

# **Rechtliche Regelungen zu Tätigkeitsfeldern von Schulleiterinnen und Schulleitern bei erweiterter Eigenverantwortung von Schulen**

Eine Untersuchung der Rechtslage in den Ländern Brandenburg und Hamburg  
(Ergänzung zu der Untersuchung der Rechtslage in den Ländern Bayern, Hessen und Nordrhein-Westfalen)

Forschungsprojekt am Deutschen Institut für Internationale Pädagogische Forschung  
„Schulleitungshandeln zwischen erweiterten Rechten und Pflichten (SHaRP)“

Klaus Hanßen  
Schweinfurthstraße 90  
14195 Berlin  
[hanssenklaus@aol.com](mailto:hanssenklaus@aol.com)

Entwurf - Berlin, September 2012

## **Inhalt**

1	Einleitung	6
2	Quellen	7
3	Aufgabenbereiche, Rahmenbedingungen	8
4	Rechtslage Brandenburg (BB)	10
4.1	Leitbild	10
4.2	Befähigung für das Amt der Schulleiterin oder des Schulleiters	10
4.3	Aufgabenbereiche	11
4.4	Rahmenbedingungen	12
5	Rechtslage Hamburg (HH)	24
5.1	Leitbild	24
5.2	Befähigung für das Amt der Schulleiterin oder des Schulleiters	24
5.3	Aufgabenbereiche	25
5.4	Rahmenbedingungen	32
6	Vergleich der Regelungen in den Ländern BB, HE, HH, NRW	46
6.1	Leitbild	46
6.2	Befähigung für das Amt der Schulleiterin oder des Schulleiters	47
6.3	Aufgabenbereiche	47
6.4	Rahmenbedingungen	55
7	Schlussbemerkungen	59

## **Abkürzungen**

ABI. NRW	Amtsblatt Schule NRW
ADO	Allgemeine Dienstordnung für Lehrer und Lehrerinnen, Schulleiter und Schulleiterinnen an öffentlichen Schulen in NRW
BbgSchulG	Brandenburgisches Schulgesetz
BbgLeBiG	Brandenburgisches Lehrerbildungsgesetz

BVerfG	Bundesverfassungsgericht
BVerfGE	Entscheidungen des Bundesverfassungsgerichts (Amtliche Sammlung)
DDS	Die Deutsche Schule, Zeitschrift für Erziehungswissenschaft, Bildungspolitik und pädagogische Praxis
DGBV	Deutsche Gesellschaft für Bildungsverwaltung
Fn.	Fußnote
GG	Grundgesetz
HmbSG	Hamburgisches Schulgesetz
HmbHG	Hamburgisches Hochschulgesetz
HmbBG	Hamburgisches Beamtengesetz
HDienstO	Hessische Dienstordnung für Lehrkräfte, Schulleiterinnen und Schulleiter und sozialpädagogische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
HLbG	Hessisches Lehrerbildungsgesetz
HSchG	Hessisches Schulgesetz
KMK.	Ständige Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland (Kultusministerkonferenz)
LBG Bbg	Beamtengesetz für das Land Brandenburg
LBG NRW	Beamtengesetz für das Land Nordrhein-Westfalen
LVO NRW	Verordnung über die Laufbahnen der Beamten im Lande Nordrhein- Westfalen
OVG	Oberverwaltungsgericht
RdJB	Recht der Jugend und des Bildungswesens, Zeitschrift für Schule, Berufsbildung und Jugenderziehung
Rn.	Randnummer
SchulG	Schulgesetz für das Land Nordrhein-Westfalen (Schulgesetz NRW – SchulG)
SeS-Schulen	Schulen, die in Brandenburg am Modellvorhaben "Stärkung der Selbstständigkeit von Schulen" (MoSeS) teilgenommen haben, die übrigen beruflichen Schulen (Oberstufenzentren) und die Schulen, denen das staatliche Schulamt die Befugnisse im Einvernehmen mit dem Ministerium übertragen hat
ZBV	Zeitschrift für Bildungsverwaltung

## Literatur

Aktionsrat Bildung, Bildungsautonomie: Zwischen Regulierung und Eigenverantwortung, Jahresgutachten 2010, Wiesbaden 2010

Aktionsrat Bildung, Bildungsautonomie: Zwischen Regulierung und Eigenverantwortung – die Bundesländer im Vergleich, Expertenrating der Schul- und Hochschulgesetze der Länder zum Jahresgutachten 2010, München 2010

Altrichter, H./Maag Merki, K. (Hrsg.), Handbuch Neue Steuerung im Schulsystem, Wiesbaden 2010

Avenarius, H., Schulrecht. Ein Handbuch für Praxis, Rechtsprechung und Wissenschaft, Köln, Kronach, 8. Aufl. 2010

Avenarius, H./ Baumert, J./ Döbert, H. /Füssel, H.-P. (Hrsg.). Schule in erweiterter Verantwortung: Positionsbestimmungen aus erziehungswissenschaftlicher, bildungspolitischer und verfassungsrechtlicher Sicht. Beiträge zur Schulentwicklung. Neuwied 1998

Avenarius, H./Kimmig, Th./Rürup, M. , Die rechtlichen Regelungen der Länder in der Bundesrepublik Deutschland zur erweiterten Selbstständigkeit der Schule. Eine Bestandsaufnahme, Berlin 2003

Bellenberg, G./Böttcher, W./ Klemm, K., Stärkung der Einzelschule, Neuwied 2001

Brabeck, H./Hanßen, K., Das brandenburgische Modellvorhaben „Stärkung der Selbstständigkeit von Schulen, berufsbildung 2/2010, S. 15-17

Brauckmann, S., Kühne, S., Stäsche, U., Tarazona, M., Weishaupt, H., Wittmann, E., Steuerung und Verwaltung des Bildungswesen , in: Jäger, R. S., Nenniger, P., Petillon, H., Schwarz, B., Wolf, B. (Hrsg.), Empirische Pädagogik 1990-2010, Bd 1: Grundlegende empirische pädagogische Forschung, Landau 2010, S. 119-160

Brauckmann, S., Schulleitungshandeln zwischen deconcentration, devolution und delegation – empirische Annäherung aus internationaler Perspektive, Empirische Pädagogik 2012, S. 78 - 102

Bundesarbeitsgemeinschaft *SchuleWirtschaft*, Was Schulleiter als Führungskräfte brauchen, 2008, [http://www.schule-wirtschaft.de/fileadmin/ temp /SW\\_Schulleiter\\_Juni\\_2008.pdf](http://www.schule-wirtschaft.de/fileadmin/ temp /SW_Schulleiter_Juni_2008.pdf)

Deutsches Institut für Internationale Pädagogische Forschung, Die Entwicklung zu selbstständigen Schulen im Land Brandenburg: Erfahrungen und Ergebnisse. Ergebnisbericht der wissenschaftlichen Begleitung des Modellvorhabens „Stärkung der Selbstständigkeit von Schulen (MoSeS)“ im Land Brandenburg , Berlin, Potsdam 2007

Füssel, H.-P., Schulaufsicht und Schulentwicklung – die neue Rolle der Schulleitung in einer selbstständigen Schule aus juristischer Sicht, 2009, [http://www.blv.de/fileadmin/Dateien/Land-PDF/BLLV/Fuessel.Schulaufsicht\\_und\\_Schulentwicklung-1.pdf](http://www.blv.de/fileadmin/Dateien/Land-PDF/BLLV/Fuessel.Schulaufsicht_und_Schulentwicklung-1.pdf)

Gödde, B., Das Berufsfeld eines Schulleiters im Spannungsfeld von gesellschaftlichen Ansprüchen und systemimmanenten Bedingungen, in: DGBV Jahrestagung 2011, S. 39 ff.

Grothus, I., Anforderungsprofil für Schulleiterinnen und Schulleiter, Schulverwaltung ND 19/2000

Hanßen, K./Glöde, H.(Hrsg.), Brandenburgisches Schulgesetz, Kommentar, Köln, Stand: 01.01.2012

Hanßen, K., Mit Instrumenten der Verwaltungsreform zu mehr Qualität in Schule, in: Buchen, H., Horster, L., Rolf, H.-G. (Hrsg.), Schulleitung und Schulentwicklung, Stuttgart 2005

Huber, S.G. /Schneider, N.. Anforderungen an Schulleitung: Was wird in den Ländern von pädagogischen Führungskräften in der Schule erwartet? In: Bartz, A., Fabian, J., Huber, S.G. , Kloft, C., Rosenbusch, H., Sassenscheidt, H. (Hrsg.), PraxisWissen Schulleitung, München 2007

Hurrelmann, K., Schulen als pädagogische Dienstleistungseinrichtungen? Ansätze zur Reform des Bildungssystems in Deutschland, in: DGBV Jahrestagung 2011, S. 11 ff.

KMK , Bildungsbericht für Deutschland: Erste Befunde, Bonn 2003,  
[http://www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen\\_beschluesse/2003/2003\\_01\\_01-Bildungsbericht-erste-Befunde.pdf](http://www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen_beschluesse/2003/2003_01_01-Bildungsbericht-erste-Befunde.pdf)

KMK, Gesamtstrategie der KMK zum Bildungsmonitoring vom 01/02.06.2006, Bonn 2006,  
<http://www.kmk.org/bildung-schule/qualitaetssicherung-in-schulen/bildungsmonitoring/ueberblick-gesamtstrategie-zum-bildungsmonitoring.html>

Meyer-Hesemann, W., Selbstständigkeit und Ergebnisverantwortung von Schulen – bildungspolitische Anmerkungen, ZBV 2/2011, S. 49 ff.

Müller, M., Schulleiter und Personalauswahl, 2007

Niehues, N./Rux, J., Schul- und Prüfungsrecht, Bd. 1, Schulrecht, München, 4. Aufl. 2006

Oelkers, J./ Reusser, K., Qualität entwickeln – Standards sichern – mit Differenz umgehen, Berlin 2008

Schleicher, A., Moderne Schulleitung im Wandel, in: DDS 4/2009, S. 319

Stock, M., Auf dem mühsamen Weg zur „Selbstständige Schule“ – ein Modellversuch in Nordrhein-Westfalen im Zeichen der PISA-Debatte, RdJB 4/2002, 468 (494)

Weiß, M./Bellmann, J., Bildungsfinanzierung in Deutschland und Schulqualität – eine gefährdete Balance? RdJB 1/2007, S. 20 ff.

## 1 Einleitung

Die Untersuchung der rechtlichen Regelungen zu Tätigkeitsfeldern von Schulleiterinnen und Schulleitern bei erweiterter Eigenverantwortung von Schulen in den Ländern Brandenburg und Hamburg folgt der vom Verfasser im Juni 2011 vorgelegten Untersuchung der Rechtslage in den Ländern Bayern, Hessen und Nordrhein-Westfalen. Die dort genannten Aufgabenbereiche und Rahmenbedingungen werden nunmehr in den Ländern Brandenburg und Hamburg untersucht. Das Land Bayern wird sich wegen anstehender neuer gesetzlicher Regelungen an dem Forschungsprojekt nicht beteiligen. Die dortige Rechtslage wird deshalb nicht weiter betrachtet.

Die Entwicklung erweiterter Eigenverantwortung von Schulen bewertet Wolfgang Meyer-Hesemann, ehemals Staatssekretär in Nordrhein-Westfalen, später in Schleswig-Holstein, skeptisch. Eine größere Selbstständigkeit sei seiner Einschätzung nach letztlich nur – oder besser: immerhin (wie er schreibt) – eine strukturelle Handlungsoption. Sie müsse von den Beteiligten in der Schule aufgegriffen werden, doch diese „Rekontextualisierung“ gelinge nicht überall. Die neue Doppelstrategie von größerer Selbstständigkeit und transparenterer Ergebnisverantwortung erscheine Schulen bzw. Lehrkräften als in sich widersprüchlich, als verschärfte Kontrolle und Einschränkung der Selbstständigkeit<sup>1</sup>.

Eine erweiterte Eigenverantwortung von Schulen bleibt aber bildungspolitisches Ziel. Die 2006 von der Kultusministerkonferenz verabschiedete „Gesamtstrategie zum Bildungsmonitoring“ bezieht sich auf den „international bewährten Dreiklang aus mehr Eigenständigkeit für Schulen bei gleichzeitiger Vorgabe verbindlicher Standards und bei regelmäßiger Evaluation“<sup>2</sup>. Klaus Hurrelmann spricht sich entschieden für eine selbstständige, autonom pädagogisch handlungsfähige Bildungsinstitution aus. Nur sie sei seiner Meinung nach in der Lage, den veränderten Lebensbedingungen von Kindern und Jugendlichen gerecht zu werden. Dabei komme der Rolle des Schulleiters immer mehr eine Schlüsselbedeutung zu<sup>3</sup>. Senator Ties Rabe, derzeit Präsident der KMK, vertrat auf dem Deutschen Schulleiterkongress 2012 folgende These: „Schulleitungen haben eine zentrale Bedeutung für die Qualität von Schule und Unterricht. Sie sind nicht nur Betriebsleiter, die den Laden am Laufen halten und die Aufgaben richtig machen müssen, sondern auch Strategen, die den Kurs bestimmen und die richtigen Aufgaben machen müssen“<sup>4</sup>.

Welche Aufgaben hat die Schulleitung bei erweiterten Rechten der Schule zu erfüllen? Wie können Schulen selbst ihre Qualität verbessern und sich wirksame selbst kontrollieren? Der Schulleiter Bernhard Gödde unterscheidet die Aufgaben des Schulleiters als Schulentwickler,

---

<sup>1</sup> Meyer-Hesemann, W., Selbstständigkeit und Ergebnisverantwortung von Schulen – bildungspolitische Anmerkungen, ZBV 2/2011, S. 49 (51)

<sup>2</sup> KMK (2006), Gesamtstrategie der KMK zum Bildungsmonitoring vom 01/02.06.2006

<sup>3</sup> Hurrelmann, K., Schulen als pädagogische Dienstleistungseinrichtungen? Ansätze zur Reform des Bildungssystems in Deutschland, in: DGBV Jahrestagung 2011, S. 11 (13, 24)

<sup>4</sup> Rabe, T., Thesen auf dem Deutschen Schulleiterkongress,  
[http://www.kmk.org/fileadmin/pdf/PresseUndAktuelles/2012/Schulleiterkongress\\_Thesen\\_Rabe.pdf](http://www.kmk.org/fileadmin/pdf/PresseUndAktuelles/2012/Schulleiterkongress_Thesen_Rabe.pdf)

Dienstvorgesetzter, Finanzmanager, Kooperationspartner und Organisator<sup>5</sup>. Seine Ausführungen verdeutlichen, dass die herausgehobene Position der Schulleiterin oder des Schulleiters nicht isoliert betrachtet werden darf, dass vielmehr der Schwerpunkt in der Koordinierung von Einzelaufgaben bei der innerschulischen Steuerung von Schule liegt<sup>6</sup>. Der immer wieder strapazierte Gegensatz von „primus inter pares“ hier und starker Führung oder „Leadership“ verliert bei dieser Betrachtungsweise an Bedeutung.

Eingehend beschäftigt sich Martin Bensen mit den veränderten Aufgaben der Schulleitung im „Mehrebenensystem“ Schule. Im seinem Resümee vertritt er die Auffassung, dass Schulleitung nur in der Besonderheit und historischen Einmaligkeit einer spezifischen Situation Wirkung entfaltet. Er beschreibt das Aufgabenprofil der Schulleitung und strukturiert das theoretische Feld mit Hilfe der Kategorien der Zielführung (einschließlich Evaluation), der Förderung kooperativer Arbeitsweisen und der Lehrer/innen-Professionalisierung sowie nicht zuletzt der Delegation und Verteilung von Führungsfunktionen innerhalb der Organisation Schule<sup>7</sup>.

Stefan Brauckmann berichtet über das internationale Schulleitungsforschungsprojekt LISA. Das Projekt ist der Frage nachgegangen, welche Rolle effektive Führungsstile der Schulleitung bei der Verbesserung und Wirksamkeit der Schule spielen können. Er stellt die Frage, ob und inwieweit die de jure gewährten erweiterten Handlungsspielräume durch die Schulleitung im Sinne einer „praktizierten Gestaltungsautonomie“ tatsächlich genutzt werden<sup>8</sup>.

Um die entsprechenden schulrechtlichen Anforderungsprofile geht es in der folgenden Untersuchung. Dabei ist zu beachten, dass sich die Transferstrategien und die gesetzliche Verankerung in den Ländern voneinander unterscheiden, auch wenn sich die für Schule zuständigen Ministerinnen und Minister in der Bundesrepublik Deutschland auf eine Gesamtstrategie verständigt haben und diese in gemeinsamen Beschlüssen ausformulieren<sup>9</sup>. Die Begriffe werden nicht einheitlich verwendet. Es fehlt an einer vergleichbaren Systematik, bisweilen ist nicht einmal die Unterscheidung zwischen Aufgaben und Kompetenzen vorzufinden<sup>10</sup>.

## 2 Quellen

---

<sup>5</sup> Gödde, B., Das Berufsfeld eines Schulleiters im Spannungsfeld von gesellschaftlichen Ansprüchen und systemimmanenten Bedingungen, in: DGBV Jahrestagung 2011, S. 39 (48 ff.)

<sup>6</sup> Dazu auch die nach wie vor grundlegenden Ausführungen in der Untersuchung von Bellenberg, G./Böttcher, W./ Klemm, K., Stärkung der Einzelschule, 2001, insbes. S. 22 ff. und 147 ff.

<sup>7</sup> Bensen, M., Schulleitungshandeln, in: Altrichter, H./Maag Merki, K. (Hrsg.), Handbuch Neue Steuerung im Schulsystem, 2010, S. 278 ff.

<sup>8</sup> Brauckmann, S., Schulleitungshandeln zwischen deconcentration, devolution und delegation, Empirische Pädagogik 2012, S. 78 (81); zum internationalen Diskussionstand insgesamt siehe van Ackeren, I./Brauckmann, S., Internationale Diskussions-, Forschungs- und Theorieansätze zur Governance im Schulwesen, in: Altrichter/Maag Merki (Fn. 7), S. 41 ff.

