



**BILDUNGSMINISTER
KONFERENZ**

Zielbild zur Rolle und Arbeit der Schulaufsicht

(Beschluss der Bildungsministerkonferenz vom 16.10.2025
für die Kultusministerkonferenz)

1. Vorbemerkung

Die Bildungsministerkonferenz legt hiermit die Empfehlung „Zielbild zur Rolle und Arbeit der Schulaufsicht“ vor, wobei Schulaufsicht hier sowohl als Institution als auch als handelnde Person verstanden wird. Schulaufsicht ist die spezifische Aufsicht über das gesamte Schulwesen, einschließlich der Schulen in freier Trägerschaft. Dabei verzahnt sie die Elemente der Fach- und Rechtsaufsicht sowie – bei staatlichem Lehr- und sonstigem Schulpersonal – die der Dienstaufsicht miteinander.

Ziel des Papiers ist die Entwicklung eines länderübergreifenden gemeinsamen Verständnisses, damit die Schulaufsicht handlungssicher und zeitgemäß die Verantwortung für die Erfüllung ihres Auftrags verlässlich übernehmen kann. Ein gemeinsames Verständnis über die Rolle und Arbeit der Schulaufsicht trägt dazu bei, dass Prozesse und Vorhaben länderübergreifend vereinfacht initiiert und umgesetzt werden können. Es beschreibt die erforderlichen Rahmenbedingungen für einen effektiven und effizienten Umgang mit den Herausforderungen, vor denen das Schulwesen steht. Diese Herausforderungen können nur durch eine Zusammenarbeit der Schulen mit allen Partnern bewältigt werden. Das wird z. B. besonders deutlich in der rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit von Schule und Jugendhilfe sowie weiteren Partnern im Sozialraum.

Die Empfehlung berücksichtigt die komplexe Verortung der Schulaufsicht im System der Bildungssteuerung und Qualitätssicherung, die vor allem durch ihre Einbindung in unterschiedliche institutionelle Kontexte geprägt ist. Seit ihrem sogenannten Konstanzer Beschluss vom Oktober 1997 und der Beteiligung an internationalen und nationalen Vergleichsuntersuchungen hat die Kultusministerkonferenz Qualitätssicherung zu einem Schwerpunkt ihrer Arbeit gemacht. Qualitätsentwicklung findet danach auf institutioneller Ebene in einem Rahmen statt, der den Schulen große Gestaltungsfreiräume gewährt und mehr Eigenverantwortung zuweist. Auf systemischer Ebene ist Qualitätsentwicklung in Schulen Teil verbindlicher und konstruktiver Kooperationsformate zwischen der Bildungsverwaltung, insbesondere der Schulaufsicht, weiteren zuständigen Behörden, den Schulträgern und den Verantwortlichen in den Schulen im Hinblick auf Zielbestimmung, Prozessbegleitung und Zielerreichung. Die Ebenen werden verbunden durch das gemeinsame Ziel, die Leistungsfähigkeit des Bildungssystems in Deutschland nachhaltig zu sichern und weiterzuentwickeln. Den Kernauftrag von Schulaufsicht sowie das Zusammenspiel von Schulaufsicht und Schulleitungen hat die Kultusministerkonferenz zuletzt in Art. 18 und 20 der Ländervereinbarung über die gemeinsame Grundstruktur des Schulwesens und die gesamtstaatliche Verantwortung der Länder in zentralen bildungspolitischen Fragen (Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 15.10.2020) formuliert.

2. Zentrale Säulen der Schulaufsicht

Die Schulaufsicht ist als ein eigenes Berufsfeld zu verstehen, das eine bestimmte Professionalität voraussetzt und durch vier zentrale Säulen gekennzeichnet ist.

- Säule I beschreibt die Haltung, die der Steuerungsverantwortung der Schulaufsicht gerecht wird.
- Säule II umfasst die Aufgaben, die im Arbeitsfeld der Schulaufsicht erfüllt werden müssen.
- Säule III benennt die Kompetenzen, die für eine wirksame Erfüllung der Aufgaben notwendig sind.
- In Säule IV sind die Instrumente, die bei der Erfüllung der Aufgaben eingesetzt werden, aufgeführt.

