



# Schulleiterin/ Schulleiter in der selbstständigen Schule

Modell einer selbstständigen Schule in Deutschland.  
Rollenverständnis von Schulleiterinnen und Schulleitern und  
notwendige Rahmenbedingungen

## EINLEITUNG ////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////// ////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////////

Bereits 1994 hat der ASD in der Schrift „Schulleitung in Deutschland“ einen Grundstein für den Entwicklungsprozess hin zur selbstständigen Schule gelegt und diese Forderung permanent verfolgt. In dieser hier vorliegenden Abhandlung „Schulleiterin/ Schulleiter in der selbstständigen Schule“ beschreibt der ASD das Modell einer selbstständigen Schule für alle Länder der Bundesrepublik Deutschland mit einem veränderten Rollenverständnis von Schulleiterinnen und Schulleitern und auch die dafür notwendigen Rahmenbedingungen aus der Sicht derjenigen, die Schule von innen heraus selbstständig gestalten wollen. Der Begriff „Schulleiterinnen und Schulleiter“ beinhaltet auch deren Stellvertreterinnen und Stellvertreter.

Das anzustrebende Verhältnis zwischen Schule und Staat wird in dieser Schrift als selbstständig bezeichnet, unabhängig von Alternativbegriffen, wie z.B. eigenverantwortliche, eigenständige, autonome oder teilautonome Schule, da diese in ihrer Bedeutung entweder zu eng oder zu weit gefasst sind.

Die Positionen des ASD dienen einer sachbezogenen Auseinandersetzung, notwendige Veränderungen werden ohne Rücksicht auf bestehende Machtstrukturen begründet und gefordert. Die selbstständige Schule ist kein Selbstzweck, sie ist Voraussetzung zur Qualitätssicherung. Auf der Grundlage der verfassungsmäßigen Vorgaben des Bundes und der Länder richtet sie ihr Handeln an den allgemeinen rechtsstaatlichen Grundsätzen aus und akzeptiert und respektiert die vorhandenen Zielvorgaben ebenso wie eine staatliche Aufsicht.

Im Mittelpunkt schulischen Handelns steht die Schülerin/der Schüler. Qualität von Schule dient in ers-

ter Line dem schulischen Auftrag, den Bedürfnissen und Zielerwartungen von Schülerinnen und Schülern (Klienten) unter Beachtung des staatlichen Bildungsauftrages gerecht zu werden. Jede Schule vor Ort verwirklicht im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben in Eigenverantwortung die gesteckten Ziele. Ein Höchstmaß an Qualität von Schule kann nur über ein Höchstmaß an Gestaltungsspielräumen und Verantwortung vor Ort erreicht werden. Entscheidungen müssen dort getroffen werden, wo sie sich auswirken.

Wie unter anderem die PISA-Studien belegen, wird dies vor allem dadurch ermöglicht, dass Schulen Entscheidungsfreiheit und die Möglichkeit zur selbstständigen Ausgestaltung der pädagogischen Arbeit „vor Ort“ erhalten. Auf diese Weise können sie den Anforderungen des jeweiligen lokalen Umfeldes am besten gerecht werden.

## MODELL EINER SELBSTSTÄNDIGEN SCHULE ////////////////////////////////////// ////////////////////////////////////

Die Selbstständigkeit und Eigenverantwortung einer Schule manifestieren sich in den drei wesentlichen Tätigkeitsfeldern von Schulleitung – Personal, Budget und Unterrichtsentwicklung.

In den folgenden Ausführungen legt der ASD wesentliche Grundsätze des Modells einer selbstständigen Schule für die Bereiche Personal, Schulleiterin/ Schulleiter, Unterstützungssysteme, Budget und Unterrichtsentwicklung dar.

### 1. Personal

Personalmanagement, d.h. die Auswahl des Personals, Personallenkungsaufgaben und



Personalentwicklung liegen in der Verantwortung der Schulleiterin/des Schulleiters. Zum Personal gehören neben den Mitgliedern der Schulleitung und des Lehrkörpers auch alle anderen im Schulbetrieb tätigen Personen wie etwa Assistenz- und Schreibkräfte, Hauspersonal und außerschulische Akteure.