<sup>9</sup> Vgl. dazu Altrichter, H./Maag Merki, K., Steuerung der Entwicklung des Bildungswesens, in: Altrichter, H./Maag Merki, K. (Fn. 7) unter Bezugnahme von Rürup, M., Innovationswege im deutschen Bildungssystem, 2007

<sup>10</sup> Vgl. Bundesarbeitsgemeinschaft *Schule/Wirtschaft*, Was Schulleiter als Führungskräfte brauchen, S. 14 f., [http://www.schule-wirtschaft.de/fileadmin/ temp /SW\\_Schulleiter\\_Juni\\_2008.pdf](http://www.schule-wirtschaft.de/fileadmin/ temp /SW_Schulleiter_Juni_2008.pdf) (Bestandsaufnahme)

Die Untersuchung wertet die in den Schulgesetzen der genannten Länder getroffenen Regelungen aus und bezieht einschlägige untergesetzliche Regelungen soweit wie möglich ein. Sie berücksichtigt die Übersicht der rechtlichen Regelungen zur erweiterten Selbstständigkeit der Schule von Hermann Avenarius, Thomas Kimmig und Matthias Rürup<sup>11</sup> aus dem Jahr 2003, die bereits genannte Bestandsaufnahme der Bundesarbeitsgemeinschaft *SchuleWirtschaft*<sup>12</sup> aus dem Jahr 2008 sowie das von der Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft in Auftrag gegebene Jahrgutachten zur Bildungsautonomie und umfassende Expertenrating der Schulgesetze 2010<sup>13</sup>. Das bildungspolitisch gesetzte Ziel der erweiterten Eigenverantwortung hat zu vielen Änderungen in den Schulgesetzen der Länder geführt<sup>14</sup>. Ziel der Untersuchung ist es, den rechtlichen Rahmen möglichst umfassend zu beschreiben und die Bedeutung dieses Rahmens für das Schulleitungshandeln in den zu untersuchenden Ländern zu bestimmen.

Gesetze und Verwaltungsvorschriften sind wichtige Bausteine zur Beschreibung der Rechte und Pflichten von Schulleitungen. Nicht immer sind Gesetze eindeutig formuliert. Bisweilen werden Entscheidungen aus politischen Gründen bewusst nur untergesetzlich getroffen. Schulleitungshandeln wird auch geprägt durch ethische Grundüberzeugungen und politische und verwaltungsmäßige Setzungen. Solche Überzeugungen und Setzungen kann diese Untersuchung nur ansatzweise einbeziehen. Offen bleiben muss auch die Frage, inwieweit die rechtlichen Bestimmungen in praktisches Handeln umgesetzt werden konnten und damit tatsächlich wirksam wurden.

### 3 Aufgabenbereiche und Rahmenbedingungen

Wie bereits einleitend gesagt, folgt die Untersuchung den Kriterien der Betrachtung der Rechtslage in den Ländern BY, HE und NRW. Der besseren Lesbarkeit wegen werden die Einzelaspekte hier noch einmal aufgeführt.

Was die Begrifflichkeit anbelangt, so werden „Schulleitung“ und „Schulleiterin oder Schulleiter“ in den untersuchten Aufgabenbereichen nicht immer eindeutig voneinander abgegrenzt. Weder ist der Begriff „Führungsfunktion“ standardisiert, noch sind die Schulen in vergleichbarer Weise mit Funktionsstellen ausgestattet. Es gibt auch keine einheitlichen Amtsbezeichnungen<sup>15</sup>. Auch der Ansatz einer Stärkung der Selbstständigkeit von Schulen findet begrifflich unterschiedliche Ausprägungen. In den Schulgesetzen der Länder heißt es „Selbstständigkeit“, „Eigenständigkeit“, „Eigenverantwortung“ oder „Selbstverantwortung“. Nachfolgend werden die Begriffe synonym gebraucht<sup>16</sup>. Zu beachten ist ferner, dass der Reformprozess noch in Bewegung ist. Neben allgemeinen Regelungen über die Selbstständigkeit sehen die

---

<sup>11</sup> Avenarius, H./Kimmig, T/Rürup, M., Die rechtlichen Regelungen der Länder in der Bundesrepublik Deutschland zur erweiterten Selbstständigkeit der Schule, Berlin 2003

<sup>12</sup> Bestandsaufnahme (Fn. 10)

<sup>13</sup> Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e.V. (vbw) (Hrsg.), Bildungsautonomie: Zwischen Regulierung und Eigenverantwortung, Jahrgutachten 2010 (Jahrgutachten) und Expertenrating der Schul- und Hochschulgesetze der Länder zum Jahrgutachten 2010 (Expertenrating), Wiesbaden 2010

<sup>14</sup> Vgl. Altrichter, H./Rürup, M., Schulautonomie und die Folgen, in: Altrichter/Maag Merki (Fn. 7), S. 111 ff.

<sup>15</sup> Vgl. auch die Bestandsaufnahme (Fn. 10), S.13 f.

<sup>16</sup> So handhabt es auch Avenarius, H., Schulrecht, 8. Aufl. 2010, S. 260

Schulgesetze auch besondere Ermächtigungen vor. So müssen neben bildungspolitischen Konzepten auch die Ergebnisse von Modellvorhaben oder –versuchen in den Blick genommen werden.

### **3.1 Aufgabenbereiche**

Aufgabenbereich 1 (Unterricht und pädagogische Innovation)

1. Eigener Unterricht,
2. Hospitation, Beratung und Unterstützung der Lehrkräfte,
3. Kontrolle, insbesondere der Einhaltung von Rechts- und Verwaltungsvorschriften,
4. Weiterentwicklung der Unterrichts- und Erziehungsarbeit,
5. Schulprogrammarbeit,
6. Interne Evaluation.

Aufgabenbereich 2 (Beteiligung von Schülerinnen und Schülern sowie ihren Eltern)

1. Information, Beratung und Beteiligung der Schülerinnen und Schüler,
2. Information, Beratung und Beteiligung der Eltern,
3. Schulkonferenz/Schulforum.

Aufgabenbereich 3 (Personalführung und Organisationsentwicklung)

1. Dienstrechtliche Befugnisse generell,
2. Personalauswahl,
3. Personalentwicklung, Personalgespräche und Zielvereinbarungen,
4. Dienstliche Beurteilungen,
5. Beförderungen,
6. Disziplinarmaßnahmen,
7. Planung und Durchführung von Fortbildung,
8. Zusammenarbeit in der Schulleitung,
9. Zusammenarbeit mit den Konferenzen der Lehrkräfte.

Aufgabenbereich 4 (Verwaltungs- und Organisationsaufgaben)

1. Stellen und Personalmittel,
2. Sachmittel,
3. Zuwendungen Dritter,
4. Rechenschaftslegung, Statistiken,
5. Stundenplan und Einsatz der Lehrkräfte.

Aufgabenbereich 5 (Vertretung der Schule nach außen)

1. Außenvertretung generell,
2. Zusammenarbeit mit anderen Schulen,
3. Zusammenarbeit mit dem Schulträger/Schulaufwandsträger,
4. Zusammenarbeit mit den Schulaufsichtsbehörden,
5. Öffnung der Schule, Zusammenarbeit mit anderen Einrichtungen und Organisationen,

6. Teilnahme an Sitzungen von Gremien auf kommunaler Ebene,
7. Öffentlichkeitsarbeit.

### 3.2 Rahmenbedingungen

#### Rahmenbedingung 1 (Status der Schule)

1. Rechtsstellung der Schule,
2. Aufgabenabgrenzung zwischen Schulaufsichtsbehörden und Schulträger/Schulaufwandsträger,
3. Aufgabenabgrenzung zwischen Schule und Schulträger/Schulaufwandsträger,
4. Aufgabenabgrenzung zwischen Schule und Schulaufsichtsbehörden.

#### Rahmenbedingung 2 (Qualifizierung und Unterstützung der Schulleitungen)

1. Fort- und Weiterbildung,
2. Supervision und Coaching.

#### Rahmenbedingung 3 (Ausstattung der Schule)

1. Ausstattung mit Stellen und Personalmitteln,
2. Unterrichtsverpflichtung der Lehrkräfte,
3. Verwaltungspersonal in der Schule,
4. Ausstattung mit Sachmitteln.

## 4 Rechtslage Brandenburg

Die erweiterte Eigenverantwortung von Schulen hat bei der Erarbeitung des Brandenburgischen Schulgesetzes (BbgSchulG) von Anfang an eine bedeutende Rolle gespielt. Das am 20.04.1996 verabschiedete Gesetz<sup>17</sup> fasst wesentliche Aspekte der Selbstständigkeit der Schulen in § 7 zusammen und geht in weiteren Vorschriften auf dieses Grundmotiv ein. Entwicklungsschritte zu selbstständigen Schulen wurden in einem Modellvorhaben „Stärkung der Selbstständigkeit von Schulen (MoSeS)“ von 2003 bis 2007 erprobt und durch das Deutsche Institut für Internationale Pädagogische Forschung (DIPF) wissenschaftlich begleitet<sup>18</sup>. Zu unterscheiden sind nunmehr Schulen, denen erweiterte Rechte im Rahmen des Modellvorhabens übertragen oder denen diese Rechte nach Abschluss des Vorhabens eingeräumt wurden, und die übrigen Schulen. Zu dem ursprünglich vorgesehenen Transfer der erprobten Rechte auf alle Schulen ist es bislang nicht gekommen<sup>19</sup>.

---

<sup>17</sup> Gesetz über die Schulen im Land Brandenburg,

[http://www.bravors.brandenburg.de/sixcms/detail.php?gsid=land\\_bb\\_bravors\\_01.c.47195.de](http://www.bravors.brandenburg.de/sixcms/detail.php?gsid=land_bb_bravors_01.c.47195.de)

<sup>18</sup> DIPF, Die Entwicklung zu selbstständigen Schulen im Land Brandenburg: Erfahrungen und Ergebnisse, 2007,

[http://www.mbjis.brandenburg.de/sixcms/media.php/bb2.a.5813.de/MoSeS\\_Abschlussbericht\\_Gesamtversion\\_MBJS\\_end.pdf](http://www.mbjis.brandenburg.de/sixcms/media.php/bb2.a.5813.de/MoSeS_Abschlussbericht_Gesamtversion_MBJS_end.pdf) (Ergebnisbericht MoSeS)

<sup>19</sup> Vgl. Brabeck, H./Hanßen, K., Das brandenburgische Modellvorhaben „Stärkung der Selbstständigkeit von Schulen“, berufsbildung 2/2010, S. 15 ff.

## 4.1 Leitbild

Der Orientierungsrahmen Schulqualität in Brandenburg bestimmt im Qualitätsbereich 4 die an Schulleiterinnen und Schulleiter zu stellenden Anforderungen wie folgt: *„Professionelles Führungsverhalten und Schulmanagement sind wesentliche Voraussetzungen gezielter Schulentwicklung. Sie zeigen sich im vorbildlichen Handeln der Schulleiterinnen und Schulleiter sowie anderer Funktionsträger und werden auch sichtbar an der Motivation und Zufriedenheit der Schulgemeinschaft, der kontinuierlichen Verbesserung der Schulqualität und der Wertschätzung der Schule durch ihr Schulumfeld. Die Schulleitung sorgt für Klarheit und Konsens in den Grundsätzen schulischer Arbeit und für kooperative Beteiligungen an Entscheidungsprozessen. Sie stärkt durch planvolle Aufgabendelegation die Eigenverantwortung der Lehrkräfte und der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie sorgt für ein effektives Verwaltungs- und Ressourcenmanagement, eine bedarfsgerechte Unterrichtsorganisation und für gesundheitsfördernde, motivierende Arbeitsbedingungen“<sup>20</sup>.*

## 4.2 Befähigung für das Amt der Schulleiterin oder des Schulleiters

Zur Schulleiterin oder zum Schulleiter kann gemäß § 73 Abs. 1 BbgSchulG nur bestellt werden, wer eine Befähigung für ein Lehramt, eine Lehrbefähigung nach dem Recht der Deutschen Demokratischen Republik oder eine von dem für Schule zuständigen Ministerium als gleichwertig anerkannte Befähigung besitzt, welche der Aufgabenstellung der Schule entspricht, und wer für die mit der Schulleitung verbundenen Aufgaben geeignet ist. Die von der Schulleiterin und dem Schulleiter oder der Schulleitung zu erfüllenden Aufgaben werden in den §§ 70 und 71 BbgSchulG bestimmt. Das Landesinstitut für Schule und Medien (LISUM) bietet Schulleiterinnen und Schulleitern in allen entscheidenden berufsbiografischen Phasen Unterstützung an<sup>21</sup>. Ausschreibungstexte für Stellen als Schulleiterin oder Schulleiter umfassen die Angabe, dass der Abschluss einer Qualifikation auf dem Gebiet des Schulmanagements erwünscht sei. Verpflichtende Fortbildungen für Schulleitungen gibt es nicht.

## 4.3 Aufgabenbereiche

### 4.3.1 Unterricht und pädagogische Innovation

1. Eigener Unterricht

---

<sup>20</sup> Orientierungsrahmen Schulqualität in Brandenburg, [http://www.mbjs.brandenburg.de/sixcms/media.php/5527/Orientierungsrahmen\\_Schulqualitaet\\_Endversion2008.pdf](http://www.mbjs.brandenburg.de/sixcms/media.php/5527/Orientierungsrahmen_Schulqualitaet_Endversion2008.pdf)

<sup>21</sup> Eckpunkte für ein Gesamtkonzept Schulleitungsfortbildung des Landesinstituts für Schule und Medien Berlin-Brandenburg, Stand: Jan. 2009, [http://bildungsserver.berlin-brandenburg.de/fileadmin/bbb/schulqualitaet/personalentwicklung/schulisches\\_fortbildungskonzept/Eckpunkte29\\_01\\_09.pdf](http://bildungsserver.berlin-brandenburg.de/fileadmin/bbb/schulqualitaet/personalentwicklung/schulisches_fortbildungskonzept/Eckpunkte29_01_09.pdf)

Jede Schule hat gemäß § 69 Abs. 1 BbgSchulG eine Schulleiterin oder einen Schulleiter, die oder der zugleich Lehrkraft an der Schule ist. Nr. 3 der Verwaltungsvorschriften zur Arbeitszeit der Lehrkräfte legt sechs Stunden als Mindestunterrichtsverpflichtung fest. Über Ausnahmen entscheidet das staatliche Schulamt im Einvernehmen mit dem für Schule zuständigen Ministerium<sup>22</sup>.

## 2. Hospitation, Beratung und Unterstützung der Lehrkräfte

Die Schulleitung informiert sich gemäß § 70 Abs. 1 BbgSchulG über die Unterrichts- und Erziehungsarbeit an der Schule und unterstützt die Lehrkräfte. Sie berät und besucht gemäß § 70 Abs. 3 Nr. 3 BbgSchulG die an der Schule tätigen Lehrkräfte und das sonstige pädagogische Personal im Unterricht.

## 3. Kontrolle, insbesondere der Einhaltung von Rechts- und Verwaltungsvorschriften

Die Schulleiterin oder der Schulleiter trägt gemäß § 71 Abs. 1, 2 und 5 BbgSchulG die Gesamtverantwortung für die Schule und sorgt für die Einhaltung der geltenden Rechts- und Verwaltungsvorschriften. Sie oder er ist im Rahmen der Verwaltungsaufgaben gegenüber allen Lehrkräften und dem sonstigen Schulpersonal weisungsberechtigt und nimmt das Beanstandungsrecht wahr. Die ursprünglich gemäß § 71 Abs. 2 BbgSchulG eingeschränkten Eingriffsbefugnisse der Schulleiterin oder des Schulleiters in die Unterrichts- und Erziehungsarbeit der Lehrkräfte wurden durch Gesetz vom 08.01.2007 erweitert. Nunmehr besteht die Verpflichtung einzugreifen, wenn den Anforderungen an die Qualität von Unterricht und Erziehung nicht entsprochen wird.

## 4. Weiterentwicklung der Unterrichts- und Erziehungsarbeit

Die Schulleiterin oder der Schulleiter hat gemäß § 71 Abs. 2 BbgSchulG auf die Weiterentwicklung der Unterrichts- und Erziehungsarbeit hinzuwirken. Wesentliche Anforderungen bestimmt das BbgSchulG, nähere Festlegungen finden sich in Rechtsverordnungen und Verwaltungsvorschriften, insbesondere in den Rahmenlehrplänen. Mit dem bereits erwähnten Orientierungsrahmen Schulqualität<sup>23</sup> erhalten die Schulen einen Leitfaden zur Selbstüberprüfung und Selbstbewertung ihrer Arbeit.

## 5. Schulprogrammarbeit

Die Schulleitung wirkt gemäß § 70 Abs. 1 BbgSchulG in Zusammenarbeit mit Lehrkräften, Eltern sowie Schülerinnen und Schülern auf die Sicherung und Entwicklung der Qualität schulischer Arbeit hin. § 7 Abs. 2 BbgSchulG sieht vor, dass pädagogische Ziele und Schwerpunkte der schulischen Arbeit mit dem Ziel festgelegt werden, diese in einem Schulprogramm zusammenzuführen. Die Schulleitung hat gemäß § 70 Abs. 3 Nr. 5 BbgSchulG die damit zusammenhängenden Beratungs- und Entscheidungsverfahren durchzuführen.

---

<sup>22</sup> VV-Arbeitszeit Lehrkräfte,

[http://www.bravors.brandenburg.de/sixcms/detail.php?gsid=land\\_bb\\_bravors\\_01.c.22599.de](http://www.bravors.brandenburg.de/sixcms/detail.php?gsid=land_bb_bravors_01.c.22599.de)

<sup>23</sup> Orientierungsrahmen (Fn. 20)

## 6. Interne Evaluation

Die Schulleitung wirkt gemäß § 70 Abs. 1 BbgSchulG in Verbindung mit § 7 Abs. 2 BbgSchulG darauf hin, dass regelmäßig das Erreichen der pädagogischen Ziele der Schule und die Umsetzung ihrer verabredeten Arbeitsschwerpunkte oder ihres Schulprogramms (interne Evaluation) überprüft werden. Nähere Festlegungen zur Fortschreibung und Evaluation von Schulprogrammen an Schulen in öffentlicher Trägerschaft im Land Brandenburg finden sich in einem Rundschreiben<sup>24</sup>.

### 4.3.2 Beteiligung von Schülerinnen und Schülern sowie ihren Eltern

#### 1. Information, Beratung und Beteiligung der Schülerinnen und Schülern

Die individuellen Informations-, Beratungs- und Beteiligungsrechte der Schülerinnen und Schüler werden in § 46 BbgSchulG bestimmt. Dabei unterscheidet das Gesetz grundsätzliche Angelegenheiten wie Ergebnisse von Evaluationen, Vergleichsarbeiten und Testvorhaben in Absatz 1 und persönliche Angelegenheiten wie Lernentwicklung, Leistungsstand und Arbeits- und Sozialverhalten in Absatz 3. Die kollektiven Rechte der Schülerinnen und Schüler werden in den §§ 83 und 84 BbgSchulG geregelt. Gemäß § 88 BbgSchulG nehmen ihre Sprecherinnen und Sprecher auch beratend an Klassenkonferenzen teil, ausgenommen sind allerdings Konferenzen, die sich mit Zeugnissen und Versetzungen befassen. Die Schulleitung wirkt gemäß § 70 Abs. 1 BbgSchulG in Zusammenarbeit mit den Schülerinnen und Schülern auf gute Lern- und Arbeitsbedingungen sowie auf die Sicherung und Entwicklung der Qualität schulischer Arbeit hin.

#### 2. Information, Beratung und Beteiligung der Eltern

Die individuellen und kollektiven Informations-, Beratungs- und Beteiligungsrechte der Eltern entsprechen denen der Schülerinnen und Schüler. Einschränkungen für die Sprecherinnen und Sprecher der Eltern bei der beratenden Teilnahme an Klassenkonferenzen gibt es allerdings gemäß § 88 BbgSchulG nicht. Gemäß § 46 Abs. 2 BbgSchulG haben Eltern das Recht, unter Berücksichtigung der pädagogischen Situation der Klasse nach vorheriger Anmeldung bei der unterrichtenden Lehrkraft den Unterricht zu besuchen.