Dabei gilt, dass bis auf die Steuerungsinstrumente, deren Einsatz und Anwendung je nach Land strukturell bedingt unterschiedlich sind, ein länderübergreifendes gemeinsames Verständnis besteht über die drei Säulen Haltung (I), Aufgaben (II) und Kompetenzen (III), die allgemeingültig und unabhängig von Strukturen sind.

2.1. Haltung

Kern der Haltung der Schulaufsicht ist das Bekenntnis zur Steuerungsverantwortung in einem umfassenden Sinne. Vor dem Hintergrund sich wandelnder gesellschaftlicher Rahmenbedingungen wird Schule als lernendes, sich stets entwickelndes System verstanden.

Die Schulaufsicht ist authentisch, sie verfügt über die Grundhaltungen der Akzeptanz, Empathie, Kongruenz und Konsequenz. Sie folgt in ihrer Haltung und in ihrem Handeln den übergeordneten Zielen

- Kompetenz- und Leistungsentwicklung
- Bildungs- und Chancengerechtigkeit
- Wohlbefinden und Persönlichkeitsentwicklung der Schülerinnen und Schüler in einer weltoffenen und demokratischen Gesellschaft.

Um darüber hinaus die Ziele einer gerahmten Eigenverantwortlichkeit der Schule zu realisieren, müssen sowohl die Schulleitungen als auch die Schulaufsicht in ihrer Führungsverantwortung jeweils ein adäquates Rollenverständnis umsetzen und für die Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität von Schule in gemeinschaftlicher Verantwortung eng zusammenarbeiten.

2.2. Aufgaben

Die Aufgaben der Schulaufsicht sind in Art. 7 Absatz 1 des Grundgesetzes („Das gesamte Schulwesen steht unter der Aufsicht des Staates“), in den Schulgesetzen der

Länder sowie in der Ländervereinbarung über die gemeinsame Grundstruktur des Schulwesens und die gesamtstaatliche Verantwortung der Länder in zentralen bildungspolitischen Fragen (Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 15.10.2020) festgelegt:

Art.20 – Schulaufsicht

(1) Der Staat ist für die Aufsicht über das gesamte Schulwesen verantwortlich. Die Schulaufsicht wird nach dem Recht der Länder als Dienst-, Fach- und Rechtsaufsicht wahrgenommen.

(2) Die Schulaufsicht trifft Entscheidungen über alle Angelegenheiten von grundsätzlicher Bedeutung zur Schulorganisation und zur Schulentwicklungsplanung und verantwortet die Einhaltung der inhaltlichen Regelungen hinsichtlich Unterricht und Schule.

(3) Die Schulaufsicht berät und stärkt gemeinsam mit den Unterstützungssystemen die Schulen bei der Erfüllung ihrer Aufgaben, insbesondere bei der Wahrnehmung der schulischen Eigenverantwortlichkeit, bei der Entwicklung von Schulprogrammen, bei der internen und externen Evaluation und der Fortbildung der Lehrkräfte.

Danach obliegt es der Schulaufsicht unter anderem, die pädagogische Arbeit der Schulen zielorientiert, kooperativ, kommunikativ, ermutigend und wertschätzend zu begleiten und zu beraten. Die Schulaufsicht unterstützt die Schulen vor allem in den Bereichen

- der Qualitätsentwicklung von Schule und Unterricht (Schulplanung und -entwicklung),
- der Umsetzung bildungspolitischer Vorgaben,
- der Personalplanung, -versorgung und -entwicklung,
- des Beschwerde-, Konflikt- und Krisenmanagements und
- der Vernetzung und Kooperation.