### **Pädagogisches Personal**

Führung durch Schulleiterinnen und Schulleiter ist in erster Linie Personalführung. Die Schulleiterin/der Schulleiter entscheidet eigenständig über Personalauswahl und -entwicklung auf der Grundlage einer transparenten, verlässlichen Berechnung und Zuweisung nach Landeskriterien. Die Schulleitung entscheidet auch eigenständig über Stellenbesetzungen, die das Leitungsteam bzw. Funktionsstellen – ohne Schulleiterfunktion – betreffen. Die Schule bestimmt Art und Umfang pädagogischer Assistenzen (sozialpädagogische sowie technisch-pädagogische Assistenten) sowie deren Gewinnung und Einstellung. Der Schulleiter/die Schulleiterin ist Dienst- und Disziplinarvorgesetz-te/r.

Die Auswahl des Personals erfolgt auf der Basis schuleigener Personalplanung im Rahmen des Personalbudgets; dabei entscheidet die Schule, ob sie auf der Grundlage permanent aktualisierter Bewerberlisten, die von den zuständigen Stellen des Landes zur Verfügung zu stellen sind, auswählt oder Bewerber durch schulbezogene Stellenausschreibungen gewinnt. Die Eingruppierung bei Einstellung oder Beförderung richtet sich nach Beamten- oder Tarifrecht. Die Schule entscheidet über Abordnung und Versetzung des pädagogischen Personals. Sie wird von Unterstützungssystemen beraten.

### **Nicht-pädagogisches Personal**

Die Schule entscheidet eigenständig im Rahmen des Haushaltes sowie der gesetzlichen und tariflichen Vor-

gaben über Einstellung, Eingruppierung, Höhergruppierung und sonstige Änderungen des Arbeitsvertrages. Die Schule entscheidet auch über Abordnung und Versetzung des nicht-pädagogischen Personals.

- ▶ Die Schule führt die Personalakten.
- ▶ Es liegt in der Verantwortung der Schulleiterin/des Schulleiters Zulagen für besondere Leistungen zu vergeben oder die Übernahme zusätzlicher Aufgaben zu vergüten bzw. über Zeitkontingente auszugleichen. Die Schule stellt auf Grundlage objektivierter Beurteilungen von Lehrkräften und Assistenzen besondere Leistungen fest und vergibt zeitlich befristete Zulagen.
- ▶ Die Schulleiterin/der Schulleiter muss wegen der hochwertigen Aufgabenstellungen Beamtin/ Beamter sein.

## **2. Schulleiterin / Schulleiter**

▶ Schulleiterin/ Schulleiter ist ein eigenständiger Beruf, der ein Lehramt und Unterrichtserfahrung voraussetzt. Der Berufswechsel von der Lehrerin/ vom Lehrer hin zur Schulleiterin/ zum Schulleiter erfordert eine qualifizierte Ausbildung vor Amtsantritt und eine verpflichtende, permanente Weiterbildung.

Die Schulleiterin/Der Schulleiter hat keine Unterrichtsverpflichtung. Selbstständigkeit der einzelnen Schule setzt den Ausbau der Unterstützungssysteme voraus. Notwendig ist auch, dass die Aufgabenverteilung und die Zuständigkeiten zwischen Schul(leitungen) und Schulaufsicht klar definiert und abgegrenzt sind.

▶ Die vollständige Personalverantwortung (Einstellung, Beförderung, Entlassung) für pädagogisches (Lehrerinnen/ Lehrer, Sozialpädagoginnen/ Sozialpädagogen, Assistenzkräfte) und nichtpädagogisches Personal (Sekretärinnen/ Sekretäre,



Verwaltungsfachkräfte, Hausmeisterinnen/ Hausmeister) liegt bei den Schulleiterinnen und Schulleitern.

► Die Auswahl der Schulleiterin/ des Schulleiters erfolgt aufgrund von Zusatzqualifizierung vor Amtsantritt entsprechend dem Anforderungsprofil der Schule.