#### 3. Schulkonferenz

Die Zusammensetzung der Schulkonferenz regelt § 90 BbgSchulG. Die ursprünglich festgelegte Drittelparität wurde zugunsten der stimmberechtigten Teilnahme einer Vertreterin oder eines Vertreters des Schulträgers weiterentwickelt. Die Vorsitzende oder der Vorsitzende wird aus der Mitte der Schulkonferenz gewählt. Die Schulleiterin oder der Schulleiter führt die Geschäfte der Schulkonferenz. Die Befugnisse der Schulkonferenz werden in § 91 BbgSchulG bestimmt und als weitreichend bewertet<sup>25</sup>. Unterschieden werden Entscheidungsrechte wie die über die grundsätzliche Verteilung der Mittel, über deren Verwendung die Schule selbst

<sup>24</sup> Rundschreiben 8/09, <http://www.mbjs.brandenburg.de/sixcms/media.php/bb1.c.173333.de>

<sup>25</sup> Avenarius, H./Kimmig, T./Rürup, M. (Fn. 11), S. 27

entscheiden kann, und Entscheidungsrechte, die der Zustimmung der Mehrheit der von der Konferenz der Lehrkräfte in die Schulkonferenz entsandten Mitglieder bedürfen, wie über das Schulprogramm, und Anhörungsrechte, wie bei Stellungnahmen zur Schulleitungsbestellung.

### 4.3.3 Personalführung und Organisationsentwicklung

#### 1. Dienstrechtliche Befugnisse generell

Wer Dienstvorgesetzter ist, bestimmt sich gemäß § 2 Abs. 2 BbgLBG nach dem Aufbau der öffentlichen Verwaltung. Die staatlichen Schulämter üben gemäß § 131 Abs. 2 BbgSchulG die Dienstaufsicht über die in ihrem Zuständigkeitsbereich liegenden Schulen aus. § 71 Abs. 3 BbgSchulG sieht jedoch vor, dass das für Schule zuständige Ministerium Aufgaben der oder des Dienstvorgesetzten auf die Schulleiterin oder den Schulleiter übertragen soll. Dieses ist geschehen durch die Verwaltungsvorschriften zur Übertragung einzelner Aufgaben der oder des Dienstvorgesetzten der Lehrkräfte und des sonstigen pädagogischen Personals der Schulen auf die Schulleiterin oder den Schulleiter (VV-Dienstvorgesetztenaufgaben-Übertragung - DAÜVV)<sup>26</sup>. Unterschieden werden Aufgaben, die allen Schulleiterinnen und Schulleitern übertragen wurden wie die Erstellung der dienstlichen Beurteilungen, und Aufgaben, die lediglich von den Schulleiterinnen und Schulleitern bestimmter Schulen wahrzunehmen sind wie die Auswahlentscheidung zur Einstellung und zum Abschluss von Arbeitsverträgen. Dabei handelt es sich um Schulen, die am Modellvorhaben "Stärkung der Selbstständigkeit von Schulen (MoSeS)" teilgenommen haben, alle übrigen beruflichen Schulen (Oberstufenzentren) und Schulen, denen das staatliche Schulamt die Befugnisse im Einvernehmen mit dem Ministerium übertragen hat (nachfolgend „SeS-Schulen“)<sup>27</sup>.

#### 2. Personalauswahl

Die Schulleiterin oder der Schulleiter der SeS-Schulen trifft die Auswahlentscheidung zur Einstellung und den Abschluss von Arbeitsverträgen mit Lehrkräften und dem sonstigen pädagogischen Personal im Rahmen der Vorgaben des staatlichen Schulamts<sup>28</sup>. Die Befugnis zur Auswahlentscheidung und zum Abschluss von Arbeitsverträgen in den übrigen Fällen und die Befugnis zur Ernennung der Landesbeamten in den Eingangsstufen der Laufbahnen des gehobenen und des höheren Schuldienstes liegt gemäß § 1 der Verordnung über die beamtenrechtlichen Zuständigkeiten im Geschäftsbereich des Ministeriums für Bildung, Jugend und Sport bei den staatlichen Schulämtern<sup>29</sup>.

#### 3. Personalentwicklung, Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen

---

<sup>26</sup> VV-Dienstvorgesetztenaufgaben-Übertragung (DAÜVV),  
[http://www.bravors.brandenburg.de/sixcms/detail.php?gsid=land\\_bb\\_bravors\\_01.c.49411.de](http://www.bravors.brandenburg.de/sixcms/detail.php?gsid=land_bb_bravors_01.c.49411.de)

<sup>27</sup> Vgl. Ergebnisbericht MoSeS (Fn. 18), S. 21

<sup>28</sup> Nr. 9 der DAÜVV (Fn. 26)

<sup>29</sup> Beamtenzuständigkeitsverordnung MBSJ,  
[http://www.bravors.brandenburg.de/sixcms/detail.php?gsid=land\\_bb\\_bravors\\_01.c.49571.de](http://www.bravors.brandenburg.de/sixcms/detail.php?gsid=land_bb_bravors_01.c.49571.de)

Die Staatskanzlei des Landes Brandenburg hat für die Landesverwaltung eine Handlungsanleitung herausgegeben<sup>30</sup>. Danach ist das Mitarbeitergespräch, auch Mitarbeiter-/Vorgesetztingespräch oder Personalführungsgespräch genannt, ein zentraler „Baustein“ der Personalentwicklung. Im Zusammenhang mit dem Prinzip des kooperativen Führungsstils, heißt es dort, stellen insbesondere Zielvereinbarungen ein wichtiges Steuerungsinstrument dar.

#### 4. Dienstliche Beurteilungen

Die Schulleiterin oder der Schulleiter erstellt gemäß Nr. 4 der DAÜVV<sup>31</sup> die dienstlichen Beurteilungen. Ausgenommen sind dienstliche Beurteilungen im Rahmen des Auswahlverfahrens zur Besetzung von Schulleitungsfunktionen, bei Beförderungen von Schulleiterinnen oder Schulleitern sowie dann, wenn das staatliche Schulamt sich das Recht im Einzelfall vorbehalten hat.

#### 5. Beförderungen

Die Befugnis zur Ernennung der Landesbeamten in Beförderungssämter der Laufbahnen des gehobenen und des höheren Schuldienstes obliegt gemäß § 1 Abs. 1 der Beamtenzuständigkeitsverordnung MBS<sup>32</sup> den staatlichen Schulämtern. Das Ministerium ist zuständig für Beförderungssämter, mit denen Funktionen in der Schulleitung gemäß § 69 BbgSchulG verbunden sind.

#### 6. Bearbeitung von Dienstaufsichtsbeschwerden und Disziplinarmaßnahmen

Die Schulleiterin oder der Schulleiter der SeS-Schulen ist gemäß Nr. 9 c. der DAÜVV zuständig für Ermahnungen, Abmahnungen und Kündigungen gegenüber tarifbeschäftigten Lehrkräften und dem sonstigen pädagogischen Personal sowie gegenüber Lehrkräften im Beamtenverhältnis für missbilligende Äußerungen (Zurechtweisungen, Ermahnungen, Rügen), die keine Disziplinarmaßnahmen sind. Der Ausspruch von Kündigungen bedarf jedoch der Zustimmung des zuständigen staatlichen Schulamts. Gemäß Nr. 9 e. DAÜVV bearbeiten sie auch die Dienstaufsichtsbeschwerden über die dienstliche Tätigkeit der Lehrkräfte<sup>33</sup>.

#### 7. Planung und Durchführung von Fortbildung

Die Schulleitung fördert gemäß § 70 Abs. 3 Nr. 4 BbgSchulG die Ausbildung der Lehrkräfte und wirkt auf ihre Fortbildung hin. Die Schulleiterin oder der Schulleiter sorgt gemäß § 71 Abs. 4 BbgSchulG für die Einhaltung der Fortbildungsverpflichtungen der Lehrkräfte und des sonstigen

---

<sup>30</sup> Das Mitarbeitergespräch. Handlungsempfehlung.

<http://www.brandenburg.de/media/1172/mitarbeitergespraech.pdf>

<sup>31</sup> VV-Dienstvorgesetztenaufgaben-Übertragung (Fn. 26)

<sup>32</sup> Beamtenzuständigkeitsverordnung MBS (Fn. 29)

<sup>33</sup> VV-Dienstvorgesetztenaufgaben-Übertragung (Fn. 26)

pädagogischen Personals. Sie oder er ist verantwortlich für die verpflichtende schulinterne Lehrkräftefortbildung. Einzelheiten regelt ein Rundschreiben<sup>34</sup>.

## 8. Zusammenarbeit in der Schulleitung

Das BbgSchulG trennt ausdrücklich Schulleitung und Schulleiterin oder Schulleiter. § 70 Abs. 1 BbgSchulG macht durch eine allgemeine Aufgabenbeschreibung deutlich, dass Schulen auf einer kollegialen Grundlage zu leiten sind. Schulleitung und Lehrkräfte sollen gemeinsam den Bildungs- und Erziehungsauftrag der Schule umsetzen<sup>35</sup>. Zur Schulleitung gehören die in § 69 Abs. 1 BbgSchulG genannten Inhaberinnen und Inhaber von Funktionsstellen. In Angelegenheiten, die nicht gemäß § 71 der Schulleiterin oder dem Schulleiter vorbehalten sind, beschließt die Schulleitung mehrheitlich. § 72 BbgSchulG ermöglicht die Bildung erweiterter Schulleitungen.

## 9. Zusammenarbeit mit den Konferenzen der Lehrkräfte

Die Schulleiterin oder der Schulleiter führt gemäß § 85 Abs. 1 BbgSchulG den Vorsitz in der Konferenz der Lehrkräfte sowie gemäß § 88 Abs. 3 BbgSchulG in Klassenkonferenzen, die über die Versetzung, Zeugnisse, Informationen über das Arbeits- und Sozialverhalten, Abschlüsse und die Gutachten für den weiteren Bildungsgang am Ende der Primarstufe beschließen. Die Schulleitung kann gemäß § 76 Abs. 3 BbgSchulG schulische Gremien unter Angabe der Tagesordnung einladen oder zur Stellungnahme eine angemessene Frist setzen.

### 4.3.4 Verwaltungs- und Organisationsaufgaben

#### 1. Stellen und Personalmittel

§ 7 Abs. 5 BbgSchulG bestimmt, dass die staatlichen Schulämter den Schulen Entscheidungsbefugnisse über die Verwendung von Personalmitteln einräumen sollen. Ferner kann den Schulen ermöglicht werden, Personalmittel selbst zu bewirtschaften. Dabei darf der Umfang der gemäß § 109 Abs. 4 BbgSchulG zugewiesenen Personalmittel nicht überschritten werden. Die Kapitalisierung von Personalstellen wurde in begrenztem Rahmen während des Modellverfahrens MoSeS erprobt und kann nach Abschluss des Verfahrens von den SeS-Schulen weiter genutzt werden<sup>36</sup>. Seit dem Schuljahr 2010/11 können alle Schulen gemäß Nr. 4 Abs. 3 der VV-Unterrichtsorganisation i. V. m. Nr. 7 DAÜVV einen Teil ihrer Vertretungsreserve in ein Personalkostenbudget umwandeln, um damit bei Unterrichtsausfall geeignetes Personal vorübergehend zu beschäftigen<sup>37</sup>. Ein solches Personalkostenbudget wird auf Antrag der Schule eingerichtet, es kann bis zu einem Drittel der Vertretungsreserve ausmachen. Die Lehrkräftezuweisung reduziert sich entsprechend. Im Rahmen des Personalkostenbudgets,

---

<sup>34</sup> Fortbildung der Lehrkräfte sowie Beratungs- und Unterstützungssystem, Rundschreiben MBS 12/08, [http://www.bravors.brandenburg.de/sixcms/detail.php?gsid=land\\_bb\\_bravors\\_01.c.47331.de](http://www.bravors.brandenburg.de/sixcms/detail.php?gsid=land_bb_bravors_01.c.47331.de)

<sup>35</sup> Vgl. Hanßen, K./Glöde, H. (Hrsg.), Brandenburgisches Schulgesetz, Kommentar, Köln 2008 (Stand: 01.01.2012), Rn. 3 zu § 70

<sup>36</sup> Vgl. Kommentar (Fn. 35), Rn. 25 zu § 7

<sup>37</sup> VV-Unterrichtsorganisation, [http://www.bravors.brandenburg.de/sixcms/detail.php?gsid=land\\_bb\\_bravors\\_01.c.51777.de](http://www.bravors.brandenburg.de/sixcms/detail.php?gsid=land_bb_bravors_01.c.51777.de)

umgerechnet in Unterrichtsstunden, erhält die Schule die Möglichkeit, Vertretungslehrkräfte in eigener Verantwortung auszuwählen und einzustellen. Von dieser Möglichkeit machen die Schulen bisher aber nur wenig Gebrauch.

## 2. Sachmittel

§ 7 Abs. 4 BbgSchulG bestimmt, dass die Schulträger den Schulen Entscheidungsbefugnisse über die Verwendung von Sachmitteln zumindest in dem Umfang einräumen sollen, wie diese für Lehr- und Lernmittel und zur Deckung der laufenden Verwaltungskosten bestimmt sind. Weiter heißt es dort, dass den Schulen ermöglicht werden kann, Sachmittel, einschließlich der Mittel, die der Ausstattung und Unterhaltung von Gebäuden und Anlagen dienen, selbst zu bewirtschaften, dass der Schulträger die Mittel als in nachfolgende Haushaltsjahre übertragbar ausweisen kann, soweit mit Mitteln gemäß Satz 1 oder 2 Maßnahmen finanziert werden, die sich über mehr als ein Haushaltsjahr erstrecken, und dass Einnahmen, die eine Schule selbst erzielt, für die Schule verwendet werden sollen. Die Schulträger haben diese Vorgaben in unterschiedlicher Weise umgesetzt. Probleme, die im Nebeneinander von Kommunalrecht und Schulrecht gesehen wurden, konnten im Verlauf des Modellvorhabens MoSeS weitgehend gelöst werden<sup>38</sup>. Entscheidungen bleiben aber im Rahmen der Bestimmungen des § 7 Abs. 4 BbgSchulG Selbstverwaltungsangelegenheit des Schulträgers, so dass die Möglichkeit der Budgetierung von Sachmitteln weiterhin sehr unterschiedlich im Land geregelt ist.

## 3. Zuwendungen Dritter

Schulen dürfen gemäß § 47 Abs. 4 BbgSchulG unter Beachtung der Rechte der Schulträger finanzielle oder anders geartete Unterstützungen Dritter als Spenden oder als Zuwendungen mit dem Ziel der Werbung oder Öffentlichkeitsarbeit (Sponsoring) entgegennehmen. Dabei darf die ordnungsgemäße Erfüllung des Erziehungs- und Bildungsauftrags nicht beeinträchtigt werden. Einnahmen oder Ausgabenminderungen, die eine Schule selbst erzielt, sollen gemäß § 7 Abs. 4 BbgSchulG für diese Schule verwendet werden. Im Modellvorhabens MoSeS wurden darüber hinausgehende Möglichkeiten eigenwirtschaftlicher Tätigkeiten von Schulen erprobt. Dabei wurde Skepsis auf Seiten der Schulen abgebaut<sup>39</sup>, rechtliche Fragen insbesondere des Wettbewerbsrechts und der Haftung bedürfen aber weiterer Klärung.

## 4. Rechenschaftslegung, Statistiken

Rechenschaftslegung und Statistiken sind seit jeher Teil schulaufsichtlichen Handelns und finden ihre rechtliche Grundlage in den §§ 129 und 130 BbgSchulG. Die Bedeutung ist durch die Festlegung von interner und externer Evaluation gemäß § 7 Abs. 2 BbgSchulG gewachsen. Bestimmungen über Geschäftsstatistiken finden sich in § 9 des Brandenburgischen Statistikgesetzes<sup>40</sup>. Die Erhebung und Verarbeitung personenbezogener Daten regelt § 65 Abs. 2 BbgSchulG.

---

<sup>38</sup> Vgl. Ergebnisbericht MoSeS (Fn. 18), S. 48 ff.

<sup>39</sup> Siehe Ergebnisbericht MoSeS (Fn. 18), S. 60

<sup>40</sup> Brandenburgisches Statistikgesetz,

[http://www.bravors.brandenburg.de/sixcms/detail.php?gsid=land\\_bb\\_bravors\\_01.c.14464.de#9](http://www.bravors.brandenburg.de/sixcms/detail.php?gsid=land_bb_bravors_01.c.14464.de#9)

## 5. Stundenplan und Einsatz der Lehrkräfte

Die Konferenz der Lehrkräfte entscheidet gemäß § 85 Abs. 2 Nr. 2 BbgSchulG über die Grundsätze der Stundenplangestaltung und Aufsichtspläne. Über den Unterrichtseinsatz der Lehrkräfte einschließlich der Gewährung der der Schule zur Verfügung stehenden Anrechnungsstunden und über die Erfüllung von außerunterrichtlichen Tätigkeiten entscheidet die Schulleiterin oder der Schulleiter gemäß § 71 Abs. 1 Nr. 3 BbgSchulG.

### 4.3.5 Vertretung der Schule nach außen

#### 1. Außenvertretung generell

Die Schulleiterin oder der Schulleiter vertritt gemäß § 71 Abs. 1 Nr. 5 BbgSchulG die Schule nach außen im Rahmen der Beschlüsse der Schulleitung und der schulischen Gremien.

#### 2. Zusammenarbeit mit anderen Schulen

§ 9 Abs. 1 BbgSchulG verpflichtet die Schulen zur Zusammenarbeit mit anderen Stellen und öffentlichen Einrichtungen, deren Tätigkeit sich auf die Lebenssituation junger Menschen und ihrer Familien auswirkt. § 70 Abs. 3 Nr. 6 BbgSchulG bestimmt, dass die Schulleitung mit anderen Einrichtungen und Behörden zusammenarbeitet. Die Zusammenarbeit benachbarter Schulen wird ausdrücklich in § 129 Abs. 4 BbgSchulG genannt.

#### 3. Zusammenarbeit mit dem Schulträger

Die äußeren Schulangelegenheiten führt die Schulleitung gemäß § 70 Abs. 4 BbgSchulG in enger Zusammenarbeit mit dem Schulträger durch. Die Anordnungen des Schulträgers im Bereich seiner Zuständigkeit sind für sie verbindlich. Schulorganisationsrechtliche Angelegenheiten der Schulträgerschaft und Schulfinanzierung sind Gegenstand eines gesonderten Rundschreibens<sup>41</sup>.

