

Zeller, Norbert

## **Notwendige Reformen im Schulwesen und in der Schulverwaltung**

*Lehren & Lernen 51 (2025) 3, S. 10-14*



Quellenangabe/ Reference:

Zeller, Norbert: Notwendige Reformen im Schulwesen und in der Schulverwaltung - In: Lehren & Lernen 51 (2025) 3, S. 10-14 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-344277 - DOI: 10.25656/01:34427

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-344277>

<https://doi.org/10.25656/01:34427>

in Kooperation mit / in cooperation with:



<https://neckar-verlag.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)

Mitglied der

  
Leibniz-Gemeinschaft



Dieser Beitrag ist in der Ausgabe 3-2025 erschienen.







Hinweise zur Redaktion  
und zu unserer  
Zeitschrift finden  
Sie auch unter  
[www.lehrenundlernen.eu](http://www.lehrenundlernen.eu)

## Impressum

### Herausgeber

Neckar-Verlag GmbH, Villingen-Schwenningen

### Redaktionsleitung

Dr. Johannes Zylka (V.i.S.d.P.)

### Redaktion

OStD Johannes Baumann, Wilhelmsdorf  
Prof. Rolf Dürr, Reutlingen  
Prof. Dr. Eva-Kristina Franz, Brühl  
Dr. Joachim Friedrichsdorf, Grünstadt  
Prof. Dr. Axinja Hachfeld, Passau  
Carmen Huber, Salem  
Dr. Barbara Krebs, St. Gallen  
Florian Marquart, Pfullendorf  
Prof. Dr. Kathrin Müller, Zürich  
Robert Poljak, Jestetten  
Prof. Dr. Volker Reinhardt, Freiburg  
Prof. Dr. Anabelle Thurn, Freiburg  
Dr. Helmut Wehr, Malsch  
Silke Weiß, Lorsch  
Dr. Johannes Zylka, Weingarten

### Zuständig für das Thema dieses Heftes:

Carmen Huber, Dr. Johannes Zylka

Manuskripte an den Verlag erbeten.  
Über die Annahme entscheidet die Redaktion.  
Rücksendung unverlangt eingesandter Manuskripte, Bücher und Arbeitsmittel erfolgt nicht.  
Für unverlangt eingesandte Manuskripte wird keine Haftung übernommen.

### Verlag

Neckar-Verlag GmbH  
Klosterring 1, D-78050 Villingen-Schwenningen  
Tel: +49 (0)7721/8987-0, Fax: +49 (0)7721/8987-50  
info@neckar-verlag.de; www.neckar-verlag.de  
Die Datenschutzbestimmungen der Neckar-Verlag GmbH können Sie unter [www.neckar-verlag.de](http://www.neckar-verlag.de) einsehen.  
Anfragen gemäß EU-Verordnung über die allgemeine Produktsicherheit (EU) 2023/988 (General Product Safety Regulation – GPSR) richten Sie bitte an: [produktsicherheit@neckar-verlag.de](mailto:produktsicherheit@neckar-verlag.de)

### Marketing/Anzeigenleitung:

Rita Riedmüller, Tel: +49 (0)7721/8987-44  
E-Mail: [werbung@neckar-verlag.de](mailto:werbung@neckar-verlag.de)

### Anzeigenverkauf:

Alexandra Beha, Tel: +49 (0)7721/8987-42  
E-Mail: [anzeigen@neckar-verlag.de](mailto:anzeigen@neckar-verlag.de)  
Es gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 8 vom 1.1.2024

### Bestellungen:

beim Verlag  
E-Mail: [bestellungen@neckar-verlag.de](mailto:bestellungen@neckar-verlag.de)

Lehren & Lernen erscheint 6 x im Jahr  
(Febr., April, Mai, Juni, Okt., Nov.) und ist  
in gedruckter sowie in digitaler Form erhältlich.  
Einzelheft *print oder digital*: 9,50 €,  
Jahresabonnement *print oder digital*: 50,- €  
Jahresabonnement *print & digital*: 53,60 €  
Mehrplatzlizenzen *online (+ print)*: 100,- €  
Printausgaben jeweils zzgl. Versandkosten

Kündigungen nur schriftlich, spätestens 8 Wochen  
vor Ende des aktuellen Bezugszeitraumes (nach  
Ablauf der Mindestvertragslaufzeit).