Für die Ausbildung von Schulleiterinnen und Schulleitern sind bundesweit Standards zu entwickeln. Eine länderübergreifende Zertifizierung sichert die Qualität unterschiedlicher Anbieter (Akademien einzelner Länder, des Bundes oder privater Anbieter) sowie die gegenseitige Anerkennung der Ausbildung.

Die Auswahl von Schulleiterinnen und Schulleitern sichert ein professionelles, transparentes Auswahlverfahren im Hinblick auf das Anforderungsprofil der Schule und nach den Vorgaben einer Bestenauslese.

Eine erfolgreiche Ausbildung zur Schulleiterin/ zum Schulleiter ist nicht mit einem Anspruch auf Übertragung einer entsprechenden Funktion verbunden. Nach der Auswahl einer Bewerberin/eines Bewerbers für eine Stelle übernimmt diese/dieser die neue Funktion mit einer angemessenen Probezeit. Nach Ablauf einer erfolgreichen Probezeit wird die Funktion auf Dauer übertragen.

Da sich Schule unter einer konstanten Führung langfristig besser entwickeln kann, schließt dies den Status eines Schulleiters/einer Schulleiterin auf Zeit aus. Bei der Besetzung einer Funktionsstelle innerhalb des Schulleitungsteams entscheidet die Schulleiterin/der Schulleiter. Die Besetzung einer Schulleiterstelle erfolgt ausschließlich durch die staatliche Aufsicht.

Die Ansprüche an die Leitungstätigkeiten der Schulleiterin/des Schulleiters haben sich in der selbststän-

digen Schule in Bezug auf Qualität und Quantität stetig erhöht. Die gesamte Arbeitszeit der Schulleiterin/ des Schulleiters ist Leitungszeit. Sie/er entscheidet eigenverantwortlich darüber, in welchem Umfang der Unterricht erteilt wird, der zur Wahrnehmung ihrer/ seiner Führungsaufgaben notwendig ist.

### 3. Unterstützungssysteme für Schule

► Schulaufsicht sichert gemeinsam mit der Schulleiterin/dem Schulleiter den staatlichen Bildungsauftrag.

Nach Artikel 7 Absatz 1 des Grundgesetzes übt der Staat die Schulaufsicht aus. Die Schulaufsichtsbeamten sind speziell hierfür ausgebildet, sollen Unterrichtserfahrung mitbringen und zuvor selbst eine Schule geleitet haben. Die Schulaufsicht überprüft die Einhaltung der gültigen Gesetze, Verordnungen und Erlasse. Sie übt die Dienstaufsicht über die Schulleiterinnen und Schulleiter und die Fachaufsicht über die Schulen aus. Die Dienstaufsicht über die Lehrkräfte obliegt den Schulleiterinnen und Schulleitern. Schulaufsicht und -beratung sind institutionell getrennt.

► Den Schulen steht ein Verwaltungs-, Beratungs- und Qualitätsservice zur Verfügung.

Zur professionellen Erfüllung ihres Auftrags unter Berücksichtigung aller Qualitätsansprüche benötigt jede Schule verschiedenartige Unterstützungssysteme. Die Schulleiterin/ der Schulleiter beauftragt und kontrolliert die Unterstützungssysteme und steuert die notwendigen Prozesse. Die Schulleiterin/Der Schulleiter können auf besondere Unterstützungssysteme wie Verwaltung, Rechtsberatung und den Schulpsychologischen Dienst zurückgreifen.

► Nicht-pädagogisches Personal in den Schulen



Unterstützung bei der Erfüllung des klassischen Bildungs- und Erziehungsauftrags der Schulen erfahren die Lehrerinnen/Lehrer und Erzieherinnen/Erzieher sowie die Schulleitungsmitglieder durch nicht-pädagogisches Personal innerhalb der Schule. Es ist ein Verwaltungsteam notwendig, das die Schulleitung unterstützt. Je nach Größe des Schulsystems kann dieses Team aus einem der Schulleiterin oder dem Schulleiter nachgeordneten Verwaltungsleiter/Verwaltungsleiterin, aus Assistenz und Schreibkräften bestehen. Landeseinheitliche Kriterien zur Auswahl und Bezahlung sind notwendig.