#### 4. Zusammenarbeit mit den Schulaufsichtsbehörden

§ 130 Abs. 2 BbgSchulG legt fest, dass die Schulaufsicht die Selbstständigkeit der Schule zu achten hat. In die Unterrichts- und Erziehungsarbeit der Lehrkräfte soll gemäß § 71 Abs. 2 BbgSchulG nur unter Berücksichtigung der Rechte und Pflichten der Schulleiterin oder des Schulleiters eingegriffen werden. Die Schulbehörden, so heißt es in § 129 Abs. 4 BbgSchulG, bereiten auf neue pädagogische Problemstellungen vor, fördern die pädagogische Selbstverantwortung der Lehrkräfte und der Schulen, geben Rückmeldungen zu den Berichten der Schulen, unterstützen die Schulleitungen und die schulischen Gremien und fördern die

---

<sup>41</sup> Schulorganisationsrechtliche Angelegenheiten der Schulträgerschaft, Schulfinanzierung, Rundschreiben 13/11 des MBS vom 23.08.2011, [http://www.bravors.brandenburg.de/sixcms/media.php/15/Abl-MBJS\\_05\\_2011.pdf](http://www.bravors.brandenburg.de/sixcms/media.php/15/Abl-MBJS_05_2011.pdf)

Selbstständigkeit der Schulen bei ihrer pädagogischen, didaktischen, fachlichen und organisatorischen Tätigkeit sowie die Zusammenarbeit benachbarter Schulen.

## 5. Öffnung der Schule, Zusammenarbeit mit anderen Einrichtungen und Organisationen

Der Grundgedanke der Öffnung von Schulen wird in § 7 Abs. 7 und 8 sowie in § 9 BbgSchulG näher bestimmt<sup>42</sup>. Angebote Dritter, insbesondere von Eltern und aus dem kommunalen Umfeld, sollen einbezogen werden, soweit dies die Erfüllung des gesetzlichen Auftrages der Schule fördern kann. Die Schule wird als ein Ort offener kultureller Tätigkeit verstanden. Die Schulen sollen mit anderen Stellen und öffentlichen Einrichtungen, deren Tätigkeit sich auf die Lebenssituation junger Menschen und ihrer Familien auswirkt, im Rahmen ihrer Aufgaben und Befugnisse zusammenarbeiten.

## 6. Teilnahme an Sitzungen von Gremien auf kommunaler Ebene

Da die Schulleitung gemäß § 70 Abs. 4 BbgSchulG die äußeren Schulangelegenheiten in enger Zusammenarbeit mit dem Schulträger durchführt, liegt es nahe, dass die Schulleiterin oder der Schulleiter auf Wunsch des Schulträgers auch an Gremien auf kommunaler Ebene teilnimmt. Die Bedeutung schulischer Angelegenheiten wird dadurch unterstrichen, dass gemäß § 99 Abs. 5 BbgSchulG das den Vorsitz führende Mitglied des Kreisschulbeirates als Mitglied mit beratender Stimme in den für Schule zuständigen Ausschuss des jeweiligen Kreistages oder der jeweiligen Stadtverordnetenversammlung berufen werden soll.

## 7. Öffentlichkeitsarbeit

Die Schulleiterin oder der Schulleiter vertritt gemäß § 71 Abs. 1 Nr. 5 BbgSchulG die Schule nach außen. Das schließt die Öffentlichkeitsarbeit ein. Näheres wird durch Verwaltungsvorschriften bestimmt, in denen auf § 5 des Brandenburgischen Pressegesetzes hingewiesen und als Grundsatz festgelegt wird, dass die Schulleiterin oder der Schulleiter gegenüber den Medien berechtigt ist, unter Beachtung der geltenden Vorschriften, insbesondere der Vorschriften zum Schutz personenbezogener Daten, Auskünfte mündlich oder schriftlich zu erteilen und sich selbst mit Informationen über die Schule an die Medien zu wenden<sup>43</sup>.

## 4.4 Rahmenbedingungen

### 4.4.1 Status der Schule

#### 1. Rechtsstellung der Schule

Die Schulen sind gemäß § 6 Abs. 1 BbgSchulG nichtrechtsfähige öffentliche Anstalten des Schulträgers. Sie können aufgrund einer Bevollmächtigung durch den Schulträger im Rahmen der ihr zur Verfügung stehenden Mittel Rechtsgeschäfte mit Wirkung für den Schulträger

---

<sup>42</sup> Vgl. Kommentar (Fn. 35), Rn. 26 f. zu § 7 sowie Rn. 1 zu § 9

<sup>43</sup> Nr. 14 der VV-Schulbetrieb,

[http://www.bravors.brandenburg.de/sixcms/detail.php?gsid=land\\_bb\\_bravors\\_01.c.49415.de](http://www.bravors.brandenburg.de/sixcms/detail.php?gsid=land_bb_bravors_01.c.49415.de)

abschließen und für ihn im Rahmen dieser Mittel Verpflichtungen eingehen sowie Verträge über die Nutzung ihrer Räume und ihres Grundstückes abschließen. § 6 Abs. 2 BbgSchulG räumt die Möglichkeit ein, Schulen in abweichenden öffentlich-rechtlichen Organisationsformen zu organisieren. Davon hat bislang kein Schulträger Gebrauch gemacht.

## 2. Aufgabenabgrenzung zwischen Schulaufsichtsbehörden und Schulträger

Der Schulträger entscheidet gemäß § 99 Abs. 2 BbgSchulG über die Errichtung, Änderung und Auflösung und unterhält und verwaltet die Schule als pflichtige Selbstverwaltungsaufgabe. Er stellt insbesondere die Schulanlagen, Gebäude, Einrichtungen, Lehrmittel und das sonstige Personal. Die staatlichen Schulämter sollen gemäß § 131 Abs. 2 BbgSchulG ihre Aufgaben in enger Kooperation mit den kommunalen Schulträgern wahrnehmen, insbesondere durch einen gegenseitigen und rechtzeitigen Austausch von Anregungen und von Informationen über Maßnahmen mit Auswirkungen auf den jeweils anderen Bereich. Die Landkreise und kreisfreien Städte unterliegen als Schulträger der Rechtsaufsicht des für Schule zuständigen Ministeriums, die kreisangehörigen Gemeinden, Ämter und Gemeindeverbände der Rechtsaufsicht der regional zuständigen staatlichen Schulämter.

## 3. Aufgabenabgrenzung zwischen Schule und Schulträger

Der Schulträger soll gemäß § 99 Abs. 2 Satz 4 BbgSchulG die Selbstständigkeit der Schulen unterstützen. Er kann die Schulen gemäß § 6 Abs. 1 Satz 2 BbgSchulG ermächtigen, Rechtsgeschäfte mit Wirkung für ihn abzuschließen und im Rahmen dieser Mittel für ihn Verpflichtungen einzugehen sowie Verträge über die Nutzung schulischer Räume und Grundstücke abzuschließen. Er soll gemäß § 7 Abs. 4 BbgSchulG Entscheidungsbefugnisse über die Verwendung bestimmter Sachmittel einräumen und kann entsprechende Bewirtschaftungsbefugnisse auch weitergehend übertragen.

## 4. Aufgabenabgrenzung zwischen Schule und Schulaufsichtsbehörden

Die Schulbehörden haben gemäß § 130 Abs. 2 BbgSchulG die Selbstständigkeit der Schule zu achten. Sie können sich jederzeit über die Angelegenheiten der Schule informieren sowie Schulbesuche und Unterrichtsbesuche durchführen. In die Unterrichts- und Erziehungsarbeit der Lehrkräfte soll jedoch nur unter Berücksichtigung der Rechte und Pflichten der Schulleiterin oder des Schulleiters gemäß § 71 Abs. 2 BbgSchulG eingegriffen werden.

### 4.4.2 Qualifizierung und Unterstützung der Schulleitungen

#### 1. Fort- und Weiterbildung

Die Übernahme von Funktionen in der Schulleitung wird nicht von einer bestimmten Qualifizierung abhängig gemacht. Fort- und Weiterbildung werden in den §§ 12, 13 und 17 des BbgLeBiG auch auf die Personalentwicklung bezogen. Schulmanagement und Schulverwaltung können als Zusatzqualifikationen erworben werden. Sie sollen bei der Übertragungen höherwertiger Aufgaben des Schuldienstes berücksichtigt werden. Schulleitungsqualifizierung mit Blick auf erhöhte Selbstständigkeit der Schulen gehört zum

erforderlichen Maßnahmenplan für die Qualitätssicherung und -entwicklung des Bildungswesens<sup>44</sup>.

## 2. Supervision und Coaching

Supervision und Coaching an der Schule sind gesetzlich nicht geregelt, werden aber im Rahmen der Schulleitungsbildung angeboten. Das Coaching dient der Weiterentwicklung der Selbstwirksamkeit und Selbstregulationsfähigkeit und unterstützt die Professionalisierung in der Rolle der Schulleiterin oder des Schulleiters. Coaching kann sich unmittelbar entlastend auf die Leitungstätigkeit und den Teamprozess auswirken, einen konstruktiven Umgang mit Konflikten befördern und die Sicherheit in der Leitungsrolle und damit verbundene Entscheidungen stärken<sup>45</sup>.

### 4.4.3 Ausstattung der Schule

#### 1. Ausstattung mit Stellen und Personalmitteln

Das für Schule zuständige Ministerium ermittelt gemäß § 109 BbgSchulG den Bedarf an Stellen und Personalmitteln für Lehrkräfte mithilfe geeigneter Messzahlen, insbesondere der Schüler-Lehrer-Relationen, für die einzelnen Schulstufen, Schulformen und Bildungsgänge. Außerhalb der Schüler-Lehrer-Relationen können Stellen und Personalmittel zusätzlich für Aufgaben neben dem Unterricht, die zur Sicherstellung des Auftrages der Schule notwendig sind, zur Verfügung gestellt werden<sup>46</sup>.

#### 2. Unterrichtsverpflichtung der Lehrkräfte

Die Unterrichtsverpflichtung der Lehrkräfte an Schulen in öffentlicher Trägerschaft wird in § 16 der Arbeitszeitverordnung geregelt. Die wöchentliche Unterrichtsverpflichtung ergibt sich aus der Anlage zu dieser Verordnung. Das für Schule zuständige Ministerium regelt durch Verwaltungsvorschriften, ob und in welchem Umfang die Unterrichtsverpflichtung für Lehrkräfte ermäßigt werden kann<sup>47</sup>.

#### 3. Verwaltungspersonal in der Schule

Die Kosten für das Verwaltungspersonal der Schule trägt gemäß § 68 Abs. 2 Satz 2 BbgSchulG der Schulträger. Landespersonal oder konkrete Vorgaben von Seiten des Landes gibt es nicht. Der Schulträger verwaltet seine Schulangelegenheiten gemäß § 99 Abs. 1 BbgSchulG in eigener Verantwortung.

---

<sup>44</sup> Eckpunkte für ein Gesamtkonzept Schulleitungsbildung, Nr. 3, [http://bildungsserver.berlin-brandenburg.de/fileadmin/bbb/schulqualitaet/personalentwicklung/schulisches\\_fortbildungskonzept/Eckpunkte29\\_01\\_09.pdf](http://bildungsserver.berlin-brandenburg.de/fileadmin/bbb/schulqualitaet/personalentwicklung/schulisches_fortbildungskonzept/Eckpunkte29_01_09.pdf)

<sup>45</sup> Ebd. Nr. 6.6

<sup>46</sup> Näher dazu Kommentar (Fn. 35), Erläuterungen zu § 109

<sup>47</sup> VV-Arbeitszeit-Lehrkräfte,

[http://www.bravors.brandenburg.de/sixcms/detail.php?gsid=land\\_bb\\_bravors\\_01.c.22599.de](http://www.bravors.brandenburg.de/sixcms/detail.php?gsid=land_bb_bravors_01.c.22599.de)

#### 4. Ausstattung mit Sachmitteln

§ 110 BbgSchulG regelt die Zuständigkeit für die Sachkosten. Der Sachbedarf wird in Absatz 2 näher bestimmt. Empfehlungen über den Umfang und die Ausgestaltung der Schulgebäude und Schulanlagen sowie über die Einrichtung und sächliche Ausstattung der Schulen, wie in Absatz 3 angesprochen, wurden nicht erlassen. Die Sachkosten trägt gemäß § 108 Abs. 4 BbgSchulG der Schulträger.

### 5 Rechtslage Hamburg

In Hamburg ist die Übertragung erweiterter Rechte zunächst an einzelnen Schulen erprobt worden. Seit dem Schuljahr 2006/07 wird allen Schulen schrittweise eine größere Selbstverantwortung eingeräumt. Die erforderlichen rechtlichen Grundlagen dafür wurden durch Gesetz vom 17.05.2006 zur Änderung des Hamburgischen Schulgesetzes geschaffen (HmbGVBl. S. 243). Die besondere Entwicklung im Bereich der beruflichen Schulen wird hier nicht betrachtet, weil sich das Forschungsprojekt auf Grundschulen und Gymnasien konzentriert.

#### 5.1 Leitbild

Die Leitorientierungen und Berufsmerkmale von Schulleitungen werden wie folgt zusammengefasst<sup>48</sup>:

Schulleitung

1. ... handelt im gesellschaftspolitischen Kontext.
2. ... ist Führung: die richtigen Dinge tun.
3. ... ist Management: die Dinge richtig tun.
4. ... sorgt für Qualitätssicherung.
5. ... hat Unterrichtskompetenz.
6. ... hat Verantwortung für Personalentwicklung.
7. ... präsentiert die Schule nach außen.
8. ... ist Ausbalancieren von gegensätzlichen Anforderungen.
9. ... leitet partizipativ und verhandlungsorientiert.
10. ... arbeitet beständig an der Weiterentwicklung ihrer Professionalität.
11. ... geht sorgsam mit sich selber um.

#### 5.2 Befähigung für das Amt der Schulleiterin oder des Schulleiters

---

<sup>48</sup> Schulleitung in Hamburg. Eine Informationsschrift, 7. Aufl. 2008,  
<http://li.hamburg.de/contentblob/2817186/data/pdf-schulleitung-in-hamburg-eine-informationsschrift.pdf>

Zur Schulleiterin oder zum Schulleiter wird von der zuständigen Behörde gemäß § 91 HmbSG nur bestellt, wer Kenntnisse und Fähigkeiten erworben hat, die über die Ausbildung für das Lehramt hinausgehen und die für die Leitung einer Schule erforderlich sind. Genannt werden insbesondere Führungskompetenz, Teamfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Innovationsfähigkeit, Organisationskompetenz sowie die Fähigkeit und Bereitschaft, mit schulischen wie außerschulischen Gremien zusammenzuarbeiten und schulische Aufgaben im Kontext bildungs-, sozial- und gesellschaftspolitischer Entwicklungen wahrzunehmen. Die Eignung kann auch im Rahmen von Qualifizierungsmaßnahmen oder besonderen Auswahlverfahren nachgewiesen werden.

### **5.3 Aufgabenbereiche**

#### **5.3.1 Unterricht und pädagogische Innovation**

##### **1. Eigener Unterricht**

Es gibt im Schulgesetz keine Festlegung, dass die Schulleiterin oder Schulleiter selber Unterricht erteilt. § 2 der Lehrkräfte-Arbeitszeit-Verordnung<sup>49</sup> unterscheidet Anteile für unterrichtsbezogene Aufgaben, funktionsbezogene Aufgaben und allgemeine Aufgaben. § 3 legt fest, dass die Wahrnehmung nach den zeitlichen Erfordernissen der jeweiligen Schule im Rahmen der Vorgaben der zuständigen Behörde erfolgt. Die Schulleiterin oder der Schulleiter entscheidet eigenständig, in welchem Umfang sie oder er unterrichtet<sup>50</sup>.

##### **2. Hospitation, Beratung und Unterstützung der Lehrkräfte**

Die Schulleiterin oder der Schulleiter sorgt gemäß § 89 Abs. 3 HmbSG in Zusammenarbeit mit den Lehrkräften, den Eltern, den Schülerinnen und Schülern sowie der zuständigen Behörde für die Erfüllung des Bildungs- und Erziehungsauftrags. Sie oder er ist insbesondere verpflichtet, sich über den ordnungsgemäßen Ablauf der Erziehungs- und Unterrichtsarbeit zu informieren sowie die Lehrkräfte zu beraten und für ihre Zusammenarbeit zu sorgen.

##### **3. Kontrolle, insbesondere der Einhaltung von Rechts- und Verwaltungsvorschriften**

Die Schulleiterin oder der Schulleiter ist gemäß § 89 Abs. 2 HmbSG Vorgesetzte oder Vorgesetzter aller an der Schule tätigen Personen. Sie oder er hat damit umfassende Kontrollbefugnisse und Pflichten und hat insbesondere auf die Einhaltung der Rechts- und Verwaltungsvorschriften zu achten. Eine gesonderte Dienstordnung für Lehrkräfte gibt es nicht.

##### **4. Weiterentwicklung der Unterrichts- und Erziehungsarbeit**

---

<sup>49</sup> Lehrkräfte-Arbeitszeit-Verordnung,

<http://landesrecht.hamburg.de/jportal/portal/page/bshaprod.psml;jsessionid=64AEEBE6658F9BE960CD17EF9E996E32.jpj4?nid=3&showdoccase=1&doc.id=jlr-LehrArbZVHAp2&st=lr>

<sup>50</sup> Siehe Schulleitung in Hamburg (Fn. 48), S. 47

Die Verpflichtung der Schulleiterin oder des Schulleiters zur Weiterentwicklung der Unterrichts- und Erziehungsarbeit folgt aus der Bestimmung, dass sie oder er gemäß § 89 Abs. 3 HmbSG dafür zu sorgen hat, dass die Ziele, Schwerpunkte und Organisationsformen der pädagogischen Arbeit sowie die Kriterien für die Zielerreichung festgelegt und weiterentwickelt werden.

#### 5. Schulprogrammarbeit

Die Schule legt gemäß § 51 Abs. 1 HmbSG die besonderen Ziele, Schwerpunkte und Organisationsformen ihrer pädagogischen Arbeit sowie die Kriterien für die Zielerreichung in einem Schulprogramm fest. Sie konkretisiert darin den allgemeinen Bildungs- und Erziehungsauftrag im Hinblick auf die spezifischen Voraussetzungen und Merkmale ihrer Schülerschaft und die spezifischen Gegebenheiten der Schule und ihres regionalen Umfeldes. Dabei nutzt sie die ihr nach dem HmbSG gegebenen inhaltlichen und unterrichtsorganisatorischen Gestaltungsmöglichkeiten. Die Schulleiterin oder der Schulleiter sorgt gemäß § 89 Abs. 3 HmbSG für die Erstellung, Einhaltung, Auswertung und Weiterentwicklung des Schulprogramms.

#### 6. Interne Evaluation

§ 51 Abs. 3 HmbSG legt fest, dass die Ziele und die Umsetzung des Schulprogramms in regelmäßigen Abständen auch eigenverantwortlich im Rahmen der internen Evaluation überprüft werden. Gemäß § 100 HmbSG ist das Maß und die Art und Weise, in dem die Kurse, Klassen, Stufen und Schulen den Bildungs- und Erziehungsauftrag der Schule erfüllt haben, nach dem Stand der empirischen Sozialwissenschaften durch Maßnahmen der Evaluation zu ermitteln. Ein Leitfaden zur Durchführung der schulinternen Evaluation bestimmt das Nähere<sup>51</sup>.

