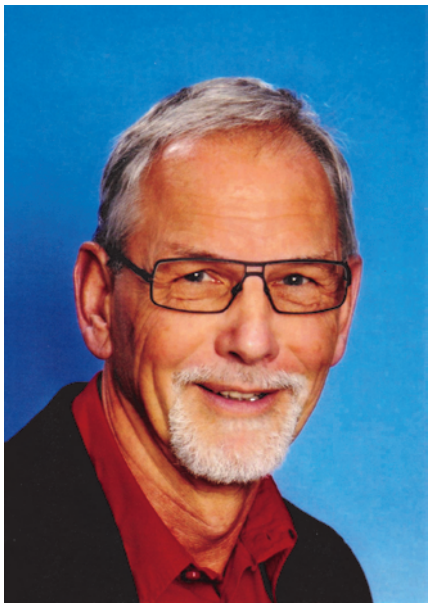
IHS

Interessenverband Hessischer Schulleiterinnen und Schulleiter e.V.

# Schulleiterin / Schulleiter in der eigenverantwortlichen Schule

## Rollenverständnis und Rahmenbedingungen



# Vorbemerkung

Mit der Entwicklung des **BERUFSBILDES SCHULLEITERIN / SCHULLEITER** hat der IHS 2006 einen Grundstein für den Entwicklungsprozess hin zur eigenverantwortlichen Schule gelegt. In dieser hier vorgelegten Fortschreibung werden folgerichtig
**SCHULLEITERIN / SCHULLEITER IN DER EIGENVERANTWORTLICHEN SCHULE – ROLLENVERSTÄNDNIS UND RAHMENBEDINGUNGEN**
beschrieben. Der Begriff „Schulleiterinnen und Schulleiter“ beinhaltet auch deren Stellvertreterinnen und Stellvertreter.

Die hessische Landesregierung hat auf dem Schulleiterkongress 2007 im Zusammenhang mit der Qualitätsentwicklung als Ziel die eigenverantwortliche Schule vorgegeben.
In der vorliegenden Schrift beschreibt der IHS das Modell einer eigenverantwortlichen Schule. Das Modell stellt die geleitete Schule aus Sicht derjenigen dar, die Schule von innen heraus eigenverantwortlich gestalten wollen. Die hierfür notwendigen Rahmenbedingungen werden benannt und entschieden wird der Anspruch erhoben, die schulischen Prozesse richtungsgebend zu gestalten und zu entscheiden.
Auf einer Klausurtagung hat sich der IHS 2007 dieser Herausforderung gestellt. Eine Arbeitsgruppe der Landesdelegiertentagung formulierte Ideen, Standpunkte und Forderungen zur eigenverantwortlichen Schule. Das Papier diente der Klausur 2008 als Diskussionsgrundlage und bezog die Mitglieder in diesen Prozess über die Kreisverbände ein.
Nach einer Arbeitstagung mit Prof. Dubs von der Universität St. Gallen überarbeitete der Landesvorstand die Inhalte und verabschiedete 2009 das vorliegende Papier.
Der IHS bekräftigt mit dieser Schrift den Willen zur Weiterentwicklung der hessischen Schule zu einem eigenverantwortlich handelnden System mit einem hohen Maß an Qualität.

Hans-W. Krämer,
Vorsitzender des IHS

Wiesbaden, März 2009

# Schulleiterin / Schulleiter
# in der eigenverantwortlichen Schule

## Rollenverständnis und Rahmenbedingungen

## Inhalt


1. Präambel

2. Modell einer eigenverantwortlich arbeitenden Schule
2.1. Personal
2.2. Schulleiterin/Schulleiter
2.3. Unterstützungssysteme für Schule
2.4. Budget
2.5. Unterricht

3. Forderungen des IHS

4. Anhang
4.1 Schulleiterin und Schulleiter in der eigenverantwortlichen Schule
4.2. Beispielhafte Darstellung von Entwicklungsschritten und Voraussetzungen für Personalentwicklung
4.2.1. Rechtsstatus
4.2.2. Entbürokratisierung
4.2.3. Personalressourcen
4.2.4. Personalgewinnung: Lehrkräfte – pädagogische Assistenzen
4.2.5. Personalentwicklung
4.2.6. Anreize durch Vergünstigungen und Prämien

# 1. Präambel

Die vorliegende Schrift beschreibt die Positionen aus der Sicht hessischer Schulleiterinnen und Schulleiter, wie Schule in Zukunft eigenverantwortlich arbeiten muss. Ohne Rücksicht auf bestehende Machtstrukturen werden in dieser Streitschrift notwendige Veränderungen begründet und gefordert. Die Positionen des IHS dienen einer sachbezogenen Auseinandersetzung.

