schulleitung und Schulaufsicht

EWALD TERHART                      Organisation und Erziehung. Neue Zugangsweisen  
zu einem alten Dilemma 205

ACHIM LESCHINSKY                      Lehrerindividualismus und Schulverfassung 225

JÜRGEN BAUMERT/  
ACHIM LESCHINSKY                      Berufliches Selbstverständnis und Einflußmöglich-  
keiten von Schulleitern. Ergebnisse einer Schullei-  
terbefragung 247

WOLFGANG BRUCKMANN                      Beratung als zentrale Aufgabe. Neue Strukturen  
und Inhalte der unteren Schulaufsicht in Hessen  
267

#### IV. Besprechungen

- PETER MENCK UWE HAMEYER, KARL FREY,  
HENNING HAFT(HRSG.):  
Handbuch der Curriculum-Forschung 285
- PETER MENCK Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung  
und Forschungsförderung: Lehrplanentwicklung  
und Schulpraxis 285
- EWALD TERHART KLAUS HAGE u. a.: Das Methodenrepertoire von  
Lehrern 287
- MARTIN SCHWONKE WILFRIED SCHLAU/GERHARD SCHADWILL: Lehrer  
in Rheinland-Pfalz 289
- GUDRUN ANNE ECKERLE JOSEF HITPASS: Reformoberstufe – besser als ihr  
Ruf? 291

#### V. Dokumentation

- Pädagogische Neuerscheinungen 295

## Contents

### I. Essay:

HANS SCHIEFELE                      Motives – New answers to an old problem    153

### II. Topic: Motives (Part 1, will be continued)

MANFRED PRENZEL/  
ANDREAS KRAPP/  
HANS SCHIEFELE                      Principles of an educational concept of  
interest    163

HARTMUT KASTEN/  
ANDREAS KRAPP                      On the genesis of interests – a pilot study    175

LORE HOFFMANN/  
MANFRED LEHRKE                      A study on students' interest in physics and  
technology    189

### III. Topic: Principals and Inspectors

EWALD TERHART                      Organization and education. New approaches to  
an old dilemma    205

ACHIM LESCHINSKY                      Individualism of teachers and formal school consti-  
tution    225

JÜRGEN BAUMERT/  
ACHIM LESCHINSKY                      School principals' role perception and the quality  
of school life    247

WOLFGANG BRUCKMANN                      Advising as a central responsibility. New structures  
and tasks of the district-level school inspectorate in  
Hessen    267

### IV. Book Reviews    285

### V. Documentation

New Books    295

# Beratung als zentrale Aufgabe

## *Neue Strukturen und Inhalte der unteren Schulaufsicht in Hessen*

### *Zusammenfassung*

Seit Ende der siebziger Jahre wurden in Hessen in mehreren Schritten die rechtlichen Voraussetzungen für eine Neukonzeption der unteren Schulaufsicht geschaffen. Der Aufsatz gibt zunächst eine knappe Darstellung der derzeitigen organisatorischen und inhaltlichen Rahmenbedingungen. Es folgen allgemeine Überlegungen zur Beratung im Schulalltag, der in dem 1985 veröffentlichten staatlichen Aufgabenkatalog für die untere Schulaufsicht vor der Kontrolle, Beurteilung und Koordination vordringliche Bedeutung gegeben worden ist. Schließlich werden einige charakteristische Beratungsfelder der unteren Schulaufsicht näher untersucht und vorhandene Schwierigkeiten und mögliche Lösungen erörtert.

### *1. Voraussetzungen*

#### 1.1. Der organisatorische Rahmen

Überlegungen zur Neuorganisation und inhaltlichen Neuorientierung der Schulaufsicht in Hessen setzten bereits mit der Schulreform zu Beginn der siebziger Jahre ein. Besonders durch die Einrichtung von Förderstufen und Gesamtschulen wurden die bis dahin klaren Grenzen des Lehrereinsatzes zwischen Haupt- und Realschulen einerseits und den Gymnasien andererseits durchbrochen. Die für Haupt- bzw. Realschulen und Gymnasien unterschiedliche Zuständigkeit der Schulaufsicht mußte überwunden werden, um über den personellen Bereich hinaus eine geschlossene inhaltliche Orientierung in Förderstufe und Gesamtschule zu erreichen. Hinzu kam, daß das Gebot der Durchlässigkeit zwischen den einzelnen Schulformen und Bildungswegen eine verstärkte Kooperation der verschiedenen Schulen eines Bereichs erforderte, deren Koordination möglichst schulnahe in einer Hand liegen mußte.

Durch die Empfehlungen der Bildungskommission des DEUTSCHEN BILDUNGS-RATES im Jahre 1973 und die wachsende Kritik an der Leistungsfähigkeit der Schulverwaltung in den folgenden Jahren wurde die Notwendigkeit zur Umstrukturierung der Schulaufsicht zusätzlich von außen betont und motiviert. Die öffentliche Diskussion mündete 1978 in Hessen in die Entscheidung, Staatliche Schulämter als untere Schulaufsicht für alle Schulformen und Schulstufen einzurichten und diese Konzeption in vier Modellversuchen zu erproben. Zwei Jahre später, im Jahre 1980, wurde dann in allen 26 Kreisen und kreisfreien Städten Hessens jeweils ein Staatliches Schulamt errichtet und gleichzeitig als staatliche Abteilung der Behörde des Landrates bzw. Oberbürgermeisters eingegliedert.

Die entscheidenden Neuerungen bei der Neukonzipierung der unteren Schulaufsicht waren:

- Die bis dahin nur locker kooperierenden Schulräte, die in einem Kreis bezirkweise die Schulaufsicht über die Grund-, Haupt-, Real- und Sonderschulen und teilweise die Ge-

- samtschulen ausübten, wurden in der Organisation des Staatlichen Schulamtes zusammengefaßt.
- Die bis dahin von den Regierungspräsidenten in Darmstadt, Gießen und Kassel ausgeübte Aufsicht über die Gymnasien und Beruflichen Schulen wurde zum größten Teil auf die Staatlichen Schulämter übertragen; jedes Staatliche Schulamt verfügt also sowohl über einen Schulaufsichtsbeamten mit gymnasialem als auch – bis auf wenige Ausnahmen – über einen Schulaufsichtsbeamten mit dem Lehramt an Beruflichen Schulen.
  - Ein verwaltungsfachlicher Aufsichtsbeamter (Jurist) kam in jedem Schulamt hinzu.
  - Jedem Schulamt wurden außerdem Sachbearbeiter (Beamte des gehobenen Dienstes) je nach Zahl der zu verwaltenden Lehrerplanstellen und Büropersonal (Angestellte) je nach Amtsgröße zugewiesen.
  - In die Staatlichen Schulämter wurden die im Kreis bzw. in der Stadt arbeitenden Schulpsychologen eingegliedert.
  - Im Hessischen Schulverwaltungsgesetz wurde die Schulamtskonferenz institutionalisiert, die als Koordinierungsinstanz „zur Beratung allgemeiner schulischer Angelegenheiten bei den Staatlichen Schulämtern“ dient (*SchVG*, §69).

Die zunächst vorgenommene Eingliederung der Staatlichen Schulämter in die Behörden der Landräte bzw. Oberbürgermeister wurde im März 1985 rückgängig gemacht, da sich die erwartete „Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen staatlicher Schulaufsicht und kommunalen Schulträgern... und Vereinfachung der Verwaltungsarbeit“ nicht eingestellt hat (SCHNEIDER 1985).