### 5.3.2 Beteiligung von Schülerinnen und Schülern sowie ihren Eltern

#### 1. Information, Beratung und Beteiligung der Schülerinnen und Schüler

Schülerinnen und Schüler sind gemäß § 32 Abs. 1 HmbSG in allen wichtigen Schulangelegenheiten zu informieren, unter anderem über die Ziel- und Leistungsvereinbarung und deren festgestellten Grad der Zielerreichung und die Ergebnisse der Schulinspektion. Die Schulleiterin oder der Schulleiter hat gemäß § 89 Abs. 3 Nr. 5 HmbSG den Schülerrat über für die Schule wichtige Angelegenheiten zu informieren und deren Arbeit zu unterstützen.

#### 2. Information, Beratung und Beteiligung der Eltern

Die Sorgeberechtigten sind wie die Schülerinnen und Schüler zu informieren. Der Elternrat ist wie der Schülerrat zu informieren und zu unterstützen. Ergänzend heißt es in § 32 Abs. 1 Satz 3 und 4 HmbSG, dass die Sorgeberechtigten zu Beginn des Schuljahres über den Bildungsplan, die schuleigene Stundentafel und das schulische Curriculum sowie die Kriterien

---

<sup>51</sup> Schulinterne Evaluation. Ein Leitfaden zur Durchführung.

<http://www.hamburg.de/contentblob/69620/data/bbs-hr-schulinterne-eva-leitfaden-03-00.pdf>

der Leistungsbeurteilung informiert werden. In Abstimmung mit der Lehrerin oder dem Lehrer und der Schulleitung können die Sorgeberechtigten in der Grundschule und in der Sekundarstufe I den Unterricht ihrer Kinder besuchen.

### 3. Schulkonferenz

Die Schulkonferenz ist gemäß § 52 Abs. 1 HmbSG das oberste Beratungs- und Beschlussgremium der schulischen Selbstverwaltung der allgemeinbildenden Schulen. Sie hat umfassende Informations- und Beschlussrechte. Die Schulleiterin oder der Schulleiter ist Mitglied der Schulkonferenz und führt gemäß § 56 Abs. 1 HmbSG den Vorsitz. Sie oder er bereitet die Beschlüsse der Schulkonferenz vor und leitet die Schule gemäß § 89 Abs. 1 HmbSG auch im Rahmen dieser Beschlüsse.

## 5.3.3 Personalführung und Organisationsentwicklung

### 1. Dienstrechtliche Befugnisse generell

Dienstvorgesetzte oder Dienstvorgesetzter ist gemäß § 3 Abs. 2 HmbBG, wer für beamtenrechtliche Entscheidungen über die persönlichen Angelegenheiten der Beamtin oder des Beamten zuständig ist. In schulischen Angelegenheiten war dieses die Behörde für Schule und Berufsbildung, Schulleiterinnen oder Schulleiter hatten nur in Randbereichen eigene Kompetenzen als Dienstvorgesetzte<sup>52</sup>. Durch Gesetz vom 17.05.2006 wurde in § 89 Abs. 2 HmbSG der Satz eingefügt, dass die Schulleiterin oder der Schulleiter in laufenden Angelegenheiten die Dienstaufsicht ausübt, was nach der Begründung zum Gesetzentwurf heißt, dass nunmehr im Regelfall die Schulleiterin oder der Schulleiter Dienstvorgesetzte oder Dienstvorgesetzter des Personals der Schule ist<sup>53</sup>.

### 2. Personalauswahl

Die Einstellung von Lehrkräften erfolgt sowohl in einem schulbezogenen Stellenausschreibungsverfahren als auch in einem zentralen Einstellungsverfahren<sup>54</sup>. Im schulbezogenen Stellenausschreibungsverfahren entscheidet die Schule unter Beachtung der rechtlichen Vorgaben und Berücksichtigung des jeweiligen Ausschreibungstextes darüber, welche Bewerberinnen und Bewerber zum Auswahlgespräch eingeladen werden sollen. Das Verfahren der Einstellung und Begründung von Beschäftigungsverhältnissen folgt behördeninternen Handreichungen. Die Auswahlgespräche werden in der Schule durchgeführt. Die Schulleiterin oder der Schulleiter entscheidet, die personalvertretungsrechtlichen Befugnisse nimmt der schulische Personalrat wahr.

### 3. Personalentwicklung, Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen

---

<sup>52</sup> Schulreform in Hamburg. Mitteilung des Senats an die Bürgerschaft vom 21.02.2006, Drs. 18/3780, Teil 2.2.2.2, S. 9, <http://www.svs.hamburg.de/index.php/file/download/1231>

<sup>53</sup> Ebd., Begründung zu § 89, S. 48

<sup>54</sup> Kurzüberblick, <http://www.hamburg.de/bewerbungen-online/64692/hinweise-einstellungsverfahren.html>

Der Begriff der Ziel- und Leistungsvereinbarung findet sich in § 85 Abs. 1 Satz 3 sowie in § 32 Abs. 1 und § 89 Abs. 1 HmbSG, meint dort aber die Vereinbarung zwischen der Schulbehörde und Schule. Zielvereinbarungen sind durch Gesetz vom 17.05.2006 als neues Steuerungsinstrument eingeführt worden. Sie beziehen sich im Rahmen der Schulentwicklung auf die von der Schulleitung und den Kollegien für das nächste Schuljahr verabredeten Schwerpunktmaßnahmen zu ausgewählten Qualitätsbereichen des Orientierungsrahmens Schulqualität<sup>55</sup>. Mitarbeitergespräche sind durch Dienstvereinbarung geregelt worden. Sie haben die Funktion von Beratungs- und Fördergesprächen<sup>56</sup>.

#### 4. Dienstliche Beurteilungen

Die Schulleiterin oder der Schulleiter ist gemäß Richtlinien über die Beurteilung der Lehrkräfte je nach Schulform Erst- oder Zweitbeurteilerin oder Erst- oder Zweitbeurteiler<sup>57</sup>.

#### 5. Beförderungen

Die Schulleiterin oder der Schulleiter schlägt der Behörde mit einem begründenden Auswahlvermerk eine Rangliste der geeigneten Bewerberinnen und Bewerber vor<sup>58</sup>. Die Behörde für Schule und Berufsbildung entscheidet gemäß § 3 Abs. 2 HmbBG.

#### 6. Bearbeitung von Dienstaufsichtsbeschwerden und Disziplinarmaßnahmen

Die Bearbeitung von Verstößen gegen Dienst- und Arbeitspflichten obliegt gemäß § 3 Abs. 2 HmbBG der oder dem Dienstvorgesetzten. Bestimmte Maßnahmen, insbesondere der Ausspruch von Missbilligung und der Verweis als Disziplinarmaßnahme, wurden ab dem 01.08.2006 auf die Schulleiterin oder den Schulleiter übertragen. Einzelheiten bestimmt eine Handreichung<sup>59</sup>.

#### 7. Planung und Durchführung von Fortbildung

Lehrerinnen und Lehrer sind gemäß § 88 Abs. 4 HmbSG verpflichtet, sich zur Erhaltung und weiteren Entwicklung ihrer Unterrichts- und Erziehungsfähigkeit in der unterrichtsfreien Zeit fortzubilden und dies nachzuweisen. Die Schulleiterin oder der Schulleiter sorgt gemäß § 89 Abs. 3 HmbSG für die Fortbildungsplanung der Schule und ist verpflichtet, die Einhaltung der Fortbildungsverpflichtung der Lehrkräfte zu überprüfen.

#### 8. Zusammenarbeit in der Schulleitung

---

<sup>55</sup> ZLV - Ein neues Steuerungsinstrument, <http://www.svs.hamburg.de/index.php/article/detail/1115>

<sup>56</sup> Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch, Dienstvereinbarung vom 12.06.1997, <http://www.svs.hamburg.de/index.php/file/download/1967>

<sup>57</sup> Siehe Richtlinien über die Beurteilung der Lehrkräfte an staatlichen Schulen (BeurtRL-Lehrkräfte) vom 29.05.2005, <http://www.hamburg.de/contentblob/69950/data/bbs-mbl-09-2006.pdf>

<sup>58</sup> Grundsätze für die Beförderung von Lehrkräften der Primarstufe und Sekundarstufe I vom 09.05.2007, <http://www.hamburg.de/contentblob/2836366/data/befoederungen.pdf>

<sup>59</sup> Schulreform in Hamburg, Handreichung für Schulleiterinnen und Schulleiter als Dienstvorgesetzte, S. 43-56, <http://www.svs.hamburg.de/index.php/file/download/1168>

Der Begriff Schulleitung wird lediglich auf die Schulleiterin oder den Schulleiter bezogen und beschreibt keine gesonderte Binnenstruktur der Schule. Die Schulleiterin oder der Schulleiter kann gemäß § 89 Abs. 3 Satz 1 HmbSG einzelne Aufgaben der Schulleitung, unter anderem die Aufgabe der Erstbeurteilung, auf die stellvertretende Schulleiterin oder den stellvertretenden Schulleiter, auf Inhaberinnen und Inhaber von Funktionsstellen oder im Ausnahmefall auf andere Lehrkräfte der Schule übertragen. Die früher in § 97 HmbSG gegebene Möglichkeit zur Bildung einer Kollegialen Schulleitung wurde aufgehoben. Allerdings wird in der Mitteilung des Senats an die Bürgerschaft aus dem Jahr 2006 auf die Bedeutung der kollegialen Zusammenarbeit hingewiesen. Arbeit im Team, heißt es dort, wird zu einem wesentlichen Merkmal moderner Schulführung. Schulleiterinnen und Schulleiter sind auf engen Meinungsaustausch mit Mitgliedern der erweiterten Schulleitung und weiteren Angehörigen des Lehrkörpers sowie auf die Delegation von Aufgaben angewiesen<sup>60</sup>.

#### 9. Zusammenarbeit mit den Konferenzen der Lehrkräfte

Die Schulleiterin oder der Schulleiter sorgt gemäß § 89 Abs. 3 HmbSG in Zusammenarbeit mit den Lehrkräften für die Erfüllung des Bildungs- und Erziehungsauftrags und bereitet die Beschlüsse der Lehrerkonferenz vor.

### 5.3.4 Verwaltungs- und Organisationsaufgaben

#### 1. Stellen und Personalmittel

Im HmbSG finden sich keine Entscheidungsrechte der Schulleiterin oder des Schulleiters über den Einsatz von Stellen oder Personalmitteln. Die Schulen haben jedoch untergesetzlich die Möglichkeit erhalten, die ihnen nach den geltenden Bedarfsgrundlagen zugewiesenen Personalmittel im Rahmen der bestehenden haushalts- und personalrechtlichen Grenzen flexibel einzusetzen. Nicht genutzte Personalmittel können sowohl im Bereich der Lehrerstellen und der sonstigen unterrichtsbezogenen Stellen als auch bei Stellen für Verwaltung und Betrieb der Schulen angespart werden. Gelder aus dem Personaletat können unter bestimmten Bedingung punktuell auch für Sachmittel verwendet werden – und umgekehrt<sup>61</sup>. Die Schulkonferenz entscheidet gemäß § 53 Abs. 4 Nr. 9 HmbSG über die Grundsätze für die Verwendung der Personalmittel, die der Schule zur eigenen Bewirtschaftung zur Verfügung stehen. Durch Budgetierung der jährlich verfügbaren Lehrerstellenbedarfe werden für jede Schule dezentrale Vertretungspools eingerichtet, aus denen diese befristete Einstellungen finanzieren können. Schließlich können sich die Schulen gegenseitig Mittel aus ihren Vertretungspools leihen oder sie in Notfällen vorübergehend in bestimmten Grenzen überziehen. Das Verfahren der Bewirtschaftung der Vertretungs- und Organisationsmittel (VOrM) wurde als IT-Anwendung eingerichtet und wird durch ein Handbuch gesteuert..

#### 2. Sachmittel

---

<sup>60</sup> Ebd., Schulreform in Hamburg (Fn. 52), Teil 2.2.2.1

<sup>61</sup> Vgl. Schulreform in Hamburg (Fn. 52), Teil 4.2.1; Selbstverantwortete Schule, Identität stärken – Qualität verbessern, S. 17, <http://www.svs.hamburg.de/index.php/file/download/3906>

Auch zu den Entscheidungsrechten der Schulleiterin oder des Schulleiters über den Einsatz von Sachmitteln finden sich im HmbSG keine gesonderten Bestimmungen. Seit 2004 werden Einnahmen und Ausgaben in einem Kontenplan erfasst und im Selbstbewirtschaftungsfonds (SBF) als Budget für die Schulen bewirtschaftet. Dazu gehören Unterrichtsmittel und sonstige schulbezogene Ausgaben wie Ersatz- und Ergänzungsbeschaffung von Geräten und Ausstattungsgegenständen, Umzugs- und Verlegungskosten und Inlandsschulfahrten. Diese Mittel sind gegenseitig deckungsfähig. Im Rahmen der insgesamt verfügbaren Mittel können die Schulen Prioritäten setzen und z. B. Beschaffungen für Geräte und Ausstattungsgegenstände zunächst zurückstellen und die dafür zugewiesenen Mittel für den Ankauf von Schulbüchern einsetzen. Außerdem sind die Mittel im SBF ohne Zustimmung der Finanzbehörde übertragbar<sup>62</sup>. Die Schulkonferenz entscheidet gemäß § 53 Abs. 4 Nr. 9 HmbSG über die Grundsätze für die Verwendung der Sachmittel, die der Schule zur eigenen Bewirtschaftung zur Verfügung stehen sowie über die Grundsätze der Beschaffung und Verwaltung der Lernmittel. Die Lehrerkonferenz beschließt gemäß § 57 Abs. 2 Nr. 5 HmbSG.

### 3. Zuwendungen Dritter

Die Annahme von Spenden und Zuwendungen, das Zulassen von Werbung sowie das Erzielen von Einnahmen aus schulischen Aktivitäten bedürfen der vorherigen Genehmigung durch die Schulleiterin oder den Schulleiter. Die Schulkonferenz kann im Rahmen des Schulprogramms konkretisierende Grundsätze zur Annahme von Spenden und Zuwendungen sowie zur Erzielung von Einnahmen durch schulische Aktivitäten beschließen<sup>63</sup>. Einnahmen der Schulen durch z.B. schulische Veranstaltungen, Zeugniszeitschriften, den Verkauf von Erzeugnissen, aufgrund von Spenden oder im Rahmen der Unterrichtsprojekte „Schulen helfen Schulen“ fließen in voller Höhe dem Selbstbewirtschaftungsfonds zu und können zusätzlich verwendet werden<sup>64</sup>.

### 4. Rechenschaftslegung, Statistiken

Die Schulleiterin oder der Schulleiter hat gemäß § 98 Abs. 1 HmbSG das Recht der Datenverarbeitung zu Zwecken der Schulstatistik. Zum Thema Rechenschaftslegung finden sich im Orientierungsrahmen Qualitätsentwicklung unter „Führung und Management“ nähere Ausführungen<sup>65</sup>.

### 5. Stundenplan und Einsatz der Lehrkräfte

---

<sup>62</sup> Budgetierung macht Schule. Leitfaden zur Verwaltung der Schulbudgets, Teil 2.1, <http://www.schulqualitaet-svs.hamburg.de/index.php/file/download/1498?PHPSESSID=cdf8dc06867a66f56cf52cd64467dd65>

<sup>63</sup> Richtlinie zu Werbung, Sponsoring und sonstigen wirtschaftlichen Aktivitäten in staatlichen Schulen, <http://www.hamburg.de/contentblob/69574/data/bbs-richtl-sponsoring-schulen-05-00.pdf>

<sup>64</sup> Budgetierung macht Schule (Fn. 62), Teil 2.2.1.2

<sup>65</sup> Orientierungsrahmen Schulqualität an Hamburger Schulen, S. 9, <http://www.hamburg.de/contentblob/69402/data/bbs-br-orientierungsr-schulqualitaet-2008.pdf>

Die Schulleiterin oder der Schulleiter entscheidet im Rahmen der allgemeinen Bestimmungen des § 89 HmbSG über den Stundenplan und den Einsatz der Lehrkräfte. Beteiligt ist die Lehrerkonferenz, die gemäß § 57 Abs. 2 HmbSG Grundsätze der Unterrichtsverteilung, der Aufsichts- und Vertretungsregelungen und der Übertragung dienstlicher Aufgaben an Lehrerinnen und Lehrer der Schule beschließt.

### **5.3.5 Vertretung der Schule nach außen**

#### **1. Außenvertretung generell**

Die Schulleiterin oder der Schulleiter vertritt die Schule gemäß § 89 Abs. 2 Satz 6 HmbSG nach außen.

#### **2. Zusammenarbeit mit anderen Schulen**

Alle staatlichen Schulen haben im Hinblick auf ein vielfältiges Bildungsangebot in der Region zu kooperieren. Sie nehmen gemäß § 86 Abs. 1 HmbSG an regionalen Bildungskonferenzen teil, deren Aufgabe es ist, ein an den Bedürfnissen der Familien ausgerichtetes schulisches Bildungs- und Erziehungsangebot in der Region sicherzustellen.

#### **3. Zusammenarbeit mit dem Schulträger**

In Hamburg ist der Staat auch Träger der allgemein bildenden Schulen. Deshalb bedarf es keiner gesonderten Regelungen über die Zusammenarbeit mit kommunalen Trägern.

#### **4. Zusammenarbeit mit den Schulaufsichtsbehörden**

Die Behörde für Schule und Berufsbildung hat gemäß § 85 Abs. 1 HmbSG uneingeschränkt die Rechts-, Fach- und Dienstaufsicht wahrzunehmen. Von herausgehobener Bedeutung ist die durch Gesetz vom 17.05.2006 festgelegte Ziel- und Leistungsvereinbarung. Gemäß § 89 Abs. 1 Satz 4 HmbSG schließt die Schulleiterin oder der Schulleiter die Vereinbarung. Die Schulaufsicht erfolgt damit insbesondere durch den Abschluss und die Kontrolle dieser Vereinbarung. Allerdings bleibt die Schulaufsicht, was in der Begründung des Gesetzentwurfs klargestellt wird, ermächtigt, im Rahmen ihrer Aufgaben Anordnungen zu treffen, Auskünfte einzuholen oder auch unangekündigte Hospitationen durchzuführen sowie den Lehrkräften Weisungen zu erteilen.

#### **5. Öffnung der Schule, Zusammenarbeit mit anderen Einrichtungen und Organisationen**

Die Schulen wirken gemäß § 3 Abs. 7 HmbSG im Rahmen ihres Bildungs- und Erziehungsauftrages mit anderen behördlichen Einrichtungen zusammen. § 3 Abs. 5 HmbSG betont die Kooperation von Staat und Wirtschaft. Die Schulleiterin oder der Schulleiter ist verpflichtet, die Öffnung der Schule zu ihrem Umfeld zu fördern.