Das anzustrebende Verhältnis zwischen Schule und Staat wird in dieser Schrift als ***eigenverantwortlich*** bezeichnet, unabhängig von Alternativbegriffen, wie z.B. selbstständige, eigenständige, autonome oder teilautonome Schule, da diese in ihrer Bedeutung entweder zu eng oder zu weit gefasst sind.
Die eigenverantwortliche Schule ist kein Selbstzweck, sie ist Voraussetzung zur Qualitätssicherung. Sie richtet 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 erster Line dem schulischen Auftrag, den Bedürfnissen und Zielerwartungen von Schülerinnen und Schülern 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.

Wenn Schulen selbstverantwortlich entscheiden und Rechenschaft ablegen, können gemeinsame Ziele erreicht werden.

Die PISA-Studien halten fest, dass Schulen Entscheidungsfreiheit und die Möglichkeit zur eigenverantwortlichen Ausgestaltung der pädagogischen Arbeit „vor Ort“ benötigen, um den Anforderungen des jeweiligen lokalen Umfeldes besser gerecht werden zu können.

Der IHS stimmt mit Jürgen Oelkers, Zürich überein, der bereits 2005 formulierte: "Die Schule muss Ziele oder Standards der verschiedenen Bildungsgänge auf ihre Schülerschaft hin umsetzen und dafür einen möglichst großen Spielraum zur Verfügung haben. Keine Verwaltung kann die örtlichen Gegebenheiten vorhersehen - es ist die einzelne Schule, die ihre Ressourcen so einsetzen muss, dass die Probleme vor Ort gelöst werden können."
(Stuttgarter Zeitung, 12.03.2005).

„Aufgrund der Schulgesetzgebung trägt der Schulleiter oder die Schulleiterin die Verantwortung für die Qualität und die Entwicklung der Schule. Deshalb muss die Schulleitung über Entscheidungsrechte verfügen.“
(Rolf Dubs, SchVw Spezial 3/2008)

# 2. Modell einer eigenverantwortlich arbeitenden Schule

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

**Personalmanagement**, 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 pädagogische Assistenzen und Schreibkräfte, Hauspersonal und außerschulische Personen.

**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 permanente Weiterbildung.

Die Schulleiterin/der Schulleiter hat keine Unterrichtsverpflichtung. Den Schulleitungsmitgliedern steht eine angemessene Leitungszeit zu.

Eigenverantwortung der einzelnen Schule setzt den Ausbau der **Unterstützungssysteme** voraus. Notwendig ist, dass die vorhandene Schulaufsicht „Macht“ an die Einzelschule abgibt und ihren Unterstützungsauftrag ausbaut.

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

Im Mittelpunkt allen schulischen Handelns steht **Unterricht**. Unterrichtsentwicklung ist von zentraler Bedeutung für Schulentwicklung. Die Frage nach Qualität von Unterricht ist eine Führungsaufgabe von Schulleitung.

Im folgenden Hauptteil legt der IHS wesentliche Grundsätze des Modells einer eigenverantwortlichen Schule für die Bereiche Personal, Schulleiterin/Schulleiter, Unterstützungssysteme, Budget und Unterrichtsentwicklung dar.

Eine umfassende Darstellung aller Aufgaben einer eigenverantwortlichen Schule mit allen Unterpunkten ist im Anhang unter 4.1. zu finden.

