

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

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

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

Klaus Hanßen
Schweinfurthstraße 90
14195 Berlin
hanssenklaus@aol.com

Berlin, März 2013

Inhalt

1	Einleitung	6
2	Quellen	7
3	Aufgabenbereiche, Rahmenbedingungen	7
4	Rechtslage Berlin (BE)	10
4.1	Leitbild	10
4.2	Befähigung für das Amt der Schulleiterin oder des Schulleiters	10
4.3	Aufgabenbereiche	11
4.4	Rahmenbedingungen	18
5	Rechtslage Niedersachsen (NI)	22
5.1	Leitbild	22
5.2	Befähigung für das Amt der Schulleiterin oder des Schulleiters	22
5.3	Aufgabenbereiche	22
5.4	Rahmenbedingungen	30
6	Vergleich der Regelungen in den Ländern BE, BB, HE, HH, NI, NRW	34
6.1	Leitbild	34
6.2	Befähigung für das Amt der Schulleiterin oder des Schulleiters	35
6.3	Aufgabenbereiche	35
6.4	Rahmenbedingungen	44
7	Schlussbemerkungen	49

Abkürzungen

ADO	Allgemeine Dienstordnung für Lehrer und Lehrerinnen, Schulleiter und Schulleiterinnen an öffentlichen Schulen in NRW
BbgSchulG	Brandenburgisches Schulgesetz
BeamtStG	Gesetz zur Regelung des Statusrechts der Beamtinnen und Beamten der Länder
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
HmbBG	Hamburgisches Beamtengesetz
HDienstO	Hessische Dienstordnung für Lehrkräfte, Schulleiterinnen und Schulleiter und sozialpädagogische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
HSchG	Hessisches Schulgesetz
KMK	Ständige Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland (Kultusministerkonferenz)
LBG Bbg	Beamtengesetz für das Land Brandenburg
LBG BE	Beamtengesetz für das Land Berlin
LBG NRW	Beamtengesetz für das Land Nordrhein-Westfalen
NBG	Niedersächsisches Beamtengesetz
NSchG	Niedersächsisches Schulgesetz
OVG	Oberverwaltungsgericht
RdJB	Recht der Jugend und des Bildungswesens, Zeitschrift für Schule, Berufsbildung und Jugendberziehung
Rn.	Randnummer

SchulG	Schulgesetz für das Land Nordrhein-Westfalen (Schulgesetz NRW – SchulG)
SchulG BE	Schulgesetz für das Land Berlin
ZBV	Zeitschrift für Bildungsverwaltung

Literatur

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

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

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 selbständigen Schule aus juristischer Sicht, 2009, 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.

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

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.

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

Sauerland, F./Uhl, S., Selbstständige Schule, Kronach 2012

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

Stock, M., Auf dem mühsamen Weg zur „Selbstständigen 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.

Wißmann, H., Zwischen Staatsanstalt und Wettbewerb, Die Verwaltung 3/2012, S. 307 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 sowie der im September 2012 vorgelegten Untersuchung der Rechtslage in den Ländern Brandenburg und Hamburg. Gegenstand dieser Untersuchung ist die Rechtslage in den Ländern Berlin und Niedersachsen. Die Schulgesetze der untersuchten Länder bestimmen den Umfang der den Schulleitungen eingeräumten Rechte unterschiedlich. Von einem Institut der schulischen Eigenverantwortung kann bislang nicht die Rede sein¹. Eine Untersuchung der rechtlichen Regelungen muss ferner die gegenwärtige bildungspolitische Diskussion und einschlägige Ergebnisse der Bildungsforschung berücksichtigen. Dazu wird auf die einleitenden Ausführungen der vorangegangenen Untersuchungen hingewiesen.

Eingehend beschäftigt sich Martin Bonsen mit den veränderten Aufgaben der Schulleitung im „Mehrebenensystem“ Schule. 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 Schule².

Stefan Brauckmann setzt sich mit dem internationalen Schulleitungsforschungsprojekt LISA auseinander, das der Kernfrage nachging, 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. Er beschreibt die Konzepte von Dezentralisierung und unterscheidet deconcentration, delegation und devolution³.

Zu beachten ist, dass sich die Transferstrategien und die gesetzliche Verankerung in den Ländern nicht entsprechen, auch wenn sich die für Schule zuständigen Ministerinnen und Minister in der Bundesrepublik Deutschland auf eine Gesamtstrategie verständigt haben und diese in gemeinsamen Beschlüssen ausformulieren⁴. Die in den Ländern getroffenen Vorschriften unterscheiden sich erheblich voneinander. Hinnerk Wißmann ordnet diese Regelungen drei Grundmodellen zu:

¹ Müller, J., Rechtliche Grundlagen der eigenverantwortlichen Schule, in: Sauerland, F./Uhl, S., Selbstständige Schule, 2012, S. 1

² Bonsen, M., Schulleitungshandeln, in: Altrichter, H./Maag Merki, K. (Hrsg.), Handbuch Neue Steuerung im Schulsystem, 2010, S. 278 ff.

³ 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. 2), S. 41 ff.

⁴ Vgl. dazu Altrichter, H./Maag Merki, K., Steuerung der Entwicklung des Bildungswesens, in: Altrichter, H./Maag Merki, K. (Fn. 3) unter Bezugnahme von Rürup, M., Innovationswege im deutschen Bildungssystem, 2007

1. Schulen erhalten den notwendigen Freiraum für die Erfüllung auch der erzieherischen Aufgabe der Schule und der einzelnen Lehrkraft.
2. Schulen können im Rahmen der Rechts- und Verwaltungsvorschriften ihre pädagogische, didaktische, fachliche und organisatorische Tätigkeit selbstbestimmen.
3. Schulen sind eigenständige pädagogische Einheiten und können sich nach Maßgabe des Gesetzes selbst verwalten⁵.

2 Quellen

Die Untersuchung wertet die in den Schulgesetzen der genannten Länder getroffenen Regelungen aus und bezieht einschlägige untergesetzliche Regelungen soweit wie möglich ein. Die Darstellung bedient sich der Internet-Recherche, um möglichst aktuell zu sein. Berücksichtigt werden die Übersicht der rechtlichen Regelungen zur erweiterten Selbstständigkeit der Schule von Hermann Avenarius, Thomas Kimmig und Matthias Rürup⁶ aus dem Jahr 2003, die Bestandsaufnahme der Bundesarbeitsgemeinschaft SchuleWirtschaft⁷ aus dem Jahr 2008 sowie das von der Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft in Auftrag gegebene Jahresgutachten zur Bildungsautonomie und das umfassende Expertenrating der Schulgesetze 2010⁸. Das bildungspolitisch gesetzte Ziel der erweiterten Eigenverantwortung hat zu vielen Änderungen in den Schulgesetzen der Länder geführt⁹.

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 jedoch eindeutig formuliert. Es fehlt an einer vergleichbaren Systematik, nicht immer wird zwischen Aufgaben und Kompetenzen unterschieden¹⁰. Bisweilen werden Entscheidungen aus politischen Gründen bewusst nur untergesetzlich getroffen. Schulleitungshandeln wird 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

⁵ Wißmann, H., Zwischen Staatsanstalt und Wettbewerb, Die Verwaltung 3/2012, S. 307 ff., mit Verweis auf einschlägige Gesetzesbestimmungen

⁶ Avenarius, H./Kimmig, T/Rürup, M., Die rechtlichen Regelungen der Länder in der Bundesrepublik Deutschland zur erweiterten Selbstständigkeit der Schule, Berlin 2003

⁷ Vgl. Bundesarbeitsgemeinschaft *Schule/Wirtschaft*, Was Schulleiter als Führungskräfte brauchen, S. 14 f., http://www.schule-wirtschaft.de/fileadmin/temp/SW_Schulleiter_Juni_2008.pdf (Bestandsaufnahme)

⁸ Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e.V. (vbw) (Hrsg.), Bildungsautonomie: Zwischen Regulierung und Eigenverantwortung, Jahresgutachten 2010 (Jahresgutachten) und Expertenrating der Schul- und Hochschulgesetze der Länder zum Jahresgutachten 2010 (Expertenrating), Wiesbaden 2010

⁹ Vgl. Altrichter, H./Rürup, M., Schulautonomie und die Folgen, in: Altrichter/Maag Merki (Fn. 3), S. 111 ff.

¹⁰ Bestandsaufnahme (Fn. 7), S. 15

Wie bereits einleitend gesagt, folgt die Untersuchung den Kriterien der Betrachtung der Rechtslage in den Ländern BY, BB, HH, HE und NRW. Der besseren Lesbarkeit wegen werden die Einzelaspekte hier jedoch 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 Amtsbezeichnungen¹¹. 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 gebraucht¹². Zu beachten ist ferner, dass der Reformprozess noch in Bewegung ist. Neben allgemeinen Regelungen über die Selbstständigkeit sehen die Schulgesetze auch besondere Ermächtigungen vor. So müssen neben bildungspolitischen Konzepten auch Ergebnisse von Modellvorhaben oder Modellversuchen 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/Schulvorstand.

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,

¹¹ Vgl. auch die Bestandsaufnahme (Fn. 7), S.13 f.

¹² So handhabt es auch Avenarius, H., Schulrecht, 8. Aufl. 2010, S. 260

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 Berlin

Mit dem Berliner Schulgesetz von 2004 erhielten die Schulen mehr Handlungsspielräume und Freiheit in der Wahl der Wege zum gemeinsamen Ziel. Der Gesetzentwurf erläutert dieses wie folgt: „Das Ziel ist die Verbesserung der Qualität schulischer Arbeit durch weitgehende Eigenverantwortung der Schulen, die Verantwortung für die Ergebnisse ihrer Arbeit übernehmen, Verantwortung dafür, dass ihre Schülerinnen und Schüler so erfolgreich wie möglich lernen“. Im Modellvorhaben Eigenverantwortliche Schule erprobten 31 Schulen in den Schuljahren 2003/04 bis 2007/08, wie eigenverantwortliches Handeln in Schulorganisation, Personalentwicklung und Qualitätsmanagement aussehen kann. Der Ergebnisbericht der wissenschaftlichen Begleitung durch das Deutsche Institut für Internationale Pädagogische Forschung vom Dezember 2006 legt nahe, dass die Grundrichtung des neuen Schulgesetzes stimmt: Eigenverantwortliches Handeln der Schulen in Organisation und Unterrichtsgestaltung führt zu qualitativen Verbesserungen¹³.

4.1 Leitbild

In einer Veröffentlichung der Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Sport heißt es: „Eine engagierte Schulleitung ist Voraussetzung für eine gute Schulentwicklung. Sie macht die von ihr geleitete Schule zu ihrem eigenen Projekt, für dessen Gelingen sie sich verantwortlich fühlt. Sie treibt die Schulentwicklung voran, aber sie überfordert dabei nicht die anderen am Schulleben beteiligten Personen und Gruppen. Indem sie sich kooperativ zeigt, gelingt es ihr, die Entwicklung einer „guten Schule“ zu einem Anliegen aller Beteiligten zu machen. Eine engagierte Schulleitung hat einen positiven Einfluss auf alle am Schulleben beteiligten Gruppen - Pädagoginnen, Eltern, Schülerinnen und nichtpädagogisches Personal. Ihr Vorbild ermutigt andere zum eigenen Engagement. Sie scheut keine Konflikte, aber ihr oberstes Ziel ist es, diese Konflikte zu lösen. Dabei sieht sie sich selbst in einem ständigen Lernprozess und macht deutlich, dass sie offen ist für Vorschläge anderer“¹⁴.

4.2 Befähigung für das Amt der Schulleiterin oder des Schulleiters

Zur Schulleiterin oder zum Schulleiter kann gemäß § 71 SchulG BE nur bestellt werden, wer Kenntnisse und Fähigkeiten nachweist, die über die Ausbildung für das Lehramt hinausgehen und die für die Leitung einer Schule erforderlich sind. Dazu gehören insbesondere Fähigkeiten zur Führung und Organisation einer Schule und zur pädagogischen Beurteilung von Unterricht und Erziehung, Team- und Konfliktfähigkeit sowie die Bereitschaft zur Zusammenarbeit mit schulischen und außerschulischen Einrichtungen und zur Innovation und Weiterentwicklung der

¹³ Vgl. Modellvorhaben eigenverantwortliche Schule, http://www.berlin.de/imperia/md/content/sen-bildung/schulorganisation/eigenverantwortliche_schule/mes_erfahrungen.pdf?start&ts=1189595965&file=mes_erfahrungen.pdf

¹⁴ Gute Schule, S. 191, http://www.berlin.de/imperia/md/content/sen-bildung/schulqualitaet/gute_schule/gute_schule.pdf?start&ts=1351254819&file=gute_schule.pdf

Schule, die durch Qualifizierungsmaßnahmen nachgewiesen werden sollen. Bewerberinnen und Bewerber sollen sich an einer anderen Schule, an anderen Bildungseinrichtungen, in der Verwaltung oder in der Wirtschaft bewährt haben. Das Amt einer Schulleiterin oder eines Schulleiters darf gemäß § 15 der Verordnung über die Laufbahnen der Beamtinnen und Beamten der Laufbahnfachrichtung Bildung¹⁵ unter Hinweis auf § 97 LBG BE nur übertragen werden, wenn die ausgewählte Lehrkraft an einer Qualifizierungsmaßnahme für künftige Schulleiterinnen und Schulleiter erfolgreich teilgenommen hat.

4.3 Aufgabenbereiche

Die Aufgabenbereiche der Schulleiterin oder des Schulleiters werden in der Verwaltungsvorschrift über die einheitliche Gestaltung und Zuordnung von Aufgabenbereichen an öffentlichen Schulen des Landes Berlin¹⁶ umfassend festgelegt.

4.3.1 Unterricht und pädagogische Innovation

1. Eigener Unterricht

Regelungen über eine Unterrichtsverpflichtung der Schulleiterin oder des Schulleiters finden sich im Schulgesetz nicht. Maßgeblich sind jährlich erlassene Verwaltungsvorschriften für die Zumessung von Lehrkräften an öffentlichen Berliner Schulen¹⁷. Die für alle Schularten festgelegte Unterrichtsverpflichtung der Schulleitung beträgt 10 Stunden und verringert sich je nach der Zahl der Beschäftigten um 1 bis 4 Stunden.

2. Hospitation, Beratung und Unterstützung der Lehrkräfte

Die Schulleiterin oder der Schulleiter informiert sich gemäß § 69 Abs. 4 Nr. 1 SchulG BE über den ordnungsgemäßen Ablauf der Unterrichts- und Erziehungsarbeit an der Schule und unterstützt die Lehrkräfte. Sie oder er berät gemäß § 69 Abs. 4 Nr. 2 SchulG BE die an der Schule tätigen Lehrkräfte sowie die pädagogischen Mitarbeiter.

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

Die Schulleiterin oder der Schulleiter trägt gemäß § 69 Abs. 1 Nr. 1 und 2 SchulG BE die Gesamtverantwortung für die Schule und sorgt für die Einhaltung der geltenden Rechts- und Verwaltungsvorschriften. Sie oder er ist gemäß § 69 Abs. 4 SchulG BE im Rahmen der

¹⁵ Bildungslaufbahnverordnung,
<http://beckonline.beck.de/default.aspx?vpath=bibdata%2Fges%2FBlnBLVO%2Fcont%2FBlnBLVO%2EP15%2Ehtm>

¹⁶ VV Zuordnung, http://www.leawiki.de/schulverw/vorschriften/13/1/7/1_vv_zuordnung_20101229.pdf

¹⁷ Verwaltungsvorschriften für die Zumessung von Lehrkräften an öffentlichen Berliner Schulen ab Schuljahr 2012/13 vom 12.06.2012 (Zumessungsrichtlinien),
https://www.berlin.de/imperia/md/content/sen-bildung/schulorganisation/zumessungsrichtlinien_2012_13.pdf?start&ts=1339500429&file=zumessungsrichtlinien_2012_13.pdf

Verwaltungsaufgaben gegenüber den an der Schule tätigen Lehrkräften und den schulischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern weisungsbefugt und hat bei Verstoß gegen Rechtsvorschriften oder Verwaltungsvorschriften, Weisungen der Schulaufsichtsbehörde und der Schulbehörde oder Beschlüsse der schulischen Gremien oder bei Mängeln in der Qualität der pädagogischen Arbeit in die Unterrichts- oder Erziehungsarbeit einzugreifen. Um dieses festzustellen, hat sie oder er sich gemäß § 69 Abs. 4 SchulG BE regelmäßig über den ordnungsgemäßen Ablauf der Unterrichts- und Erziehungsarbeit zu informieren sie oder er nimmt gemäß § 70 SchulG BE das Beanstandungsrecht wahr.