Für Verbraucher/innen gilt: Nach Ablauf der  
Mindestvertragslaufzeit verlängert sich das  
Abonnement bis auf Widerruf und kann mit Frist  
von 4 Wochen jederzeit gekündigt werden.

© 2025 Neckar-Verlag GmbH

### Druck

jetoprint GmbH, 97080 Würzburg

## INHALT

### Innovation & Bildungsadministration

- Editorial** 3
- Frauke Schulz**  
Die Schulaufsicht als Agentin von Transformation im Bildungssystem?  
Ergebnisse und Praxiserfahrungen aus „LiGa – Lernen im Ganztag“ 4
- Kathrin Dederling**  
Handlungspraxis und Wirkungsweisen von Schulaufsicht  
Wie die Schulaufsicht ihren Führungsauftrag gegenüber Schulen realisiert 7
- Norbert Zeller**  
Notwendige Reformen im Schulwesen und in der Schulverwaltung 10
- Carmen Huber, Sven Wippermann**  
Die Zukunft des Bildungswesens gestalten. Implizite Fragen an ein  
System. Ein komplexes System mit dem Anliegen der Veränderung 14
- Ulrich Iberer, Julia Warwas**  
Entscheidungen treffen in der Schul- und Bildungsverwaltung 18
- Dirk Nees**  
Transparenz und Ergebnisoffenheit: Rückblick auf zwei Jahre  
Strukturreform der Grundschulen in Argenbühl 23

### KI – Intelligenz aus der Steckdose

- Torsten Indrich**  
Verboten oder fördern? Das Prüfungsgespräch als eine Form der  
kompetenzorientierten Prüfung in Zeiten von KI 31

### Panorama

- F. Alramseder, M. Baldus, C. Behlke, E. Ertem, A. Haas,  
Z. Malesa, L. Orians, D. Scharnofski, J. Vogel, Z. Yonka, E. Zlatarevic**  
Schulbegleitung als Schlüssel zur Inklusion?  
Rollen, Herausforderungen und Erfahrungen aus dem Schulalltag 35
- Janina Suppers, Tamara Weisse**  
Die Bedeutung von Schule und Gemeinschaftskundeunterricht für  
eine lebendige, lokale Demokratie: Ergebnisse einer Fallstudie 42
- Ulrich Herrmann**  
„Lehrer hört die Signale.“ Auf dem Weg zur Schul-Revolution? 47

### Für Sie gelesen

- Carmen Huber zu:**  
E. D. Klein, N. Bremm (Hrsg): Unterstützung – Kooperation – Kontrolle 53

## Themen der nächsten Hefte:

- Referenzrahmen und Schulqualität
- Betriebssysteme von Gemeinschaftsschulen

Dieser Ausgabe liegt ein Prospekt des Forum Verlag Herkert GmbH, 86504 Merching bei.  
Wir bitten um freundliche Beachtung.



## Notwendige Reformen im Schulwesen und in der Schulverwaltung

Im Rück- und Ausblick auf das Bildungssystem entsteht ein Vergleich zwischen Umsetzungen und erforderlichen Veränderungen, den gesellschaftlichen Anforderungen an das Bildungssystem von Baden-Württemberg gerecht zu werden und eine verantwortungsvolle Bildungschance für alle Kinder und Jugendlichen entsprechend ihrer Kompetenzen und ihrer familiären Voraussetzungen zu bewirken. Schule als einen Lern- und Erfahrungsraum zu gestalten, die das Bestreben hat, den Qualitätsbereichen, festgelegt vom Deutschen Schulpreis, zu entsprechen, damit sie den internationalen Standards standhalten kann. Es benötigt auf allen Ebenen Akteure, die engagiert an einer Veränderung in der Bildungslandschaft zu Gunsten der gesellschaftlichen Zukunft unserer Schüler/innen mitwirken, dies gilt auch für die Schulverwaltung.