# 2.1. Personal

**Die vollständige Personalverantwortung (Einstellung, Beförderung, Entlassung) für pädagogisches (Lehrerinnen/Lehrer, Sozialpädagoginnen/Sozialpädagogen, Assistenzkräfte) und nicht-pädagogisches Personal (Sekretärinnen/Sekretäre, Verwaltungsfachkräfte, Hausmeisterinnen/Hausmeister) liegt bei den Schulleiterinnen und Schulleitern.**

## 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 offenen, verlässlichen Berechnung und Zuweisung nach Landeskriterien. Die Schule 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 Assistenz) sowie deren Gewinnung und Einstellung. Der Schulleiter/die Schulleiterin ist Dienst- und Disziplinarvorgesetzte/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 Vorgaben 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 hoheitlichen Aufgabenstellungen Beamtin/Beamter sein.**

# 2.2. Schulleiterin / Schulleiter

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

Schulleiterin/Schulleiter ist ein eigenständiger Beruf geworden, der Lehramtserfahrung, Eignung für Führungsaufgaben und eine besondere Qualifizierung voraussetzt.
Die gezielte Qualifizierung der Bewerberinnen und Bewerber muss vor Amtsübernahme erfolgen, ebenso ist eine qualifizierte Begleitung bei Amtsantritt zu sichern. Nach der Ernennung besteht für Schulleiterinnen und Schulleiter eine kontinuierliche berufsbegleitende Fortbildungsverpflichtung.
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 einer Schulleiterin/eines Schulleiters 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 Schulleiterin/der Schulleiter hat keine Unterrichtsverpflichtung.**

Die Leitungstätigkeiten der Schulleiterin/des Schulleiters sind in der eigenverantwortlichen Schule umfangreicher und die Führungsaufgaben anspruchsvoller geworden. Die gesamte Arbeitszeit der Schulleiterin/des Schulleiters ist Leitungszeit. Sie/Er entscheidet eigenverantwortlich darüber, in welchem Umfang sie/er Unterricht erteilt, der zur Wahrnehmung ihrer/seiner/ Führungsaufgaben notwendig ist.
Den Schulleitungsmitgliedern steht eine angemessene Leitungszeit zu.

# 2.3. 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 den Schulpsychologischen Dienst u. A. zurück greifen.

## Nicht-pädagogisches Personal an den Schulen

Unterstützung bei der Erfüllung des klassischen Bildungs- und Erziehungsauftrags der Schulen erfahren die Lehrerinnen/Lehrer, Sozialpädagoginnen/Sozialpädagogen, 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. Vor-aussetzungen 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 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 Landesregie-rung. Das Programm muss selbsterklärend sein. Interne Auswertungen der Schule im Hinblick auf die sta-tistischen Grundlagen einer Qualitätsentwicklung werden ermöglicht.

# 2.4. Budget

**Eine eigenverantwortliche Schule erhält im zugewiesenen Gesamtbudget die Entscheidung über die Personal- und Sachmittelbewirtschaftung.**

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

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.

# 2.5. Unterricht

**Im Mittelpunkt allen schulischen Handelns steht der Unterricht.**
**Unterrichtsentwicklung ist eine Kernaufgabe der Schulleiterin und des Schulleiters.**

**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.**

Prozesse der Unterrichtsentwicklung sind Veränderungsprozesse und damit Führungsprozesse. 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 Lehrerkooperation. 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.

# 3. Forderungen des IHS

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

- Der Rechtsrahmen für Bildungsverwaltung, Schulen und allen darin tätigen Personen muss den Bedingungen der eigenverantwortlichen 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.

- 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.

- 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 Fach-ressourcen 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 eigenverantwortlichen Schule zu genügen, müssen gemeinsam mit den Betroffenen spezielle Rahmenbedingungen für Kooperationsmodelle entwickelt werden.

# 4. Anhang

# 4.1. Schulleiterin und Schulleiter in der eigenverantwortlichen Schule

## 4.1.1. Personalentwicklung

**4.1.1.1.** **Auswahl Lehrerstellen**
**4.1.1.2.** **Einstellung Lehrkräfte**
**4.1.1.3.** **Verbeamtung auf Lebenszeit**
**4.1.1.4.** **Beförderung**
**4.1.1.5.** **Jahresgespräche**
**4.1.1.6.** **Versetzung in den Ruhestand**
**4.1.1.7.** **Aufgaben im Rahmen der Dienstvorgesetzteneigenschaft**
**4.1.1.8.** **Ausweitung der Dienstvorgesetzteneigenschaft z.B. Verweis**
**4.1.1.9.** **Versetzung in den Ruhestand eines Beamten**
4.1.1.9.1. bei Erreichung der Altersgrenze
4.1.1.9.2. aus gesundheitlichen Gründen
4.1.1.9.3 gegen den Willen des Betroffenen
**4.1.1.10.** **Lehrerausbildung**
4.1.1.10.1. Praktikantinnen/Praktikanten
4.1.1.10.2. Lehramtsstudentinnen/Lehramtsstudenten
4.1.1.10.3. LiV-Ausbildung
4.1.1.10.4. LiV 13. Modul
**4.1.1.11.** **Nicht-pädagogisches Personal**
**4.1.1.12.** **Personalversorgung**
**4.1.1.13.** **Personaleinsatz**
**4.1.1.14.** **Personaletats**
**4.1.1.15.** **Auswahl und Einsatz von Vertretungskräften im Rahmen der verlässlichen Schule**
**4.1.1.16.** **Auswahl Schulleitungsmitglieder**
**4.1.1.17.** **Weiterbildung Kollegium**
**4.1.1.18.** **Weiterbildung Schulleitung**
**4.1.1.19.** **Anreize durch Vergabe von Vergünstigungen und Prämien**