4. Weiterentwicklung der Unterrichts- und Erziehungsarbeit

Die Schulen sind gemäß § 9 Abs. 1 SchulG BE zur kontinuierlichen Qualitätssicherung verpflichtet. Die Schulleiterin oder der Schulleiter hat gemäß § 69 Abs. 2 Nr. 1 SchulG BE auf die kontinuierliche Verbesserung der Unterrichts- und Erziehungsarbeit hinzuwirken.

5. Schulprogrammarbeit

Jede Schule gibt sich gemäß § 8 Abs. 1 SchulG BE ein Schulprogramm. Die Schule kann gemäß § 14 Abs. 4 SchulG BE zur Ausgestaltung ihres Schulprogramms, insbesondere zur Bildung pädagogischer Schwerpunkte und besonderer Organisationsformen, von einzelnen Bestimmungen der Stundentafel abweichen. Gemäß § 69 Abs. Nr. 2 SchulG BE ist es Aufgabe der Schulleiterin oder des Schulleiters, für die Entwicklung, Fortschreibung und Umsetzung des Schulprogramms zu sorgen.

6. Interne Evaluation

Im Zusammenhang mit der Entwicklung, Fortschreibung und Umsetzung des Schulprogramms ist es gemäß § 69 Abs. Nr. 2 SchulG BE auch die Aufgabe der Schulleiterin oder des Schulleiters, für die Qualitätssicherung und interne Evaluation zu sorgen sowie der Schulkonferenz und der Gesamtkonferenz der Lehrkräfte jährlich einen Bericht über die Entwicklung der Schule vorzulegen.

4.3.2 Beteiligung von Schülerinnen und Schülern sowie ihren Eltern

1. Information, Beratung und Beteiligung der Schülerinnen und Schülern

Die Schülerinnen und Schüler sind gemäß § 46 Abs. 3 SchulG BE ihrem Alter entsprechend über die Unterrichtsplanung ihrer Lehrkräfte zu informieren und im Rahmen der geltenden Bestimmungen an der Gestaltung des Unterrichts und sonstiger schulischer Veranstaltungen zu beteiligen. Sie haben gemäß § 47 Abs. 1 SchulG BE das Recht, in allen grundsätzlichen und wichtigen Schulanangelegenheiten informiert und beraten zu werden. Die Schulleiterin oder der Schulleiter oder die Lehrkräfte informieren die Schülerinnen und Schüler gemäß § 47 Abs. 4 SchulG BE individuell und in angemessenem Umfang über ihre Lern-, Leistungs- und Kompetenzentwicklung und ihr Arbeits- und Sozialverhalten sowie über die Kriterien der

Leistungsbeurteilung (Noten, Prüfungen, sonstige Beurteilungen), Versetzung und Kurseinstufung und beraten sie bei besonderen Auffälligkeiten oder Beeinträchtigungen in der körperlichen, sozialen, emotionalen oder intellektuellen Entwicklung sowie bei der Wahl der Schulart und der Bildungsgänge. Aufgabe der Schulleiterin oder des Schulleiters ist es gemäß § 69 Abs. 2 Nr. 3 SchulG BE, die Schülervvertretung über alle Angelegenheiten zu informieren, die für die Schülerinnen und Schüler, die Erziehungsberechtigten und die Schule wichtig sind, und deren Arbeit zu unterstützen.

2. Information, Beratung und Beteiligung der Eltern

Die individuellen Informations- und Beratungsrechte der Erziehungsberechtigten entsprechen gemäß § 47 Abs. 1 und 4 SchulG BE denen der Schülerinnen und Schüler. Die Erziehungsberechtigten haben gemäß § 47 Abs. 2 SchulG BE das Recht, unter Berücksichtigung der pädagogischen Situation der Klasse oder Jahrgangsguppe im Einvernehmen mit der Lehrkraft den Unterricht zu besuchen. Ihnen ist in Fragen der Auswahl der Lerninhalte, der Bildung von Schwerpunkten und der Anwendung bestimmter Unterrichtsformen rechtzeitig Gelegenheit zu Vorschlägen und Aussprachen zu geben. Die kollektiven Informations- und Beteiligungsrechte der Erziehungsberechtigten entsprechen gemäß § 69 Abs. 2 Nr. 3 SchulG BE denen der Schülerinnen und Schüler.

3. Schulkonferenz

Die Entscheidungs- und Anhörungsrechte der Schulkonferenz werden in § 76 SchulG BE bestimmt. Die Zusammensetzung der Schulkonferenz regelt § 77 SchulG BE. Die ursprünglich festgelegte Drittelparität wurde zugunsten der stimmberechtigten Teilnahme einer von den Mitgliedern vorgeschlagenen und gewählten, der Schule nicht angehörenden Person, die die Schule in der Wahrnehmung ihrer pädagogischen Aufgaben unterstützen soll, erweitert. Den Vorsitz führt gemäß § 78 Abs. 1 SchulG BE die Schulleiterin oder der Schulleiter.

4.3.3 Personalführung und Organisationsentwicklung

1. Dienstrechtliche Befugnisse generell

Dienstvorgesetzte oder Dienstvorgesetzter ist gemäß § 5 Abs. 1 LBG BE, wer für beamtenrechtliche Entscheidungen zuständig ist. Diese Entscheidung trifft die zuständige Senatsverwaltung. Die für das Schulwesen zuständige Senatsverwaltung als Schulaufsichtsbehörde ist gemäß § 105 Abs. 2 SchulG BE die Dienstbehörde für die Lehrkräfte. Gemäß § 69 Abs. 6 SchulG BE nimmt die Schulleiterin oder der Schulleiter bestimmte Aufgaben der oder des Dienstvorgesetzten wahr. Es handelt sich um die Anordnung von Mehrarbeit oder Überstunden, die Bewilligung von Nebentätigkeiten, Sonderurlaub, Dienstbefreiungen, Dienstreisen und Fortbildungsanträgen sowie sonstige von der Dienstbehörde übertragene Aufgaben.

2. Personalauswahl

Schulbezogene Ausschreibungen sowie die Auswahl der Lehrkräfte und des sonstigen schulischen Personals erfolgen gemäß § 7 Abs. 3 SchulG BE durch die Schule. Die Schule kann befristete Verträge zur Sicherstellung der Unterrichtsversorgung und zur Durchführung pädagogischer und sonstiger Aufgaben abschließen. Über die Auswahl der einzustellenden Personen entscheidet die Schulleiterin oder der Schulleiter. Sie oder er kann sich durch Personen der erweiterten Schulleitung bei der Durchführung des Auswahlverfahrens unterstützen lassen. Sowohl bei schulbezogenen Ausschreibungen als auch bei Einstellungen im Rahmen der zentralen Nachsteuerung ist die Schulleitung der Schule, die das Auswahlverfahren durchführt, für die sachgerechte Dokumentation des Auswahlverfahrens sowie gegebenenfalls für die Gewährung von Akteneinsicht verantwortlich. Der Vorgang ist ein Jahr in der Schule aufzubewahren. Das schulbezogene Ausschreibungsverfahren vor Beginn eines Schuljahres ist grundsätzlich vor dem Verfahren der zentralen Nachsteuerung abzuschließen. Sofern eine Stelle innerhalb der dafür von der Dienstbehörde vorgegebenen Frist nicht besetzt werden kann, wird die Stellenbesetzung im Rahmen der zentralen Nachsteuerung durchgeführt¹⁸.

3. Personalentwicklung, Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen

Regelungen über Personalentwicklung, Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen finden sich im Schulgesetz insoweit, als die Schulleiterin oder der Schulleiter sich gemäß § 69 Abs. 4 SchulG BE über den ordnungsgemäßen Ablauf der Unterrichts- und Erziehungsarbeit zu informieren und gemäß § 69 Abs. 5 SchulG BE auf die Fortbildung der Lehrkräfte hinzuwirken hat. Maßgebend sind ferner Führungsleitlinien der Senatsverwaltung für Inneres und Sport¹⁹. Danach fordern Führungskräfte Leistung und fördern die Fähigkeiten der Mitarbeiter/innen durch kontinuierliche und konsequente Personalentwicklung. Zur Unterstützung dieses Prozesses gibt es regelmäßig Mitarbeitergespräche. Das Gespräch dient auch der Beratung über vorherige und geplante Zielvereinbarungen und über den Stand der Realisierung beschlossener Ziele.

4. Dienstliche Beurteilungen

Die Schulleiterin oder der Schulleiter erstellt gemäß § 69 Abs. 6 SchulG BE dienstliche Beurteilungen und Berichte über die Bewährung des Personals an der Schule. Ausgenommen sind die ständige Vertreterin oder der ständige Vertreter. Die Schulleiterin oder der Schulleiter kann der ständigen Vertreterin oder dem ständigen Vertreter die Erstellung der Aufgabe übertragen.

5. Beförderungen

¹⁸ Einstellung von Lehrerinnen und Lehrern in den öffentlichen Schuldienst des Landes Berlin, Arbeitsanweisung Nr. 1.4 bis 1.6, http://www.berlin.de/imperia/md/content/sen-bildung/lehrer_werden/einstellungen/einstellung_lehrer.pdf?start&ts=1298982882&file=einstellung_lehrer.pdf

¹⁹ Sen InnSport, Personalentwicklung, http://www.berlin.de/imperia/md/content/seninn/pe-konzept/anlage1f_hrungsleitlinien.pdf?start&ts=1259666710&file=anlage1f_hrungsleitlinien.pdf

Die Befugnis zur Ernennung der Landesbeamten in Beförderungämter der Laufbahnen des Schuldienstes obliegt der Hauptverwaltung gemäß § 4 Abs. 1 des Allgemeinen Zuständigkeitsgesetzes und Nr. 16 Abs. 3 des Allgemeinen Zuständigkeitskatalogs der Hauptverwaltung²⁰. Die für das Schulwesen zuständige Senatsverwaltung als Schulaufsichtsbehörde ist gemäß § 105 Abs. 2 SchulG BE die Dienstbehörde für die Lehrkräfte. Beförderungsentscheidungen wurden der Schulleiterin oder dem Schulleiter nicht übertragen.

6. Bearbeitung von Dienstaufsichtsbeschwerden und Disziplinarmaßnahmen

Auch die Bearbeitung von Dienstaufsichtsbeschwerden und Disziplinarmaßnahmen gehören zum Geschäftsbereich der für das Schulwesen zuständigen Senatsverwaltung. Diese Maßnahmen wurden der Schulleiterin oder dem Schulleiter nicht übertragen.

7. Planung und Durchführung von Fortbildung

Die Schulleiterin oder der Schulleiter wirkt gemäß § 69 Abs. 5 auf die Fortbildung der Lehrkräfte und der sonstigen schulischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hin und überprüft die Einhaltung der Fortbildungsverpflichtung.

8. Zusammenarbeit in der Schulleitung

Die Zusammenarbeit in der Schulleitung ist nicht Gegenstand schulgesetzlicher Regelungen. In der Verwaltungsvorschrift über die einheitliche Gestaltung und Zuordnung von Aufgabenbereichen an öffentlichen Schulen des Landes Berlin²¹ wird jedoch als Aufgabe die „Koordination, Moderation und Steuerung von Prozessen im Aufgabenbereich“ genannt. § 74 SchulG BE ermöglicht die Bildung erweiterter Schulleitungen. Die erweiterte Schulleitung nimmt insbesondere die in § 69 Abs. 2 SchulG BE genannten Aufgaben wahr. Über die interne Aufgabenverteilung entscheidet sie mit Zustimmung der Schulleiterin oder des Schulleiters. Die übrigen Rechte und Pflichten nach den §§ 69 und 70 SchulG BE bleiben der Schulleiterin oder dem Schulleiter vorbehalten.

9. Zusammenarbeit mit den Konferenzen der Lehrkräfte

Die Schulleiterin oder der Schulleiter führt gemäß § 82 Abs. 1 Nr. 1 SchulG BE den Vorsitz in der Gesamtkonferenz der Lehrkräfte sowie gemäß § 82 Abs. 5 SchulG BE in Klassenkonferenzen, die über die Versetzung, Zeugnisse, Abschlüsse sowie über Informationen zum Arbeits- und Sozialverhalten, über Förderprognosen und bestimmte Ordnungsmaßnahmen beschließen.

²⁰ Allgemeines Zuständigkeitsgesetz,

<http://www.berlin.de/imperia/md/content/seninn/abteilung/f00041.pdf?start&ts=1291283221&file=f00041.pdf>

²¹ VV Zuordnung (Fn. 16)

4.3.4 Verwaltungs- und Organisationsaufgaben

1. Stellen und Personalmittel

Die Stellenwirtschaft ist Sache der Hauptverwaltung²². Die stellenverwaltende Behörde für die Einstellungen in den Berliner Schuldienst ist die für das Schulwesen zuständige Senatsverwaltung. Sie legt die Einstellungskontingente für die Regionen und die zentral verwalteten Schulen sowie den Umfang schulbezogener Einstellungen fest²³. Die Schule kann gemäß § 7 Abs. 3 SchulG BE befristete Verträge zur Sicherstellung der Unterrichtsversorgung und zur Durchführung pädagogischer und sonstiger Aufgaben abschließen. Dafür stellt die für das Schulwesen zuständige Senatsverwaltung als Dienstbehörde den Schulen im Rahmen von Zielvereinbarungen auf Antrag Mittel des anerkannten Unterrichtsbedarfs zur Verfügung. Zur Wahrnehmung ihrer Selbstgestaltung und Eigenverantwortung hat jede Schule gemäß § 7 Abs. 6 SchulG BE die Befugnis, diese Mittel selbst zu bewirtschaften. Sie kann nicht verbrauchte Mittel in nachfolgende Haushaltsjahre übertragen. Einnahmen oder Ausgabenminderungen, die eine Schule durch eigenes Handeln erzielt, verbleiben ihr in voller Höhe. Die Schulkonferenz entscheidet gemäß § 76 Abs. 1 Nr. 1 SchulG BE über die Grundsätze der Verteilung und Verwendung der der Schule zur eigenen Bewirtschaftung zugewiesenen Personalmittel. Über die Verteilung und Verwendung der der Schule zur eigenen Bewirtschaftung zugewiesenen Personalmittel entscheidet die Schulleiterin oder der Schulleiter gemäß § 69 Abs. 1 Nr. 3 SchulG BE.

2. Sachmittel

Die Schule erhält gemäß § 7 Abs. 5 SchulG BE im Rahmen ihrer sächlichen Verantwortung von der zuständigen Schulbehörde die erforderlichen Mittel für die laufende Verwaltung und Unterhaltung der Schule, für die notwendige Ausstattung und den ordnungsgemäßen Betrieb der Schule zur Sicherung von Unterricht und Erziehung und einer kontinuierlichen Verbesserung der Lern- und Lehrbedingungen sowie für außerschulische Kooperationen. Die Schulkonferenz entscheidet gemäß § 76 Abs. 1 Nr. 1 SchulG BE über die Grundsätze der Verteilung und Verwendung der der Schule zur eigenen Bewirtschaftung zugewiesenen Sachmittel. Über die Verteilung und Verwendung der der Schule zur eigenen Bewirtschaftung zugewiesenen Sachmittel entscheidet die Schulleiterin oder der Schulleiter gemäß § 69 Abs. 1 Nr. 3 SchulG BE.

3. Zuwendungen Dritter

Die Schulkonferenz entscheidet gemäß § 76 Abs. 2 Nr. 8 SchulG BE über Verhaltensregeln für den geordneten Ablauf des äußeren Schulbetriebs einschließlich der schuleigenen Grundsätze über Art und Umfang des Sponsorings. Einnahmen oder Ausgabenminderungen, die eine Schule durch eigenes Handeln erzielt, sollen gemäß § 7 Abs. 6 SchulG BE der Schule in voller Höhe verbleiben.