► Stichwörter: [Veränderung in der Bildungsadministration](#), [Institute Zentrum für Schulentwicklung und Lehrerfortbildung \(ZSL\)](#) und [für Bildungsanalysen Baden-Württemberg \(IBBW\)](#), [Praxisanpassung](#), [differenziert arbeitende Schularten](#), [Zuständigkeiten](#), [Ressourcen](#)

Es ist ein gewisses Wagnis, nach einiger Zeit der Abstinenz sich zur Schulverwaltung/Schulaufsicht zu äußern. Seit ich 2015 als Leiter der Stabsstelle Gemeinschaftsschule und Inklusion das Kultusministerium verließ, hat sich einiges verändert. Das *Zentrum für Schulqualität und Lehrerbildung (ZSL)* und das *Institut für Bildungsanalysen Baden-Württemberg (IBBW)* wurden gegründet. Anfangs hatte das ZSL erhebliche Probleme mit der Personalgewinnung, der Personalverstätigung und damit auch mit dem notwendigen Knowhow-Aufbau der Mitarbeitenden. Zudem werden die Belange adaptiv differenzierend arbeitender Schularten, wie z. B. der Gemeinschaftsschule, immer noch nicht genügend unterstützt. Hier fehlt es vor allem an der Praxisanpassung.

Mein Ehrgeiz ist es nicht, eine weitere wissenschaftliche Abhandlung über die Schulverwaltung in Baden-Württemberg zu schreiben, dazu gibt es bereits kluge Literatur (vgl. Literaturliste). Vielmehr möchte ich aufgrund meiner Erfahrungen im Kultusministerium Baden-Württemberg und als Bildungspolitiker Impulse geben, wie Schulverwaltung künftig effizienter aufgestellt werden kann, unabhängig von der jeweiligen politischen Konstellation.

Als Leiter der Stabsstelle hatte ich mit allen Ebenen der Schulverwaltung und des Bildungswesens zu tun. Besonders intensiv war die Zusammenarbeit mit den Schulen, den Schulträgern und den Staatlichen Schulämtern. Weniger intensiv und manchmal holprig war die Kooperation mit den Abteilungen 7 der Regierungspräsidien. Hauptsächlich bei der Personalplanung und -zuteilung waren die Regierungspräsidien gefordert, da dies ihre originäre Zuständigkeit im Zusammenhang mit der Einführung der Gemeinschaftsschule war.

### Exkurs:

In Artikel 7 des GG heißt es: (1) Das gesamte Schulwesen steht unter der Aufsicht des Staates.

Art. 11 der Landesverfassung Baden-Württemberg: (1) Jeder junge Mensch hat ohne Rücksicht auf Herkunft oder wirtschaftliche Lage das Recht auf eine seiner Begabung entsprechenden Ausbildung. (2) Das öffentliche Schulwesen ist nach diesem Grundsatz zu gestalten.

Wesentliche Triebfeder der damals grün-roten Landesregierung war, mit der neuen Schulart der Gemeinschaftsschule mehr Bildungsgerechtigkeit zu erreichen. Die frühe Trennung der Kinder nach der 4. Klasse der Grundschule sollte aufgelöst werden. Kinder sollten länger gemeinsam lernen und dabei individuell gefördert werden. Eine auf das einzelne Kind abgestimmte Lernsituation sollte die bestehenden Ungleichheiten reduzieren. Unabhängig von der Herkunft oder der sozialen Situation der Familien sollten die Kinder ein optimales Lernangebot bekommen. Ein solcher radikaler Ansatz war aber bislang im Bildungssystem Baden-Württembergs nicht im Bewusstsein der Akteure der Schulverwaltung (und vieler Lehrpersonen) verankert. Zwar gab es bereits zahlreiche Schulen, die einen neuen pädagogischen Ansatz, Konzepte des längeren gemeinsamen Lernens entwickelten und praktizierten, jedoch für die Schulverwaltung auf allen Ebenen war dies Neuland. Es gab sogar Sanktionen gegenüber jenen Schulleitungen, die sich als „Schulrebell“ geoutet hatten.