Auch nach der Errichtung der Staatlichen Schulämter blieben die Schulabteilungen bei den Regierungspräsidenten als obere Schulaufsichtsbehörden bestehen, so daß die Hessische Schulaufsicht über einen dreistufigen Verwaltungsaufbau (Kultusminister – Regierungspräsident – Staatliches Schulamt) verfügt. Nach einer Aufstellung des Hessischen Kultusministers arbeiteten zu Beginn des Schuljahres 1985/86 in den Schulabteilungen der drei Regierungspräsidenten 40 schulfachliche und 22 verwaltungsfachliche Dezernenten. In den 26 Staatlichen Schulämtern sind 133 schulfachliche Aufsichtsbeamte (1976 in der unteren Schulaufsicht: 88), 27 verwaltungsfachliche Aufsichtsbeamte (1976: 0), 89 Schulpsychologen (1976: 51) tätig. Ihre Aufgabe ist es, Schulaufsicht über 1887 öffentliche und 120 private Schulen mit circa 47000 Lehrern und 848322 Schülern auszuüben. Dies bedeutet, daß in Hessen ein schulfachlicher Aufsichtsbeamter statistisch gesehen circa 350 Lehrer in seinem Aufsichtsbereich zu betreuen hat (SCHNEIDER 1985).

## 1.2. Inhaltliche Vorgaben

Bis zum Beginn des Jahres 1985 orientierte sich die Arbeit der Staatlichen Schulämter an einem „vorläufigen Aufgabengliederungsplan“. Mit der Verselbständigung der unteren Schulaufsicht erließ der Hessische Kultusminister im März 1985 eine *Geschäftsordnung* und einen *Aufgabenplan* für das Staatliche Schulamt. Sie wurden zusammen mit einem bereits 1984 im Ministerium erarbeiteten Positionspapier in ein Sonderheft des Hessischen Kultusministers (*Schulaufsicht* 1984, 1985) aufgenommen. Hierin wird Beratung zur zentralen Arbeitsaufgabe erklärt. Man erwartet vom Schulaufsichtsbeamten „Qualifikationen als kompetenter Berater und Gesprächspartner, als selbständig arbeitender und gewissen-

haft überprüfender Vorgesetzter, als aufgeschlossener ‚Kollege‘ von Lehrern und Funktionsstelleninhabern, als sachorientierter Vermittler und Schlichter bei Konflikten sowie als erfahrener Organisator und Planer“ (*Schulaufsicht*, S. 55). Beratung rangiert also vor anderen Aufgaben der Schulaufsicht, nämlich Kontrolle, Beurteilung und Koordination. Ihnen sind jeweils gesonderte Abschnitte in dem Papier gewidmet. Die Beschreibung ist jedoch mit dem deutlichen Hinweis verbunden, daß sich „Beratung, Beurteilung, Kontrolle, Koordination... unter Analyse-Gesichtspunkten isolieren“ lassen, „in der Praxis aber... miteinander verzahnt sind und sich wechselseitig bedingen“ (*Schulaufsicht*, S. 56).

Die Ausführungen zur Beratungsaufgabe werden mit dem programmatischen Satz eingeleitet: „In einem wesentlich auf Selbst- und Mitverantwortung des pädagogischen Personals angelegten Schulwesen ist Beratung die zentrale Vollzugsform von Schulaufsicht.“ Als Beratungsklientel des Schulaufsichtsbeamten werden „in erster Linie... der Schulleiter, Lehrer und Erzieher, aber auch... Eltern, ... Schüler und... Mitarbeiter von Institutionen, die mit Schule zu tun haben“, genannt. Beratungsgegenstand soll bei Lehrern der Unterricht, bei Schulleitungen die Organisation, Verwaltung und Leitung der Schule sein. Zu den übrigen oben genannten Gruppen wird nur ausgeführt, daß sie „Rat in den die Institution Schule betreffenden Fragen“ erhalten. Als Mittel der Beratung werden Einzelgespräche, aber auch Gruppengespräche genannt. Anzuknüpfen hat der Schulaufsichtsbeamte an Informationen, die er vorher über die „in der Schule geleistete Arbeit, über die neuesten Plandaten und -voraussetzungen“ gesammelt hat. „Ergebnis von Beratung soll die Vereinbarung über weiterführende, realistische Zielsetzungen für einen überschaubaren Zeitraum sein“ (alle vorausgehenden Zitate: *Schulaufsicht*, S. 57).

In den Leitlinien wird nicht verschwiegen, daß eine Beratung durch den Schulaufsichtsbeamten auf Schwierigkeiten stoßen kann. Seine Vorgesetztenfunktion bringt es mit sich, daß „zu Beginn der Beratung die Zielrichtung innerhalb gewisser Grenzen schon festliegen“ kann. Auch auf den Unterschied zwischen einer vom Lehrer gewünschten und einer vom Schulaufsichtsbeamten angebotenen Beratung wird hingewiesen. Dabei wird die Erwartung ausgesprochen, „daß der Schulaufsichtsbeamte bereit sein muß, auch da zu beraten, wo sein Rat zunächst nicht gefragt wurde“ (*Schulaufsicht*, S. 59). Die „Beraterrolle“, heißt es an anderer Stelle, „ist mit der Aufsichts- und Kontrollfunktion in Einklang zu bringen“. Mit den Begriffen Beratung und Kontrolle seien nur verschiedene Aspekte einer Gesamtaufgabe umschrieben: Es handele sich bei der Tätigkeit des Schulaufsichtsbeamten immer um eine Abfolge von Beratung und Kontrolle, in die auch die Beurteilungsaufgabe einfließen könne. „Der Schulaufsichtsbeamte, der sich der Komplexität seines Dienstauftrages immer bewußt ist, der klare Zielvorstellungen entwickelt, wird ‚Beratung‘ und ‚Kontrolle‘ in ihrer Interdependenz sicher handhaben“ (*Schulaufsicht*, S. 61).

Die in der Beratungsaufgabe liegenden Schwierigkeiten werden also vom Ministerium nicht übersehen. Insbesondere wird der wohl von den meisten Lehrern empfundene Widerspruch nicht geleugnet, daß Beratung und Kontrolle in eine Hand gelegt sind. In den Leitlinien wird für die Bewältigung der Probleme im wesentlichen auf Lösungen im psychologischen Bereich gebaut. Die Abwehrhal-

tung besonders der Lehrer gegenüber dem „Berater Schulamtsdirektor“ soll durch häufige Anwesenheit in der Schule, im Unterricht und in den verschiedenen Konferenzen, durch geschickten Umgang mit den zur Verfügung stehenden Instrumenten, durch Fachkompetenz, Realitätsbezug, hohen Informationsstand und anzustrebende Transparenz der Entscheidungen und Argumentation abgebaut werden. Ganz überzeugend gelingt es jedoch nicht, die (vermeintliche?) Gegensätzlichkeit der schulaufsichtlichen Komponenten aufzuheben. Mit dem guten Willen und der Qualifikation der Schulaufsichtsbeamten ist wenig zu erreichen, solange die Lehrer selbst nicht ein persönliches Interesse an der Beratung entwickeln und sich ihres demokratisch fundierten Erziehungsauftrages mit allen Implikationen bewußt werden. Entsprechend der Leitlinie des Hessischen Kultusministers zur Schulaufsicht wäre eine über die Allgemeine Dienstordnung der Lehrer hinausgehende Neubegründung der Verpflichtung des Lehrers notwendig, seinen eigenen Unterricht für eine beratende Evaluation zu öffnen. Hierauf wird später noch einmal zurückzukommen sein.

## 2. *Einige grundsätzliche Überlegungen zur Beratungssituation im Alltag der Schulaufsicht*

### 2.1. Der zeitliche Rahmen

Die Leitlinie des Hessischen Kultusministeriums beschreibt in Zukunft zu realisierende Aufgaben und Arbeitsweisen. Es wäre eine Illusion zu glauben, es handle sich um die Darstellung des Ist-Zustandes. Sicherlich sind wesentliche Aspekte des Beratungsauftrages bereits Bestandteil der täglichen Arbeit eines Schulaufsichtsbeamten. Beratung und damit verbunden die größere Nähe zur einzelnen Schule und ihren Problemen können aber nur allmählich zum leitenden Prinzip der Schulaufsicht werden, und zwar in dem Maße, wie Verwaltungsaufgaben in ihrem zeitlichen Umfang zurückgehen. So dient es sicher dem Beratungsauftrag, daß kaum mehr „Pflichtunterrichtsbesuche“, also laufbahnbezogene Unterrichtsbesuche durchzuführen sind, seit die Zahl der jungen, neueingestellten Lehrer verschwindend gering ist. Eine derartige Entlastung kommt aber dann der Schule direkt zugute, wenn nicht zusätzliche Verwaltungsaufgaben auf die Schulämter übertragen werden.