#### **6. Teilnahme an Sitzungen von Gremien auf kommunaler Ebene**

Schulen stehen in Hamburg in staatlicher Trägerschaft. Die Vernetzung der Schulen in ihrem Stadtteil wird immer wieder hervorgehoben<sup>66</sup>. In diesem Zusammenhang ergibt sich ein hoher Bedarf an Abstimmung in regional arbeitenden Gremien und mit benachbarten Unternehmen und Institutionen.

#### 7. Öffentlichkeitsarbeit

Die Schulleiterin oder der Schulleiter vertritt gemäß § 89 Abs. 2 Satz 6 HmbSG die Schule nach außen. Damit ist auch die Öffentlichkeitsarbeit Aufgabe der Schulleiterin oder des Schulleiters<sup>67</sup>.

## 5.4 Rahmenbedingungen

### 5.4.1 Status der Schule

#### 1. Rechtsstellung der Schule

Die staatlichen Schulen sind gemäß § 111 Abs. 2 nichtrechtsfähige Anstalten des öffentlichen Rechts. Die besondere Rechtsstellung der beruflichen Schulen wird nicht dargestellt, weil diese Schulen nicht Gegenstand des Forschungsprojekts sind.

#### 2. Aufgabenabgrenzung zwischen Schulaufsichtsbehörden und Schulträger

Die Zuständigkeiten für innere und äußere Schulangelegenheiten werden in der Behörde für Schule und Berufsbildung behördenintern geregelt.

#### 3. Aufgabenabgrenzung zwischen Schule und Schulträger

Die Aufgaben des Schulträgers werden von der Behörde für Schule und Berufsbildung wahrgenommen.

#### 4. Aufgabenabgrenzung zwischen Schule und Schulaufsichtsbehörden

Die Schulleiterin oder der Schulleiter ist im Rahmen der staatlichen Gesamtverantwortung und ihrer oder seiner Leitungsbefugnis bei der Verwirklichung des Bildungs- und Erziehungsauftrags für die planmäßige Erteilung von Unterricht, die Erziehung der Schülerinnen und Schüler und die Verwaltung und Organisation ihrer inneren Angelegenheiten gemäß § 50 HmbSG verantwortlich. Dabei sollen die gesetzlich gegebenen Möglichkeiten einer eigenständigen Gestaltung von Unterricht und Schulleben aktiv genutzt werden.

### 5.4.2 Qualifizierung und Unterstützung der Schulleitungen

#### 1. Fort- und Weiterbildung

§ 91 HmbSG legt fest, dass zur Schulleiterin oder zum Schulleiter von der zuständigen Behörde nur bestellt wird, wer über die Ausbildung für das Lehramt hinausgehende Kenntnisse und

---

<sup>66</sup> Vgl. Selbstverantwortete Schule, Identität stärken – Qualität verbessern (Fn. 61), S. 17

<sup>67</sup> Vgl. Schulleitung in Hamburg (Fn. 48), S. 47.

Fähigkeiten erworben hat, die für die Leitung einer Schule erforderlich sind. Die Teilnahme an der Qualifizierung ist seit 2001 Pflicht für diejenigen, die Leitungsfunktionen übernehmen wollen. Hamburgs Schulleitungen steht ein entwickeltes System der Aus-, Fort- und Weiterbildung zur Verfügung. Dazu zählen Seminare, Praktika, Entwicklungs-Assessments sowie Self-Assessments für pädagogische Führungskräfte<sup>68</sup>. Das Qualifizierungsangebot für Führungskräfte umfasst insbesondere Angebote für Lehrkräfte, die an Schulen Leitungsaufgaben übernehmen, Ausbildung für schulisches Führungspersonal „Neu im Amt“ (verpflichtende Teilnahme) sowie Begleitqualifizierung für schulisches Führungspersonal<sup>69</sup>.

## 2. Supervision und Coaching

Im Rahmen der Qualifizierung von schulischen Leitungskräften werden Supervision und Einzelcoaching angeboten<sup>70</sup>.

### 5.4.3 Ausstattung der Schule

#### 1. Ausstattung mit Stellen und Personalmitteln

Die Personalkosten trägt das Land. Maßgebend sind die allgemeinen haushalts- und personalrechtlichen Bestimmungen.

#### 2. Unterrichtsverpflichtung der Lehrkräfte

Die Arbeitszeit der Lehrkräfte ist in der Lehrkräfte-Arbeitszeit-Verordnung<sup>71</sup> geregelt. Neben unterrichtsbezogenen Aufgaben werden funktionsbezogene und allgemeine Aufgaben genannt. Allgemeine Aufgaben sind insbesondere die Teilnahme an allgemeinen Konferenzen, Elternabenden und sonstigen schulischen Veranstaltungen sowie die Fortbildung im Rahmen der schulischen Fortbildungsplanung und die Wahrnehmung von Aufsichten und die Erteilung von Vertretungsstunden. Anteile der Arbeitszeit, die an anderen Schulen oder für dienstliche Aufgaben außerhalb von Schulen wahrgenommen werden, sind nach der hierfür aufzuwendende Zeit zu berücksichtigen.

#### 3. Verwaltungspersonal in der Schule

Die Personalkosten trägt das Land. Maßgebend sind die allgemeinen haushalts- und personalrechtlichen Bestimmungen. Die Schulen erhalten die Möglichkeit, die ihnen nach den geltenden Bedarfsgrundlagen (z.B. für Stellen im Schulbüro und für das Schulbetriebspersonal) zugewiesenen Personalmittel flexibel einzusetzen<sup>72</sup>.

#### 4. Ausstattung mit Sachmitteln

---

<sup>68</sup> Schulleitung in Hamburg (Fn. 48), S. 19,

<sup>69</sup> Führungskräfte-seminare, S. 8, <http://li.hamburg.de/contentblob/3014092/data/pdf-fuehrungskraefte-programm-2012-13-august-2012-bis-maerz-2013.pdf>

<sup>70</sup> Schulleitung in Hamburg (Fn. 48), S. 20 f.; Führungskräfte-seminare (Fn. 69), S. 8

<sup>71</sup> § 2 der Lehrkräfte-Arbeitszeit-Verordnung (Fn. 49),

<sup>72</sup> Schulreform in Hamburg (Fn. 52), Teil 4.2.1

Die Sachkosten trägt das Land. Maßgebend sind die allgemeinen haushalts- und personalrechtlichen Bestimmungen. Die Haushaltsmittel der Titel 3100-3150.525.78 „Unterrichtsmittel und sonstige schulbezogene Ausgaben“ werden über den Selbstbewirtschaftungsfonds der Schulen bewirtschaftet und sind bereits überwiegend budgetiert<sup>73</sup>.

## **6 Vergleich der Regelungen in den Ländern Brandenburg, Hamburg, Hessen und Nordrhein-Westfalen**

Nachfolgend wird die Rechtslage in den Ländern Brandenburg, Hamburg, Hessen und Nordrhein-Westfalen verglichen. Im internationalen Schulleitungsforschungsprojekt LISA wurden drei Konzepte von Dezentralisation unterschieden. Unter „deconcentration“ wird die institutions-/organisationsinterne Neuausrichtung von Mitwirkungs- und Entscheidungsstrukturen innerhalb von Institutionen verstanden. „Delegation“ meint eine eher geliehene Entscheidungsvollmacht von der zentralen an die lokale Entscheidungsebene. „Devolution“ hingegen kennzeichnet die Übertragung von Entscheidungsvollmachten ohne Zustimmungspflichten der oberen Ebene<sup>74</sup>. Die Regelungen in den untersuchten Ländern lassen sich diesen Konzepten zuordnen.

### **6.1 Leitbild**

Unterschieden werden können weiterhin unterrichtsbezogene, personale, partizipative, unternehmerische und strukturierende Führungsstile<sup>75</sup>. Die im Hamburger Leitbild festgehaltenen Kernaussagen finden sich darin wieder. Dabei zeigen sich Kombinationen aller fünf Führungsstile und schulsystemübergreifende Muster<sup>76</sup>. In Hamburg lassen sich die Merkmale 1, 2, 3, 7 und 10, also die Hälfte der Kernaussagen insgesamt, dem unternehmerischen und strukturierenden Führungsstil zuordnen. Diese Merkmale stehen auch im Brandenburger Orientierungsrahmen im Vordergrund, wenn professionelles Führungsverhalten und Schulmanagement als „wesentliche Voraussetzungen gezielter Schulentwicklung“ bezeichnet werden. Dagegen werden in der zitierten hessischen Regierungserklärung unterrichtsbezogene und personale Führungsstile in den Vordergrund gestellt. Es heißt dort, dass die Schulleiterin oder der Schulleiter die Gesamtverantwortung für „die Qualität des Schulbetriebs, von der Personalführung, Personalentwicklung und dem Management des Schulbudgets bis hin zur Förderung der Unterrichtsqualität und dem Gestalten der Schulgemeinde“ trägt<sup>77</sup>. Ähnlich formuliert wird das nordrhein-westfälische

---

<sup>73</sup> Schulreform in Hamburg (Fn. 52), Teil 4.2.1

<sup>74</sup> Vgl. Brauckmann, S. Schulleitungshandeln (Fn. 8), S. 82

<sup>75</sup> Vgl. Brauckmann, S., Schulleitungshandeln (Fn. 8), S. 85

<sup>76</sup> Vgl. Brauckmann, S., Schulleitungshandeln (Fn. 8), S. 92 f.

<sup>77</sup> Regierungserklärung von Kultusministerin Henzler zum Schuljahresbeginn 2010/2011,

<http://bildungsklick.de/pm/75258/regierungserklaerung-von-kultusministerin-henzler-zum-schuljahresbeginn-2010-2011/>

Leitbild, nach dem sich Schulleiterinnen und Schulleiter „auf die Wahrnehmung pädagogischer Führungsaufgaben mit dem Ziel der Verbesserung der Unterrichtsqualität“ konzentrieren<sup>78</sup>.

## 6.2 Befähigung für das Amt der Schulleiterin oder des Schulleiters

Die Bestellung der Schulleiterin oder des Schulleiters folgt verfassungsrechtlich verankerten beamtenrechtlichen Grundsätzen. Ob diese noch den erweiterten Aufgaben der Schulleiterinnen und Schulleitern entsprechen, wird in der Bildungsforschung in Frage gestellt. Dabei geht es nicht nur um eine diesen Aufgaben entsprechende Qualifikation, sondern auch um die Begrenzung von Amtszeiten und um die Einstellung außerschulischer Quereinsteiger<sup>79</sup>. Die Frage der zeitlichen Begrenzung hat sich nach der Entscheidung des Bundesverfassungsgerichts zu der entsprechenden Regelung in § 25b des LBG NRW<sup>80</sup> quasi erledigt. Die dort geregelte Ernennung von Schulleiterinnen und Schulleiter auf Zeit wurde für verfassungswidrig erklärt. Die Gewinnung außerschulischer Quereinsteiger hat bislang in der Gesetzgebung der Länder kaum Beachtung gefunden.

Allgemein anerkannt ist aber, dass die Schulleiterin oder der Schulleiter für ihre oder seine Aufgabe gesondert qualifiziert werden muss. Wird die Bestellung davon abhängig gemacht, bedarf es nach den Kriterien der Wesentlichkeitstheorie<sup>81</sup> einer entsprechenden gesetzlichen Festlegung. Es handelt sich um eine wesentliche Änderung, die vom Gesetzgeber selbst getroffen werden muss. In Nordrhein-Westfalen ist dieses durch parlamentarische Entscheidung, nähere Bestimmungen in der Laufbahnverordnung und einen gesonderten Runderlass geschehen. Die Bestellung zur Schulleiterin oder zum Schulleiter ist grundsätzlich von einer erfolgreich abgeschlossenen Teilnahme an einer Qualifizierungsmaßnahme abhängig. In Hamburg bestimmt das Schulgesetz, dass die Eignung auch im Rahmen von Qualifizierungsmaßnahmen oder besonderen Auswahlverfahren nachgewiesen werden kann. In Brandenburg und Hessen gibt es keine entsprechenden gesetzlichen Regelungen.

## 6.3 Aufgabenbereiche

### 6.3.1 Unterricht und pädagogische Innovation

Unterricht und pädagogische Innovation sind vorrangig Sache der Schulen. Die Gesamtverantwortung des Staates bleibt allerdings auch in Zeiten erweiterter Eigenverantwortung der Schulen gemäß Art. 7 Abs. 1 GG bestehen. Auch wenn angesichts der Gestaltungsfreiheit der Schulleiterin oder des Schulleiters Elemente der „devolution“ erkennbar sind, kann insgesamt doch nur von „delegation“ die Rede sein. Dabei unterscheiden sich die Regelungen in den vier Ländern, wie nachfolgend zu verdeutlichen ist.

---

<sup>78</sup> Siehe Leitbild, <http://www.schulmanagement.nrw.de/Leitbild/>

<sup>79</sup> Vgl. Oelkers, J./Reusser, K., „Qualität entwickeln – Standards sichern – mit Differenz umgehen“, 2008, S. 375

<sup>80</sup> BVerfGE 121, 205 (219 ff.)

<sup>81</sup> Siehe Avenarius, H. (Fn. 16), S. 34

## 1. Eigener Unterricht

Mit der erweiterten Selbstverantwortung der Schule verändert sich der Anteil der von der Schulleiterin oder dem Schulleiter zu übernehmenden Organisations- und Verwaltungsaufgaben. Die Mehrbelastung durch neue Aufgaben und erweiterte Anforderungen wird nicht nur von ihnen selbst, sondern auch in der Bildungsforschung als Problem angesehen<sup>82</sup>. In den Ländern Brandenburg, Hessen und Nordrhein-Westfalen hat die Schulleiterin oder der Schulleiter grundsätzlich neben ihren oder seinen Leitungsaufgaben auch zu unterrichten. Die Unterrichtsverpflichtung wird nach Schulformen je gesondert bestimmt. Im Hamburger Arbeitszeitmodell finden die funktionsbezogenen Aufgaben besondere Berücksichtigung. Dort entscheidet die Schulleiterin oder der Schulleiter selbst über den Umfang des von ihr oder ihm zu erteilenden Unterrichts.

## 2. Hospitation, Beratung und Unterstützung der Lehrkräfte

In den Schulgesetzen aller vier Länder ist die Schulleiterin oder der Schulleiter für die Erfüllung des Bildungs- und Erziehungsauftrags der Schule verantwortlich. In Brandenburg, Hamburg und Hessen heißt es ausdrücklich, dass sie oder er sich über das Unterrichtsgeschehen zu informieren habe. Dort wird auch die Beratungspflicht gegenüber den Lehrkräften ausdrücklich genannt. In Nordrhein-Westfalen bestimmt die Dienstordnung eingehend die Pflicht zur Hospitation, Beratung und Unterstützung.

## 3. Kontrolle, insbesondere der Einhaltung von Rechts- und Verwaltungsvorschriften

Der Schulleiterin oder dem Schulleiter obliegt in allen vier Ländern die Fachaufsicht über die Lehrkräfte ihrer Schule. Dementsprechend kann sie oder er die Lehrkräfte anweisen. In Hamburg und Nordrhein-Westfalen hat sie oder er ohne Einschränkung darauf zu achten, dass die geltenden Vorschriften, die Anordnungen der Schulaufsichtsbehörden sowie die Konferenzbeschlüsse eingehalten werden. In Hessen ist die Fachaufsicht vorrangig auf die Verwaltungsaufgaben bezogen und bei der Unterrichts- und Erziehungsarbeit eingeschränkt. Aufsichtsbefugnisse sind insbesondere bei einem Verstoß gegen Rechts- und Verwaltungsvorschriften sowie gegen verbindliche pädagogische Grundsätze des Schulprogramms und Konferenzbeschlüsse wahrzunehmen. Entsprechendes gilt für Brandenburg, wo es nach der Gesetzesnovelle 2007 nun aber heißt, dass einzugreifen ist, wenn den Anforderungen an die Qualität von Unterricht und Erziehung nicht entsprochen wird.

## 4. Weiterentwicklung der Unterrichts- und Erziehungsarbeit

Am Beispiel der Ergebnisse der Schulleitungsuntersuchungen unterstreicht Andreas Schleicher die Schlüsselrolle der Schulleiterinnen und Schulleiter<sup>83</sup>. Sie sollen Informationen darüber anbieten, worauf bei den Lehr-Lern-Prozessen zu achten ist, sollen motivieren, diese

---

<sup>82</sup> Vgl. DIPF, Ergebnisbericht MoSeS (Fn. 18), S. 76 ff. und Huber, S./Schneider, N., Anforderungen an Schulleitung: Was wird in den Ländern von pädagogischen Führungskräften in der Schule erwartet? 2007, S. 6

<sup>83</sup> Schleicher, A., Moderne Schulleitung im Wandel, in: DDS 4/2009, S. 319

Informationen zu nutzen und das notwendige Wissen bereitstellen, um die Informationen auszuwerten und für die Verbesserung der Praxis nutzen zu können. Lediglich in der Begrifflichkeit unterscheiden sich die vier Länder. In Hamburg und Nordrhein-Westfalen heißt es, dass die Schulleiterinnen und Schulleiter für die Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung zu sorgen haben. In Brandenburg und Hessen findet sich die Aussage, dass auf die Weiterentwicklung der Unterrichts- und Erziehungsarbeit hinzuwirken ist.

## 5. Schulprogrammarbeit

In der Bestandsaufnahme der Bundesarbeitsgemeinschaft *SchuleWirtschaft* wird darauf hingewiesen, dass die Schulleitungen bundesweit überwiegend für die Schulprogramme verantwortlich sind. Einschränkend wird aber festgehalten, dass bei den Gesprächspartnern in den Ländern „zumindest keine Erkenntnisse zur Qualität von Schulprogrammen und deren Durchdringungsgrad in den pädagogischen Alltag bekannt waren“<sup>84</sup>. Das spricht dafür, dass die Schulprogrammarbeit entgegen klarer gesetzlicher Regelung in der schulischen Wirklichkeit noch nicht flächendeckend angekommen ist. Die Schulprogramme sind in den vier Ländern gesetzlich bestimmt und bedürfen keiner schulaufsichtlichen Genehmigung. Sie sind damit der Form nach Teil der „devolution“, wirken aber nach innen und außen und sind dort „dem öffentlichen Publikum und den Aufsichtsbehörden zugänglich“<sup>85</sup>.

## 6. Interne Evaluation

Schulprogrammarbeit und interne Evaluation werden in allen vier Ländern miteinander verbunden. Die Schulen sind verpflichtet, die besonderen Ziele, Schwerpunkte und Organisationsformen ihrer pädagogischen Arbeit in einem Schulprogramm festzulegen, den Erfolg ihrer Arbeit in regelmäßigen Abständen zu überprüfen und, falls erforderlich, konkrete Verbesserungsmaßnahmen zu planen und das Schulprogramm regelmäßig fortzuschreiben.