Mit der Einführung der Gemeinschaftsschule (2011) und der neuen politischen Leitung habe ich die Erfahrung gemacht, dass es doch zahlreiche Schulämter gab, die sehr offen und konstruktiv an der Einführung der Gemeinschaftsschulen mitwirkten. Gemeinsam mit den Schulen und Schulträgern stellten sich zahlreiche Schulämter der neuen Herausforderung und Verantwortung. Einige taten sich allerdings immer noch schwer, den Weg zur Gemeinschaftsschule und Inklusion mitzugehen, also eine Schule, in der alle Kinder – seien es Kinder mit Handicaps oder Hochbegabte – entsprechend ihrem Leistungsstand und ihrer Leistungsfähigkeit gemeinsam und individuell, voneinander und miteinander lernen, auf unterschiedlichen Niveaustufen in den verschiedenen Fächern und in eigener Geschwindigkeit. Die im deutschen Schulsystem seit PISA 2000 bekannte Problematik zwischen Herkunft und Bildungserfolg sollte abgemildert und mehr Bildungsgerechtigkeit erreicht werden. Die Leistungsbeurteilung erfolgt sehr differenziert, jedoch ohne Noten im engen Austausch mit den Eltern. Eine Schule, in der sich die Kinder freuen, wenn sie zusammen Mittag essen und in Arbeitsgemeinschaften oder Neigungsgruppen ihren Interessen nachgehen können. Eine Schule, in der neben dem Lernstoff (Bildungsplan) weitere wichtige Fähigkeiten und Grundwerte vermittelt und vor allem „erlebt“ werden, wie Toleranz, Solidarität und Demokratie. Eine Ganztagschule als wichtiger Lebens- und Erfahrungsraum (vgl. LEHREN & LERNEN, Heft 8/9-2022).

Erfreulich und zugleich erstaunlich war zu erleben, wie engagiert sich doch Schulrät/innen den neuen Herausforderungen stellten, obwohl sie bislang in Strukturen eines stark gegliederten Schulwesens sozialisiert waren. Gemeinsam mit den Schulträgern und vor allem den Schulleitungen wurde gefragt, welche Unterstützungen die Beteiligten bräuchten. Dies bezog sich nicht nur auf die veränderte Unterrichts- und Lernarbeit, sondern auch auf die Bereitstellung der notwendigen personellen Ressourcen, die allerdings von den Regierungspräsidien und dem Kultusministerium gesteuert wurde. Lehrpersonen aller Schularten arbeiten an einer Gemeinschaftsschule zusammen. Dies war bislang nicht selbstverständlich, weshalb zunächst vor allem auf gymnasialer Seite eine größere Skepsis bestand. Aber auch Lehrpersonen von Realschulen mussten von der Konzeption der Gemeinschaftsschule überzeugt und gewonnen werden. Hier kam es besonders auf die „Überzeugungskraft“ der Schulverwaltung an. Ich erinnere mich noch genau, wie ein Leitender Schulamtsdirektor, selbst ehemaliger Realschullehrer, mit großem Engagement und Einfühlungsvermögen Realschullehrkräfte für die Arbeit an Gemeinschaftsschulen gewinnen konnte, indem er die Chancen und Möglichkeiten der Gemeinschaftsschule erlebbar beschrieb und Unterstützungsangebote bereitstellte und selbst vor Ort präsent war.

Eigentlich war es nicht verwunderlich, dass sich in den verschiedenen Regionen Baden-Württembergs anfangs die Gemeinschaftsschulen unterschiedlich entwickel-

ten. Befürworter bzw. Skeptiker wirkten vor Ort auf die Qualität und Anzahl der Gemeinschaftsschulen ein.

Die Reformfreudigkeit war unterschiedlich ausgeprägt. Es gab Menschen in der Schulverwaltung, die krampfhaft am bestehenden Schulsystem festhielten. Es sollte höchstens ein bisschen reformiert werden. Und es gab Schulrät/innen, die aus innerer Überzeugung und sehr engagiert den Schulentwicklungsprozess vorangetrieben haben.