Für das Schulamt des Kreises Kassel steht beispielsweise aufgrund des neuen Förderstufenabschlußgesetzes eine solche zusätzliche Verwaltungsbelastung ins Haus: Eltern, die ihre Kinder zukünftig statt in eine Förderstufe des Kreises in eine Förderstufe der Stadt Kassel wegen der Wahl der ersten Fremdsprache Französisch oder Latein oder aus anderen Gründen schicken wollen, müssen dies beim abgebenden Schulamt beantragen. Wenn zwischen April und Juni circa 200 bis 300 Anträge eingehen, die umgehend bearbeitet werden müssen, bindet dies einen schulfachlichen Aufsichtsbeamten zeitlich in erheblichem Umfang, auch wenn er nur Stellung zu nehmen hat und die Federführung beim verwaltungsfachlichen Aufsichtsbeamten liegt.

Der Umfang täglicher Verwaltungsarbeit, die zum Teil im Schuljahr zu einem bestimmten Zeitpunkt gehäuft auftritt (z. B. die Vorprüfung der Schulbuchbestel-

lungen; die fachliche Prüfung der Bedarfsmeldungen sowie von Sonderanträgen; die Einweisungen in die Sonderschule), darf nicht unterschätzt werden.

## 2.2. Systematische Beratung

Es ist zu unterscheiden zwischen punktueller Beratung aus aktuellem Anlaß und systematischer Beratung, die sich über einen längeren Zeitraum mit einem bestimmten an allen Schulen einer Schulstufe oder Schulform auftretenden Problemfeld beschäftigt. Da das Bedingungsgefüge der systematischen Beratung komplexer ist, wird hierauf ausführlicher eingegangen.

Zunächst ist festzustellen: Eine gleichmäßig über das Schuljahr verteilte schulnahe, systematische Beratung ist nicht möglich: Es gibt hierfür günstige Zeiten im Schuljahr, etwa zwischen Oktober und Dezember, und Zeiten, die etwa durch den Vorsitz bei Staatsprüfungen (in meinem Fall jeweils circa 10 im März und September eines Jahres) oder durch Verpflichtung im Rahmen von Schülerprüfungen fast völlig blockiert werden. So nimmt bei gymnasialen und teilweise auch bei Berufsschulaufsichtsbeamten die Prüfung der Themenvorschläge für die schriftlichen Prüfungen in der Regel einen wesentlichen Teil des Februars in Anspruch; falls außerdem der Prüfungsvorsitz bei den mündlichen Prüfungen wahrzunehmen ist, ist auch diese Zeit am Ende des Schuljahres für eine kontinuierliche Planung breit angelegter schulnaher Beratung auszuklammern. Freilich ergeben sich häufig aus dem Prüfungsvorsitz selbst günstige Anlässe für Beratungen, die aber kaum während des Prüfungsgeschehens genutzt werden können.

Will man in der gebotenen Ruhe und ohne Zeitdruck aufgrund eigener Beobachtungen und Erfahrungen beraten, muß man zu einem späteren Zeitpunkt den Anlaß wieder aufgreifen – dann also, wenn er nicht mehr aktuell ist. So ist in der Regel ein beratender Erfahrungsaustausch über den Verlauf des Abiturs mit den prüfenden Lehrern nicht unmittelbar danach möglich, da jetzt entweder die letzten Kursarbeiten korrigiert werden oder bereits die Zeugniskonferenzen einsetzen. Später ist aber die Motivation bei den Lehrern verständlicherweise gering, und auch der Schulaufsichtsbeamte ist zu diesem Zeitpunkt mit Fragen der Unterrichtsversorgung und den damit zusammenhängenden Personalproblemen befaßt. Die Konsequenz ist, daß das Thema Abitur frühestens nach den Sommerferien ergiebig beraten werden kann. Nun sind aber die Eindrücke der Beteiligten nicht mehr frisch, das nächste Abitur liegt noch in weiter Ferne. Aktuell sind jetzt für die gymnasiale Oberstufe Fragen der Kurswahl durch die Schüler und – gerade bei zurückgehenden Schülerzahlen – die sich auf lange Sicht ergebenden Konsequenzen, wenn zum Beispiel der Musik-Leistungskurs erstmals nicht mehr zustande kommt.

Die bisherigen Überlegungen zeigen, daß Beratung zur Verbesserung von Unterricht und zur Weiterentwicklung von Schule langfristig und unter Berücksichtigung des Terminplans der Schulen geplant werden muß. Auch um ein Auseinanderdriften der einzelnen Schulaufsichtsbereiche in einem Schulamtsbezirk zu vermeiden, muß zunächst der Gegenstand der systematischen Beratung zwischen den Aufsichtsbeamten des Schulamts abgestimmt und zum gemeinsamen *Arbeitsprogramm* etwa für das kommende Schuljahr erhoben werden. (Solche Gegenstände sind zum Beispiel die Praxis der inneren Differenzierung im Deutschunterricht der Förderstufe, der in leistungsheterogenen Gruppen durchgeführt

wird, oder die Gestaltung des Wahlpflichtbereiches in den Klassen 7–10 der Sekundarstufe I.) Ebenso ist über die *Vorgehensweise* in den Schulen zwischen den schulfachlichen Aufsichtsbeamten in gewissem Umfang eine Einigung erforderlich. Weil jedoch jeder seinen Arbeits- und Kommunikationsstil hat, kann eine Absprache in der Schulamtskonferenz nicht so weit gehen, daß die Vorgehensweise bis ins Detail für alle Schulaufsichtsbeamte verbindlich festgelegt wird. Während zum Beispiel zur Vorbereitung einer Hospitationsserie in der Förderstufe ein jüngerer Schulaufsichtsbeamter eine Deutsch-Fachkonferenz mit allen in dieser Stufe unterrichtenden Lehrern einer Schule und dem Förderstufenleiter durchführt, kann ein älterer Kollege, der über langjährige Erfahrung und genaue Kenntnis seiner Schulen und Lehrer verfügt, mit einem Vorgespräch mit dem jeweiligen Förderstufen-Leiter auskommen, der dann alles weitere veranlaßt. Die gegenseitige Beachtung dieser in der Person begründeten Voraussetzungen ist bei der amtsinternen Kooperation der Schulaufsichtsbeamten von entscheidender Bedeutung für eine nach außen wirkungsvolle Beratung, da es immer wieder zu Kompetenzüberschneidungen und Abgrenzungsproblemen kommt, die nur kollegial gelöst werden können.

Im hiesigen Schulamt wurden in einer gut vorbereiteten, ganztägigen Schulamtskonferenz zunächst von den Aufsichtsbeamten alle Bereiche zusammengetragen, in denen eine systematische Problemanalyse und eine Neuorientierung im Beratungsverfahren notwendig erschien. Aus dieser sehr umfangreichen Liste wurden gemeinsam die Bereiche ermittelt, deren Bearbeitung aus pädagogischen und bildungspolitischen Gründen besonders dringende erschien. Es handelte sich dabei größtenteils um Unterrichtsfächer bzw. Schulbereiche, die auch in Gesprächen von Schulleitern als besonders relevant bezeichnet wurden. Es wäre wünschenswert gewesen, dieses Programm in einer Dienstversammlung vor Beginn des Schuljahres mit den Schulleitern und den direkt betroffenen Funktionsträgern der Schule zu diskutieren. Dies war aus zeitlichen Gründen nicht möglich und wurde zu Beginn des Schuljahres zumindest mit den Förderstufenleitern nachgeholt.