²² Siehe Zumessungsrichtlinien (Fn. 17)

²³ Einstellung von Lehrerinnen und Lehrern (Fn. 18)

4. Rechenschaftslegung, Statistiken

Schulische Selbstständigkeit und Eigenverantwortung sind gemäß § 7 SchulG BE verbunden mit Rechenschaftslegung. Die Schulleiterin oder der Schulleiter hat der Schulkonferenz und der Gesamtkonferenz der Lehrkräfte gemäß § 69 Abs. 2 Nr. 2 SchulG BE jährlich einen Bericht über die Entwicklung der Schule vorzulegen. Datenverarbeitung und Auskunftsrechte regelt § 64 SchulG BE. Die für das Schulwesen zuständige Senatsverwaltung führt gemäß § 17 Abs. 1 der Schuldatenverordnung²⁴ die Schulstatistik.

5. Stundenplan und Einsatz der Lehrkräfte

Die Gesamtkonferenz der Lehrkräfte entscheidet gemäß § 79 Abs. 3 Nr. 9 SchulG BE über die Grundsätze der Verteilung der Lehrerstunden aus dem Gesamtstundenpool, über den Einsatz der Lehrkräfte und der sonstigen pädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Unterricht, Betreuung, Aufsicht und Vertretung, über die Verteilung besonderer dienstlicher Aufgaben sowie über besondere Formen der Arbeitszeitregelung. Über den Unterrichtseinsatz der Lehrkräfte und des sonstigen pädagogischen Personals entscheidet gemäß § 69 Abs. 1 Nr. 6 SchulG BE die Schulleiterin oder der Schulleiter.

4.3.5 Vertretung der Schule nach außen

1. Außenvertretung generell

Die Schulleiterin oder der Schulleiter vertritt gemäß § 69 Abs. 1 Nr. 7 SchulG BE die Schule im Rahmen der Beschlüsse der schulischen Gremien nach außen.

2. Zusammenarbeit mit anderen Schulen

Aufgabe der Schulleiterin oder des Schulleiters ist gemäß § 69 Abs. 2 Nr. 4 SchulG BE, mit anderen Bildungseinrichtungen zusammenzuarbeiten. Die Zusammenarbeit mit anderen Schulen wird im Schulgesetz nicht ausdrücklich genannt.

3. Zusammenarbeit mit dem Schulträger

Die Bezirke nehmen in Berlin gemäß § 109 SchulG BE als Schulbehörde Aufgaben des Schulträgers wahr. Über die Aufnahme in die Grundschule entscheidet gemäß § 54 Abs. 1 SchulG BE die zuständige Schulbehörde im Benehmen mit der Schulleiterin oder dem Schulleiter. Im Übrigen entscheidet über die Aufnahme in die Schule die Schulleiterin oder der Schulleiter im Auftrag der Schulbehörde. Sie oder er verwaltet die Schulanlagen im Auftrag der zuständigen Schulbehörde und bewirtschaftet die der Schule zugewiesenen Haushaltsmittel.

²⁴ Schuldatenverordnung,
<http://gesetze.berlin.de/Default.aspx?vpath=bibdata\ges\blnschuldatenvo\cont\blnschuldatenvo.p17.htm&pos=1&hlwords=Statistiken%c3%90+statistik+%c3%90+Statistiken+%c3%90+statistiken+#hlhit>

Die Schulbehörden sind gemäß § 7 Abs. 2 SchulG BE verpflichtet, die Schulen in ihrer Selbstständigkeit und Eigenverantwortung zu unterstützen.

4. Zusammenarbeit mit den Schulaufsichtsbehörden

Die für das Schulwesen zuständige Senatsverwaltung übt als Schulaufsichtsbehörde gemäß § 105 Abs. 2 SchulG BE die fachliche Aufsicht über die öffentlichen Schulen aus. Sie soll gemäß § 106 Abs. 2 SchulG BE vorrangig beratend und unterstützend tätig werden. Sie hat bei der Ausübung der fachlichen Aufsicht die Selbstständigkeit und Eigenverantwortung der Schulen zu beachten. Gemäß § 106 Abs. 3 SchulG BE soll sie im Rahmen ihrer fachlichen Aufsicht nur dann in die Gestaltung des Unterrichts und der Erziehung in den einzelnen Schulen eingreifen, wenn es zur rechtmäßigen, sachgerechten oder geordneten Durchführung von Unterricht und Erziehung geboten ist, insbesondere bei einem Verstoß gegen Weisungen der Schulaufsichtsbehörde oder bei schwerwiegenden Mängeln in der Qualität der pädagogischen Arbeit. Den Schulen soll Gelegenheit gegeben werden, die von ihnen getroffenen Maßnahmen vor der Entscheidung der Schulaufsichtsbehörde noch einmal zu überprüfen.

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

§ 5 Abs. 1 SchulG BE verpflichtet die Schulen zur Öffnung gegenüber ihrem Umfeld. Aufgabe der Schulleiterin oder des Schulleiters ist es gemäß § 69 Abs. 2 Nr. 4 SchulG BE, mit anderen Bildungseinrichtungen, den für die Berufsausbildung und die Arbeitsverwaltung verantwortlichen Stellen, den Behörden und Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe, den Sozialhilfeträgern sowie sonstigen Beratungsstellen und Behörden, welche die Belange der Schülerinnen und Schüler und der Schule betreffen, zusammenzuarbeiten und die Öffnung der Schule zu ihrem sozialen und kulturellen Umfeld zu fördern.

6. Teilnahme an Sitzungen von Gremien auf kommunaler Ebene

Die Schulleiterin oder der Schulleiter nimmt gemäß § 69 Abs. 3 SchulG BE Aufgaben der Bezirke in deren Auftrag wahr. Daraus leitet sich auch die Verpflichtung der Schulleiterin oder des Schulleiters ab, auf Wunsch der Bezirksverwaltung an Gremiensitzungen auf kommunaler Ebene teilzunehmen. Die Zusammenarbeit auf der bezirklichen Ebene wird gemäß § 111 Abs. 3 SchulG BE durch Teilnahmerechte von Mitgliedern des Bezirksamtes an Sitzungen der Bezirksschulbeiräte unterstrichen.

7. Öffentlichkeitsarbeit

Die Schulleiterin oder der Schulleiter vertritt gemäß § 69 Abs. 1 Nr. 7 SchulG BE die Schule nach außen. Das schließt die Öffentlichkeitsarbeit ein. § 4 des Berliner Pressegesetzes verpflichtet die Behörden, den Vertretern der Presse, die sich als solche ausweisen, zur Erfüllung ihrer öffentlichen Aufgabe Auskünfte zu erteilen²⁵.

²⁵ Berliner Pressegesetz,

<http://gesetze.berlin.de/Default.aspx?vpath=bibdata%2Fges%2FBlnPrG%2Fcont%2FBlnPrG%2Ehtm>

4.4 Rahmenbedingungen

4.4.1 Status der Schule

1. Rechtsstellung der Schule

Die Schulen sind gemäß § 7 Abs. 1 SchulG BE nichtrechtsfähige Anstalten des öffentlichen Rechts. Sie sind im Rahmen der ihnen zur Verfügung stehenden Mittel befugt, Rechtsgeschäfte für das Land Berlin abzuschließen. Diese Rechtsgeschäfte müssen der Erfüllung des Bildungs- und Erziehungsauftrags dienen.

2. Aufgabenabgrenzung zwischen Schulaufsichtsbehörde und Schulträger

Träger der öffentlichen Schulen ist gemäß § 6 Abs. 2 SchulG BE das Land Berlin. Die Aufgaben werden von der Hauptverwaltung und den Bezirken wahrgenommen. Die Zuständigkeitsverteilung folgt den Bestimmungen des Allgemeinen Zuständigkeitsgesetzes²⁶ und des Schulgesetzes. Die Schulaufsicht obliegt der für das Schulwesen zuständigen Senatsverwaltung (Schulaufsichtsbehörde). Die Schulaufsichtsbehörde übt gemäß § 105 Abs.2 SchulG BE die fachliche Aufsicht über die öffentlichen Schulen aus. Den Bezirken obliegt gemäß § 109 Abs. 1 SchulG BE die Verwaltung und Unterhaltung der äußeren Angelegenheiten der allgemein bildenden Schulen mit Ausnahme der zentral verwalteten Schulen. Im Benehmen mit den Bezirken legt die Schulaufsichtsbehörde gemäß § 105 Abs.3 SchulG BE die Grundlagen der Schulorganisation fest und stellt den Schulentwicklungsplan für das Land Berlin auf, in dem der gegenwärtige und der zukünftige Schulbedarf ausgewiesen werden. Die Schulaufsichtsbehörde hat gemäß § 105 Abs.4 SchulG die Entscheidungen des Bezirks über die Gründung, Zusammenlegung, Umwandlung und Aufhebung der von ihm verwalteten Schulen zu genehmigen. Sie ist verpflichtet, die bezirklichen Gremien und das für das Schulwesen zuständige Mitglied des Bezirksamts über alle den Bezirk betreffenden wesentlichen schulischen Angelegenheiten zu informieren, insbesondere über Klassenbildungen, Lehrermessung, Unterrichtsversorgung, besondere pädagogische Angelegenheiten und die Qualitätsentwicklung der Schulen im Bezirk.

3. Aufgabenabgrenzung zwischen Schule und Schulträger

Die Schule erhält gemäß § 7 Abs.5 SchulG BE im Rahmen ihrer sächlichen Verantwortung von der zuständigen Schulbehörde die erforderlichen Mittel für die laufende Verwaltung und Unterhaltung der Schule, für die notwendige Ausstattung und den ordnungsgemäßen Betrieb der Schule zur Sicherung von Unterricht und Erziehung und einer kontinuierlichen Verbesserung der Lern- und Lehrbedingungen sowie für außerschulische Kooperationen.

4. Aufgabenabgrenzung zwischen Schule und Schulaufsichtsbehörden

²⁶ Allgemeines Zuständigkeitsgesetz (Fn. 20)

Die fachliche Aufsicht der Schulaufsichtsbehörde ist gemäß § 106 Abs.1 SchulG darauf gerichtet, die Rechtmäßigkeit und die Zweckmäßigkeit der Aufgabenerfüllung durch die Schule zu gewährleisten. Die Schulaufsichtsbehörde kann sich dazu jederzeit über die Angelegenheiten der Schulen informieren und Schul- und Unterrichtsbesuche durchführen sowie nach Maßgabe des § 116 Abs. 2 SchulG BE an Beratungen der schulischen Gremien teilnehmen. Sie muss Beschlüsse der schulischen Gremien beanstanden, wenn die Schulleiterin oder der Schulleiter der Verpflichtung gemäß § 70 Abs. 1 SchulG BE nicht nachkommt.

4.4.2 Qualifizierung und Unterstützung der Schulleitungen

1. Fort- und Weiterbildung

Das Amt einer Schulleiterin oder eines Schulleiters darf, wie bereits unter 4.2 ausgeführt, gemäß § 15 der Bildungslaufbahnverordnung²⁷ nur übertragen werden, wenn die ausgewählte Lehrkraft an einer Qualifizierungsmaßnahme für künftige Schulleiterinnen und Schulleiter erfolgreich teilgenommen hat. Dementsprechend hat die für das Schulwesen zuständige Senatsverwaltung gemäß § 13 des Lehrerbildungsgesetzes²⁸ Einrichtungen zur Weiterbildung zu schaffen, die Weiterbildungsbestrebungen der Lehrerschaft zu fördern und die dafür von der Lehrerschaft getragenen Einrichtungen zu unterstützen. Träger der Qualifizierung von Lehrkräften, die das Amt der Schulleiterin oder des Schulleiters anstreben, sowie einer Qualifizierung schulischer Führungskräfte ist das Landesinstitut für Schule und Medien²⁹. Das Programm des Schuljahres 2012/13 umfasst die Qualifizierungsreihen „Vor dem Amt“, „Neu im Amt“ und „Erfolgreich leiten und führen können“³⁰.

2. Supervision und Coaching

Neben den unter 4.4.2.1 genannten Qualifizierungsreihen und Fortbildungen der modularen Qualifizierung werden Einzelcoaching, Gruppencoaching, Einzelsupervision, Gruppensupervision und Kollegiale Fallberatung angeboten³¹.

4.4.3 Ausstattung der Schule

1. Ausstattung mit Stellen und Personalmitteln

Die für das Schulwesen zuständige Senatsverwaltung trifft als Schulaufsichtsbehörde gemäß § 105 Abs. 6 SchulG BE Bestimmungen über die Unterrichtsversorgung. Die Zumessung von

²⁷ Bildungslaufbahnverordnung (Fn. 15)

²⁸ Lehrerbildungsgesetz, <http://www.berlin.de/imperia/md/content/sen-bildung/rechtvorschriften/lbig.pdf?start&ts=1153832139&file=lbig.pdf>

²⁹ Konzept zur Qualifizierung, http://bildungsserver.berlin-brandenburg.de/fileadmin/bbb/schulqualitaet/personalentwicklung/fuehrungskraeftequalifizierung/2012_09_20_Fuehrungskraeftekonzept_LISUM.pdf

³⁰ Fortbildungsprogramm, <http://bildungsserver.berlin-brandenburg.de/schulleitungsfortbildung.html>

³¹ Coaching und Supervision, <http://bildungsserver.berlin-brandenburg.de/schulleitungsfortbildung.html>

Lehrkräftestunden erfolgt schülerbezogen und basiert auf den geltenden gesetzlichen Regelungen und Verordnungen der Berliner Schule. Sie bildet die idealtypische Bemessungsgrundlage der Unterrichtsversorgung, die in der Verantwortung der einzelnen Schule organisatorisch umgesetzt wird³².

2. Unterrichtsverpflichtung der Lehrkräfte

Die Pflichtstunden der Lehrkräfte werden in § 1 Abs. 3 der Arbeitszeitverordnung (AZVO)³³ geregelt. Sie betragen gemäß Anlage zu § 1 Abs. 3 AZVO in der Grundschule 28 und im Gymnasium 26 Wochenstunden. Anrechnungs- und Ermäßigungsstunden ergeben sich aus den Bestimmungen der Zumessungsrichtlinien³⁴.

3. Verwaltungspersonal in der Schule

Die Bezirksverwaltungen sind gemäß § 105 Abs. 2 SchulG BE Dienstbehörden für die Schulsekretärinnen und Schulsekretäre sowie die Hausmeisterinnen und Hausmeister an nicht zentral verwalteten Schulen. Die Kosten dafür werden in den bezirklichen Haushalten ausgewiesen.

4. Ausstattung mit Sachmitteln

Den Bezirken obliegt gemäß § 109 Abs. 1 SchulG BE die Verwaltung und Unterhaltung der äußeren Angelegenheiten der allgemein bildenden Schulen mit Ausnahme der zentral verwalteten Schulen. Die Schule erhält, wie bereits unter 4.3.4.2 dargestellt, gemäß § 7 Abs. 5 SchulG BE von der zuständigen Schulbehörde die erforderlichen Mittel für die laufende Verwaltung und Unterhaltung der Schule, für die notwendige Ausstattung und den ordnungsgemäßen Betrieb der Schule zur Sicherung von Unterricht und Erziehung und einer kontinuierlichen Verbesserung der Lern- und Lehrbedingungen sowie für außerschulische Kooperationen. Die Kosten dafür werden in den bezirklichen Haushalten ausgewiesen.