## Einige Befunde:

- **Baden-Württemberg hat ein vielgliedriges Schulsystem, das starr und teuer ist.** Weltweit gesehen steht Deutschland und Baden-Württemberg damit ziemlich allein da, indem Kinder nach dem neunten oder zehnten Lebensjahr getrennt werden, in der Annahme, dass damit eine höhere Leistung erzielt werden könne, und zu glauben, beurteilen zu können, was Kinder später zu leisten in der Lage sind. Um *Hattie* zu zitieren: „Es ist das ungerechteste Schulsystem, das ich kenne.“ (Der Spiegel, Nr. 1/28.12.2024, 48) *Hattie* weiter: „Die einzig bestimmende Schulform sollte dem Konzept der Grundschule folgen: Kinder sollten sehr viel länger als bisher gemeinsam lernen – so wie es in fast allen anderen Ländern der Welt längst Praxis ist.“ (49)
- „In den allermeisten Schulen der Welt ist eine starke Heterogenität völlig normal, ebenso wie in der Gesellschaft“ (49). Dies schließt Kinder mit Handicaps mit ein.
- Beim Lernen kommt es vor allem auf die Lehrpersonen an, denn „gute Lehrkräfte erzielen eine hohe Wirkung“ (49). Es geht also darum, „zum Lernen motivieren können“. Das Ziel von Lehrpersonen müsse sein, starkes Vertrauen und eine sichere Umgebung zu schaffen. Schulleitungen, Schulverwaltung/Schulaufsicht, das ZSL müssen die Lehrpersonen unterstützen, damit sie diesen Anforderungen entsprechen können.
- „Trotz Bildungsexpansion und verschiedener Reformen innerhalb des Bildungssystems bestehen weiterhin massive Bildungsungleichheiten, die Schülerschaft wird zunehmend heterogen und die Anforderungen an die Schulen und damit an das pädagogische Personal und zum Teil auch für die Eltern und Schüler/innen nehmen zu“ (Lörz u. a. in b&w 12/2024, 16). Die Trends der PISA-Studien bestätigen, dass die Unterschiede in den Lese- und Mathematikkompetenzen nach sozialer Herkunft sogar wieder zugenommen haben.
- Der ganzheitliche Ansatz im Rahmen der Bundesländer-Initiative „Schule macht stark“ soll Bildungsressourcen bündeln und soziale Ungleichheiten verringern. Zentrale Handlungsfelder sind die Unterrichtsentwicklung, die Weiterqualifizierung



des pädagogischen Personals, die organisationale Schulentwicklung und die Förderung des außerschulischen Lernens (Lörz u. a. 12/2024, 16).

- Der Deutsche Schulpreis benennt sechs Qualitätsbereiche für eine gute Schule: Unterrichtsqualität; Leistung; Umgang mit Vielfalt; Verantwortung; Schulklima, Schulleben und außerschulische Partner; lernende Schule. ([www.deutscher-schulpreis.de/was-macht-eine-gute-schule-aus](http://www.deutscher-schulpreis.de/was-macht-eine-gute-schule-aus))

- Durch die vorgegebene Struktur der weiterführenden Schularten (HS, RS, GMS, Gymnasien, SBBZ) gibt es wenig Bereitschaft, eine heterogene Schülerschaft zu haben. Die vermeintliche „Auslese“ nach Schularten (außer der GMS) bestimmt im Wesentlichen auch die Unterrichtsarbeit. Wer nicht mitkommt, ist an der „falschen“ Schule, anstatt zu fragen, wie ich meinen Unterricht verändern muss, damit Schüler/innen nicht scheitern.
- Durch die Einführung der verbindlichen Grundschulpflicht für Gymnasien wird dem „Ausortieren“ für diese Schulart Rechnung getragen. Auch die Realschulen fordern für sich ein ähnliches Instrument, um vermeintlich leistungsschwächere Kinder fernzuhalten. Dadurch, dass in der Orientierungsstufe der Realschule auf mittlerem Niveau gelernt wird, wird all jenen Kindern und Eltern verdeutlicht, die dieses Niveau nicht erreichen, dass die Realschule nicht der geeignete Lernort sei. Notwendig wäre jedoch eine Realschule, die ohne Trennung der Kinder beide Niveaustufen (G-Niveau und M-Niveau) anbietet.

## Konsequenzen/Thesen für die Schulverwaltung:

- Eine effektive und wirksame staatliche Schulaufsicht ist zwingend notwendig für das Gelingen einer guten Schule und einer gerechten Bildung (vgl. Art. 11 LV BW). Schulaufsicht bedeutet nicht nur Dienst- und Fachaufsicht, sondern vor allem eine qualitativ hochwertige Beratung und Begleitung.