Aus den bisherigen Erfahrungen muß jetzt schon die Konsequenz gezogen werden, daß vor Festlegung der Arbeitsschwerpunkte und Verfahrensweisen eine Beratung zumindest mit den Schulleitern sinnvoll und notwendig ist, denn sie sind die entscheidenden Partner der Schulaufsichtsbeamten: Sie müssen im Schulalltag den Lehrern ihrer Schule das Vorhaben bekanntgeben und begründen. Mehr als die Schulaufsichtsbeamten können sie eine positive Grundeinstellung der Lehrer erreichen und damit ganz wesentlich zu einer offenen Beratungssituation beitragen, der ein gemeinsames Interesse zugrunde liegt. Andererseits darf nicht verkannt werden, daß die Schulaufsicht manchmal in bestimmten Bereichen eine Beratung für notwendig hält und wünscht, ohne daß diese Auffassung von den Schulleitern geteilt wird. Sie verweisen darauf, daß „alles gut läuft“ und Schüler und Eltern zufrieden sind.

Konkret ist dies am Wahlpflichtbereich der Mittelstufe zu exemplifizieren. Hier haben die einzelnen Schulen über die Jahre hinweg jeweils ein sehr spezifisches Angebot entwickelt, das auch von den Schülern angenommen wird. Einige Kursangebote weisen jedoch eine Spezialisierung auf, die Teile späterer Berufsausbildung und Unterrichtsinhalte der beruflichen Schulen vorwegnehmen. Damit erfolgt möglicherweise eine sehr frühe Festlegung der Schüler auf bestimmte Berufe, was dem Auftrag der allgemeinbildenden Schule entgegensteht. Außerdem besteht die Gefahr, daß das Vermittelte nicht den tatsächlichen Erfordernissen entspricht, weil der Lehrer der Sekundarstufe I nicht die beruflichen Voraus-

setzungen wie ein Ausbilder im Betrieb oder ein Lehrer an beruflichen Schulen besitzt. Die Rückbesinnung auf den ursprünglichen Auftrag und die Diskussion des Spielraums, den die rechtlichen Vorgaben lassen, müssen in diesem Fall auch gegen den inneren Widerstand der Schulleiter durchgesetzt werden, um nach gemeinsamer Beratung mehr zu erreichen als nur eine Umbenennung eines solchen Kurses bei unverändertem Curriculum.

Nicht nur am Beginn einer systematischen Beratung ist die enge Kooperation mit den Schulleitern und anderen Funktionsträgern der Schule von wesentlicher Bedeutung für die Effektivität schulaufsichtlicher Tätigkeit. Ohne das aktive Eintreten der Schulleiter und anderer Funktionsträger der Schule für eine vereinbarte Neuorientierung in einem einzelnen Fach oder in der Organisation der Schule verläuft die vom Schulaufsichtsbeamten betriebene Innovation im Sande, seine Arbeit wird ineffektiv und zum Selbstzweck. Zwischen seinen Vorstellungen von Schule und der Realität entsteht eine immer größere Distanz, die ihm am Ende den bekannten Vorwurf einträgt, realitätsfremd zu sein. Dies läßt sich nur dann vermeiden, wenn bei der Umsetzung von Innovationen im kritischen Dialog mit den Schulfunktionsträgern eine realistische Arbeits- und Zeitplanung erstellt wird, nachdem vorher Konsens über die Notwendigkeit und den Sinn des Vorhabens erreicht ist. Die kontinuierliche Verfolgung der gesteckten Ziele ist dann schulintern vordringlich Aufgabe der Funktionsträger.

Zum Glück gibt es nur wenige Schulleiter, die ihre Schule gegenüber der Schulaufsicht abschirmen und meinen, zu ihren Lehrern nur dann ein vertrauensvolles Verhältnis erhalten zu können, wenn sie sie vor all zu engem Kontakt mit dem Schulaufsichtsbeamten schützen. In solchen Fällen kann kaum etwas in der Schule bewegt werden. Der Schulaufsichtsbeamte gewinnt dann weder einen Einblick in die Schulwirklichkeit und ihre Probleme noch kann er seine Erfahrungen aus der Kenntnis vieler Schulen in gemeinsamer Beratung nutzbar machen. Möglicherweise versucht er, wenn er in Gesprächen nicht weiterkommt, sich seine Informationen dadurch zu beschaffen, daß er schriftlichen Bericht zu einem mutmaßlichen Problem fordert. Dies wiederum verstärkt den Eindruck in der Schule, daß die Schulaufsicht als Bürokratie sinnlose Papierarbeit abfordert: Und es passiert ja doch nichts! Wie auch, wenn der Schulaufsichtsbeamte keine Basis für seine beratende und innovative Tätigkeit findet? Es kommt also entscheidend darauf an, daß Schulleiter und Funktionsträger der Schule sich gemeinsam mit den Schulaufsichtsbeamten dem Ziel verpflichtet fühlen, zur Verbesserung der Schule beizutragen und Impulse hierzu aufzugreifen.

### 2.3. Die punktuelle Beratung aus aktuellem Anlaß

Die punktuelle Beratung wirft weniger Probleme auf, weil einerseits der Beratungsgegenstand in der Regel von untergeordneter Bedeutung ist, andererseits der Rat in überwiegenden Fällen bei den Schulaufsichtsbeamten nachgefragt wird. Es jedoch nicht selten, daß der Gegenstand einer zunächst nur punktuellen Beratung Anstoß für eine systematische Beratung gibt: Es stellt sich heraus, daß es sich um ein auch andere Schulen betreffendes Problem handelt.

Um im Wahlpflichtbereich zu bleiben: Bei einer Schule, die Informatik im Wahlpflichtbereich als Versuch anbietet, ist der Zulauf so groß, daß die bisher immer zustande gekom-

menen anderen naturwissenschaftlichen Kurse nicht oder nur mit geringer Schülerzahl gehalten werden können; gleichzeitig gehen auch die Schülerzahlen in den Kursen mit zweiter und dritter Fremdsprache zurück. Die Schule bittet um Beratung, welche Maßnahmen zur Regulierung des Problems möglich sind. Bei weiteren Beratungen müßten auch die Schulen einbezogen werden, die die Einführung der Informatik in allernächster Zeit planen.

### 3. Einzelne Beratungsfelder der unteren Schulaufsicht

#### 3.1. Organisatorische Schulreformmaßnahmen und Schulentwicklungsplanung

Bereits in der Vergangenheit sind die Aufsichtsbeamten der unteren Schulaufsicht – damals hießen sie noch Schulräte – bei der Realisierung von organisatorischen Schulreformmaßnahmen erheblich gefordert worden: Erinnerung sei nur an die Landschulreform der sechziger Jahre, aber auch an die Einführung der Förderstufen und Gesamtschulen. In den sechziger Jahren und auch noch am Anfang der siebziger Jahre wurden unter der Ägide der Schulräte in Lehrerarbeitsgruppen Unterrichtsorganisation und Unterrichtsinhalte in Form einer Planvorlage für die neu zu errichtende Schule erarbeitet. In dieser Zeit gab es noch keine Rahmenrichtlinien, und die Bildungspläne waren völlig veraltet. Die anstehende Arbeit konnte von Lehrern und Schulräten gemeinsam getan werden, weil zwischen ihnen ein Grundkonsens hinsichtlich der Theorie von Schule und der Ziele der Schulreform bestand.

Gegenwärtig geht es in Hessen um die Einführung der Förderstufe. Zu leisten ist dies, nach Verabschiedung des Förderstufenabschlußgesetzes durch den Hessischen Landtag im Juni 1985, in den nächsten eineinhalb Jahren in mehr als der Hälfte der Kreise und Städte. Bei der Standortfrage kann der Schulaufsichtsbeamte seine Stellungnahme abgeben und – falls der Schulträger ihn hinzuzieht – diese mitberaten.