³² Zumessungsrichtlinien (Fn. 17)

³³ Arbeitszeitverordnung,

[http://www.berlin.de/imperia/md/content/hjav/gesetze/beamte/azvo.pdf?start&ts=1282648372&file=azvo.p](http://www.berlin.de/imperia/md/content/hjav/gesetze/beamte/azvo.pdf?start&ts=1282648372&file=azvo.pdf)

³⁴ Zumessungsrichtlinien (Fn. 17)

5 Rechtslage Niedersachsen

Der Landtag Niedersachsen hatte am 23.06.2005 eine Entschließung angenommen, in der als Ziel der zukünftigen Eigenverantwortlichen Schule angegeben wurde, die Verantwortung für die Qualitätsentwicklung der eigenen Arbeit zu übernehmen, „auf der Grundlage staatlicher Vorgaben und der Ergebnisse interner und externer Evaluationen (Schulinspektion)“. Die schulgesetzlichen Bestimmungen über die Eigenverantwortlichkeit der Schulen sind am 01.08.2007 in Kraft getreten. Nähere Bestimmungen finden sich in dem Erlass zur Übertragung von erweiterten Entscheidungsspielräumen vom 09.06.2007 sowie in dem Erlass zur Übertragung dienstrechtlicher Befugnisse vom 31.05.2007³⁵.

5.1 Leitbild

Der Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen 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“³⁶.

5.2 Befähigung für das Amt der Schulleiterin oder des Schulleiters

Die von der Schulleiterin und dem Schulleiter oder der Schulleitung zu erfüllenden Aufgaben werden in § 43 NSchG bestimmt. Kriterien für die Bestellung der Schulleiterin oder des Schulleiters nennt das NSchG nicht. Es gelten die allgemeinen Bestimmungen des Art. 33 Abs. 2 GG und des § 9 BeamtStG. Das Verfahren der Bestellung wird in den §§ 45 und 48 NSchG geregelt. Lehrkräfte, die sich erfolgreich um eine Schulleitungsfunktion beworben haben, müssen verbindlich an einer Erstqualifizierung für ihren neuen Tätigkeitsbereich teilnehmen³⁷.

5.3 Aufgabenbereiche

³⁵ Informationen dazu mit Hinweis auf weitere Fundstellen unter http://www.mk.niedersachsen.de/portal/live.php?navigation_id=1992&article_id=6236&psmand=8

³⁶ Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen, http://www.mk.niedersachsen.de/portal/live.php?navigation_id=1911&article_id=6339&psmand=8

³⁷ Entwicklung des Leitungspersonals, <http://www.nibis.de/nibis.php?menid=329>

5.3.1 Unterricht und pädagogische Innovation

1. Eigener Unterricht

Die Zeit für die Erfüllung der Aufgaben der Schulleiterin oder des Schulleiters wird in einer kürzlich erlassenen Verordnung neu bestimmt. Die für die Erfüllung der in § 43 NSchG genannten Aufgaben erforderliche „Leitungszeit“ wird gesondert ausgewiesen. Die Mindestunterrichtszeit vollbeschäftigter Schulleiterinnen und Schulleiter beträgt in der Regel nur noch zwei Unterrichtsstunden. Einzelheiten regelt § 23 und Anlage 2 der Niedersächsischen Verordnung über die Arbeitszeit der Beamtinnen und Beamten an öffentlichen Schulen (Nds. ArbZVO-Schule)³⁸.

2. Hospitation, Beratung und Unterstützung der Lehrkräfte

Die Schulleiterin ist Vorgesetzte oder der Schulleiter ist Vorgesetzter aller an der Schule tätigen Personen. Sie oder er besucht und berät gemäß § 43 Abs. 2 Satz 1 NSchG die an der Schule tätigen Lehrkräfte im Unterricht.

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

Die Schulleiterin oder der Schulleiter sorgt gemäß § 43 Abs. 2 Satz 2 NSchG für die Einhaltung der Rechts- und Verwaltungsvorschriften und der Schulordnung.

4. Weiterentwicklung der Unterrichts- und Erziehungsarbeit

Die Schulleiterin oder der Schulleiter trägt gemäß § 43 Abs. 1 NSchG die Gesamtverantwortung für die Schule und für deren Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung. Nähere Festlegungen finden sich in Rechtsverordnungen und Verwaltungsvorschriften. Der Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen bestimmt Einzelheiten für den Qualitätsbereich 2 (Lernen und Lehren) sowie den Qualitätsbereich 6 (Ziele und Strategien)³⁹.

5. Schulprogrammarbeit

Die Schule gibt sich gemäß § 32 Abs. 2 NSchG ein Schulprogramm. In dem Schulprogramm legt sie in Grundsätzen fest, wie sie den Bildungsauftrag zu erfüllen gedenkt. Das Schulprogramm muss darüber Auskunft geben, welches Leitbild und welche Entwicklungsziele die pädagogische Arbeit und die sonstigen Tätigkeiten der Schule bestimmen. Die Gesamtverantwortung für die Erstellung und Fortschreibung des Schulprogramms trägt die Schulleiterin oder der Schulleiter.

6. Interne Evaluation

³⁸ Nds. ArbZVO-Schule, www.schule.de/20411/ndsarbzvo-schule.htm

³⁹ Orientierungsrahmen (Fn. 36)

Die Schule überprüft und bewertet gemäß § 32 Abs. 3 NSchG jährlich den Erfolg ihrer Arbeit. Sie plant Verbesserungsmaßnahmen und führt diese nach einer von ihr festgelegten Reihenfolge durch. Die Gesamtverantwortung für die Evaluation trägt die Schulleiterin oder der Schulleiter.

5.3.2 Beteiligung von Schülerinnen und Schülern sowie ihren Eltern

1. Information, Beratung und Beteiligung der Schülerinnen und Schülern

Individuelle Informations-, Beratungs- und Beteiligungsrechte der Schülerinnen und Schüler werden im Schulgesetz nicht ausdrücklich bestimmt. Diese Rechte sind Teil der von der Kultusministerkonferenz bereits am 23.05.1973 beschlossenen und durch Erlass des Ministeriums vom 18.06.1973 umgesetzten Erklärung „Zur Stellung des Schülers in der Schule“⁴⁰. Die kollektiven Rechte der Schülerinnen und Schüler werden in den §§ 72 ff. NSchG geregelt. § 84 Abs. 4 NSchG legt fest, dass die Schulleitung die erforderlichen Auskünfte zu erteilen hat.

2. Information, Beratung und Beteiligung der Eltern

Demgegenüber heißt es in § 55 Abs. 2 NSchG ausdrücklich, dass die Schule den Dialog mit den Erziehungsberechtigten sowohl bezüglich der schulischen Entwicklung als auch des Leistungsstandes des Kindes führt, um entwicklungspezifische Problemstellungen frühzeitig zu erkennen und gemeinsam mit den Erziehungsberechtigten zu bewältigen. Die Schule hat gemäß § 55 Abs. 3 NSchG die Erziehungsberechtigten über die Bewertung von erbrachten Leistungen und andere wesentliche, deren Kinder betreffende Vorgänge in geeigneter Weise zu unterrichten. Die kollektiven Rechte der Erziehungsberechtigten werden in den §§ 88 ff. NSchG geregelt. Von den Klassenelternschaften und dem Schulelternrat sowie in Versammlungen aller Erziehungsberechtigten der Schule können gemäß § 96 Abs. 1 NSchG alle schulischen Fragen erörtert werden. Die Gesamtverantwortung für die Beteiligung der Erziehungsberechtigten liegt bei der Schulleiterin oder dem Schulleiter.

3. Schulvorstand

Die besondere Bedeutung der Zusammenarbeit von Schulleitung, Lehrkräften, Schülerinnen und Schülern sowie Eltern wurde mit der Bildung von Schulvorständen durch das am 01.08.2007 in Kraft getretene Gesetz betont⁴¹. Der Schulvorstand entscheidet gemäß § 38a Abs. 3 NSchG über eine Vielzahl von Maßnahmen und macht gemäß § 38a Abs. 4 NSchG einen Vorschlag für das Schulprogramm und für die Schulordnung. Die Schulleiterin oder der Schulleiter unterrichtet den Schulvorstand gemäß § 38a Abs. 2 NSchG über alle wesentlichen Angelegenheiten der Schule, insbesondere über die Umsetzung des Schulprogramms sowie den Stand der gemäß § 32 Abs. 3 NSchG geplanten Verbesserungsmaßnahmen.

⁴⁰ Stellung des Schülers in der Schule, www.schule.de/301/403-1-1-5-73a.htm

⁴¹ Ausführlich Bade/Bräth, Der Schulvorstand der Eigenverantwortlichen Schule – Organisation und Aufgaben, http://www.mk.niedersachsen.de/portal/live.php?navigation_id=1992&article_id=6236&psmand=8

5.3.3 Personalführung und Organisationsentwicklung

1. Dienstrechtliche Befugnisse generell

Dienstvorgesetzte oder Dienstvorgesetzter ist gemäß § 2 Abs. 3 NBG, wer für beamtenrechtliche Entscheidungen über die persönlichen Angelegenheiten der ihr oder ihm nachgeordneten Beamtin oder des ihr oder ihm nachgeordneten Beamten zuständig ist. Dienstrechtliche Befugnisse und sonstige personalrechtliche Aufgaben und Befugnisse wurden durch Erlass über „Dienstrechtliche Befugnisse und sonstige personalrechtliche Aufgaben und Befugnisse“ vom 21.07.2011 umfassend auf die Schulleiterin oder den Schulleiter übertragen⁴².

2. Personalauswahl

Der Erlass über das Auswahlverfahren zur Einstellung von Lehrkräften an allgemein bildenden und berufsbildenden Schulen vom 12.05.2011⁴³ sieht vor, dass das Auswahlverfahren durch die Niedersächsische Landesschulbehörde auf die Schulen übertragen werden kann. Dieses ist durch den unter 5.3.3.1 genannten Erlass vom 21.07.2011 geschehen. Die Befugnis für den Abschluss befristeter Arbeitsverträge zur Einstellung von Vertretungslehrkräften, zur Begründung des Beamtenverhältnisses auf Probe und zum Abschluss des Arbeitsvertrages (Einstellung) wurde auf die Schulen übertragen. Die Grundschulen sind ferner zuständig für den Abschluss und die Änderung von Arbeitsverträgen für pädagogische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Liegt die dienstrechtliche Befugnis für die Einstellung bei der Schule, so entscheidet die Schulleiterin oder der Schulleiter über die Besetzung der ausgeschriebenen Stelle.

3. Personalentwicklung, Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen

Die Schulleiterin oder der Schulleiter trifft gemäß § 43 NSchG Maßnahmen zur Personalwirtschaft einschließlich der Personalentwicklung. Die Niedersächsische Laufbahnverordnung⁴⁴ bestimmt, dass Eignung, Befähigung und fachliche Leistung der Beamtinnen und Beamten verwendungs- und entwicklungsbezogen durch Personalentwicklungs- und Personalführungsmaßnahmen gefördert werden sollen. Dazu gehören gemäß § 2 Abs. 2 Nr. 5 strukturierte Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen.

4. Dienstliche Beurteilungen

Durch Erlass⁴⁵ ist geregelt, dass die dienstliche Beurteilung in der Regel die Leiterin oder der Leiter der Schule erstellt, an deren oder dessen Schule die Lehrkraft überwiegend eingesetzt ist. Es ist zudem ein Beurteilungsbeitrag der Schulleiterin oder des Schulleiters einzuholen, an

⁴² Gem. RdErl. d. MK und MS v. 21.07.2011, <http://www.nds-voris.de/jportal/?quelle=jlink&query=VVND-204000-MK-20110721-SF&psml=bsvorisprod.psml&max=true>

⁴³ RdErl. d. MK v. 12.5.2011, <http://www.schule.de/22410/15,84002.htm>

⁴⁴ NLVO, <http://www.schule.de/20411/nlvo.htm#anm>

⁴⁵ Dienstliche Beurteilung der Lehrkräfte, Gem. RdErl. d. MK u. d. MS v. 20.12.2011, <http://www.schule.de/20411/14,03002.htm>

deren oder dessen Schule die Lehrkraft auch eingesetzt ist. Bei erheblichen Zweifeln an der Eignung, Befähigung und fachlichen Leistung der Lehrkraft ist die Landesschulbehörde zuständig. Die Landesschulbehörde ist auch zuständig, wenn die dienstrechtlichen Befugnisse für die Übertragung des Dienstpostens oder Arbeitsplatzes oder des höherwertigen Amtes beim Ministerium liegen oder auf die Landesschulbehörde übertragen worden sind. Ferner kann sie bei einer mit einem Wechsel des Dienstherrn verbundenen Versetzung die Zuständigkeit an sich ziehen, sofern die aufnehmende Behörde darum ersucht.

5. Beförderungen

Die Verleihung eines anderen Amtes bis zur BesGr. A 14 mit Amtszulage wurde gemäß Nr. 1.2.2 des Erlasses vom 21.07.2011 auf die Gymnasien, Abendgymnasien, Kollegs und Gesamtschulen übertragen. Die Beförderung fällt damit in den Aufgabenbereich der Schulleiterin oder des Schulleiters. Im Übrigen nimmt die Landesschulbehörde die dienstrechtlichen Befugnisse für die an allgemein bildenden Schulen beschäftigten Beamtinnen und Beamten der BesGr. A 15 mit Amtszulage und abwärts sowie für die vergleichbaren Beschäftigten wahr⁴⁶.

6. Bearbeitung von Dienstaufsichtsbeschwerden und Disziplinarmaßnahmen

Die Bearbeitung von Dienstaufsichtsbeschwerden und Disziplinarmaßnahmen ist grundsätzlich Sache der Landesschulbehörde oder des Landesinstituts für schulische Qualitätsentwicklung. Lediglich die berufsbildenden Schulen entscheiden gemäß Nr. 3.2 des Erlasses vom 21.07.2011⁴⁷ selber über Dienstaufsichtsbeschwerden.

7. Planung und Durchführung von Fortbildung

Die Lehrkräfte sind gemäß § 51 NSchG verpflichtet, sich zur Erhaltung der Unterrichtsbefähigung in der unterrichtsfreien Zeit fortzubilden. Die Schulleiterin oder der Schulleiter hat gemäß § 43 Abs. 1 NSchG für die Einhaltung dieser Rechtsvorschriften zu sorgen.

8. Zusammenarbeit in der Schulleitung

Die Schulleiterin oder der Schulleiter entscheidet gemäß § 43 Abs. 3 NSchG in allen Angelegenheiten, in denen nicht eine Konferenz, der Schulvorstand, eine Bildungsganggruppe oder eine Fachgruppe zuständig ist. Schulgesetzliche Bestimmungen über die Zusammenarbeit in der Schulleitung gibt es nicht. Allerdings ermöglicht das Schulgesetz die Bildung von kollegialen Schulleitungen. Gemäß § 44 Abs. 4 NSchG regelt das Leitungskollegium nach Anhörung der Gesamtkonferenz die Wahrnehmung seiner Aufgaben durch eine Geschäftsordnung. Der Schulleiterin oder dem Schulleiter bleiben in diesen Schulen jedoch bestimmte Aufgaben vorbehalten.

⁴⁶ Gem. RdErl. d. MK und MS v. 21.07.2011 (Fn. 42)

⁴⁷ Gem. RdErl. d. MK und MS v. 21.07.2011 (Fn. 42)

9. Zusammenarbeit mit den Konferenzen der Lehrkräfte

Die Schulleiterin oder der Schulleiter führt gemäß § 43 Abs. 4 NSchG die laufenden Verwaltungsgeschäfte der Konferenzen. Sie oder er hat dabei insbesondere den Vorsitz in der Gesamtkonferenz und im Schulvorstand zu führen.

5.3.4 Verwaltungs- und Organisationsaufgaben

1. Stellen und Personalmittel

Die Schule bewirtschaftet gemäß § 32 Abs. 4 NSchG ein Budget aus Landesmitteln im Haushaltsplan des Landes. Sie kann nach näherer Bestimmung des Kultusministeriums, die der Zustimmung des Finanzministeriums bedarf, Girokonten führen. Dabei können Ausnahmen von den Vorschriften über Zahlungen, Buchführung und Rechnungslegung (§§ 70 bis 72, 75 bis 80 der Landeshaushaltsordnung) zugelassen werden. Die Schulleiterin oder der Schulleiter führt gemäß § 43 Abs. 4 NSchG die laufenden Verwaltungsgeschäfte. Sie oder er hat dabei jährlich einen Plan über die Verwendung der Personalmittel zu erstellen, das Personalbudget zu bewirtschaften und über die Verwendung der Personalmittel gegenüber dem Schulvorstand Rechnung zu legen sowie einen Plan über den Personaleinsatz zu erarbeiten. Zum Nachweis der Budgetverwendung ist gemäß Erlass über „Haushaltswirtschaftliche Vorgaben für das Budget der Schule“⁴⁸ der Landesschulbehörde eine Aufstellung über die Gesamteinnahmen und -ausgaben je Titel bis zum 15.1. des Folgejahres zu übersenden.