#### ► Interne und externe Evaluation

Zur Qualitätsentwicklung von Unterricht und Schulen sind interne und externe Evaluation unabdingbar. Bei interner Evaluation ist die Schule selbst für die Planung und Durchführung verantwortlich. Sie ist kurzschrittiger, auch auf untergeordnete Entwicklungsprozesse anwendbar und stellt damit ein wesentliches Entwicklungsinstrument dar. Voraussetzungen sind eine entsprechende Aus- und Weiterbildung der an den Schulen mit Evaluation beauftragten Personen sowie die Möglichkeit für Schulen, in Eigenverantwortung über ausreichende Mittel für die interne Evaluation zu verfügen. Die Aufgabe der staatlichen Schulaufsicht bezieht sich auf eine nachvollziehbare Überprüfung des schulinternen Evaluationssystems im Hinblick auf dessen Eignung und Aussagekraft (Meta-Evaluation). Externe Evaluation dient der Weiterentwicklung von Schulen mit dem Schwerpunkt eines objektiven Vergleichs mit anderen Schulen. Da Schulleistungsvergleiche möglichst objektiv sein müssen, sind die Rahmenbedingungen der Schulen zu berücksichtigen.

Ein wesentlicher Beitrag zur Ausgangslagen-Gerechtigkeit ist ein schulbezogener Sozialindex. Dieser muss zur zielgenauen Ressourcensteuerung und Unterstützung angewendet werden.

Schule und Schulaufsicht haben die Verpflichtung die Öffentlichkeit über die Qualität der schulischen Arbeit zu informieren. Dabei ist die Veröffentlichung jahrgangsstufen und schulübergreifender Ergebnisse allein keine geeignete Darstellungsweise; insbesondere populistische Rankings sind abzulehnen.

► Ein umfassendes Schulverwaltungsprogramm einschließlich des erforderlichen Supports steht zur Verfügung

Das Programm dient umfassend der Verwaltung aller schulischen Aufgaben und nicht ausschließlich statistischen Zwecken der Landesregierung. Das Programm muss selbsterklärend sein. Interne Auswertungen der Schule im Hinblick auf die statistischen Grundlagen einer Qualitätsentwicklung werden ermöglicht.

#### 4. Budget

Budgetierung ist ein notwendiges und wirksames Entwicklungs- und Steuerungsinstrument für die selbstständige Schule. Ziel der Budgetierung ist die Stärkung der Eigenfinanzverantwortung in der Personal- und Sachmittelbewirtschaftung.

► Selbstständige Schulen besitzen im Hinblick auf das zugewiesene Gesamtbudget Entscheidungshoheit über die Personal- und Sachmittelbewirtschaftung

Mit der Budgetierung wird die Eigenfinanzverantwortung der Schule gestärkt. Budgetierung ist ein notwendiges und wirksames Entwicklungs- und Steuerungsinstrument für die selbstständige Schule.



Notwendig ist die Zusammenführung der Aufgaben- und Budgetverantwortung, um Entscheidungen dort zu treffen, wo die Aufgaben anfallen.

Bei der Vollbudgetierung wird der Schule ein festes jährliches Budget zugewiesen. Die hundertprozentige Übertragung ins Folgejahr und die gesamte Deckungsfähigkeit der Sachausgaben sichern eine effiziente und effektive Haushalts- und Mittelbewirtschaftung. Eine Vollbudgetierung erfordert einen höheren organisatorischen Aufwand und setzt die Bereitstellung umfangreicher Ressourcen voraus..

► Landesweite einheitliche Mindeststandards für die Budgetierung müssen festgelegt werden. Besondere schulische Aufgaben und der Sozialindex beeinflussen das Budget

Künftige Handlungsfelder:

- Rechtsfähigkeit
- Eigenbewirtschaftung von Haushaltsmitteln auf Grundlage eines gemeinsamen Budgets der Landes- und Schulträgermittel
- Einheitliche Mindeststandards für die Budgets
- Fremdzuwendungen
- Personalausgabe

Die Schule wird bei der Ermittlung des notwendigen Gesamtbudgets und bei der Bewirtschaftungsdurchführung von Unterstützungssystemen begleitet. Im jährlichen Rechenschaftsbericht wird die verantwortliche Umsetzung der Haushaltsziele dokumentiert.