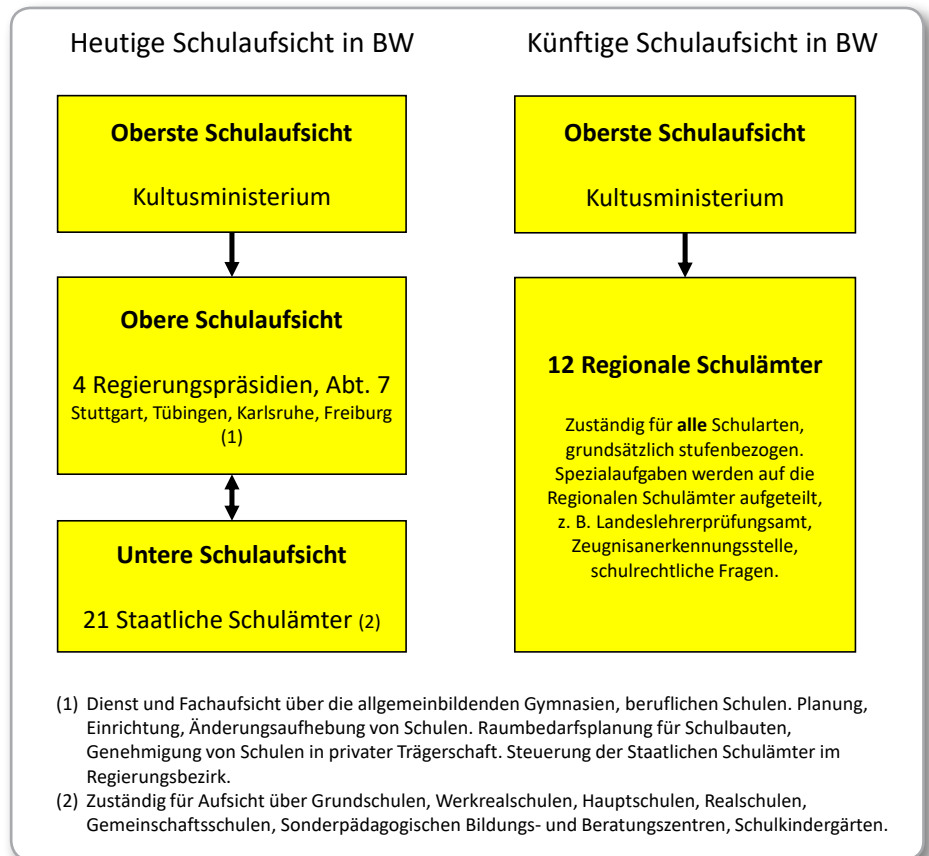


Abb. 1: Wir brauchen dringend eine Reform der Schulaufsicht

- Gefragt, wie die ideale Schulaufsicht aussieht, antwortet die Erziehungswissenschaftlerin *Ilka Hoffmann*: „In einer idealen Schulaufsicht arbeiten Menschen, die eine Vorstellung von guter Schule haben und ihre Arbeit als gesellschaftlichen Beitrag zur Schaffung von mehr Bildungsgerechtigkeit, Demokratie und Inklusion sehen. Sie sind in allen rechtlichen und fachlichen Fragen kompetent, können zuhören und beraten. Sie sehen sich in erster Linie als Partner der Schulen und unterstützen diese in ihrer Weiterentwicklung. Und sie haben auch genug Zeit, um sich auf die Schulen einzulassen“ (Schulportal-Interview am 05.05.2020).
- Wenn also die Rolle der Schulaufsicht in der Beratung und Unterstützung liegt, ergänzt durch die Rolle der Aufsicht, stellt sich die Frage nach einem eigenständigen Berufsbild und der Qualifizierung von Schulaufsicht. Sinnvoll ist es sicherlich, dass Schulrät/innen selbst in einer Schulleitungsfunktion tätig waren.