2. Sachmittel

Der Schulträger soll gemäß § 111 Abs. 1 NSchG seinen Schulen Mittel zur eigenen Bewirtschaftung zuweisen. Soweit diese unmittelbar pädagogischen Zwecken dienen, sollen sie für gegenseitig deckungsfähig erklärt werden. Der Umfang der Zuweisung unterliegt als Selbstverwaltungsangelegenheit gemäß § 101 Abs. 2 NSchG der Entscheidung des Schulträgers. Die Schulleiterin oder der Schulleiter hat gemäß § 43 Abs. 4 NSchG ebenso wie bei den Personalmitteln jährlich einen Plan über die Verwendung der Sachmittel zu erstellen, das Sachmittelbudget zu bewirtschaften und über die Verwendung der Sachmittel gegenüber dem Schulvorstand Rechnung zu legen.

3. Zuwendungen Dritter

Zuwendungen, die mit einem Werbeeffect verbunden sind (Werbung, Sponsoring), können gemäß Erlass über „Wirtschaftliche Betätigung, Werbung, Informationen, Bekanntmachungen und Sammlungen in Schulen sowie Zuwendungen für Schule“ vom 01.12.2012⁴⁹ entgegengenommen werden, wenn der Werbeeffect hinter dem pädagogischen Nutzen deutlich zurückbleibt. Die Annahme von sonstigen Zuwendungen (Spenden, mäzenatische Schenkungen) ist zulässig, wenn nicht im Einzelfall ein Anschein für eine mögliche

⁴⁸ RdErl. d. MK v. 14.12.2007, <http://www.schule.de/22410/12,4,80101,2.htm>

⁴⁹ RdErl. d. MK v. 01.12.2012, www.schule.de/22410/35,3,81704.htm

Beeinflussung bei der Wahrnehmung des Bildungsauftrages zu befürchten ist. Die Zustimmung des Schulträgers zur Entgegennahme von Spenden, die der Inventarisierung bedürfen oder Folgekosten verursachen können, ist erforderlich. Im Zweifel haben sich die Schulen mit dem Schulträger in Verbindung zu setzen. Die Schulen dürfen Spendenbescheinigungen ausstellen.

4. Rechenschaftslegung, Statistiken

Die Schule überprüft und bewertet gemäß § 32 Abs. 3 NSchG jährlich den Erfolg ihrer Arbeit. Sie plant Verbesserungsmaßnahmen und führt diese nach einer von ihr festgelegten Reihenfolge durch. Die Schuldaten, hier: die Unterrichtsversorgung mit Lehrerverzeichnis und die Schulstatistik, werden gemäß jährlicher Bekanntmachung⁵⁰ zu Beginn des Schuljahres erhoben, die Unterrichtsversorgung noch einmal zu Beginn des 2. Schulhalbjahrs.

5. Stundenplan und Einsatz der Lehrkräfte

Der Schulvorstand, in dem der Schulleiter oder die Schulleiterin mit Vertreterinnen oder Vertretern der Lehrkräfte, der Erziehungsberechtigten sowie der Schülerinnen und Schüler zusammenwirkt, um die Arbeit der Schule mit dem Ziel der Qualitätsentwicklung zu gestalten, entscheidet gemäß § 38 a Abs. 3 Nr. 10 NSchG über die Ausgestaltung der Stundentafel. Die Schulleiterin oder der Schulleiter hat gemäß § 43 Abs. 4 Nr. 5 NSchG jährlich einen Plan über den Personaleinsatz zu erstellen.

5.3.5 Vertretung der Schule nach außen

1. Außenvertretung generell

Die Schulleiterin oder der Schulleiter führt gemäß § 43 Abs. 4 NSchG die laufenden Verwaltungsgeschäfte. Sie oder er hat dabei insbesondere die Schule nach außen zu vertreten.

2. Zusammenarbeit mit anderen Schulen

Die Zusammenarbeit mit anderen Schulen wird durch Erlass geregelt. Im Erlass über „Die Arbeit in der Grundschule“⁵¹ heißt es u.a., dass die Zusammenarbeit der Grundschule mit den weiterführenden Schulen erforderlich ist, um für alle Schülerinnen und Schüler pädagogisch und didaktisch-methodisch gesicherte Übergänge in die jeweils folgende Schulform zu ermöglichen und einen kontinuierlichen Bildungsgang zu gewährleisten. Im Erlass über „Die Arbeit in den Schuljahrgängen 5 bis 10 des Gymnasiums“⁵² wird betont, dass eine enge Zusammenarbeit zwischen dem Gymnasium und den Grundschulen in seinem Einzugsbereich Voraussetzung für einen kontinuierlichen Bildungsweg der Schülerin oder des Schülers ist.

⁵⁰ Vgl. Erhebung der Schuldaten an allgemein bildenden Schulen im Schuljahr 2013/2014; öffentliche Schulen und Schulen in freier Trägerschaft, Bek. d. MK v. 10.05.2012, www.schule.de/15/50301,2013.htm

⁵¹ RdErl d. MK v. 01.08.2012, Nr. 8.3, www.schule.de/22410/32,2,81020.htm

⁵² RdErl. d. MK v. 16.12.2011, Nr. 7.1, www.schule.de/22410/33,81011.htm

3. Zusammenarbeit mit dem Schulträger

Ein allgemeines Zusammenarbeitsgebot der Schulleiterin oder des Schulleiters mit dem Schulträger findet sich im Schulgesetz nicht. Einzelbestimmungen legen dieses jedoch fest. Der Schulträger wird gemäß § 38 c Abs. 1 NSchG zu allen Sitzungen des Schulvorstandes eingeladen. Eine Vertreterin oder ein Vertreter des Schulträgers kann an allen Sitzungen des Schulvorstandes mit Rede- und Antragsrecht teilnehmen. § 38 c Abs. 2 NSchG bestimmt, dass die Schulleiterin oder der Schulleiter den Schulträger über alle wesentlichen Angelegenheiten der Schule unterrichtet. Sie oder er übt gemäß § 111 Abs. 2 NSchG das Hausrecht und die Aufsicht über die Schulanlage im Auftrag des Schulträgers aus. Sie oder er ist Vorgesetzter der an der Schule beschäftigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die im Dienst des Schulträgers stehen. Die Anordnungen des Schulträgers im Bereich seiner Zuständigkeit sind für die Schulleiterin oder den Schulleiter verbindlich.

4. Zusammenarbeit mit den Schulaufsichtsbehörden

Eben so wenig findet sich ein allgemeines Zusammenarbeitsgebot der Schulleiterin oder des Schulleiters mit den Schulbehörden im Schulgesetz. Auch hier wird die Zusammenarbeit in Einzelbestimmungen deutlich. Die Schulbehörden gewährleisten gemäß § 120 a NSchG die Beratung und Unterstützung der Schulen. Die Fachaufsicht soll gemäß § 121 Abs. 1 NSchG so gehandhabt werden, dass die Eigenverantwortlichkeit der Schule nicht beeinträchtigt wird. Auch außerhalb eines Widerspruchsverfahrens ist der Schule grundsätzlich Gelegenheit zu geben, die von ihr getroffene Maßnahme vor der Entscheidung der Schulbehörde noch einmal zu überprüfen. Die Schulbehörden können gemäß § 121 Abs. 2 NSchG pädagogische Bewertungen sowie unterrichtliche und pädagogische Entscheidungen im Rahmen der Fachaufsicht nur aufheben oder abändern, wenn diese gegen Rechtsvorschriften oder Verwaltungsvorschriften verstoßen, bei ihnen von unrichtigen Voraussetzungen oder sachfremden Erwägungen ausgegangen wurde oder sie allgemein anerkannten pädagogischen Grundsätzen oder Bewertungsmaßstäben widersprechen. Die Gesamtverantwortung für die Zusammenarbeit liegt bei der Schulleiterin oder dem Schulleiter.

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

Auch die Öffnung von Schule findet sich nicht als ausdrücklicher Regelungsgegenstand des Schulgesetzes. Gleichwohl spielt diese untergesetzlich eine wichtige Rolle. So heißt es im Erlass über „Wirtschaftliche Betätigung, Werbung, Informationen, Bekanntmachungen und Sammlungen in Schulen sowie Zuwendungen für Schulen“⁵³, dass neue Lernformen und das Prinzip „Öffnung von Schule“ verlangen, dass sich die Schule außerschulischen Lernorten öffnet und dabei neue Wege beschreitet. Die Zusammenarbeit mit anderen Organisationen wird je gesondert geregelt. Als Beispiel sei der Erlass über „Sicherheits- und Gewaltpräventionsmaßnahmen in Schulen in Zusammenarbeit mit Polizei und Staatsanwaltschaft“ genannt⁵⁴, in dem es heißt, dass Schule, Polizei und Staatsanwaltschaft das

⁵³ RdErl d. MK v. 01.12.2012 (Rn. 49)

⁵⁴ Gem. RdErl. d. MK, d. MI u. d. MJ v. 09.11.2010, <http://www.schule.de/22410/34,3,51661.htm>

gemeinsame Ziel haben, die Sicherheit der Schülerinnen und Schüler beim Schulbesuch zu gewährleisten und Straftaten im Lebensraum Schule sowie strafbares Verhalten von Schülerinnen und Schülern auch außerhalb der Schule zu verhüten. Ferner sei auf den Erlass zur Zusammenarbeit von Schule und Berufsberatung⁵⁵ hingewiesen. In allen diesen Fällen liegt die Gesamtverantwortung für die Zusammenarbeit mit anderen Einrichtungen und Organisationen bei der Schulleiterin oder dem Schulleiter.

6. Teilnahme an Sitzungen von Gremien auf kommunaler Ebene

§ 110 NSchG sieht die Bildung von Kommunalen Schulausschüsse vor. Diese Ausschüsse setzen sich aus Abgeordneten der Vertretung des Schulträgers und aus einer vom Schulträger zu bestimmenden Zahl stimmberechtigter Vertreterinnen oder Vertreter der in seiner Trägerschaft stehenden Schulen zusammen. Die Schulleiterin oder der Schulleiter wird auf Bitte des Schulträgers auch an Gremien auf kommunaler Ebene teilnehmen.

7. Öffentlichkeitsarbeit

§ 4 des Niedersächsischen Pressegesetzes verpflichtet die Behörden, den Vertretern der Presse die der Erfüllung ihrer öffentlichen Aufgabe dienenden Auskünfte zu erteilen. Die Schulleiterin und der Schulleiter vertritt die Schule gemäß § 43 nach außen. Sie oder er ist dementsprechend auch für die Öffentlichkeitsarbeit verantwortlich.

5.4 Rahmenbedingungen

5.4.1 Status der Schule

1. Rechtsstellung der Schule

Die Schulen sind gemäß § 1 Abs. 3 NSchG nichtrechtsfähige Anstalten ihres Trägers und des Landes. Im Rahmen der staatlichen Verantwortung und der Rechts- und Verwaltungsvorschriften sind sie jedoch gemäß § 32 NSchG eigenverantwortlich in Planung, Durchführung und Auswertung des Unterrichts, in der Erziehung sowie in ihrer Leitung, Organisation und Verwaltung. Diese Festlegung wird ausgeführt durch den Erlass zur „Übertragung erweiterter Entscheidungsspielräume an Eigenverantwortliche Schulen“⁵⁶. Die Entscheidung über die Inanspruchnahme der Entscheidungsspielräume trifft gemäß § 38 a Abs. 3 Nr.1 NSchG der Schulvorstand. Die Ausgestaltung der Regelungsgegenstände der eingeräumten Entscheidungsspielräume fällt je nach Regelungsgegenstand in die gemäß §§ 32 ff. NSchG geregelten Entscheidungszuständigkeiten (Lehrkraft, Gesamtkonferenz, Schulvorstand, Teilkonferenz, Schulleiterin oder Schulleiter).

⁵⁵ Bek. d. MK v. 19.4.2012, <http://www.schule.de/32/32,82110,1,2.htm>

⁵⁶ RdErl. d. MK v. 09.06.2007, zuletzt geändert durch Erlass v. 08.07. 2009, <http://www.nds-voris.de/jportal/?quelle=jlink&query=VVND-224100-MK-20070609&psml=bsvorisprod.psml&max=true>

2. Aufgabenabgrenzung zwischen Schulaufsichtsbehörden und Schulträger

Die Schulträger sind gemäß § 106 Abs. 1 NSchG verpflichtet, Schulen zu errichten, zu erweitern, einzuschränken, zusammenzulegen, zu teilen oder aufzuheben, wenn die Entwicklung der Schülerzahlen dies erfordert. Sie bedürfen bei den in Absatz 8 näher bestimmten schulorganisatorischen Entscheidungen der Genehmigung der Schulbehörde. Die Schulbehörden üben gemäß § 120 Abs. 5 NSchG die Aufsicht über die Verwaltung und Unterhaltung der Schulen durch die Schulträger aus, unbeschadet der Befugnisse der Kommunalaufsichtsbehörden. Die Zusammenarbeit zwischen den Schulbehörden und den Schulträgern wird betont. Die Schulbehörden und die Landkreise oder die kreisfreien Städte arbeiten in Schulangelegenheiten gemäß § 123 NSchG vertrauensvoll zusammen. Sie unterrichten sich gegenseitig über diejenigen Angelegenheiten des eigenen Zuständigkeitsbereichs, die wesentliche Auswirkungen auf die Wahrnehmung der Aufgaben des anderen Teils haben. Ausdrücklich heißt es, dass bei allen wichtigen Maßnahmen der andere Teil so frühzeitig unterrichtet werden soll, dass er seine Auffassung darlegen kann, bevor über die Maßnahme entschieden wird. Jeder Teil kann verlangen, dass die Angelegenheit gemeinsam erörtert wird. Die Pflicht zur Zusammenarbeit besteht auch zwischen den Schulbehörden und den kreisangehörigen Gemeinden und Samtgemeinden, soweit wichtige Entscheidungen zu treffen sind, die sich aus der Schulträgerschaft ergeben oder diese berühren. Personalangelegenheiten werden jedoch ausdrücklich ausgenommen.

3. Aufgabenabgrenzung zwischen Schule und Schulträger

Die Aufgaben der Schulträger werden in den §§ 101 ff. NSchG bestimmt. Der Schulträger ist gemäß § 107 NSchG bei der Namensgebung an das Einvernehmen der Schule gebunden. Er soll gemäß § 111 NSchG seinen Schulen Mittel zur eigenen Bewirtschaftung zuweisen. Soweit diese unmittelbar pädagogischen Zwecken dienen, sollen sie für gegenseitig deckungsfähig erklärt werden.

4. Aufgabenabgrenzung zwischen Schule und Schulaufsichtsbehörden

Die Schulbehörden haben gemäß § 120 Abs. 1 NSchG die Entwicklung des Schulwesens zu planen, zu gestalten und die Schulen und Schulträger zu beraten. Sie üben gemäß Absatz 3 die Fachaufsicht über die Schulen aus. Eingehend werden im „Leitbild für die Schulaufsicht in Niedersachsen“⁵⁷ die Tätigkeitsfelder der Schulaufsicht, insbesondere die Qualitätssicherung, Qualitätsentwicklung und Qualitätskontrolle beschrieben. Dort heißt es, dass es in erster Linie in der Verantwortung der einzelnen Schule liegt, staatlich vorgegebene und innerschulisch vereinbarte pädagogische, fachliche und organisatorische Ziele zu erreichen. Weiter wird festgelegt, dass die Dezernentinnen und Dezernenten die einzelne Schule bei ihren Entwicklungsprozessen beraten und unterstützen und bei der Evaluierung des Schulprogramms mitwirken. Schließlich wird betont, dass die Dezernentinnen und Dezernenten gemeinsam mit den Schulen Qualitätsstandards sichern sowie diese weiterentwickeln und evaluieren. Seit dem 04.02.2013 hat die Niedersächsische Landesschulbehörde vier neue Servicestellen als direkte

⁵⁷ Erl. d. MK v. 24.2.1998, www.schule.de/2241001/0030040.htm

Ansprechpartner für die Schulen in ihren Regionalabteilungen eingerichtet. Die neuen Servicestellen sollen die Schulen deutlich von Verwaltungsaufgaben entlasten⁵⁸.