Im Bereich der meisten hessischen Staatlichen Schulämter bestehen zwischen dem kommunalen Schulträger und den Schulaufsichtsbeamten sehr enge Kontakte: Bevor man Standortentscheidungen oder Organisationsänderungen den Beschlußgremien des Kreises bzw. der Stadt vorlegt, werden diese zwischen Kreis- bzw. Stadtverwaltung und Schulamt diskutiert. Dennoch kommt es in Einzelfällen zu unterschiedlichen Auffassungen, wobei die Vertreter des Staatlichen Schulamtes, da sie nur beratende Funktion haben, am kürzeren Hebel sitzen, auch wenn die politische Entscheidung pädagogisch bedenklich ist. Beispielsweise sagte der Schulträger den Erhalt aller kleinen Grundschulen zu, obwohl einige von ihnen nur noch als Zwergschulen (6 bis 10 Schüler pro Jahrgang) zu bezeichnen sind und die nächste Grundschule in zumutbarer Entfernung liegt. Die Hinweise des Schulaufsichtsbeamten auf das Problem des jahrgangsübergreifenden Unterrichts, auf ungleiche Voraussetzungen für Schüler benachbarter Schulen, auf die Lehrerversorgung zu Lasten der anderen Schulen fanden wenig Resonanz. In einem anderen Fall beantragte der Schulträger mehr Förderstufenstandorte, als es den Schulaufsichtsbeamten auf lange Sicht wegen der rückläufigen Schülerzahlen sinnvoll erschien.

Wesentlich mehr ist der Schulaufsichtsbeamte bei der inneren Organisation der neuen Förderstufe gefordert. Aber im Gegensatz zu den siebziger Jahren kann er nicht mehr auf den Grundkonsens in Schulreformfragen bei der breiten Schicht

der Lehrerschaft bauen: Vielmehr gibt es hier sehr unterschiedliche Auffassungen und Erwartungen bis hin zu extremen Forderungen. Zusätzlich wird das Reformunternehmen dadurch erschwert, daß ein freiwilliges Engagement bei vielen Lehrern nicht mehr vorausgesetzt werden kann. Große Teile der Lehrerschaft stehen der Reform skeptisch bis ablehnend gegenüber, andere machen aus ihrer Reformmüdigkeit keinen Hehl.

In einer solchen Situation beratend auf eine pädagogisch solide Vorbereitung und Durchführung einwirken zu wollen, stellt den Schulaufsichtsbeamten vor allem vor psychologische Probleme. Verlangt ist aber von ihm auch eine pädagogische Konzeption, die er mit Überzeugungskraft in die Diskussion einbringen muß.

Wenn auch die Diskussion mit den Eltern weitgehend von den Schulleitern und den Kommunalpolitikern geführt wird, ist der Schulaufsichtsbeamte dennoch hier einbezogen: Kritische Eltern erwarten von ihm Aussagen über die Leistungsfähigkeit der Förderstufe und Garantien für die weitere Schullaufbahn ihrer Kinder. Da diese Probleme vom Kultusministerium erkannt worden sind, wird von dort gezielt doppelte Hilfe angeboten: Seit längerer Zeit werden in Fortbildungslerngängen und Dienstbesprechungen die betroffenen Schulaufsichtsbeamten auf die Aufgaben vorbereitet, die mit der Einführung der Förderstufe verbunden sind. Andererseits hat jedes Staatliche Schulamt, in dessen Bereich die Förderstufe noch teilweise oder ganz einzuführen ist, einen sachkundigen Lehrer als Fachberater für die Förderstufe bestellen können, der für diese Aufgabe je nach Umfang vom Unterricht teilweise oder ganz freigestellt wird. –

Über die Förderstufenreform dürfen nicht die jeweiligen innerschulischen Reformvorhaben vergessen werden, die erfahrungsgemäß ebenfalls eine Beteiligung und rechtzeitige Beratung durch den Schulaufsichtsbeamten erfordern: Verfahrensfragen, etwa die nach der Beteiligung verschiedener Gremien, oder die Absteckung des Realisierungsrahmens einer gewünschten Veränderung müssen vorher zwischen der Schule (dem Schulleiter, der Fachkonferenz oder der Gesamtkonferenz) und der Schulaufsicht gemeinsam beraten werden. Nur dann können unnötige zeitliche Verzögerungen oder der Fall vermieden werden, daß eine seit längerer Zeit laufende Planung wegen entgegenstehender rechtlicher Regelungen angehalten werden muß. Die frühe umfassende Information des Schulaufsichtsbeamten stellt auch sicher, daß er nicht erst im nachhinein mühsam um Aufklärung und Begründung für eingeschlagene Wege bitten muß. In schwierigen Fragen wird der Schulaufsichtsbeamte allerdings seinerseits erst Rat bei seinen Kollegen, beim verwaltungsfachlichen Schulaufsichtsbeamten oder bei der vorgesetzten Behörde einholen. Ihm dies als fehlende Kompetenz ankreiden zu wollen, hieße, die zum Teil sehr schwierigen Rechtsregelungen zu verkennen und den Schulaufsichtsbeamten für einen omnipotenten Alleswisser zu halten.

### 3.2. Unterrichtscurricula

Obwohl für die meisten Fächer die curricularen Rahmenpläne seit längerer Zeit vorliegen und von den Schulen verbindlich erprobt werden sollen, beobachtet der

Aufsichtsbeamte im Schulalltag das Fortwirken älterer Vorgaben. Schulinterne Vereinbarungen und Fachkonferenzbeschlüsse, aber auch noch ältere Planvorlagen, bestimmen weiterhin den Unterricht oder wurden nur äußerlich an die Rahmenrichtlinien angepaßt. Andererseits zeigt sich in der Erprobungsphase immer wieder, daß die Vorgaben der neuen Pläne zu umfangreich sind, als daß sie uneingeschränkt realisiert werden könnten. Eine dritte Gruppe von curricularen Richtlinien ist so allgemein gefaßt, daß die einzelne Schule daraus erst einmal in Fachkonferenzen eine abgestimmte, langfristige Unterrichtsplanung machen muß; das ist zum Beispiel für das Fach Deutsch in der Sekundarstufe I oder für die Abgrenzung der Fächer Gemeinschaftskunde und Geschichte in der gymnasialen Oberstufe zu leisten.

In all diesen Fällen kann die schulinterne Arbeit der Fachkonferenz durch Beratung mit dem Schulaufsichtsbeamten, der für das jeweilige Fach zuständig ist, die Entwicklung an anderen Schulen kennt und über Erfahrungen mit Lösungsmöglichkeiten verfügt, erleichtert und vor Irrwegen bewahrt werden. Von der Schulaufsicht organisierte überschulische Arbeitsgruppen können bei generellen Problemen den einzelnen Schulen hier Grundsatzarbeit abnehmen. Dies geschieht zum Beispiel zur Zeit im Bereich der Schulämter der Stadt und des Kreises Kassel für die Oberstufenfächer Gemeinschaftskunde und Geschichte, im Kreis Kassel außerdem für die Einführung des Faches Informatik, die an mehreren Schulen der Sekundarstufe I ins Auge gefaßt ist.

Schwierigkeiten treten jedoch dadurch auf, daß lange Zeit die Entwicklung der Rahmenpläne und ihre versuchsweise Erprobung an der unteren Schulaufsicht vorbeiliefen. Daß die beratende, aber auch kontrollierende Rolle der Schulaufsicht bei der unterrichtlichen Umsetzung der Rahmenvorgaben keineswegs allgemein akzeptiert ist, geht aus der Stellungnahme eines hessischen Lehrerverbandes zum Erlaßentwurf des Kultusministers über Grundsätze für die verbindliche Einführung von Rahmenrichtlinien hervor: „Neben vielen sinnvollen (Maßnahmen, d. Verf.) sind Unterrichtskontrollen der Schulaufsicht ausdrücklich festgelegt.... Der HPRL (Hauptpersonalrat der Lehrer, d. Verf.) hat neben einigen anderen Änderungen (ihre, d. Verf.)... ersatzlose Streichung (...) gefordert“ (Hessische Lehrerzeitung der GEW 8/1985, S. 5).

Ein weiteres Problem entsteht dadurch, daß die in einem Schulamt arbeitenden Schulaufsichtsbeamten nicht alle Unterrichtsfächer sämtlicher Schulstufen und Schulformen fachwissenschaftlich vertreten können. Viele Schwierigkeiten der Sekundarstufen-Schulen sind jedoch eng mit fachwissenschaftlichen Fragen verknüpft, die nur ein Fachmann erkennen oder beantworten kann.