### 6.3.2 Beteiligung von Schülerinnen und Schülern sowie ihren Eltern

Die unter dem Gesichtspunkt der Demokratisierung in Schulen entwickelten Mitwirkungsstrukturen haben nach Abkehr von traditionellen Steuerungsformen und Hinwendung zur Kontextsteuerung eine neue Bedeutung erlangt. Viele Entscheidungen der selbstständigen Schulen bedürfen der Beteiligung oder Zustimmung schulischer Gremien. Qualitätsentwicklung wird ohne Kommunikation und Beachtung sozialer Ebenen und Prozesse nicht für möglich gehalten<sup>86</sup>. Diese Form der „deconcentration“ war im brandenburgischen Modellvorhaben gesonderter Untersuchungspunkt. Dabei wurde die Bedeutung schulinterner Steuergruppen deutlich<sup>87</sup>.

#### 1. Information, Beratung und Beteiligung der Schülerinnen und Schülern

---

<sup>84</sup> Bestandsaufnahme (Fn. 10), S. 17

<sup>85</sup> Siehe auch Heinrich, M./Kussau, J., Das Schulprogramm zwischen schulischer Selbstregelung und externer Steuerung, in: Altrichter/Maag Merki (Fn. 7), S. 171 (172)

<sup>86</sup> Dazu Oelkers, J./Reusser, K. (Fn. 79), S. 45 ff.

<sup>87</sup> Vgl. Ergebnisbericht MoSeS (Fn. 18), S. 73

Schülerinnen und Schüler sind in allen grundsätzlichen und wichtigen Schulangelegenheiten durch die Schulleiterin oder den Schulleiter zu informieren und zu beraten, heißt es in allen vier Ländern.

## 2. Information, Beratung und Beteiligung der Eltern

Die Rechte der Eltern auf Information, Beratung und Beteiligung werden in allen vier Ländern gewährleistet. Die Rechte des Schulelternbeirats in Hessen sind stärker ausgeprägt als in den übrigen Ländern.

## 3. Schulkonferenz

Die Schulleiterin oder der Schulleiter führt in Hamburg, Hessen und Nordrhein-Westfalen den Vorsitz in der Schulkonferenz oder dem Schulforum. In Nordrhein-Westfalen hat sie oder er kein Stimmrecht, jedoch gibt ihre oder seine Stimme bei Stimmgleichheit den Ausschlag. In Brandenburg wird die oder der Vorsitzende aus dem Kreis der Mitglieder der Schulkonferenz gewählt. Die Schulleiterin oder der Schulleiter führt die Geschäfte. Mitglied in der Schulkonferenz ist eine Vertreterin oder ein Vertreter des Schulträgers.

### 6.3.3 Personalführung und Organisationsentwicklung

Im Bereich der Personalführung und Organisationsentwicklung zeigen sich größere Unterschiede zwischen den untersuchten Ländern als im Bereich von Unterricht und pädagogischer Innovation oder bei der Beteiligung von Schülerinnen und Schülern sowie ihrer Eltern. Die Grenzen zwischen „delegation“ und „devolution“ werden unterschiedlich gezogen<sup>88</sup>. Dabei ist der im internationalen Vergleich geringe Grad an Eigenverantwortung zu beachten. Insgesamt ist in den Ländern der Bundesrepublik Deutschland bislang die Entscheidung in Personalangelegenheiten höheren Entscheidungsebenen vorbehalten<sup>89</sup>. Die Bundesarbeitsgemeinschaft *SchuleWirtschaft* spricht von „kleinen“ und „großen“ Dienstvorgesetzten. Kritisch wird angemerkt, dass es sich bei den neuen Dienstvorgesetzten-Regelungen zwar um die Zuweisung von Kompetenzen handele, die über die bloße Vorgesetztenfunktion hinausreichen, aber dennoch begrenzt und nicht immer eindeutig seien<sup>90</sup>. Die Übertragung fällt in den vier Ländern unterschiedlich aus.

## 1. Dienstrechtliche Befugnisse generell

In Hessen wurden einzelne Aufgaben übertragen. In Brandenburg, Hamburg und Nordrhein-Westfalen ist die Übertragung von Aufgaben der Dienstvorgesetzten oder des Dienstvorgesetzten schulgesetzlich vorgesehen. Brandenburg hat dieses in einem gestuften Verfahren durch Verwaltungsvorschriften umgesetzt, dabei gibt es Befugnisse, die allen Schulleiterinnen und Schulleitern übertragen wurden und solche, die lediglich für bestimmte

---

<sup>88</sup> Vgl. Brauckmann, S., Schulleitungshandeln (Fn. 8), S. 82

<sup>89</sup> Vgl. Altrichter, H./Rürup, M., Schulautonomie und die Folgen (Fn. 14), S. 111 (128)

<sup>90</sup> Bestandsaufnahme (Fn. 10), S. 19

Schulen<sup>91</sup> gelten. In Hamburg ist die die Schulleiterin oder der Schulleiter in der Regel Dienstvorgesetzte oder Dienstvorgesetzter.

## 2. Personalauswahl

Nach dem klassischen Modell der Personalrekrutierung rekrutiert nicht die Schule, sondern weist die Schulaufsicht zu. Demgegenüber spricht sich Ewald Terhart dafür aus, dass die Schule in die Lage versetzt werden muss, Einfluss auf die Auswahl ihres Personals zu nehmen<sup>92</sup>. Die Bundesarbeitsgemeinschaft *SchuleWirtschaft* vertritt die Auffassung, dass eine gute Organisationsentwicklung personalrechtliche Zuständigkeiten verlangt. Sie fordert deshalb die Verantwortungsübernahme der Schulleitungen für die Personalrekrutierung und die Personalentwicklung<sup>93</sup>. In allen vier Ländern gibt es neben zentralen Einstellungsverfahren der Schulbehörden auch schulbezogenen Verfahren. Die Länder unterscheiden sich aber erheblich hinsichtlich des Umfangs. Während in Brandenburg nur eine begrenzte Zahl von Schulen die Entscheidung selbst treffen kann und in Hessen 2011 lediglich von einem Drittel „schulscharf“ eingestellter Lehrkräfte<sup>94</sup>.die Rede ist, liegt die Entscheidung in Hamburg und Nordrhein-Westfalen ganz überwiegend bei den Schulen selbst.

## 3. Personalentwicklung, Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen

Personalentwicklung muss Teil von Schulentwicklung werden, und beides kann nach Auffassung von Ewald Terhart im Rahmen der „educational governance“ nur erfolgreich sein, wenn Personalmaßnahmen nicht fremdbestimmt erfolgen<sup>95</sup>. Ergebnisverantwortung sollte nach Meinung der Bundesarbeitsgemeinschaft *SchuleWirtschaft* idealerweise über Zielvereinbarungen geregelt sein<sup>96</sup>. Gesetzliche Bestimmungen zu Mitarbeitergesprächen finden sich im hessischen Lehrerbildungsgesetz lediglich im Zusammenhang mit Qualifizierungsportfolios. Zielvereinbarungen werden nach Schulinspektionen geschlossen. In Brandenburg und Nordrhein-Westfalen gibt es Handlungsempfehlungen für Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen. Mitarbeitergespräche als Instrument der Personalführung im Schulbereich scheinen in Nordrhein-Westfalen aber bislang nicht eingeführt zu sein. In Hamburg ist die Schulleiterin oder der Schulleiter verantwortlich für alle innerschulisch notwendigen Maßnahmen der Personalentwicklung. Eine Dienstvereinbarung regelt das Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch.

## 4. Dienstliche Beurteilungen

Die Dienstlichen Beurteilungen werden in allen vier Ländern von der Schulleiterin oder dem Schulleiter erstellt.

---

<sup>91</sup> SeS-Schulen (Fn. 27)

<sup>92</sup> Terhart, E., Personalauswahl, Personaleinsatz und Personalentwicklung an Schulen, in: Altrichter/Maag Merki (Fn. 7), S. 255 (264 ff.)

<sup>93</sup> Bestandsaufnahme (Fn. 10), S. 19

<sup>94</sup> Pressemitteilung vom 03.08.2011, <http://www.kultusministerium.hessen.de/>

<sup>95</sup> Terhart, E., Personalauswahl, Personaleinsatz und Personalentwicklung an Schulen, in: Altrichter/Maag Merki (Fn. 7), S. 255 (265)

<sup>96</sup> Bestandsaufnahme (Fn. 10) S. 9 f.

## 5. Beförderungen

In Brandenburg obliegen Beförderungsentscheidungen den zuständigen staatlichen Stellen. In Hamburg haben die Schulleiterin oder der Schulleiter ein Vorschlagsrecht. In Nordrhein-Westfalen soll die Entscheidung bei einer Beförderung in das erste Beförderungsamt seitens der Schulaufsicht mit der Schulleiterin oder dem Schulleiter erörtert und einvernehmlich getroffen werden. In Hessen kann einer Schule die Entscheidung über eine Beförderung von Lehrkräften gestattet werden.

## 6. Disziplinarmaßnahmen

In Nordrhein-Westfalen hat die Schulleiterin oder der Schulleiter jeden Verdacht eines Dienstvergehens der Schulaufsichtsbehörde zu melden, sie oder er hat keine eigenen Disziplinarbefugnisse. In Hessen sind lediglich mündliche oder schriftliche missbilligende Äußerungen (Zurechtweisungen, Ermahnungen, Rügen und dergleichen), die nicht ausdrücklich als Verweis bezeichnet werden, Aufgabe der Schulleiterin oder des Schulleiters. Dieses gilt in Brandenburg nur für einen begrenzten Kreis von Schulen<sup>97</sup>. In Hamburg kann die Schulleiterin oder der Schulleiter auch einen Verweis als Disziplinarmaßnahme aussprechen.

## 7. Planung und Durchführung von Fortbildung

Die Lehrkräfte sind in allen vier Ländern zur Fortbildung verpflichtet. Die Schulleiterin oder der Schulleiter hat auf die Fortbildung der Lehrkräfte hinzuwirken und kann die Lehrkräfte erforderlichenfalls zur Wahrnehmung der für die Entwicklung der Qualität und Organisation der Schule notwendigen Fortbildungsmaßnahmen verpflichten.

## 8. Zusammenarbeit in der Schulleitung

Hamburg hat keine gesonderten Regelungen über eine Zusammenarbeit in der Schulleitung. In Hessen koordinieren die Mitglieder der Schulleitung ihre Arbeit insbesondere in regelmäßigen Dienstbesprechungen. In Nordrhein-Westfalen arbeitet die Schulleiterin oder der Schulleiter in der Schulleitung mit dem ständigen Vertreter oder der ständigen Vertreterin und gegebenenfalls mit weiteren Personen zusammen. Betont wird, dass ihre oder seine Gesamtverantwortung und die abschließende Entscheidungsbefugnis unberührt bleibt. Brandenburg unterscheidet Aufgaben der Schulleitung von Aufgaben, die der Schulleiterin oder dem Schulleiter vorbehalten sind. Soweit dieses nicht der Fall ist, kann die Schulleiterin oder der Schulleiter im Leitungskollegium überstimmt werden.

## 9. Zusammenarbeit mit den Konferenzen der Lehrkräfte

Den Vorsitz in der Lehrerkonferenz führen in allen vier Ländern die Schulleiterin oder der Schulleiter.

### 6.3.4 Verwaltungs- und Organisationsaufgaben

---

<sup>97</sup> SeS-Schulen (Fn. 27)

Ebenso wie im Bereich der Personalführung und Organisationsentwicklung gibt es auch im Bereich der Verwaltungs- und Organisationsaufgaben Unterschiede zwischen den untersuchten Ländern. Insgesamt handelt es sich eher um Formen der „delegation“ als um Formen der „devolution“<sup>98</sup>. Eine dezentrale Ressourcenverantwortung wurde in allen vier Ländern erprobt und inzwischen auch implementiert. Generalisierbare Ergebnisse aus empirischen Analysen liegen nach Auffassung von Yvonne Brückner und Mareike Tarazona aber noch nicht vor<sup>99</sup>. Der Aktionsrat Bildung fordert, dass den Schulen Finanzmittel möglichst in der Form von Globalbudgets für die Erledigung ausgabenrelevanter Alltagsgeschäfte zur Verfügung gestellt werden sollen<sup>100</sup>.

### 1. Stellen und Personalmittel

In Brandenburg sieht das Schulgesetz vor, dass die staatlichen Schulämter den Schulen Entscheidungsbefugnisse über die Verwendung von Personalmitteln einräumen sollen. Dieses wurde aber lediglich für eine begrenzte Zahl von Schulen und eingeschränkt als Instrument zur Unterrichtsabsicherung umgesetzt. In Nordrhein-Westfalen kann das Land den Schulen Personalmittel zur eigenverantwortlichen Bewirtschaftung zuweisen. In Hessen sollen die Schulen von 2012 an über freie Personalmittel eigenverantwortlich verfügen können. In Hamburg ist dieses im Rahmen der ihnen nach den geltenden Bedarfsgrundlagen zugewiesenen Personalmittel bereits seit 2006 der Fall.

### 2. Sachmittel

Die Bewirtschaftung der Sachmittel ist in den drei Flächenländern vergleichbar geregelt. Sie richtet sich nach den für die Schulträger geltenden haushalts- und kassenrechtlichen Regelungen, wobei Brandenburg und Hessen die Schulträger ausdrücklich dazu verpflichten, den Schulen Mittel der laufenden Verwaltung und Unterhaltung zur Verfügung zu stellen. In Hamburg werden Sachmittel im Selbstbewirtschaftungsfonds als Budget für die Schulen bewirtschaftet. Dabei sind die Titel deckungsfähig und können unter bestimmten Bedingungen punktuell auch für Personalmittel verwendet werden.

### 3. Zuwendungen Dritter

Dezentrale Ressourcenverantwortung erschöpft sich nicht in der Verwaltung staatlich oder kommunal zugewiesener Mittel, sondern umfasst die aktive Beteiligung der Schulen bei der Mittelbeschaffung<sup>101</sup>. In allen vier Ländern dürfen die Schulen zur Erfüllung ihrer Aufgaben Zuwendungen von Dritten für den Schulträger entgegennehmen. Diese müssen mit dem Bildungs- und Erziehungsauftrag der Schule vereinbar sein. Die Entscheidung trifft die Schulleiterin oder der Schulleiter. Die Schulkonferenz und der Schulträger sind nach jeweiligem Landesrecht zu beteiligen.

---

<sup>98</sup> Vgl. Brauckmann, S., Schulleitungshandeln (Fn. 8), S. 82

<sup>99</sup> Vgl. Brückner, Y./Tarazona, M., Finanzierungsformen, Zielvereinbarung, NPM und Globalbudget, in: Altrichter/Maag Merki (Fn.7), S. 81 (108)

<sup>100</sup> Vgl. Expertenrating (Fn. 13), S. 11

<sup>101</sup> Vgl. Brückner, Y./Tarazona, M., Finanzierungsformen ... (Fn. 99), S. 89 f.

#### 4. Rechenschaftslegung, Statistiken

Die Rechenschaftslegung wird als zentraler Aspekt der Steuerung in deregulierten Systemen angesehen<sup>102</sup> und als Merkmal bezeichnet, das die erfolgreichen Schulsysteme von den weniger erfolgreichen unterscheidet. Rechenschaftspflichten sind auch Gegenstand von Zielvereinbarungen. Daten für die Schulstatistik zu liefern, ist traditionell Aufgabe der Schulen und damit der Schulleiterin oder des Schulleiters. In allen vier Ländern wird Rechenschaftslegung im Zusammenhang mit der internen Evaluation erwähnt. In Nordrhein-Westfalen wird sie auch als Aufgabe der Fachkonferenzen genannt und ist Teil des Berichtswesens in der Selbstständigen Schule und der Fortbildungsplanung. In Hamburg ist die Rechenschaftslegung Teil der zwischen Schulaufsicht und Schulleitungen zu schließenden Ziel- und Leistungsvereinbarungen.

#### 5. Stundenplan und Einsatz der Lehrkräfte

In allen vier Ländern ist die Schulleiterin oder der Schulleiter für einen geordneten Schulbetrieb und damit für die Stundenpläne, den Einsatz der Lehrkräfte und die Vertretungspläne verantwortlich.

### 6.3.5 Vertretung der Schule nach außen

Die Vertretung der Schule nach außen hat mit dem Ansatz der Dezentralisierung nur mittelbar zu tun, ist aber für die Aufgabenstellung der Schulleiterin oder des Schulleiters und den Erfolg ihrer oder seiner Arbeit von großer Bedeutung. Angesprochen ist der unternehmerische Führungsstil, zu dem insbesondere die Förderung von Beziehungen zwischen Schule, Eltern, Kommune und regionalem Umfeld sowie die Kooperation mit Institutionen und Unternehmen und die Schaffung einer positiven Außendarstellung gehören<sup>103</sup>.

#### 1. Außenvertretung generell

In allen vier Ländern ist die Schulleiterin oder der Schulleiter verpflichtet, die Schule nach außen zu vertreten. Brandenburg bindet die Außenvertretung ausdrücklich an Beschlüsse der Schulleitung und der schulischen Gremien. In Hessen wird festgelegt, dass die Außenvertretung im Einvernehmen mit dem Schulträger zu erfolgen hat, wenn dessen Angelegenheiten berührt werden.

#### 2. Zusammenarbeit mit anderen Schulen

Auch die Zusammenarbeit mit anderen Schulen ist in allen vier Ländern Pflicht der Schulleiterin oder des Schulleiters. In Nordrhein-Westfalen wird ausdrücklich die Zusammenarbeit mit Schulen in freier Trägerschaft eingeschlossen. In Hamburg ist die Zusammenarbeit institutionell eingebunden in regionale Bildungskonferenzen.

#### 3. Zusammenarbeit mit dem Schulträger

---

<sup>102</sup> Vgl. Jahresgutachten (Fn. 13), S. 26 f.

<sup>103</sup> Vgl. Brauckmann, S., Schulleitungshandeln (Fn. 8), S. 86

In Hamburg werden die Aufgaben des Schulträgers von der staatlichen Schulbehörde wahrgenommen. Die Schulgesetze der drei Flächenländer betonen die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit dem Schulträger. In Hessen wird als Aufgabe der Schulleiterin oder des Schulleiters ausdrücklich hervorgehoben, dass gemeinsam mit dem Schulträger für den ordnungsgemäßen Ablauf der Unterrichts- und Erziehungsarbeit sowie des Schullebens zu sorgen und auf deren Weiterentwicklung hinzuwirken ist.

#### 4. Zusammenarbeit mit den Schulaufsichtsbehörden

Die besondere Bedeutung der Zusammenarbeit zwischen Schule und Schulbehörden wird in allen vier Ländern insbesondere auf die Qualitätsentwicklung bezogen. Dabei werden in Hamburg und Nordrhein-Westfalen Stellung und Aufgabe der Schulaufsichtsbehörden betont, während in Brandenburg und Hessen die Qualitätsentwicklung vorrangig als Aufgabe der Schule angesehen wird. In Brandenburg und Nordrhein-Westfalen heißt es ausdrücklich, dass die Führungsverantwortung der Schulleitungen zu beachten ist.