5.4.2 Qualifizierung und Unterstützung der Schulleitungen

1. Fort- und Weiterbildung

Die Entwicklung des Leitungspersonals ist Teil der Qualitätsentwicklung⁵⁹. Unterschieden werden die Erstqualifizierung und die berufsbegleitende Qualifizierung. Lehrkräfte, die sich erfolgreich um eine Schulleitungsfunktion beworben haben, nehmen verbindlich an einer Erstqualifizierung für ihren neuen Tätigkeitsbereich teil. Die Qualifizierung findet praxisbegleitend während des ersten Berufsjahres statt. Die Bereitschaft zur berufsbegleitenden („lebenslangen“) Qualifizierung ist für Lehrkräfte eine gesetzlich festgeschriebene Pflicht. Für das Leitungspersonal in Schulen und Behörden ist sie ethischer Standard und notwendige Bedingung für die Qualität des Führungshandelns.

2. Supervision und Coaching

Supervision und Coaching an der Schule sind gesetzlich nicht geregelt. Die Schulbehörden nehmen jedoch gemäß § 120 Abs. 1 Satz 2 NSchG die Aufgaben der schulpsychologischen Beratung wahr. Supervision für Lehrkräfte ist Teil dieser Beratung⁶⁰. Angeboten werden ein Selbsthilfemodell und Peer-Coaching. Bei der Kollegialen Supervision bearbeitet eine Gruppe von Kolleginnen und Kollegen selbstständig - ohne Supervisor von außen- berufliche oder persönliche Fragen⁶¹. Beim Peer-Coaching nimmt der Coach die Lehrkraft in ihrer Persönlichkeit wahr und gibt Hilfestellungen bei individuellen Unterrichtsthemen, besonders im Hinblick auf den Einsatz von digitalen Medien⁶².

5.4.3 Ausstattung der Schule

1. Ausstattung mit Stellen und Personalmitteln

Das Land trägt gemäß § 112 Abs. 1 NSchG die persönlichen Kosten für die Lehrkräfte, die Schulassistentinnen und Schulassistenten, die pädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und das Betreuungspersonal an öffentlichen Schulen. Die Einstellung von Lehrkräften an allgemein bildenden Schulen wird jährlich durch Erlass geregelt⁶³. Zur Erprobung von Modellen der eigenverantwortlichen Steuerung von Schulen kann das Kultusministerium im Einvernehmen mit dem Schulträger gemäß § 113 a NSchG Ausnahmen von den Vorschriften der §§ 112 und

⁵⁸ Vgl. die Presseinformation vom 14.01.2013,

http://www.mk.niedersachsen.de/portal/live.php?navigation_id=1820&article_id=111965&psmand=8

⁵⁹ Entwicklung des Leitungspersonals, <http://www.nibis.de/nibis.php?menid=329>

⁶⁰ Vgl. Schulpsychologische Beratung, <http://www.landesschulbehoerde-niedersachsen.de/bu/lehkraefte/schulpsychologie/schulpsychologie/?searchterm=supervision>

⁶¹ Kollegiale Supervision, <http://nline.nibis.de/kobesu/menue/nibis.phtml?menid=44>

⁶² Peer-Coaching, <http://www.nibis.de/nibis.phtml?menid=2050>

⁶³ Vgl. Einstellungen 2012, www.schure.de/15/84002,2012.htm

113 Abs. 1 NSchG über je gesonderte Personal- und Sachkosten zulassen, soweit erwartet werden kann, dass dadurch die Wirtschaftlichkeit und Leistungsfähigkeit in der Verwaltung der Schulen verbessert wird.

2. Unterrichtsverpflichtung der Lehrkräfte

Die Unterrichtsverpflichtung einer vollzeitbeschäftigten Lehrkraft ergibt sich gemäß § 4 Nds. ArbZVO-Schule⁶⁴ aus der Regelstundenzahl abzüglich von Ermäßigungen und Anrechnungen. Regelstundenzahl ist die Zahl der Unterrichtsstunden, die vollzeitbeschäftigte Lehrkräfte im Durchschnitt wöchentlich zu erteilen haben. Die Regelstundenzahl beträgt gemäß § 3 Abs. 2 Nds. ArbZVO-Schule an Grundschulen 28 und an Gymnasien 23,5 Unterrichtsstunden. Ermäßigungstatbestände werden bestimmt in den §§ 8, 10 und 11, Anrechnungstatbestände in den §§ 12 und 14 bis 16. Die Unterrichtsverpflichtung einer Lehrkraft darf durch Anrechnungen und Ermäßigungen gemäß § 17 Nds. ArbZVO-Schule nicht auf weniger als ein Viertel der Regelstundenzahl gemindert werden.

3. Verwaltungspersonal in der Schule

Das Verwaltungspersonal steht grundsätzlich in einem unmittelbaren Dienstverhältnis zum Schulträger. Lediglich das Verwaltungspersonal zur Personal- und Mittelbewirtschaftung an den öffentlichen berufsbildenden Schulen steht in einem unmittelbaren Dienstverhältnis zum Land. Sowohl der Schulträger als auch das Land können gemäß § 53 Abs. 3 NSchG an öffentlichen Schulen Arbeitsgelegenheiten im Sinne des § 16 Abs. 3 des Zweiten Buchs des Sozialgesetzbuchs für erwerbsfähige Hilfebedürftige schaffen. Durch Erlass wurde bestimmt, dass im Zusammenhang mit dem Stellenabbau in der Landesverwaltung die Möglichkeit eröffnet werden soll, qualifiziertes Verwaltungspersonal auch in Schulen einzusetzen⁶⁵.

4. Ausstattung mit Sachmitteln

Die Schulträger tragen gemäß § 113 Abs. 1 NSchG die sächlichen Kosten der öffentlichen Schulen. Dazu gehören auch die persönlichen Kosten, die nicht nach § 112 NSchG das Land trägt. Von Absatz 1 abweichende Vereinbarungen zwischen Land und Schulträger sind gemäß Absatz 2 möglich bei Schulversuchen. Die Kosten der Abgeltung urheberrechtlicher Vergütungsansprüche für die Vervielfältigung von Unterrichtsmaterialien trägt das Land. Zur Erprobung von Modellen der eigenverantwortlichen Steuerung von Schulen kann das Kultusministerium, wie bereits unter 5.4.3.1 gesagt, gemäß § 113 a NSchG im Einvernehmen mit dem Schulträger Ausnahmen von den Vorschriften der §§ 112 und 113 Abs. 1 NSchG zulassen.

⁶⁴ Nds. ArbZVO-Schule (Fn. 38)

⁶⁵ Einsatz von Verwaltungspersonal an Schulen, RdErl. d. MK v. 7.12.2004, www.schule.de/34/81700.htm

6 Vergleich der Regelungen in den Ländern Berlin, Brandenburg, Hamburg, Hessen, Niedersachsen und Nordrhein-Westfalen

Nachfolgend wird die Rechtslage in den Ländern Berlin, Brandenburg, Hamburg, Hessen, Niedersachsen und Nordrhein-Westfalen verglichen. Dabei werden, wie bereits in der vorangegangenen Untersuchung, in Anlehnung an die Kategorien des internationalen Schulleitungsforschungsprojekts LISA drei Konzepte von Dezentralisation unterschieden. „Deconcentration“ wird die institutions-/organisationsinterne Neuausrichtung von Mitwirkungs- und Entscheidungsstrukturen innerhalb von Institutionen genannt. „Delegation“ meint eine geliehene Entscheidungsvollmacht von der zentralen an die lokale Entscheidungsebene. „Devolution“ hingegen kennzeichnet die Übertragung von Entscheidungsvollmachten ohne Zustimmungspflichten der oberen Ebene⁶⁶. Die Regelungen in den untersuchten Ländern lassen sich diesen Konzepten zuordnen.

6.1 Leitbild

Unterschieden werden können unterrichtsbezogene, personale, partizipative, unternehmerische und strukturierende Führungsstile⁶⁷. Die im Hamburger Leitbild festgehaltenen Kernaussagen finden sich darin wieder. Dabei zeigen sich Kombinationen und schulsystemübergreifende Muster⁶⁸. In Hamburg lässt sich die Hälfte der Kernaussagen dem unternehmerischen und strukturierenden Führungsstil zuordnen. Diese Merkmale stehen auch im Brandenburger⁶⁹ und im Niedersächsischen⁷⁰ Orientierungsrahmen im Vordergrund, wenn professionelles Führungsverhalten und Schulmanagement als „wesentliche Voraussetzungen gezielter Schulentwicklung“ bezeichnet werden. Dagegen werden in einer hessischen Regierungserklärung⁷¹ und in dem Berliner Leitbild⁷² unterrichtsbezogene und personale Führungsstile in den Vordergrund gestellt. Es geht insbesondere um die Qualität des Schulbetriebs, um Personalführung und Personalentwicklung und das Gestalten der Schulgemeinde. Vergleichbar spricht das nordrhein-westfälische Leitbild davon, dass sich Schulleiterinnen und Schulleiter „auf die Wahrnehmung pädagogischer Führungsaufgaben mit dem Ziel der Verbesserung der Unterrichtsqualität“ konzentrieren⁷³.

⁶⁶ Vgl. Brauckmann, S., Schulleitungshandeln (Fn. 3), S. 82

⁶⁷ Vgl. Brauckmann, S., Schulleitungshandeln (Fn. 3), S. 85

⁶⁸ Vgl. Brauckmann, S., Schulleitungshandeln (Fn. 3), S. 92 f.

⁶⁹ Orientierungsrahmen Schulqualität in Brandenburg,

http://www.mbj.s.brandenburg.de/sixcms/media.php/5527/Orientierungsrahmen_Schulqualitaet_Endversion2008.pdf

⁷⁰ Orientierungsrahmen Schulqualität in Niedersachsen (Fn. 36)

⁷¹ Regierungserklärung von Kultusministerin Henzler zum Schuljahresbeginn 2010/2011,

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

⁷² Gute Schule, [http://www.berlin.de/imperia/md/content/sen-](http://www.berlin.de/imperia/md/content/sen-bildung/schulqualitaet/gute_schule/gute_schule.pdf?start&ts=1351254819&file=gute_schule.pdf)

[bildung/schulqualitaet/gute_schule/gute_schule.pdf?start&ts=1351254819&file=gute_schule.pdf](http://www.berlin.de/imperia/md/content/sen-bildung/schulqualitaet/gute_schule/gute_schule.pdf?start&ts=1351254819&file=gute_schule.pdf)

⁷³ Leitbild, <http://www.schulmanagement.nrw.de/Leitbild/>

6.2 Befähigung für das Amt der Schulleiterin oder des Schulleiters

Die Bestellung der Schulleiterin oder des Schulleiters folgt verfassungsrechtlich verankerten beamtenrechtlichen Grundsätzen. In der vorangegangenen Untersuchung wurde bereits darauf hingewiesen, dass von der Bildungsforschung in Frage gestellt wird, ob diese noch den erweiterten Aufgaben der Schulleiterinnen und Schulleitern entsprechen⁷⁴. Allgemein anerkannt ist aber, dass die Schulleiterin oder der Schulleiter für ihre oder seine Aufgabe gesondert qualifiziert werden muss. In Berlin darf das Amt einer Schulleiterin oder eines Schulleiters nur übertragen werden, wenn die ausgewählte Lehrkraft an einer Qualifizierungsmaßnahme für künftige Schulleiterinnen und Schulleiter erfolgreich teilgenommen hat⁷⁵. In Hamburg wird zur Schulleiterin oder zum Schulleiter 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. Entsprechende gesetzliche Regelungen fehlen in den übrigen vier Ländern. Aber auch in Nordrhein-Westfalen ist die Bestellung zur Schulleiterin oder zum Schulleiter grundsätzlich von einer erfolgreich abgeschlossenen Teilnahme an einer Qualifizierungsmaßnahme abhängig⁷⁶. In Niedersachsen müssen Lehrkräfte, die sich erfolgreich um eine Schulleitungsfunktion beworben haben, an einer Erstqualifizierung für ihren neuen Tätigkeitsbereich teilnehmen⁷⁷. Die Qualifizierung der Schulleiterin oder des Schulleiters obliegt in Hessen der Führungsakademie im Landesschulamt⁷⁸, in Brandenburg dem Landesinstitut für Schule und Medien⁷⁹.

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 sechs Ländern, wie nachfolgend verdeutlicht wird.

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 Interessenverbänden der Schulleiterinnen und Schulleiter, sondern auch in

⁷⁴ Vgl. Oelkers, J./Reusser, K., Qualität entwickeln – Standards sichern – mit Differenz umgehen, 2008, S. 375

⁷⁵ Bildungslaufbahnverordnung (Fn. 15)

⁷⁶ Eignungsfeststellungsverfahren, <http://www.schulmanagement.nrw.de/Eignungsfeststellungsverfahren/>

⁷⁷ Entwicklung des Leitungspersonals (Fn. 38)

⁷⁸ Landesschulamt, http://www.afl.hessen.de/irj/AfL_Internet?cid=ee7675d2f7dbcafd0ff5f200da2ecbee

⁷⁹ Landesinstitut, <http://www.lisum.berlin-brandenburg.de/sixcms/detail.php/bb2.c.423630.de>

der Bildungsforschung als Problem angesehen⁸⁰. In den Ländern Berlin, Brandenburg, Hessen, Niedersachsen und Nordrhein-Westfalen hat die Schulleiterin oder der Schulleiter grundsätzlich neben Leitungsaufgaben auch zu unterrichten. Die Unterrichtsverpflichtung wird in den genannten Ländern je nach Schulform unterschiedlich bestimmt. In Niedersachsen wird dagegen die „Leitungszeit“ gesondert behandelt. Das gilt auch für das Hamburger Arbeitszeitmodells, in dem die „funktionsbezogenen Aufgaben“ ausgewiesen werden. 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 sechs Länder ist die Schulleiterin oder der Schulleiter für die Erfüllung des Bildungs- und Erziehungsauftrags der Schule verantwortlich. Sie oder er hat sich über das Unterrichtsgeschehen zu informieren und die Lehrkräfte zu beraten. 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 sechs Ländern die Fachaufsicht über die Lehrkräfte ihrer Schule. Dementsprechend kann sie oder er die Lehrkräfte anweisen. In Hamburg, Niedersachsen 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 Berlin und 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 ebenfalls heißt, dass einzugreifen ist, wenn den Anforderungen an die Qualität von Unterricht und Erziehung nicht entsprochen wird.

4. Weiterentwicklung der Unterrichts- und Erziehungsarbeit

Von den Ergebnissen der Schulleitungsuntersuchungen ausgehend, unterstreicht Andreas Schleicher die Schlüsselrolle der Schulleiterinnen und Schulleiter⁸¹. Sie sollen Informationen darüber anbieten, worauf bei den Lehr-Lern-Prozessen zu achten ist, sollen motivieren, diese Informationen zu nutzen und das notwendige Wissen bereitstellen, um diese Informationen auszuwerten und für die Verbesserung der Praxis nutzen zu können. Lediglich in der Begrifflichkeit unterscheiden sich die sechs Länder. In Hamburg, Niedersachsen und Nordrhein-Westfalen heißt es, dass die Schulleiterin oder der Schulleiter für die Qualitätsentwicklung und

⁸⁰ Vgl. DIPF, Ergebnisbericht MoSeS, 2007, 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

⁸¹ Schleicher, A., Moderne Schulleitung im Wandel, in: DDS 4/2009, S. 319

Qualitätssicherung zu sorgen hat. In Berlin, Brandenburg und Hessen findet sich die Aussage, dass auf die kontinuierliche Verbesserung resp. 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“⁸². Das spricht dafür, dass die Schulprogrammarbeit entgegen klarer gesetzlicher Regelung in der schulischen Wirklichkeit noch nicht flächendeckend angekommen ist. Die Schulprogramme sind in den sechs Ländern gesetzlich bestimmt. Lediglich in Berlin bedürfen sie der schulaufsichtlichen Genehmigung⁸³. Sie sind damit der Form nach „devolution“, aber „dem öffentlichen Publikum und den Aufsichtsbehörden zugänglich“⁸⁴ und unterliegen dementsprechend der Fachaufsicht der Schulbehörden. Der Einfluss der übergeordneten staatlichen Stelle wird in Berlin durch das Genehmigungsverfahren sehr deutlich.