## 5. Unterricht

Im Mittelpunkt allen schulischen Handelns

steht der Unterricht. Unterrichtsentwicklung ist eine Kernaufgabe der Schulleiterin und Schulleiter. Die Frage nach Qualität von Unterricht ist eine Führungsaufgabe von Schulleitung.

► Schulleiterin und Schulleiter kennen die rechtlichen Rahmenbedingungen, die normativen Vorgaben des Landes und den Referenzrahmen, in dem die Entwicklung von Unterricht stattfindet

Schulleiterinnen und Schulleiter tragen in ihrer Funktion als Dienstvorgesetzte dafür Sorge, dass die normativen Vorgaben, insbesondere die Bildungsstandards des Landes verbindlich umgesetzt werden. Diese sind nicht verhandelbar, sondern bilden in ihrer Gesamtheit den Referenzrahmen unterrichtlichen Gestaltens.

► Schulleiterin und Schulleiter initiieren, begleiten, treffen Entscheidungen und evaluieren gezielt Prozesse der Schul- und Unterrichtsentwicklung

Diese Prozesse werden durch aktives Leitungshandeln gesteuert. Schulleiterin und Schulleiter verfügen über profunde Kenntnisse der aktuellen fachwissenschaftlichen Diskussion, um gezielt Prozesse zu initiieren, die nachweislich positive Effekte auf Schülerkompetenzen haben.

► Schulleiterin und Schulleiter schaffen einen schulischen Organisations- und Unterstützungsrahmen, der eine kooperative Unterrichtsentwicklung ermöglicht

Erfolgreiche Schul- und Unterrichtsentwicklung erfordert intensive Lehrerverbündelung. Aufgabe der Schulleiterin/des Schulleiters ist es, schulische Rahmenbedingungen zu schaffen, die kooperatives Arbeiten in der Schule und Beratung ermöglichen.



► Schulleiterin und Schulleiter sorgen für die Kommunikation und Transparenz aller für die Unterrichtsentwicklung relevanten Vorhaben und Entscheidungen

Erfolgreiche Führung kann nur in kommunikativen Kontexten gelingen. Schulleiterin und Schulleiter schaffen Voraussetzungen für Kommunikation und steuern Prozesse. Sie verfügen über ein Repertoire an Strukturen der Kommunikationsgestaltung, Kenntnisse der formellen wie auch informellen Kommunikation.

► Schulleiterin und Schulleiter sind Schul- und Projektmanager

Das Aufgabenprofil von Schulleiterin und Schulleiter umfasst Schulmanagement und Schulentwicklung. Schulleiterin und Schulleiter initiieren und managen Projekte zur Unterrichtsentwicklung. Hierzu schaffen sie Rahmenbedingungen für die Umsetzung neuer Strategien und entwickeln mit ihren Teams Zielvorgaben. Sie verfügen über strategische Kompetenzen für die Qualitätsentwicklung.

► Schulleiterin und Schulleiter halten die Balance zwischen Tradition und Innovation. Sie verfügen über vielfältige Changemanagementkompetenzen

Schulleiterinnen und Schulleiter garantieren den Abwägungsprozess zwischen Tradition und Innovation, um erfolgreiche Strukturen zu erhalten und weiterzuentwickeln. Im Changemanagementprozess wenden sie ihre Kenntnisse in den Bereichen Personalentwicklung, Arbeitsorganisation in Teams, Gesprächsführung, Konfliktbewältigung und Feedbacktechniken an.

► Schulleiterin und Schulleiter sorgen für Fort- und Weiterbildung

Im Rahmen des Qualitätsmanagements zur Unterrichts- und Schulentwicklung initiieren, begleiten und evaluieren sie ein nachhaltiges Fortbildungssystem, das der Verwirklichung der Ziele des Schulprogramms dient.