So ist es für einen Nicht-Chemiker fast unmöglich, in einer Fachkonferenz Chemie die Auswirkungen einzuschätzen, die eine zeitliche Ausdehnung der anorganischen Chemie zu Lasten der organischen Chemie im Jahrgang 10 sowohl für Realschüler als auch für Gymnasiasten nach sich zieht. Oder es fehlen dem Nicht-Physiker überzeugende Argumente, um in der Physik-Fachkonferenz plausibel zu machen, daß eine Wochenstunde Physik, wie sie die Stundentafel für Jahrgang 6 vorsieht, durchaus sinnvoll und praktikabel ist; es wird ihm kaum gelingen, in diesem Gespräch durch inhaltliche (nicht formale!)

Argumentation den Fachleuten zumindest Zweifel an ihrer Entscheidung kommen zu lassen, die Stunde in eine höhere Klasse zu verlagern.

Aufgrund der beschriebenen Schwierigkeiten beantragte das Staatliche Schulamt für den Kreis Kassel 1983 je einen Fachberater in fünf Fächern der Sekundarstufe I (drei Naturwissenschaften, Polytechnik und Deutsch). Die fünf Fachberater – alle erfahrene Lehrer an Gesamtschulen des Kreises Kassel, zum Teil auch Ausbildungsleiter für Referendare – nahmen ihre Tätigkeit Ende 1983 auf. Ihre unterrichtliche Entlastung für diese Aufgabe beträgt drei Stunden. Trotz dieser nicht sehr umfangreichen Entlastung gelang es ihnen, sich in Gesprächen mit Schulleitungsmitgliedern, Fachkonferenzleitern und Fachkonferenzen zunächst einen Überblick über den Stand der Arbeit mit den Rahmenrichtlinien an jeder der 14 Gesamtschulen und 5 Grundschul-Förderstufen des Kreises zu verschaffen und die besonderen Probleme zu ermitteln. In regelmäßigen gemeinsamen Sitzungen mit den Schulaufsichtsbeamten wurden die Erfahrungen ausgetauscht und ausgewertet. Inzwischen wurde in zahlreichen Fachkonferenzen, Dienstbesprechungen mit den Fachkonferenzleitern, aber auch in Schulleiter-Dienstversammlungen gezielt Hilfe bei der Entwicklung einer den Rahmenrichtlinien entsprechenden Unterrichtskonzeption geleistet. Die Fachkonferenzen werden teilweise von den Fachberatern allein beraten, teilweise gemeinsam mit dem für das Fach zuständigen Schulaufsichtsbeamten, wie dies die Regel bei Dienstversammlungen ist. Unterrichtsbesuche wurden von den Fachberatern nicht durchgeführt und werden von ihnen auch nicht gewünscht. Sie bleiben weiterhin den Schulaufsichtsbeamten vorbehalten.

Die Zusammenarbeit mit den Fachberatern, die für begrenzte Zeit entsprechend einem Erlaß des Hessischen Kultusministers aus dem Jahre 1979 bestellt wurden, hat sich aus der Sicht aller schulfachlichen Aufsichtsbeamten des hiesigen Schulamtes sehr positiv ausgewirkt. Das Verständnis für die Besonderheiten des einzelnen Fachs ist wesentlich gesteigert worden, und die inhaltliche Kompetenz des fachfremden Schulaufsichtsbeamten hat erheblich zugenommen. Der Einsatz von Fachberatern ist allerdings nicht unumstritten. Einige Kollegen anderer Schulämter, die bisher noch keine Erfahrungen auf diesem Gebiet sammeln konnten, befürchten einen Kompetenzverlust und eine „Neben“-aufsicht im curricularen Bereich. Beide Bedenken haben sich in unserem Fall, dem ersten Versuch in Hessen, nicht bewahrheitet. Vielleicht ist dies auch auf die große Kooperationsbereitschaft der beteiligten Fachberater und Schulaufsichtsbeamten zurückzuführen. Sicher ist, daß die Fachberater von den Schulen sehr geschätzt und immer häufiger um ihren Rat gefragt werden.

Es wäre wünschenswert, daß nach Ablauf der ersten Fachberater-Beauftragungen in anderen Fächern oder anderen Schulstufen eine zweite Gruppe sachverständiger Lehrer neue Berater-Aufgaben übernehmen könnte. Ob dies möglich ist, ist noch offen. Jedenfalls läßt sich heute schon sagen, daß vom Schulamt noch nie so viel produktive curriculare Arbeit in Gang gesetzt wurde wie durch die Kooperation zwischen Schulaufsichtsbeamten und Fachberatern.

### 3.3. Verbesserung der Unterrichtsdurchführung

Schule im Dienste des Schülers zu verbessern, heißt auch, zusätzlich zur Aktualisierung des Lehrplans die Unterrichtsdurchführung, die Vermittlung des Lehrplans durch den Lehrer, zum Gegenstand der Arbeit des Schulleiters und der unteren Schulaufsicht zu machen. Dies kann nicht mit den bekannten vereinzelt Besuchen im Unterricht des Lehrers erfolgen. So hat zum Beispiel BESSOTH nachgewiesen, daß die Beratung des Schulaufsichtsbeamten nach einmaligem Unterrichtsbesuch mit einem Lehrer ohne Wirkung bleibt, und dies erst recht dann, wenn am Ende des Gesprächs der Schulaufsichtsbeamte eine Bewertung der Unterrichtsleistung vornimmt (BESSOTH 1983, S. 109).

Aus laufbahnrechtlichen Anlässen hat in Hessen ein Unterrichtsbesuch durch den Schulaufsichtsbeamten nach dem ersten Dienstjahr und anläßlich der Verbeamtung auf Lebenszeit stattzufinden. Bewertende Unterrichtsbesuche erfolgen später nur bei bevorstehenden Beförderungen von Gymnasial- und Berufsschullehrern zum Oberstudienrat, gelegentlich bei Bewerbungen um eine Funktionsstelle. Es gibt also nach der Ernennung zum Beamten auf Lebenszeit für die Mehrzahl der hessischen Lehrer keinen Unterrichtsbesuch mit anschließender Benotung mehr. Selbstverständlich kann der Schulaufsichtsbeamte aus konkretem Anlaß, etwa bei einer Elternbeschwerde, einen in der Regel vorangekündigten Unterrichtsbesuch machen, aber auch in diesem Fall handelt es sich um ein punktuell Ereignis, das auf Überprüfung abzielt, weniger die konsequente Beratung zur Verbesserung des Unterrichts zur Aufgabe hat.

Nach der Allgemeinen Dienstordnung für Schulleiter, Lehrer und Erzieher sind der Schulleiter und einige andere Funktionsträger der Schule berechtigt, sich durch Unterrichtsbesuche über die Arbeit in der Schule zu informieren (§§ 6, 30 und 31, 33 der Allgemeinen Dienstordnung für Schulleiter, Lehrer und Erzieher vom 19. März 1981, Amtsblatt des Hessischen Kultusministers 1981, S. 199). Im Gegensatz zu Schulaufsichtsbeamten und Schulleitern sind die übrigen Funktionsträger bei Unterrichtsbesuchen auf das Einvernehmen des jeweils betroffenen Lehrers angewiesen.

Im Schulalltag ist wohl davon auszugehen, daß Unterrichtsbesuche ohne besonderen Anlaß (z. B. vor Abfassung des Entwurfs eines Würdigungsberichts für einen Lehrer oder bei Elternbeschwerden) vom Schulleiter oder anderen Funktionsträgern zu den Ausnahmen gehören. Aber es erscheint unerläßlich, daß die feststellbaren Vorbehalte der Schulfunktionsträger (*und* der Lehrer) gegen häufigere Unterrichtsbesuche abgebaut werden. Da der Schulaufsichtsbeamte bei durchschnittlich 350 zu betreuenden Lehrern kaum in der Lage ist, jeden von ihnen innerhalb eines überschaubaren Zeitraumes im Unterricht zu besuchen, ist er auch aus diesem Grund auf die Hilfe der Schulfunktionsträger angewiesen. Gerade zur weiteren Förderung der guten Lehrer, etwa im Hinblick auf eine spätere Funktion in der Schulleitung oder in der Lehrerausbildung, ist ein Erfahrungsaustausch zwischen Schulaufsichtsbeamten und Schulfunktionsträgern notwendig, der auch die konkrete Unterrichtsarbeit aus eigener Anschauung berücksichtigt.