Unterstützung meint hier einen vielseitigen Aufgabenbereich, der durch diverse Mechanismen und Steuerungsinstrumente, wie zum Beispiel vertikale Beratung oder Zielvereinbarungen, bedient werden kann. Insbesondere durch Anwendung dieser (und anderer Steuerungsinstrumente) kann die Verbindlichkeit des Handelns von Schulleitungen und Lehrkräften für die Erreichung von pädagogischen Bildungszielen gefördert und zugleich eine Kultur der Verantwortlichkeit, Transparenz und Rechenschaftslegung etabliert werden. So wird insgesamt die Verbindlichkeit in Bezug auf pädagogische Prozesse und die Entwicklung der Schulqualität gestärkt. Dabei ist ein gut funktionierendes systemisch-strukturelles Zusammenspiel in einer geordneten Verantwortungsarchitektur mit klaren Rollen-, Verantwortungs- und Aufgabenzuweisungen von Schulaufsicht, Schulleitungen, datengestützten Qualitätssicherungssystemen und Beratungs- und Unterstützungssystemen unabdingbar. Hier kommt einer kohärenten Governance für Schulentwicklung eine große Bedeutung zu.

2.3. Kompetenzen

Mit der Rolle der Schulaufsicht und der damit verbundenen Steuerungsverantwortung geht einher, dass die handelnden Personen stets als Führungskräfte agieren. Dafür müssen die im Folgenden genannten Kompetenzen vorhanden sein. Sie sollten durch zielgerichtete Qualifizierungsmaßnahmen erworben sowie beständig erweitert und ergänzt werden, damit Schulaufsicht den komplexen Anforderungen ihres Tätigkeitsfeldes gerecht werden kann.

Folgende Kompetenzanforderungen bilden das Fundament schulaufsichtlicher Professionalität:

Die Schulaufsicht ist in der Lage,

- in der eigenen Institution und gegenüber den schulischen Partnerinnen und Partnern tragfähige Arbeitsbeziehungen aufzubauen und zu gestalten, die durch Vertrauen und Transparenz gekennzeichnet sind;
- in allen berufsbezogenen Kontexten annehmend und wertschätzend zu kommunizieren;
- bezogen auf alle schulaufsichtlichen Handlungsfelder konstruktives Feedback zu geben und anzunehmen;
- im Rahmen des eigenen Verantwortungsbereichs Auftragslagen transparent zu begründen, Aufträge klar zu erteilen und professionelles Controlling in Bezug auf Prozesse und Ergebnisse der Auftragserfüllung auszuüben;
- mit Kolleginnen und Kollegen sowie den schulischen Partnerinnen und Partnern zu kooperieren und Kooperationen zu fördern;
- Kolleginnen und Kollegen sowie schulische Partnerinnen und Partner mit geeigneten Impulsen und Beratungsangeboten zu unterstützen sowie die Schulen in ihrer Entwicklung und Eigenverantwortung zu fördern;
- die rechtlichen, organisatorischen, koordinierenden und verwaltungsfachlichen Anforderungen im schulaufsichtlichen Handlungsfeld anspruchsgerecht zu erfüllen;
- auf der Grundlage systemischen Denkens angemessenes schulaufsichtliches Handeln zu planen, zu begründen und umzusetzen.

Darüber hinaus soll die Schulaufsicht über das für die Erfüllung ihrer Aufgaben notwendige fach-, dienst- und rechtsaufsichtliche Fachwissen verfügen und bereit sein, dieses Wissen laufend zu erweitern. Mit Blick auf die aufsichtliche Verantwortung ist die Arbeitsbeziehung zwischen Schulaufsicht und Schulleitung durch das hierarchisch-vertikale Verhältnis gekennzeichnet, das auch in Beratungssituationen den Rahmen bildet. Daneben ist im Dialog zwischen Schulaufsicht und ratsuchender Schulleitung etwa bei der Klärung von Umfeldbedingungen und der Entwicklung von Lösungsideen auch horizontale Beratung ein maßgebliches Instrument zur gemeinsamen Steuerung der Entwicklung der Schulqualität.

Die hier beschriebenen Kompetenzanforderungen können als Orientierungs-, Arbeits- und Evaluationsgrundlage in Bezug auf professionelles schulaufsichtliches Handeln auf Landesebene angewendet werden.

3. Empfehlungen zur Umsetzung

Unabhängig von den ländereigenen Strukturen der Schulaufsicht werden von der Bildungsministerkonferenz folgende Empfehlungen benannt, um die Rolle der Schulaufsicht bundesweit zu stärken. Damit erhalten die Länder Hinweise und Anregungen für die Ausgestaltung der Rahmenbedingungen in ihrer jeweiligen Zuständigkeit. Die Reihenfolge der Empfehlungen stellt keine Rangfolge dar.