6. Interne Evaluation

Schulprogrammarbeit und interne Evaluation werden in allen sechs 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 durch interne Evaluation 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 gehalten⁸⁵. Die verstärkte Berücksichtigung der Gruppeninteressen entspricht dem Ansatz der „deconcentration“.

1. Information, Beratung und Beteiligung der Schülerinnen und Schülern

⁸² Bestandsaufnahme (Fn. 7), S. 17

⁸³ § 8 Abs. 4 SchulG BE

⁸⁴ Siehe auch Heinrich, M./Kussau, J., Das Schulprogramm zwischen schulischer Selbstregelung und externer Steuerung, in: Altrichter/Maag Merki (Fn. 2), S. 171 (172)

⁸⁵ Dazu Oelkers, J./Reusser, K. (Fn. 74), S. 45 ff.

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 sechs Ländern.

2. Information, Beratung und Beteiligung der Eltern

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

3. Schulkonferenz, Schulvorstand

An die Stelle der Schulkonferenz ist im Zusammenhang mit der Einführung der Eigenverantwortung in den niedersächsischen Schulen der Schulvorstand als zentrales Entscheidungsgremium der Schule getreten⁸⁶. Die Befugnisse des Schulvorstands entsprechen überwiegend denen der Schulkonferenzen in den übrigen Ländern. Der Schulvorstand verfügt jedoch über erweiterte Rechte. Er entscheidet insbesondere über die Inanspruchnahme des erweiterten schulischen Handlungsspielraums der Schule und über die Ausgestaltung der Stundentafel⁸⁷. Die Schulleiterin oder der Schulleiter führt in fünf Ländern den Vorsitz in der Schulkonferenz resp. im Schulvorstand. 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. Die Beteiligung der Lehrkräfte, der Schülerinnen und Schüler und ihrer Eltern an schulischen Entscheidungen war ein gesonderter Untersuchungspunkt im brandenburgischen Modellvorhaben zur Stärkung der Selbstständigkeit von Schulen. Schulinterner Steuergruppen erwiesen sich dabei als geeignete Beteiligungsform⁸⁸.

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 ihren Eltern. Der Grad an Eigenverantwortung ist bei internationalem Vergleich in den Ländern der Bundesrepublik Deutschland gering. Entscheidung in Personalangelegenheiten blieben lange Zeit höheren Entscheidungsebenen vorbehalten⁸⁹ und werden nur in kleinen Schritten der Schulleiterin oder dem Schulleiter übertragen. Die Grenzen zwischen „delegation“ und „devolution“ werden

⁸⁶ Presseinformation des Kultusministeriums vom 23.04.2007,

http://www.mk.niedersachsen.de/portal/live.php?navigation_id=1820&article_id=6176&psmand=8

⁸⁷ § 38 a Abs. 3 Nr. 1 und 10 NSchG

⁸⁸ Vgl. DIPF, Die Entwicklung zu selbständigen Schulen im Land Brandenburg: Erfahrungen und Ergebnisse, 2007, http://www.mbj.s.brandenburg.de/sixcms/media.php/bb2.a.5813.de/MoSeS_Abschlussbericht_Gesamtversion_MBJS_end.pdf (Ergebnisbericht MoSeS), S. 73

⁸⁹ Vgl. Altrichter, H./Rürup, M., Schulautonomie und die Folgen (Fn. 9), S. 111 (128)

unterschiedlich gezogen. 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 seien⁹⁰.

1. Dienstrechtliche Befugnisse generell

Die dienstrechtlichen Befugnisse liegen in fünf Ländern grundsätzlich bei übergeordneten staatlichen Behörden. Allerdings sehen die dortigen Schulgesetze jeweils eine Übertragung dienstrechtlicher Befugnisse vor. Die Einzelheiten werden in der Dienstordnung oder durch Verwaltungsvorschriften geregelt. Dabei werden Befugnisse unterschieden, die allen Schulleiterinnen und Schulleitern übertragen wurden und solche, die nur für bestimmte Schulen gelten. Lediglich in Hamburg ist die Schulleiterin oder der Schulleiter in der Regel umfassend Dienstvorgesetzte oder Dienstvorgesetzter.

2. Personalauswahl

Nach dem klassischen Modell der Personalrekrutierung wählt nicht die Schule aus, sondern weist die Schulaufsicht die Lehrkräfte der Schule zu. Demgegenüber spricht sich Ewald Terhart dafür aus, dass die Schule in die Lage versetzt werden muss, Einfluss auf die Auswahl ihres Personals zu nehmen⁹¹. 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 Personalentwicklung⁹². In allen sechs 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 Lehrkräfte⁹³ die Rede ist, liegt die Entscheidung in Berlin, Hamburg, Niedersachsen 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 erfolgen⁹⁴. Ergebnisverantwortung sollte nach Meinung der Bundesarbeitsgemeinschaft *SchuleWirtschaft* idealerweise über

⁹⁰ Bestandsaufnahme (Fn. 7), S. 19

⁹¹ Terhart, E., Personalauswahl, Personaleinsatz und Personalentwicklung an Schulen, in: Altrichter/Maag Merki (Fn. 2), S. 255 (264 ff.)

⁹² Bestandsaufnahme (Fn. 7), S. 19

⁹³ Pressemitteilung vom 03.08.2011, <http://www.kultusministerium.hessen.de/>

⁹⁴ Terhart, E., Personalauswahl, Personaleinsatz und Personalentwicklung an Schulen (Fn. 91), S. 255 (265)

Zielvereinbarungen geregelt sein⁹⁵. Gesetzliche Bestimmungen zu Mitarbeitergesprächen finden sich im hessischen Lehrerbildungsgesetz lediglich im Zusammenhang mit Qualifizierungsportfolios. Zielvereinbarungen werden nach Schulinspektionen geschlossen. In Berlin, 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. In Niedersachsen bestimmt die Laufbahnverordnung, dass strukturierte Mitarbeitergespräche zu führen und Zielvereinbarungen zu schließen sind.

4. Dienstliche Beurteilungen

Die Dienstlichen Beurteilungen werden in der Regel in allen sechs Ländern von der Schulleiterin oder dem Schulleiter erstellt. Ausgenommen werden in unterschiedlichem Umfang bestimmte Personengruppen, insbesondere bei der Übertragung eines höherwertigen Amtes, wenn dieses in die Zuständigkeit einer übergeordneten Behörde fällt.

5. Beförderungen

In Berlin und Brandenburg obliegen Beförderungsentscheidungen den zuständigen staatlichen Stellen. In Hamburg hat die Schulleiterin oder der Schulleiter ein Vorschlagsrecht. In Nordrhein-Westfalen soll die Entscheidung bei einer Beförderung in das erste Beförderungsamts 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. In Niedersachsen wurde die Befugnis zur Verleihung eines anderen Amtes bis zur BesGr. A 14 auf die Gymnasien übertragen.

6. Bearbeitung von Dienstaufsichtsbeschwerden und Disziplinarmaßnahmen

In Nordrhein-Westfalen hat die Schulleiterin oder der Schulleiter jeden Verdacht eines Dienstvergehens der Schulaufsichtsbehörde zu melden, sie oder er hat aber keine eigenen Disziplinarbefugnisse. Auch in Berlin und Niedersachsen ist die Bearbeitung von Dienstaufsichtsbeschwerden und Disziplinarmaßnahmen in Grundschulen und Gymnasien Sache der übergeordneten staatlichen Behörden. In Hessen sind 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 auch in Brandenburg für einen begrenzten Kreis von Schulen. In Hamburg kann die Schulleiterin oder der Schulleiter einen Verweis als Disziplinarmaßnahme aussprechen.

7. Planung und Durchführung von Fortbildung

⁹⁵ Bestandsaufnahme (Fn. 7) S. 9 f.

Die Lehrkräfte sind in allen sechs Ländern zur Fortbildung verpflichtet. Die Schulleiterin oder der Schulleiter hat auf die Fortbildung der Lehrkräfte hinzuwirken und die Einhaltung dieser Pflicht zu achten. Sie oder er kann die Lehrkräfte aus eigenem Recht verpflichten, an notwendigen Fortbildungsmaßnahmen für die Entwicklung der Qualität und Organisation der Schule teilzunehmen.

8. Zusammenarbeit in der Schulleitung

Berlin, Hamburg und Niedersachsen haben 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. Erweiterte resp. Kollegiale Schulleitungen sehen die Schulgesetze in Berlin, Brandenburg, Niedersachsen und Nordrhein-Westfalen vor. Hamburg hat diese Möglichkeit aus dem Schulgesetz gestrichen.

9. Zusammenarbeit mit den Konferenzen der Lehrkräfte

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

6.3.4 Verwaltungs- und Organisationsaufgaben

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“. Eine dezentrale Ressourcenverantwortung wurde in allen sechs Ländern erprobt und inzwischen auch implementiert. Generalisierbare Ergebnisse aus empirischen Analysen liegen nach Darstellung von Yvonne Brückner und Mareike Tarazona aber noch nicht vor⁹⁶. Der Aktionsrat Bildung fordert, dass den Schulen Finanzmittel möglichst in der Form von Globalbudgets für die Erledigung ausgabenrelevanter Alltagsgeschäfte zur Verfügung gestellt werden sollen⁹⁷.

1. Stellen und Personalmittel

⁹⁶ Vgl. Brückner, Y./Tarazona, M., Finanzierungsformen, Zielvereinbarung, NPM und Globalbudget, in: Altrichter/Maag Merki (Fn.2), S. 81 (108)

⁹⁷ Vgl. Expertenrating (Fn. 8), S. 11

In Brandenburg, Hessen und Nordrhein-Westfalen kann das Land den Schulen Personalmittel zur eigenverantwortlichen Bewirtschaftung zuweisen. Dieses wurde in Brandenburg aber lediglich für eine begrenzte Zahl von Schulen und eingeschränkt für alle Schulen als Instrument zur Unterrichtsabsicherung umgesetzt. In Berlin bildet die Zumessung von Lehrkräftestunden die idealtypische Bemessungsgrundlage der Unterrichtsversorgung, die in der Verantwortung der einzelnen Schule organisatorisch umgesetzt wird. Schulen in Hamburg und Niedersachsen bewirtschaften Budgets im Rahmen der ihnen nach den geltenden Bedarfsgrundlagen zugewiesenen Personalmittel. In Hamburg erhalten die Schulen die Möglichkeit, die ihnen zugewiesenen Personalmittel im Rahmen der bestehenden haushalts- und personalrechtlichen Grenzen flexibel einzusetzen.

2. Sachmittel

Die Bewirtschaftung der Sachmittel ist in den vier Flächenländern vergleichbar geregelt. Sie richtet sich nach den für die Schulträger geltenden haushalts- und kassenrechtlichen Bestimmungen, wobei Brandenburg, Hessen und Niedersachsen die Schulträger ausdrücklich dazu verpflichten, den Schulen Mittel der laufenden Verwaltung und Unterhaltung zur Verfügung zu stellen. In Berlin erhalten die Schulen diese Mittel im Rahmen ihrer sächlichen Verantwortung. 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 Mittelbeschaffung⁹⁸. In allen sechs Ländern dürfen die Schulen zur Erfüllung ihrer Aufgaben Zuwendungen von Dritten 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. Berlin und Brandenburg legen fest, dass Einnahmen oder Ausgabenminderungen, die eine Schule durch eigenes Handeln erzielt, der Schule in voller Höhe verbleiben sollen.

4. Rechenschaftslegung, Statistiken

Die Rechenschaftslegung wird als zentraler Aspekt der Steuerung in deregulierten Systemen angesehen⁹⁹ 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 sechs 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

⁹⁸ Vgl. Brückner, Y./Tarazona, M., Finanzierungsformen ... (Fn. 96), S. 89 f.

⁹⁹ Vgl. Jahresgutachten (Fn. 8), S. 26 f.

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 sechs 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 wird 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 gehören¹⁰⁰.

1. Außenvertretung generell

In allen sechs 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 sechs Ländern Pflicht der Schulleiterin oder des Schulleiters. Niedersachsen regelt die Zusammenarbeit mit anderen Schulen für die Schulformen gesondert durch Erlass. In Nordrhein-Westfalen wird die Zusammenarbeit mit Schulen in freier Trägerschaft ausdrücklich einbezogen. In Hamburg ist diese Zusammenarbeit institutionell eingebunden in die Arbeit regionaler Bildungskonferenzen.

3. Zusammenarbeit mit dem Schulträger

Die Schulgesetze der vier 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. In Berlin nehmen die Bezirke Aufgaben des Schulträgers

¹⁰⁰ Vgl. Brauckmann, S., Schulleitungshandeln (Fn. 3), S. 86

wahr. Die Zusammenarbeit von Hauptverwaltung und Bezirken ist Gegenstand eines gesonderten Gesetzes. In Hamburg werden die Aufgaben des Schulträgers von der staatlichen Schulbehörde bearbeitet.

4. Zusammenarbeit mit den Schulaufsichtsbehörden

Die besondere Bedeutung der Zusammenarbeit zwischen Schule und Schulaufsichtsbehörden wird in allen sechs Ländern hervorgehoben und insbesondere auf die Qualitätsentwicklung bezogen. Dabei stehen in Hamburg und Nordrhein-Westfalen Stellung und Aufgabe der Schulaufsichtsbehörden im Vordergrund, während in Berlin, Brandenburg, Hessen und Niedersachsen die Qualitätsentwicklung vorrangig als Aufgabe der Schule angesehen wird. In Brandenburg, Niedersachsen und Nordrhein-Westfalen wird ausdrücklich betont, dass die Führungsverantwortung der Schulleitungen von den übergeordneten staatlichen Stellen zu achten ist.

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

Die Öffnung der Schule gegenüber ihrem Umfeld wird in allen sechs 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 sechs Länder nicht. Die Schulleiterin oder der Schulleiter kann dafür aber nach allgemeinen Vorschriften vom Schulträger oder von der Schulaufsichtsbehörde 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 sechs Ländern für die Schulleiterin oder den Schulleiter die Aufgabe der Öffentlichkeitsarbeit. Die jeweiligen Pressegesetze verpflichten auch die Schulen, Vertreterinnen und Vertretern der Presse Auskunft zu erteilen. 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 oder des Schulleiters sind in allen sechs Ländern erweitert worden. Dies geschah in der Regel nur im Wege der „delegation“, von „devolution“ kann mangels rechtlicher Selbstständigkeit der allgemein bildenden Schulen in keinem Land gesprochen werden. Zu beachten ist aber, dass die Eigenverantwortung von Schulen nicht per se geeignet ist, 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 entgegenwirken¹⁰¹.

1. Rechtsstellung der Schule

In allen sechs Ländern sind die allgemein bildenden Schulen nichtrechtsfähige öffentliche Anstalten, wobei die relative Selbstständigkeit im Rahmen der Rechts- und Verwaltungsvorschriften jeweils hervorgehoben wird. 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 gehalten¹⁰². Martin Stock hält eine pädagogisch tatsächlich selbstständige, aber rechtlich unfreie und gewissermaßen subjektlose „nichtrechtsfähige“ Schule“ nur für eine halbe Lösung¹⁰³. Die dabei zu beachtenden verfassungsrechtlichen Schranken beschreibt Hermann Avenarius¹⁰⁴. Brandenburg und Hessen haben festgelegt, 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. Dabei handelt die Schulleiterin oder der Schulleiter jedoch nur 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 für diese Schulen 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 auf¹⁰⁵. Die Abgrenzung der Zuständigkeiten und die notwendige Zusammenarbeit ist Gegenstand gesetzlicher Regelungen. Grundsätzlich sind die Aufgaben zwischen Schulträger und Schulaufsichtsbehörden

¹⁰¹ Siehe dazu Jahresgutachten (Fn. 8), S. 22 ff. und Expertenrating (Fn. 8), S. 16

¹⁰² Siehe dazu Jahresgutachten (Fn. 8), S. 22 f.