Wie aus der neueren Literatur hervorgeht, ist eine Verbesserung der Unterrichtsdurchführung nur dann für einen Lehrer möglich, wenn eine Beratung im Rahmen einer längeren Unterrichtsbesuchsreihe als „formative Evaluation“ erfolgt (BESSOTH 1980). Sie umfaßt neben der sorgfältigen Beobachtung des Unterrichts auch seine gemeinsame Vor- und Nachbereitung. Da ein solches Verfahren kontinuierlich über einen längeren Zeitraum und in aufeinanderfolgenden Stunden durchzuführen ist, dürfte es in der Regel schon aus Zeitgründen eher vom Schul-

leiter oder einem anderen Schulfunktionsträger als vom Schulaufsichtsbeamten praktiziert werden können. Es ist jedoch denkbar, daß dieser zu Beginn und am Ende einer „formativen Evaluation“ an der Unterrichtsstunde und ihrer Vor- und Nachbesprechung teilnimmt. Wichtig dabei ist, daß der Schulaufsichtsbeamte und der Schulleiter von etwa gleichen Kriterien der Unterrichtsbeurteilung ausgehen, was in gemeinsamen Unterrichtsbesuchen mit anschließender Auswertung erprobt werden kann. Effektiv kann auch ein Reihenbesuch sein, bei dem unter einer vorab festgelegten Zielperspektive der Unterricht mehrerer Lehrer eines Faches besucht wird und bei dem sich eine gemeinsame Auswertung durch Unterrichtsbesucher und unterrichtende Lehrer anschließt.

Derartige Besuchsreihen, die eine Form der zuvor skizzierten systematischen Beratung darstellen, werden in diesem Schuljahr von den Schulaufsichtsbeamten des Kreises Kassel im Fach Deutsch der Förderstufe unter dem besonderen Aspekt der inneren Differenzierung und in der Polytechnik durchgeführt. Die Ankündigung dieser Besuchsreihen und die vorbereitenden Fachkonferenzen fanden zunächst bei den betroffenen Fachlehrern, aber auch bei Mitgliedern der Schulleitung – wohl aus Angst vor bewertender Kontrolle – eher negative Resonanz. Diese Spannung scheint sich zu lösen, nachdem die erste Besuchsreihe an einer Schule stattgefunden hat und eine gemeinsame Auswertung den sach- und nicht personenbezogenen Ansatz verdeutlicht.

Hier ist ein allmählicher Bewußtseinswandel bei den Lehrern notwendig: Das vom Kultusministerium formulierte Ziel, die Qualität des Unterrichts für die anvertrauten Schüler stetig zu verbessern, wird nur zu erreichen sein, wenn der einzelne Lehrer den Einblick in seine Arbeit nicht nur akzeptiert, sondern auch zur Erfüllung seines demokratisch fundierten Auftrags für notwendig hält und die anschließende Beratung sucht.

### 3.4. Personalplanung

Nach den Jahren großen Lehrermangels und halbjähriger Lehrereinstellungen ist inzwischen durch den Rückgang der Neueinstellungen und den zeitweiligen Einstellungsstopp eine Situation eingetreten, die die untere Schulaufsicht und den Schulleiter besonders fordert: Sich ankündigende Pensionierungen, Versetzungen, Pflichtstundenreduzierungen müssen frühzeitig in ihren Auswirkungen beraten werden, da nur noch in Ausnahmen Ersatz durch Neueinstellung eines Lehrers möglich ist. Kann sich die Schule zum Beispiel durch zurückgehende Schülerzahlen nicht selbst helfen, muß das Schulamt von einer anderen überbesetzten Schule einen Lehrer zuweisen.

Ohne intensive und frühzeitige Beratung des Schulaufsichtsbeamten mit den Schulleitern der aufnehmenden und der abgebenden Schule wäre in solchen Situationen kaum mehr eine zufriedenstellende Unterrichtsabdeckung möglich. Weder Kontrolle noch Weisung allein wären hier geeignete Mittel zur Problemlösung. Auch die offene Beratung des Schulaufsichtsbeamten mit den für eine Abordnung oder Versetzung in Frage kommenden Lehrkräften, besonders wenn sie das Gespräch über persönliche Gründe für oder gegen einen Schulwechsel suchen, vermag zu einer konfliktfreien Abwicklung in erheblichem Maße beizutragen.

### 3.5. Andere Beratungssituationen

Die Zusammenarbeit der unteren Schulaufsicht mit der regionalen Lehrerfortbildung, die in Hessen in Außenstellen des Hessischen Instituts für Lehrerfortbildung organisiert ist und unabhängig von der Schulaufsicht für mehrere Kreise bzw. kreisfreie Städte veranstaltet wird, besitzt erhebliche Bedeutung. Im regionalen Arbeitsausschuß beraten Schulaufsichtsbeamte der einzelnen Schulämter gemeinsam mit den Mitarbeitern der Lehrerfortbildung das Arbeitsprogramm der jeweiligen Außenstelle. Diese Sitzungen werden in der Regel schulamtsintern von allen Aufsichtsbeamten vorbereitet, indem die vorhandenen Kurse gesichtet und zusätzlich notwendig erscheinende Fortbildungsangebote vorgeschlagen werden. Aktuelle Erfahrungen können hier also einfließen. Da Fortbildung für die Lehrer eine freiwillige Veranstaltung ist, geschieht es leider immer wieder, daß von Schulaufsichtsbeamten für dringend notwendig gehaltene Kurse wegen zu geringer Nachfrage nicht zustande kommen.

So war die Beteiligung an einem Fortbildungskurs, der Hilfen zur Einführung von Physik im Jahrgang 6 entsprechend der Studentafel geben sollte, trotz der Empfehlung des Besuches durch Schulaufsichtsbeamte in einer Physik-Dienstversammlung minimal, der Kurs fiel aus. Es ist in der Dienstversammlung offensichtlich nicht gelungen, die Beteiligten zu motivieren und in gemeinsamer Beratung ein Problembewußtsein zu vermitteln.

Ist nun die Konsequenz, daß entweder Fortbildung verpflichtend gemacht werden muß oder derartige Unternehmungen nur noch als Dienstversammlungen, bei denen Anwesenheit Pflicht ist, veranstaltet werden? Beides wäre bedauerlich, da die Motivation der Lehrer zur Mitarbeit erheblich eingeschränkt würde. Der Fall zeigt aber auch deutlich die Grenzen schulaufsichtlicher Beratung mit appellativem Charakter.

Von Bedeutung sind auch Dienstbesprechungen mit den Schulaufsichtsbehörden, in denen sich Gelegenheiten zu gemeinsamer Beratung ergeben. Sie nehmen jedoch noch einen untergeordneten Stellenwert im Ablauf der Veranstaltungen ein, wenn man den bloßen Erfahrungsaustausch nicht als Beratung wertet.

Als Schulaufsichtsbeamter Eltern und Schüler zu beraten, gehört zu den selteneren Aufgaben. Sie wenden sich in der Regel an die Schulleiter, es sei denn, es geht um Schwierigkeiten bei der Einschulung oder um eine Sonderschuleinweisung. Es kommt auch noch vor, daß Eltern Beratung suchen, wenn sie in einen Ballungsraum umziehen, wo sie zwischen mehreren Schulen wählen können. Beschwerdefälle sind insgesamt sehr selten und können hier vernachlässigt werden.