## Daraus abgeleitete Notwendigkeiten/Forderungen:

- Um mehr Effizienz in der Schulverwaltung zu erreichen, ist eine Neustrukturierung erforderlich. Die Abteilungen 7 der vier Regierungspräsidien und die bisherigen 21 Staatlichen Schulämter werden zu zwölf Regionalen Schulämtern zusammengefasst. Diese



sind zuständig für alle Schularten, grundsätzlich stufenbezogen. Dies schließt auch das berufliche Schulwesen mit ein. Bestimmte zentrale Aufgaben können einem Regionalen Schulamt zugewiesen werden.

- Die neue Struktur der Schulverwaltung ist ein wirksamer Beitrag zum Bürokratieabbau, da Doppelstrukturen abgeschafft werden und das vorhandene Personal effektiver eingesetzt werden kann.
- Das Kultusministerium ist für die politischen Vorgaben zuständig. Dies bezieht sich insbesondere auf die bildungspolitische, rechtliche, finanzielle und personale Steuerung. Aber auch hier muss die bisherige Referatsstruktur in der Abteilung 3 (allgemein bildende Schulen, Inklusion) reformiert und der neuen Struktur angepasst werden. Neben dem Grundschulreferat müsste ein Referat für die Sekundarstufe I und II entstehen. Analog muss diese Struktur auf das ZSL und IBBW übertragen werden.
- Nicht nur für die pädagogischen Mitarbeiter/innen des Kultusministeriums ist eine gezielte, permanente Weiterbildung unabdingbar, sondern insbesondere auch für die Jurist/innen. Verbindliche Qualifikationsstandards und verpflichtende Fortbildungen für die gesamte Schulaufsicht erhöhen deren Wirksamkeit.
- Die einzelne Schule als eigenständige Einheit steht im Mittelpunkt der Bildungspolitik. Schulen und Schulleitungen erhalten eine größere Selbstständigkeit, einhergehend mit mehr Verantwortung. Der von der KMK am 13.12.2024 beschlossene „Orientierungsrahmen zur Qualifizierung von Schulleitungen“ formuliert die wesentlichen Anforderungen an eine Schulleitung. „Als Leiterin/Leiter der Organisation Schule und gleichzeitig Expertin/Experte für Lehr- und Lernprozesse mit der Kompetenz als Lehrkraft stellt die Schulleiterin/der Schulleiter sicher, dass die Schüler/innen und deren Bedarf sowie Potenziale im Zentrum aller schulischen Entscheidungen stehen.“ (4) Aber auch neue Ziele durch veränderte Anforderungen an Schulleitungshandeln werden beschrieben. Dazu zählen insbesondere Inklusion, Interkulturalität, Digitalität, Pluralität von Wertekontexten und die Herausforderungen durch den Klimawandel bei gleichzeitig asynchronen Geschwindigkeiten (3). Eine größere Schulautonomie braucht eine qualifizierte Begleitung durch die Schulaufsicht.
- Die Führungsoptionen von Schulleitungspersonen müssen analysiert und erweitert werden. Ein Rollenverständnis als „Primus inter Pares“ ist sicherlich nicht hilfreich. Unabdingbar ist eine sehr gute Ausbildung von Schulleitungen, denn es handelt sich um ein eigenständiges Berufsbild, das wenig mit dem einer Lehrkraft zu tun hat. Dies wäre Grundlage für die Fähigkeit, Schule visionär zu denken und vor allem in der Praxis ein funktionales Betriebssystem

der jeweiligen Schule vor Ort zu entwickeln und zu verankern.

- Um Schulleitungen und Schulrät/innen von reinen Verwaltungsaufgaben zu entlasten, sind Verwaltungsfachkräfte einzusetzen.
- Die komplexe Organisation von Schule mit komplexen Lernsettings erfordert neue Strukturen der Zusammenarbeit. Es geht nicht nur um pädagogische und didaktische Herausforderungen, sondern zusätzlich um neue kollaborative Strukturen. Hierzu müssen die rechtlichen Voraussetzungen geschaffen werden, um der Komplexität der Organisationsentwicklung von Schule und einem adaptiven Lernsystem gerecht zu werden.