#### 5. Öffnung der Schule, Zusammenarbeit mit anderen Einrichtungen und Organisationen

Die Öffnung der Schule gegenüber ihrem Umfeld wird in allen vier Ländern als Aufgabe genannt. Die Schulleiterin oder der Schulleiter ist insbesondere verpflichtet, mit Betrieben, Sport- und anderen Vereinen, Kunst- und Musikschulen, freien Trägern der Jugendhilfe, kommunalen und kirchlichen Einrichtungen sowie mit Einrichtungen der Weiterbildung zusammenzuarbeiten.

#### 6. Teilnahme an Sitzungen von Gremien auf kommunaler Ebene

Gesetzliche Regelungen über eine Teilnahme der Schulleiterin oder des Schulleiters an Gremiensitzungen kommunaler oder staatlicher Gremien finden sich im Schulrecht der vier Länder nicht. Die Schulleiterin oder der Schulleiter kann nach allgemeinen Vorschriften vom Schulträger oder von der Schulbehörde hinzugezogen werden oder eine Aussagegenehmigung erhalten. Sie oder er ist in vielfältige regionale Abstimmungen eingebunden.

#### 7. Öffentlichkeitsarbeit

Aus der Pflicht, die Schule nach außen zu vertreten, folgt in allen vier Ländern für die Schulleiterin oder den Schulleiter die Aufgabe der Öffentlichkeitsarbeit. In Hessen ist sie oder er dabei im Rahmen der jeweiligen Zuständigkeiten an die Beschlüsse der Schulkonferenz und der Gesamtkonferenz und an das Einvernehmen mit dem Schulträger gebunden. In Brandenburg und Nordrhein-Westfalen sind bei Angelegenheiten von besonderer Tragweite Abstimmungen mit der Schulaufsichtsbehörde oder dem Schulträger erforderlich.

## **6.4 Rahmenbedingungen**

### **6.4.1 Status der Schule**

Die Eigenverantwortung der Schule und damit auch die Rechte und Pflichten der Schulleiterin und des Schulleiters sind in allen Ländern erweitert worden. Eine erweiterte

Eigenverantwortung ist jedoch nicht per se geeignet, den Führungsstil der Schulleiterin oder des Schulleiters zu stärken und die Qualität des Unterrichts zu steigern. Dezentrale Entscheidungen können nach Auffassung des Aktionsrats Bildung auch zu opportunistischem Handeln führen. Eine klare Aufgabenabgrenzung, Verantwortung und Rechenschaftslegung, heißt es weiter, könne dem entgegenwirken<sup>104</sup>.

## 1. Rechtsstellung der Schule

Im Jahresgutachten 2010 des Aktionsrats Bildung wird die Auffassung vertreten, dass die Rechtsform der nichtrechtsfähigen Anstalt der heutigen rechtlichen und tatsächlichen Ausgestaltung der Aufgaben der Schule nicht mehr gerecht wird. Eine Änderung wird auf der Grundlage eines Gesetzes rechtlich für möglich gehalten<sup>105</sup>. Martin Stock hält eine pädagogisch tatsächlich selbstständige, aber rechtlich unfreie und gewissermaßen subjektlose, „nichtrechtsfähige“ Schule“ nur für eine halbe Lösung<sup>106</sup>. Die dabei zu beachtenden verfassungsrechtlichen Schranken beschreibt Hermann Avenarius<sup>107</sup>.

In allen vier Ländern sind die allgemein bildenden Schulen nichtrechtsfähige öffentliche Anstalten, wobei die relative Selbstständigkeit im Rahmen der Rechts- und Verwaltungsvorschriften jeweils hervorgehoben wird. In Brandenburg und Hessen heißt es, dass die Schule auf der Grundlage einer allgemein oder im Einzelfall erteilten Ermächtigung und im Rahmen der ihr zur Verfügung stehenden Mittel Rechtsgeschäfte mit Wirkung für den ermächtigenden Rechtsträger abschließen und für diesen Verpflichtungen eingehen kann. Es handelt sich aber lediglich um „delegation“<sup>108</sup>, die Schulleiterin oder der Schulleiter handeln in Vertretung des jeweiligen Rechtsträgers. Brandenburg hat den Schulträgern die Möglichkeit eingeräumt, rechtsfähige Schule zu errichten, was aber bislang nicht genutzt wurde. Hamburg hat dieses für seine beruflichen Schulen umgesetzt, ist dort also den Weg der „devolution“ gegangen.

## 2. Aufgabenabgrenzung zwischen Schulträger und Schulaufsichtsbehörden

Die gemeinsame Verantwortung von Land und Kommunen für das Schulwesen wirft auf Grund wachsender Komplexität der zu lösenden Aufgaben Probleme auf<sup>109</sup>. Die Abgrenzung der Zuständigkeiten und die notwendige Zusammenarbeit ist Gegenstand gesetzlicher Regelungen. Grundsätzlich sind die Aufgaben zwischen Schulträger und Schulaufsichtsbehörden entsprechend der Unterscheidung von inneren und äußeren Schulangelegenheiten aufgeteilt. Hamburg trennt nicht, die übrigen drei Länder legen eine Pflicht zur Zusammenarbeit gesetzlich fest. Über die Errichtung und Auflösung von Schulen entscheiden die Schulträger, wobei die Beschlüsse der Zustimmung der zuständigen Ministerien bedürfen. Unterschiede gibt es insbesondere im Bereich der Schulfinanzierung. In Hessen und Nordrhein-Westfalen gewährt

---

<sup>104</sup> Siehe dazu Jahresgutachten (Fn. 13), S. 22 ff. und Expertenrating (Fn. 13), S. 16

<sup>105</sup> Siehe dazu Jahresgutachten (Fn. 13), S. 22 f.

<sup>106</sup> Stock, M., Auf dem mühsamen Weg zur „Selbstständige Schule“ – ein Modellversuch in Nordrhein-Westfalen im Zeichen der PISA-Debatte, RdJB 4/2002, 468 (494)

<sup>107</sup> Avenarius, H. (Fn. 16), S. 264 ff.

<sup>108</sup> Vgl. Brauckmann, S., Schulleitungshandeln (Fn. 8), S. 82

<sup>109</sup> Dazu Avenarius, H. (Fn. 16), S. 198 f.

das Land den Schulträgern nach Maßgabe des Haushalts Zuschüsse für außerunterrichtliche Ganztags- und Betreuungsangebote. Brandenburg und Hessen lassen in bestimmten Bereichen eine Mischfinanzierung aus Landesmitteln und Mitteln des Schulträgers zu.

### 3. Aufgabenabgrenzung zwischen Schule und Schulträger

Die Rechte und Pflichten der Schulleiterin oder des Schulleiters sind von der gesetzlichen Abgrenzung der Aufgaben und von der Qualität der Zusammenarbeit mit dem Schulträger abhängig. Dabei gibt es in den Ländern unterschiedliche Zuordnungen. In den drei Flächenländern bietet sich ein buntes Bild je nach Bereitschaft der Schulträger zur Übertragung entsprechender Rechte. Gesonderte Regelungen fehlen in Brandenburg. In Hessen wird die Zusammenarbeit von Schule und Schulträger in Schulkommissionen gefördert, die von den Gemeinden zu bilden sind und denen insbesondere Lehrkräfte, Eltern sowie Schülerinnen oder Schüler angehören. In Nordrhein-Westfalen können vom Ministerium Schulleiterkonferenzen eingerichtet werden, die auch der Zusammenarbeit der Schulen mit den Schulträgern dienen. In Hamburg hat die Schulleiterin oder der Schulleiter umfassende Rechte bei der Bewirtschaftung der Personal- und Sachmittel.

### 4. Aufgabenabgrenzung zwischen Schule und Schulaufsichtsbehörden

Die Aufgabenverteilung zwischen Schule und Schulaufsichtsbehörden hat sich verändert. Mit der Stärkung der Eigenverantwortung von Schulen hat das Land von der Detail-Steuerung Abstand genommen, auf der anderen Seite aber durch Maßnahmen der Qualitätssicherung den Druck auf die Schule erhöht<sup>110</sup>. Beides beeinflusst die Aufgabenstellung der Schulleiterin oder des Schulleiters. Während die Schulaufsicht in Nordrhein-Westfalen dreistufig aufgebaut ist, werden die Aufgaben in Brandenburg und Hessen auf zwei Ebenen und in Hamburg alleine durch die Behörde für Schule und Berufsbildung wahrgenommen. In Brandenburg und Hessen übt das Kultusministerium die Fach- und Dienstaufsicht unmittelbar gegenüber den Staatlichen Schulämtern aus und nur mittelbar gegenüber den Schulen. Vergleichbar führt das Ministerium in Nordrhein-Westfalen die Aufsicht über die nachgeordneten Schulaufsichtsbehörden, entscheidet aber lediglich über Angelegenheiten von grundsätzlicher Bedeutung und sichert die landeseinheitlichen Grundlagen für die pädagogische und organisatorische Arbeit der Schulen und für ein leistungsfähiges Schulwesen.

## 6.4.2 Qualifizierung und Unterstützung der Schulleitungen

Die klassische Lehrkräfteausbildung bildet für die mit der Leitung einer Schule verbundenen Aufgaben nicht hinreichend aus. Diese Aufgaben sind im Zusammenhang mit neuen Steuerungsvorstellungen gewachsen. Die vier Länder qualifizieren Lehrkräfte sowie Schulleiterinnen und Schulleiter in unterschiedlicher Weise und haben entsprechende Bestimmungen und Angebote geschaffen<sup>111</sup>.

### 1. Fort- und Weiterbildung

---

<sup>110</sup> Avenarius, H. (Fn. 16), S. 277, spricht von „einem manchmal schwer auflösbaren Spannungsverhältnis zueinander“

<sup>111</sup> Siehe dazu Bosen, M., Schulleitungshandeln (Fn.7), S. 277 ff.

In Brandenburg kann eine Zusatzqualifikation in Schulmanagement erworben werden. Hessen und Nordrhein-Westfalen haben gestufte Verfahren zur Qualifizierung für die Übernahme von Funktionsstellen in der Schule. Die Teilnahme an entsprechenden Qualifizierungsangeboten ist in Hamburg bereits seit 2001 bei Übernahme von Leitungsfunktionen Pflicht.

## 2. Supervision und Coaching

Einen gesetzlich abgesicherten Anspruch auf Supervision und Coaching gibt es in keinem der vier Länder. Supervision und Coaching wird aber im Rahmen von Qualifizierungs- und Unterstützungsangeboten für Schulleiterinnen und Schulleiter bereit gestellt.

### 6.4.3 Ausstattung der Schule

Modelle der dezentralen Ressourcenverantwortung sind immer wieder verdächtigt worden, bloße Vorhaben für Einsparungen zu sein. Die Bildungsforschung beschäftigt sich eingehend mit Strategien für eine auskömmliche Finanzierung des Bildungswesens<sup>112</sup>.

## 1. Stellen und Personalmittel

Die Bedeutung der Ausstattung mit Stellen und Personalmitteln als Voraussetzung für das Gelingen einer stärkeren Selbstständigkeit von Schulen wird allenthalben in der Bildungspolitik betont. In Hamburg entscheidet die Bürgerschaft, in den übrigen drei Ländern entscheiden die Landesparlamente über den Stellenrahmen und die Ausstattung mit Personalmitteln. In Hamburg erhalten die Schulen die Möglichkeit, die ihnen zugewiesenen Personalmittel im Rahmen der bestehenden haushalts- und personalrechtlichen Grenzen flexibel einzusetzen.

## 2. Unterrichtsverpflichtung

Im internationalen Vergleich ist die Unterrichtsverpflichtung der Schulleitungen in Deutschland sehr hoch<sup>113</sup>. Hohe Unterrichtsverpflichtungen begrenzen den Anteil der Arbeitszeit, der für Entwicklungs- und Leitungsaufgaben zur Verfügung steht. In den drei Flächenländern wird die wöchentliche regelmäßige Unterrichtspflichtzeit der Lehrkräfte einschließlich Ermäßigungen und Anrechnungen durch die zuständigen Ministerien festgelegt. In Hamburg entscheidet die Schulleiterin oder der Schulleiter, ob sie oder er neben der Wahrnehmung funktionsbezogener Aufgaben auch unterrichtet.

## 3. Verwaltungspersonal in der Schule

Die Kosten für das Verwaltungspersonal trägt in Hamburg das Land, in den drei Flächenländern grundsätzlich der Schulträger. In Brandenburg ist dieses im Schulgesetz ausdrücklich geregelt. In Hessen wird überlegt, Landesmittel für die Beschäftigung von

---

<sup>112</sup> Vgl. Weiß, M./Bellmann, J., Bildungsfinanzierung in Deutschland und Schulqualität – eine gefährdete Balance? RdJB 1/2007, S. 20 ff. ; ausführlich dazu Bellenberg, G./Böttcher, W./ Klemm, K., Stärkung der Einzelschule, 2001, s. 35 ff.

<sup>113</sup> Vgl. KMK, Bildungsbericht für Deutschland: Erste Befunde, Bonn 2003, S. 128 (Deutschland: 54 Std./Monat, internationaler Durchschnitt 21 Std./Monat)

zusätzlichem Verwaltungspersonal zur Entlastung der Schulleiterin oder des Schulleiters zur Verfügung zu stellen. Nordrhein-Westfalen finanziert bereits Schulverwaltungsassistentinnen und –assistenten aus dem Landeshaushalt.

#### 4. Sachmittel

Die Sachkosten für den ordnungsgemäßen Schulbetrieb und Unterricht trägt in Hamburg das Land, in den übrigen drei Ländern grundsätzlich der Schulträger. In allen drei Flächenländern gibt es aber Mischfinanzierungen aus Landesmitteln und kommunalen Mitteln.

## 7 **Schlussbemerkungen**

Im strategischen Ziel unterscheiden sich die vier untersuchten Länder nicht wesentlich. Die Schule soll in ihrer Eigenverantwortung gestärkt werden, die Schulleiterin oder der Schulleiter spielt in dem Entwicklungsprozess eine tragende Rolle. Dass die Schwerpunkte unterschiedlich gesetzt werden, hat damit zu tun, dass länderspezifische Bildungssysteme aufgrund ihrer historischen Prämissen weiterentwickelt werden<sup>114</sup> und folgt im Übrigen den jeweils bestehenden bildungspolitischen Mehrheitsverhältnissen.

Im Expertenrating zum Jahresgutachten 2010 des Aktionsrats Bildung wurden die Regelungsbereich Finanzwesen, Personalwesen, Organisation und Verwaltung, pädagogische Aufgaben sowie Schulqualität untersucht und die Länder nach dem erreichten Grad an Schulautonomie bewertet. Dabei finden sich Brandenburg, Hamburg und Hessen in der mittleren sowie Nordrhein-Westfalen als einziges Land in der oberen Kategorie<sup>115</sup>.

Beim Vergleich der einschlägigen rechtlichen Regelungen fällt insbesondere auf:

Keines der vier Länder hat an der hergebrachten Rechtsform der Schule als nichtrechtsfähige Anstalt etwas geändert, wenn von der besonderen Rechtsform beruflicher Schulen in Hamburg abgesehen wird, die im Forschungsvorhaben keine Rolle spielen. Dass diese Rechtsform der gewachsenen Eigenverantwortung der Schule noch entspricht, wird in der Bildungsforschung bezweifelt<sup>116</sup>. Immerhin gibt es Ansätze für Änderungen. So hat vergleichbar mit Hamburg auch Schleswig-Holstein den Trägern der öffentlichen berufsbildenden Schulen das Recht eingeräumt, Schulen als rechtsfähige Anstalten des öffentlichen Rechts zu errichten<sup>117</sup>.

In den drei Flächenländern hat die Schulleiterin oder der Schulleiter neben ihren oder seinen Leitungsaufgaben grundsätzlich zu unterrichten. Das wird in der Bildungsforschung unter dem Aspekt ihrer gewachsenen Belastung als problematisch angesehen<sup>118</sup>. In Hamburg bietet das flexible Arbeitszeitmodell die Möglichkeit, dass die Schulleiterin oder der Schulleiter sich voll ihren oder seinen gestiegenen funktionellen Aufgaben widmet. Eine Entlastung durch

---

<sup>114</sup> Vgl. Oelkers, J./Reusser, K. (Fn. 79), S. 13 f.

<sup>115</sup> Vgl. Expertenrating (Fn. 13), S. 25

<sup>116</sup> Siehe dazu das Jahresgutachten (Fn. 13), S. 22 ff. und das Expertenrating (Fn. 13), S. 16

<sup>117</sup> Siehe § 2 Abs. 2 Satz 3 Schleswig-Holsteinisches Schulgesetz

<sup>118</sup> Siehe Ergebnisbericht MoSeS (Fn. 18), S. 76 ff. und Huber, S./Schneider, N., Anforderung an Schulleitung: Was wird in den Ländern von den pädagogischen Führungskräften in der Schule erwartet?

zusätzliches Verwaltungspersonal ist bislang nur ansatzweise zu erkennen oder in bildungspolitischen Willensbekundungen zu hören.

Während in Brandenburg, Hessen und Nordrhein-Westfalen neben den Aufgaben der Schulleiterin oder des Schulleiters auch solche der Schulleitung genannt werden, liegt in Hamburg die Verantwortung ausschließlich bei der Schulleiterin oder dem Schulleiter. In den drei Flächenländern wird neben der auch dort festgelegten Gesamtverantwortung der Schulleiterin oder des Schulleiters die Kooperation in der Schulleitung ausdrücklich betont. Das entspricht Überlegungen, wonach die Funktion der Schulleitung sinnvoller Weise nur gemeinsam verantwortet werden kann<sup>119</sup>. Martin Bosen vertritt weitergehend die Auffassung, dass eine Schulleitung bei erweiterter Eigenverantwortung von Schulen die Aufteilung von Führung auf unterschiedliche Funktionsträger und Kernteams erfordere<sup>120</sup>.

Die Dezentralisierung der Ressourcenverantwortung wird im Zusammenhang mit erweiterten Rechten der Schulleiterin oder des Schulleiters als wichtiges Steuerungsinstrument angesehen<sup>121</sup>. Sachmittel und Personalmittel können, wenngleich in unterschiedlicher Weise und Höhe, in allen vier Ländern der Schule zur Bewirtschaftung zugewiesen werden. Schulen in Hessen erhalten nach einer langjährigen Versuchsphase Gesamtbudgets, die aus Landes- und kommunalen Mitteln gespeist werden. Hamburg hat als einziges Land den Schulen Gesamtbudgets zugewiesen, die weitgehend eigenverantwortlich bewirtschaftet werden. Die Schulen dürfen die ihnen nach den geltenden Bedarfsgrundlagen zugewiesenen Personalmittel im Rahmen der bestehenden haushalts- und personalrechtlichen Grenzen flexibel einsetzen.

---

<sup>119</sup> Vgl. Huber, S./Schneider, N. (Fn. 119), S. 2

<sup>120</sup> Bosen, M., Schulleitungshandeln (Fn. 7), s. 291

<sup>121</sup> Vgl. Weiß, M./Bellmann, J., Bildungsfinanzierung (Fn. 112) S. 26