### 4. *Folgerungen aus der gegenwärtigen Beratungspraxis der Schulaufsicht*

Es ist davon auszugehen, daß fast an allen Schulen über viele Jahre hin kaum mehr ein Lehrer eingestellt werden wird und daß sich auch personelle Veränderungen durch Versetzungen in Grenzen halten. So muß man befürchten, daß die einzelne Schule durch langfristige personelle Stabilität in eine pädagogische Stagnation gerät. Diese Gefahr ist um so größer, wenn in den siebziger Jahren ein damals junges Kollegium mit hoher Motivation zu neuen pädagogischen Horizon-

ten aufgebrochen ist, inzwischen aber vom pädagogischen Alltag und der Resignation über die fehlende ideelle und materielle Unterstützung eingeholt wurde.

Gerade in einer solchen Situation müssen Impulse von außen kommen. Hier eröffnet sich der Schulaufsicht über das eigentliche Unterrichtsgeschehen hinaus zukünftig ein weites Feld für Beratungen. Schulleiter und Schulaufsichtsbeamte müssen fähig sein, Lehrer zu Innovationen zu motivieren, und sie müssen dabei sensibel den richtigen Zeitpunkt finden. Letzten Endes wird es darauf ankommen, daß die Schulaufsicht sich als kreativer Faktor begreift. Dazu gehört, daß auch wieder von „unten“, also von den Schulen *und* der unteren Schulaufsicht, Anstöße zur pädagogischen Weiterentwicklung der Schule nach „oben“ gegeben werden, so wie dies noch Mitte der sechziger Jahre möglich war.

Mit der fortschreitenden Verrechtlichung der Schule hat auch die Schulaufsicht an pädagogischer Überzeugungskraft eingebüßt. Sie muß häufig rechtsnormenorientiert argumentieren, wo die Eröffnung eines pädagogischen Freiraums sinnvoll wäre, der zum Wohle der Schüler in gemeinsamer Arbeit und Verantwortung von Lehrer, Schulleitung und Schulaufsicht gestaltet werden könnte.

Für einen solchen Zweck wäre es sehr sinnvoll, wenn jedem Schulamt eine Reihe von Entlastungsstunden für Lehrer zur Verfügung gestellt würde, die vom Schulamt eigenständig in einem Schuljahr für die Mitarbeit in einem bestimmten Projekt vergeben werden könnten. Bisher kann nur der Hessische Kultusminister derartige Teilfreistellungen vom Unterricht für außerunterrichtliche Sonderaufgaben (z. B. Mitarbeit bei der Curriculumentwicklung) aussprechen. Im geringen Umfang gibt es allerdings bereits die Möglichkeit, eine besondere Maßnahme (etwa die Zusammenarbeit im Schulverbund) beim Kultusminister zu beantragen und um einige Entlastungsstunden zu bitten. Der Antrag ist jedoch spätestens bis zum 1. 2. des Jahres zu stellen, wenn die Maßnahme zum Schuljahresbeginn einsetzen soll. Der Zeit- und (damit verbunden) Motivationsverlust ist erheblich, zumal die Chance sehr gering ist, in den Genuß einer solchen Förderung zu kommen, da dem Hessischen Kultusminister hierfür landesweit nur sehr wenige Stunden zur Verfügung stehen.

Solange die Lehrer in der Schulaufsicht nur die Instanz sehen, die rechtliche Regelungen durchdrücken will, die von ihnen – weil unvermittelt oder wirklich nicht einsehbar – pädagogisch nicht akzeptiert werden, ist auch der Beratungsansatz der Schulaufsicht ohne die notwendige Vertrauensgrundlage. So ist es nicht verwunderlich, daß von Schulaufsichtsbeamten Zweifel an der „Dignität der schulaufsichtlichen Beratung“ wegen der hohen Unverbindlichkeit artikuliert wird.<sup>1</sup> Dies könnte sich dann ändern, wenn es zwischen Lehrern und Schulaufsicht einen Minimalkonsens in bezug auf die Notwendigkeit von Schulaufsicht oder besser, wie dies der scheidende Leiter der Schulabteilung beim Regierungspräsidenten in Darmstadt, KARL FRIEDRICH, formulierte, eine „neue Glaubwürdigkeit der Schulaufsicht“ gäbe.

#### Anmerkung

1 In diesem Zusammenhang ist interessant, daß in einer Umfrage, die der Hessische Kultusminister 1984 bei den Staatlichen Schulämtern und den Schulabteilungen der Regierungspräsidenten zur Ermittlung von Fortbildungswünschen durchgeführt hat, als ein Themenschwerpunkt „Beratung, Beurteilung und Kontrolle durch den Schulaufsichts-

beamten“ gefordert wurde. Die ersten Lehrgänge zu den Themen „Beratung und Unterstützung von Schulen“ und „Beratungsstrategien und Beratungspraxis für Schulleiter“ werden bereits durchgeführt. In dieselbe Richtung zielt ein Pilotprojekt „Vorbereitung auf eine Schulaufsichtsfunktion“ mit ausgewählten Lehrern: Auch hier steht Beratung und Unterstützung als schulaufsichtliche Tätigkeit im Mittelpunkt. – Über Verlauf und Effektivität dieser Veranstaltungen kann hier noch nichts gesagt werden.

## Literatur

1.

GESETZE DES HESSISCHEN LANDTAGS BZW. VERÖFFENTLICHUNGEN UND ERLASSE DES HESSISCHEN KULTUSMINISTERS:

*Geschäftsordnung/Aufgabenplan*: Geschäftsordnung für das Staatliche Schulamt vom 6. März 1985 und Aufgabenplan für das Staatliche Schulamt, beides zuerst veröffentlicht im Amtsblatt des Hessischen Kultusministers 1985, S. 125–137. (s. auch: *Schulaufsicht*)

*Schulaufsicht*: Schulaufsicht in Hessen, zuerst veröffentlicht im Amtsblatt des Hessischen Kultusministers 1984, S. 398–406; zusammen mit der *Geschäftsordnung* und dem *Aufgabenplan* erneut veröffentlicht in: Staatliches Schulamt – Arbeitsgrundlagen. Broschüre des Hessischen Kultusministers. Wiesbaden 1985. (Nach der Broschüre wird zitiert.)

*SchVG*: Gesetz über die Unterhaltung und Verwaltung der öffentlichen Schulen und die Schulaufsicht (Schulverwaltungsgesetz – SchVG) i. d. F. vom 4. April 1978, Gesetz- und Verordnungsblatt für das Land Hessen, Teil I, 1978, S. 231–246; zuletzt geändert durch Gesetz vom 6. März 1985, Gesetz- und Verordnungsblatt für das Land Hessen, Teil I, 1985, S. 57–58.

2.

BESSOTH, R. (Hrsg.): Schulleitung. Ein Lernsystem. Band 3, Lernbereich 35. Neuwied 1980. (hier ausführliche Literaturangaben und -besprechungen)

– BESSOTH, R.: Lehrerbeurteilung. Darmstadt 1983.

– DEUTSCHER BILDUNGSRAT: Zur Reform von Organisation und Verwaltung im Bildungswesen – Empfehlungen der Bildungskommission. Bonn 1973.

– SCHNEIDER, K.: Rede des Hessischen Kultusministers anlässlich der Jahrestagung der Konferenz der Schulräte in der Bundesrepublik Deutschland am 11. 10. 1985. Pressestelle des Hessischen Kultusministers, Wiesbaden 1985.

## Abstract

*Advising as a central responsibility – New structures and tasks of the district-level school inspectorate in Hessen*

Since the end of the 1970s, several steps have been taken towards establishing the legal preconditions for a new concept of the district-level school inspectorate in Hesse. After a short account of the present organizational constraints and job requirements, the author goes on to present some general reflections on advising as an integral part of education. In an official document published in 1985 by the state administration, advising was given priority over supervision, assessment, as well as over co-ordi-

nation. In the final section, a few characteristic areas of advising are closely analyzed and persisting problems as well as possible solutions for these are discussed.

*Anschrift des Autors:*

Wolfgang Bruckmann, Wolfsangerstr. 94, 3500 Kassel