## FORDERUNGEN DES ASD ////////////////////////////////////// ////////////////////////////////////

Zur Umsetzung der selbstständigen Schule sind umfangreiche Veränderungsprozesse und Änderungen der Rahmenbedingungen notwendig. Daraus ergibt sich eine Reihe von Forderungen, die bundesweit schrittweise und zügig realisiert werden müssen:

► Der Rechtsrahmen für Bildungsverwaltung, Schulen und allen darin tätigen Personen muss den Bedingungen der selbstständigen Schule angepasst werden.

► Die Schulleiterin/der Schulleiter muss von der Unterrichtsverpflichtung entbunden werden. Den Schulleitungsmitgliedern muss eine angemessene Leitungszeit zuerkannt werden.

► Die vollständige Personalverantwortung für pädagogisches und nichtpädagogisches Personal muss bei den Schulleiterinnen und Schulleitern liegen. Dazu gehört das Führen der Personalakte.

► Schulleiterin/ Schulleiter müssen die Vergabe von Zulagen für besondere Leistungen oder die Vergütung bzw. den Ausgleich zusätzlicher Aufgaben verantworten.



- ▶ Die Schulleiterin/der Schulleiter muss wegen ihrer/seiner hoheitlichen Aufgabenstellung Beamtin/Beamter sein.
- ▶ Die Ausbildung zur Schulleiterin/zum Schulleiter muss standardisiert werden. Die Auswahl der Schulleiterin/des Schulleiters erfolgt aufgrund besonderer Qualifizierung vor Amtsantritt nach dem Anforderungsprofil der Schule.
- ▶ Schulaufsicht muss im Hinblick auf eigenverantwortliche Schule gemeinsam mit Schulleiterinnen und Schulleitern den staatlichen Bildungsauftrag sichern, indem Schulaufsichtsbeamte über entsprechende Beratungs- und Unterstützungskompetenzen verfügen.
- ▶ Den Schulen steht ein Verwaltungs-, Beratungs- und Qualitätsservice zur Verfügung.
- ▶ Die Qualität von Unterricht und Schulen ist durch interne und externe Evaluation von unabhängigen Anbietern zu sichern.
- ▶ Die Ausbildung einer allgemein-didaktischen Kompetenz ist für Schulleiterinnen und Schulleiter unerlässlich.
- ▶ Ein umfassendes Schulverwaltungsprogramm einschließlich des erforderlichen Supports muss zur Verfügung stehen.
- ▶ Eigenverantwortliche Schulen sind rechtsfähig. Rechtliche Fachressourcen müssen bereitgestellt werden.
- ▶ Für die Budgetierung müssen landesweite einheitliche Mindeststandards festgelegt werden.
- ▶ Um den Anforderungen im Rahmen der Unterrichts- und Schulentwicklung gerecht zu werden,

brauchen Schulleiterinnen und Schulleiter adäquate Aus- und Fortbildung.

**Alle oben genannten Forderungen gelten ausnahmslos auch für kleinere Schulen. Um in diesen Systemen dem hohen Zeitaufwand und Qualitätsanspruch einer selbstständigen Schule zu genügen, müssen gemeinsam mit den Betroffenen spezielle Rahmenbedingungen für Kooperationsmodelle entwickelt werden.**

Hinweis:

Der vorliegende Text basiert auf einer Schrift, die eine Arbeitsgruppe des Interessenverbandes Hessischer Schulleiterinnen und Schulleiter e.V. (IHS) mit dem Titel „Schulleiterin/ Schulleiter in der eigenverantwortlichen Schule – Rollenverständnis und Rahmenbedingungen“ 2009 herausgegeben hat. Der damals verantwortliche Mitautor Hans-W. Krämer hat die hessische Schrift in dieser Fassung verkürzt, aktualisiert und auf bundesrepublikanische Verhältnisse ausgeweitet.





## KONTAKT

ASD Allgemeiner Schulleitungsverband  
Deutschlands e.V.  
c/o Grundschule-An-der-Haake  
Lange Striepen 51  
21147 Hamburg

Tel.: 040 - 42 89 33 40  
Schultäglich von 9:00 Uhr - 12:00 Uhr  
[kontakt@schulleitungsverbaende.de](mailto:kontakt@schulleitungsverbaende.de)  
[www.schulleitungsverbaende.de](http://www.schulleitungsverbaende.de)