Es wird ein länderübergreifendes gemeinsames Verständnis von der Rolle der Schulaufsicht gefördert.

- Ein länderübergreifendes gemeinsames Verständnis über die Rolle der Schulaufsicht sollte das Denken und Handeln der politisch-strategischen und operativ tätigen Akteure prägen.
- Es wird empfohlen, die hier genannten grundlegenden Kompetenzen entsprechend der jeweiligen Strukturen und Bedingungen in den Ländern zu konkretisieren und mit Standards für das schulaufsichtliche Handeln zu untersetzen.
- Ein länderübergreifender zielgerichteter Austausch in Angelegenheiten der Schulaufsicht sollte zur Initiierung länderübergreifender Prozesse und Vorhaben gefördert und gestärkt werden, um von der Bündelung der Kompetenzen zu profitieren und Ressourceneffizienz zu erzielen.

Die Schulaufsicht wird von den Ländern mit adäquaten finanziellen, räumlichen und personellen Ressourcen organisiert.

- Die Aufgaben sowie die Steuerungsinstrumente der Schulaufsicht und ihre Verortung in den Bildungssteuerungssystemen der einzelnen Länder sollte konkretisiert, strukturell verankert, priorisiert und mit adäquater Ressourcenausstattung unterlegt werden.
- Die Personalstärke sollte den Aufgaben und Anforderungen der Schulaufsicht entsprechen.

Die Professionalität der Schulaufsicht in ihren spezifischen Aufgabenfeldern vor allem in der Aufsicht, Steuerung und Beratung wird gestärkt.

- Es wird empfohlen, dass die Schulaufsicht - auch bereits zur Vorbereitung auf das Amt - in den erforderlichen Kompetenzen Möglichkeiten zur Fort- und Weiterbildung erhält, denn ihre Professionalität wirkt sich maßgeblich auf die Leistungsfähigkeit des Systems aus.
- Ein wichtiger Beitrag zur Schulqualität ist die Befähigung der Schulaufsicht als Führungskraft und ihr Umgang mit den Zukunftstechnologien, um gemeinsam mit der

Schulleitung datengestützt die Schul- und Qualitätsentwicklung erfolgreich zu gestalten.

Die verschiedenen Schulaufsichtsebenen nehmen ihre Aufgaben arbeitsteilig in prozessorientierter Verzahnung mit den Schulleitungen und allen weiteren Partnern und Unterstützungssystemen wahr, und zugleich sind die jeweiligen Aufgaben in Kooperation mit diesen über klare Schnittstellenbeschreibungen abgesteckt und gestaltet.

- Es wird empfohlen, eine klare Aufgabenteilung sowie eine systematisch und konsequent geführte, vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen der Schulaufsicht, den Schulleitungen und den Unterstützungssystemen zu fördern: sie bilden das Fundament für ein effektives und effizientes Zusammenwirken im Rahmen einer ganzheitlichen Bildung in gemeinschaftlicher Verantwortung.
- Eine Abstimmung auf allen Ebenen schafft bestmögliche Voraussetzungen, um komplexen Herausforderungen und übergreifenden Aufgaben effektiv und wirkungsvoll begegnen zu können.

4. Verweise

- [Grundsätzliche Überlegungen zu Leistungsvergleichen innerhalb der Bundesrepublik Deutschland – Konstanzer Beschluss](#) – (Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 24.10.1997)
- [Ländervereinbarung über die gemeinsame Grundstruktur des Schulwesens und die gesamtstaatliche Verantwortung der Länder in zentralen bildungspolitischen Fragen](#) (Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 15.10.2020)
- [Orientierungsrahmen zur Qualifizierung von Schulleitungen](#) (Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 13.12.2024)
- [Handlungsempfehlung für die Bildungsverwaltung zum Umgang mit Künstlicher Intelligenz in schulischen Bildungsprozessen](#) (Beschluss der Bildungsministerkonferenz vom 10.10.2024)