¹⁰³ Stock, M., Auf dem mühsamen Weg zur „Selbstständige Schule“ – ein Modellversuch in Nordrhein-Westfalen im Zeichen der PISA-Debatte, RdJB 4/2002, 468 (494)

¹⁰⁴ Avenarius, H. (Fn. 12), S. 264 ff.

¹⁰⁵ Dazu Avenarius, H. (Fn. 12), S. 198 f.

entsprechend der Unterscheidung von inneren und äußeren Schulangelegenheiten aufgeteilt. In Hamburg liegen staatliche und kommunale Aufgaben in einer Hand. Berlin hat den Bezirken bestimmte quasi-kommunale Aufgaben übertragen. Die vier Flächenländer legen eine Pflicht zur Zusammenarbeit von staatlichen und kommunalen Stellen 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 das Land den Schulträgern nach Maßgabe des Haushalts Zuschüsse für außerunterrichtliche Ganztags- und Betreuungsangebote. Brandenburg, Hessen und Niedersachsen 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 vier Flächenländern bietet sich je nach Bereitschaft der Schulträger ein buntes Bild bei der Übertragung entsprechender Rechte. In Brandenburg und Niedersachsen ist geregelt, dass den Schulen Mittel zur eigenen Bewirtschaftung zuzuweisen sind. 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 vergleichsweise weitgehende 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 haben die Länder von der Detail-Steuerung Abstand genommen. Auf der anderen Seite haben sie aber durch Maßnahmen der Qualitätssicherung den Druck auf die Schule erhöht¹⁰⁶. Beides beeinflusst die Aufgabenstellung der Schulleiterin oder des Schulleiters. Während die Schulaufsicht in Nordrhein-Westfalen dreistufig aufgebaut ist, werden die Aufgaben in Brandenburg auf zwei Ebenen wahrgenommen. Hessen¹⁰⁷ und Niedersachsen haben Landesschulbehörden errichtet, die als nachgeordnete Behörden der für Schule zuständigen Ministerien schulaufsichtliche Aufgaben bündeln. Berlin verteilt die Aufgaben auf Hauptverwaltung und Bezirke, während in Hamburg die Behörde für Schule und Berufsbildung umfassend zuständig ist. In Brandenburg übt das für Schule zuständige Ministerium die Fach- und Dienstaufsicht unmittelbar gegenüber den Staatlichen Schulämtern aus und nur mittelbar gegenüber den Schulen. Vergleichbar führt das

¹⁰⁶ Avenarius, H. (Fn. 12), S. 277, spricht von „einem manchmal schwer auflösbaren Spannungsverhältnis zueinander“

¹⁰⁷ Gesetz vom 27.09.2012, siehe http://lsa.hessen.de/irj/LSA_Internet?uid=ebc60d97-392f-ab31-79cd-aa2b417c0cf4

zuständige 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 Aufgaben der Schulleiterin oder des Schulleiters sind im Zusammenhang mit neuen Steuerungsvorstellungen erweitert worden, ihr oder sein Status hat sich grundlegend verändert. Die klassische Lehrkräfteausbildung bildet für die mit der Leitung einer Schule verbundenen Aufgaben nicht hinreichend aus. Alle sechs Länder qualifizieren Lehrkräfte sowie Schulleiterinnen und Schulleiter für die neuen Aufgaben und haben entsprechende Bestimmungen und Angebote geschaffen¹⁰⁸. Sie tun dieses aber in unterschiedlicher Weise.

1. Fort- und Weiterbildung

In Brandenburg kann eine Zusatzqualifikation in Schulmanagement erworben werden. Hessen, Niedersachsen und Nordrhein-Westfalen haben gestufte Verfahren zur Qualifizierung für die Übernahme von Funktionsstellen in der Schule eingeführt. Die Teilnahme an entsprechenden Qualifizierungsangeboten ist in Hamburg bereits seit 2001 Pflicht. In Berlin darf das Amt einer Schulleiterin oder eines Schulleiters nur übertragen werden, wenn die ausgewählte Lehrkraft an einer Qualifizierungsmaßnahme für künftige Schulleiterinnen und Schulleiter erfolgreich teilgenommen hat.

2. Supervision und Coaching

Einen gesetzlich abgesicherten Anspruch auf Supervision und Coaching gibt es in keinem der sechs Länder. Supervision und Coaching wird aber in allen sechs Ländern im Rahmen von Qualifizierungs- und Unterstützungsangeboten für Schulleiterinnen und Schulleiter angeboten.

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 Bildungswesens¹⁰⁹.

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

¹⁰⁸ Siehe dazu Bensen, M., Schulleitungshandeln (Fn.2), S. 277 ff.

¹⁰⁹ Vgl. Weiß, M./Bellmann, J., Bildungsfinanzierung in Deutschland und Schulqualität – eine gefährdete Balance? RdJB 1/2007, S. 20 ff.; ausführlich Bellenberg, G./Böttcher, W./Klemm, K., Stärkung der Einzelschule, 2001, s. 35 ff.

betont. In allen sechs Ländern entscheiden die Landesparlamente über den Stellenrahmen und die Ausstattung mit Personalmitteln. Wie bereits unter 6.3.4.1 dargestellt, räumen die sechs Länder den Schulen beim Personalmittelbudget in unterschiedlicher Weise die Möglichkeit zur eigenverantwortlichen Entscheidung oder eigenverantwortlichen Bewirtschaftung ein.

2. Unterrichtsverpflichtung der Lehrkräfte

Im internationalen Vergleich ist die Unterrichtsverpflichtung der Lehrkräfte in Deutschland sehr hoch. Das gilt insbesondere auch für die Unterrichtsverpflichtung der Schulleiterin oder des Schulleiters¹¹⁰. Hohe Unterrichtsverpflichtungen begrenzen den Anteil der Arbeitszeit, der für Entwicklungs- und Leitungsaufgaben zur Verfügung steht. In fünf Ländern wird die wöchentliche regelmäßige Unterrichtspflichtzeit der Lehrkräfte einschließlich Ermäßigungen und Anrechnungen durch die zuständigen Ministerien festgelegt. In Hamburg erfolgt die Wahrnehmung funktionsbezogener Aufgaben und allgemeiner Aufgaben sowie von Aufsichten im Rahmen der Vorgaben der zuständigen Behörde nach den zeitlichen Erfordernissen der jeweiligen Schule. Dabei entscheidet die Lehrerkonferenz über die Grundsätze der Unterrichtsverteilung und die Schulleiterin oder der Schulleiter über den Umfang eigener Unterrichtstätigkeit sowie den Einsatz der Lehrkräfte.

3. Verwaltungspersonal in der Schule

Die Kosten für das Verwaltungspersonal trägt in Hamburg das Land, in Berlin sowie in den vier Flächenländern grundsätzlich der Schulträger. In Brandenburg und Niedersachsen ist dieses im Schulgesetz ausdrücklich geregelt. In Hessen wird überlegt, Landesmittel für die Beschäftigung von zusätzlichem Verwaltungspersonal zur Entlastung der Schulleiterin oder des Schulleiters zur Verfügung zu stellen. In Nordrhein-Westfalen wurde eine Schulverwaltungsassistenz erprobt. Der Abschlussbericht kommt zum Ergebnis, dass eine Übernahme in den Regelbetrieb aus fachlicher Sicht uneingeschränkt empfehlenswert ist¹¹¹.

4. Sachmittel

Die Sachkosten für den ordnungsgemäßen Schulbetrieb und Unterricht trägt in Hamburg das Land, sie werden in Berlin in den bezirklichen Haushalten ausgewiesen. In den vier Flächenländern trägt diese Kosten grundsätzlich der Schulträger. Mischfinanzierungen aus Landesmitteln und kommunalen Mitteln sind in Brandenburg, Hessen und Nordrhein-Westfalen auf der Grundlage schulgesetzlicher Einzelregelungen möglich, in Niedersachsen zur Erprobung von Modellen der eigenverantwortlichen Steuerung von Schulen dann, wenn erwartet werden kann, dass dadurch die Wirtschaftlichkeit und Leistungsfähigkeit in der Verwaltung der Schulen verbessert wird.

¹¹⁰ Vgl. KMK, Bildungsbericht für Deutschland: Erste Befunde, Bonn 2003, S. 128 (Deutschland: 54 Std./Monat, internationaler Durchschnitt 21 Std./Monat)

¹¹¹ Abschlussbericht,

http://www.schulministerium.nrw.de/BP/Lehrer/Beratung/Assistenz/Abschlussbericht_SchulVA.pdf

7 Schlussbemerkungen

Im strategischen Ziel unterscheiden sich die sechs untersuchten Länder nicht wesentlich. Es besteht Einvernehmen, dass die Schule in ihrer Eigenverantwortung gestärkt werden soll. 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 werden¹¹². Die parlamentarischen Entscheidungen folgen 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 Berlin, Brandenburg, Hamburg, Hessen und Niedersachsen in der mittleren Kategorie, Nordrhein-Westfalen als einziges Land in der oberen¹¹³. Der Aussagewert einer solchen Kategorisierung ist gering. Sie kann für die untersuchten Länder nicht bestätigt werden. Auf einige im Ländervergleich wichtige Unterschiede sei abschließend eingegangen.

Keines der sechs Länder hat an der hergebrachten Rechtsform der Schule als nichtrechtsfähige Anstalt etwas geändert. Dass diese Rechtsform der gewachsenen Eigenverantwortung der Schule noch entspricht, wird in der Bildungsforschung zu Recht bezweifelt¹¹⁴. Lediglich im Bereich der beruflichen Schulen finden sich Ansätze zur rechtlichen Verselbständigung. In Hamburg sind die staatlichen beruflichen Schulen Teil des Hamburger Instituts für Berufliche Bildung. Die Schulen können selbst als Landesbetrieb nach der Landeshaushaltsordnung geführt werden¹¹⁵. Schleswig-Holstein hat den Trägern der öffentlichen berufsbildenden Schulen das Recht eingeräumt, Schulen als rechtsfähige Anstalten des öffentlichen Rechts zu errichten¹¹⁶. Auch in Hessen sind drei berufliche Schulen als rechtsfähige Anstalten des öffentlichen Rechts errichtet worden und können nunmehr in eigenem Namen Rechtsgeschäfte abschließen¹¹⁷. Die im Brandenburgischen Schulgesetz geschaffene Möglichkeit zur Errichtung rechtsfähiger Schulen ist bislang nicht genutzt worden¹¹⁸.

In fünf Ländern hat die Schulleiterin oder der Schulleiter neben ihren oder seinen Leitungsaufgaben zu unterrichten. Das wird in der Bildungsforschung unter dem Aspekt ihrer

¹¹² Vgl. Oelkers, J./Reusser, K. (Fn. 74), S. 13 f.

¹¹³ Vgl. Expertenrating (Fn. 8), S. 25

¹¹⁴ Siehe dazu das Jahresgutachten (Fn. 8), S. 22 ff. und das Expertenrating (Fn. 13), s. 16

¹¹⁵ Vgl. § 85 a HmbSG

¹¹⁶ Siehe § 2 Abs. 2 Satz 3 Schleswig-Holsteinisches Schulgesetz

¹¹⁷ Rechtlich selbstständige Schule in Hessen,

http://verwaltung.hessen.de/irj/zentral_Internet?rid=zentral_15/zentral_Internet/nav/bd7/bd75058e-6897-0701-33e2-dc44e9169fcc,Off5a620-2718-731f-012f-312b417c0cf4,22222222-2222-2222-2222-222222222222,22222222-2222-2222-2222-222222222222,11111111-2222-3333-4444-10000005004.htm

¹¹⁸ Vgl. § 6 Abs. 2 BbgSchulG

gewachsenen Belastung als problematisch angesehen¹¹⁹. Der für Leitungsaufgaben erforderliche Zeitaufwand wird in den Ländern einzelfallbezogen im Wege von Anrechnungsstunden ausgeglichen. In Niedersachsen kann die Unterrichtsverpflichtung der Schulleiterin oder des Schulleiters auf zwei Unterrichtsstunden begrenzt werden¹²⁰. Nur in Hamburg bietet das flexible Arbeitszeitmodell die Möglichkeit, dass die Schulleiterin oder der Schulleiter sich voll ihren oder seinen gestiegenen funktionellen Aufgaben widmen kann. Die Wahrnehmung funktionsbezogener Aufgaben erfolgt nach den zeitlichen Erfordernissen der jeweiligen Schule im Rahmen der Vorgaben der zuständigen Behörde¹²¹.

Hamburg konzentriert die Leitungsverantwortung ausschließlich bei der Schulleiterin oder dem Schulleiter. In den übrigen Ländern wird neben der auch dort festgelegten Gesamtverantwortung der Schulleiterin oder des Schulleiters die Kooperation in der Schulleitung betont. Das entspricht Überlegungen, wonach die Funktion der Schulleitung sinnvoller Weise nur gemeinsam verantwortet werden kann¹²². Martin Bonsen vertritt weitergehend die Auffassung, dass eine Schulleitung bei erweiterter Eigenverantwortung von Schulen die Aufteilung von Führung auf unterschiedliche Funktionsträger und Kernteams erfordere¹²³.

Die Dezentralisierung der Ressourcenverantwortung wird zu Recht als wichtiges Steuerungsinstrument angesehen¹²⁴. Erstrebenswert ist die Entwicklung von Gesamtbudgets, die aus Landes- und kommunalen Mitteln gespeist werden. Schulen in Hessen und Niedersachsen können entsprechende Budgets erhalten. Schulen in Hamburg bewirtschaften bereits seit geraumer Zeit Gesamtbudgets weitgehend eigenverantwortlich. Sie dürfen die ihnen nach den geltenden Bedarfsgrundlagen zugewiesenen Personalmittel im Rahmen der bestehenden haushaltsrechtlichen und personalrechtlichen Grenzen flexibel einsetzen.

Eine Entlastung der Schulleiterin und des Schulleiters durch qualifiziertes oder zusätzliches Verwaltungspersonal ist in den sechs Ländern die Ausnahme. Andere Staaten verfügen über eine Personalstruktur, die den geänderten Anforderungen an Schule und Schulleitung besser entspricht. So besteht in Frankreich mehr als ein Viertel der Schulangestellten aus nicht unterrichtendem Personal¹²⁵. Darunter finden sich an der Hochschule ausgebildete „attachés d'administration“, die für die Erledigung der Verwaltungsaufgaben in Schulen tätig sind¹²⁶. Außerhalb der beruflichen Schulen ist dieses in den untersuchten Ländern, bildungspolitischen Willensbekundungen zum Trotz, bislang nur ansatzweise zu erkennen.

¹¹⁹ Siehe Ergebnisbericht MoSeS (Fn. 88), S. 76 ff. und Huber, S./Schneider, N., Anforderung an Schulleitung: Was wird in den Ländern von den pädagogischen Führungskräften in der Schule erwartet?

¹²⁰ Vgl. § 23 Abs. 3 Nds. ArbZVO-Schule

¹²¹ Vgl. § 3 LehrArbZVO

¹²² Vgl. Huber, S./Schneider, N. (Fn. 118), S. 2

¹²³ Bonsen, M., Schulleitungshandeln (Fn. 2), S. 291

¹²⁴ Vgl. Weiß, M./Bellmann, J., Bildungsfinanzierung (Fn. 109) S. 26

¹²⁵ Coelen, Kooperation von Schule und Jugendhilfen, http://www.kopi.de/coelen/2005_Eisenach.pdf

¹²⁶ Les métiers de l'éducation nationale, <http://www.education.gouv.fr/cid4389/attaches-d-administration-de-l-education-nationale-et-de-l-enseignement-superieur-a.a.e.n.html>