### Einige grundsätzliche und konkrete Forderungen für eine zukunftsfähige Bildung

- Ideal wäre eine Schule für alle (vgl. Hattie, Schleicher u. v. a.), in der die Kinder gemeinsam und individuell bis zur neunten oder zehnten Klasse lernen und ihr Potenzial ausschöpfen können, so wie der Standard in den meisten Ländern auf der Welt ist.
- Da eine Schule für alle in Baden-Württemberg (und Deutschland) in absehbarer Zeit nicht realisierbar ist, bleibt nur der Weg einer Zwei-Säulen-Struktur nach der Grundschule, mit einer Schulart A, die alle Abschlüsse anbietet, und einer Schulart B, in der nur auf gymnasialem Niveau gelernt wird, wobei beide Schularten inklusiv arbeiten.
- Dies hat auch Konsequenzen für die Lehrerbildung. Baden-Württemberg hatte zur Zeit der grün-roten Koalition eine Kommission zur Lehrerbildung eingesetzt, die sehr weitreichende und zukunftsfähige Vorschläge erarbeitet hatte. So sollte die Lehrerbildung für alle den gleichen Zeitraum umfassen, Praxis und Theorie von Anfang an verbinden. Ausgehend vom Zweifächerprinzip sollte die Möglichkeit bestehen, neben einem wissenschaftlichen Fach einen sonderpädagogischen Schwerpunkt zu wählen. Damit wäre die sonderpädagogische Expertise automatisch in allen Schularten verankert. (Leider fehlte der Koalition der Mut, diese Vorschläge zu realisieren.)
- Die Ausbildung der Lehrämter erfolgt in dualen Studiengängen, mit dem Vorteil, dass die Praxis und Theorie besser verknüpft und die Ausbildungszeiten deutlich verkürzt werden können.
- Dies hat auch zur Folge, dass für alle Lehrämter die gleiche Besoldung mit der Eingangsstufe A 13 zwingend logisch ist.
- Dasselbe gilt auch für die Deputatsverpflichtung von 27 Stunden für alle Lehrämter, bis zur Einführung einer überfälligen Wochenarbeitszeitregelung.



## Literatur

- Hattie, J: Der Spiegel Nr. 1/28.12.2004, Interview 48-50.
- Hoffmann, I: In: Schulportal – Interview, 5. Mai 2020.
- Klein, E. D./Bremm, N. (Hrsg.): Unterstützung – Kooperation – Kontrolle. Zum Verhältnis von Schulaufsicht und Schulleitung in der Schulentwicklung. Heidelberg (2020), Band 48.
- Knoke, A./Durdel A. (Hrsg.): Steuerung im Bildungswesen. Zur Zusammenarbeit von Ministerien, Schulaufsicht und Schulleitungen. Wiesbaden 2011.
- Kultusministerkonferenz: Orientierungsrahmen zur Qualifizierung von Schulleitungen (Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 13.12.2024).
- Lörz, M./Maaz, K.: Nachhaltiges und sozial gerechtes Bildungssystem. Herausforderungen und Ansatzpunkte. In: bildung & wissenschaft (b&w) 12/2024, 15-19.
- Zylka, J. (Hrsg.): Eine Dekade Gemeinschaftsschule in Baden-Württemberg. In: LEHREN & LERNEN 48 (2022) H. 8/9.
- Wülben Bildungsstiftung gGmbH (Hrsg.): Bessere Bildung 2035. Gemeinsamer Einsatz für messbare Ziele. Düsseldorf Oktober 2024. Warnke, M. Geschäftsführer, ISBN 978-3-9826865-1-6; <https://www.wuebben-stiftung-bildung.org/publikation-bessere-bildung-2035/>
- [https://www.focus.de/familie/schule/ex-lehrer-kommentiert-kein-manager-wird-an-die-schule-gehen-ex-lehrer-gibt-entscheidenden-tipp\\_id\\_259760796.html](https://www.focus.de/familie/schule/ex-lehrer-kommentiert-kein-manager-wird-an-die-schule-gehen-ex-lehrer-gibt-entscheidenden-tipp_id_259760796.html)
- [www.deutscher-schulpreis.de/was-macht-eine-gute-schule-aus](http://www.deutscher-schulpreis.de/was-macht-eine-gute-schule-aus)

### Norbert Zeller

Ehemaliger Leiter der Stabsstelle  
Gemeinschaftsschule und Inklusion beim  
Kultusministerium Baden-Württemberg  
[norbert@zeller-home.com](mailto:norbert@zeller-home.com)