# 4.1.2. Budget

Ziel der Budgetierung ist die Stärkung der Eigenfinanzverantwortung. Zu diesem Zweck werden Aufgaben- und Budgetverantwortung zusammengeführt. Entscheidungen werden aufgrund der Notwendigkeiten dort getroffen, wo die Aufgaben anfallen.

**4.1.2.1. Schulträger - Sachausgaben**
4.1.2.1.1. Grundlage: Doppik-Haushaltsführung
4.1.2.1.2. Umfang der budgetierten Ausgaben
4.1.2.1.3. Abgrenzung der Kostenarten / Sachkonten
4.1.2.1.4. Grundsätze der Budgetierung
4.1.2.1.4.1. Zweckentsprechende Mittelverwendung
4.1.2.1.4.3. Deckungsfähigkeit
4.1.2.1.4.4. Übertragbarkeit
4.1.2.1.5. Schlüssel für die Budgetierung
4.1.2.1.6. Referenzwerte
4.1.2.1.7. Budget- und Anreizsysteme für Energie und Abfall
4.1.2.1.8. Umsetzungsverfahren
4.1.2.1.9. Abwicklung von Zahlungsvorgängen
4.1.2.1.10. Budgetüberwachung
4.1.2.1.11. Controlling
**4.1.2.2. Landesmittel - Sachausgaben**
4.1.2.2.1. Lehrmittelfreiheit
4.1.2.2.2. Schulveranstaltungen
4.1.2.2.3. Fortbildungen
4.1.2.2.4. Besondere Zuweisungen
4.1.2.2.4.1. Verlässliche Schule
4.1.2.2.4.2. Ganztagsbetreuung
4.1.2.2.4.3 Informationstechnologie
4.1.2.2.4.4. Sinus-Projekt

Eigenbewirtschaftung von Haushaltsmitteln auf Grundlage eines einheitlichen Budgets der Landes- und Schulträgermittel.

**4.1.2.3. Fremdzuwendungen**
4.1.2.3.1 Sponsoring
4.1.2.3.2. Werbung
4.1.2.3.3. Spenden
**4.1.2.4. Rechtsfähigkeit**
4.1.2.4.1. Vermögenserwerb
4.1.2.4.2. Veranstaltungen
4.1.2.4.3. Vertragsabschlüsse
**4.1.2.5. Personalausgaben**
4.1.2.5.1. Gehälter
4.1.2.5.2. Mehrdienstleistungen
4.1.2.5.3. Nebendiensttätigkeiten
4.1.2.5.4. Vertretungsverträge

# 4.1.3. Unterricht

**4.1.3.1. Orientierung an den Bildungsstandards der KMK nach PISA**
4.1.3.1.1. Sicherung von Basiskompetenzen
4.1.3.1.2. Sicherung der Vergleichbarkeit schulischer Abschlüsse
4.1.3.1.3. Transparenz über Leistungserwartung und Leistungsergebnisse
4.1.3.1.4. Verbesserung der Chancengleichheit
4.1.3.1.5. Verbesserung der diagnostischen und methodischen Kompetenz von Lehrern
4.1.3.1.6. Stärkung der Förderorientierung
**4.1.3.2. Hessische Bildungsstandards / Strategische Ziele**
**4.1.3.3. Setzung und Formulierung von Kompetenzerwartungen**
Entwicklung von Kompetenzprogression / Schulformspezifische Ausprägung der Kompetenzen (Frage der Erreichbarkeit)
4.1.3.3.1. Fachkompetenz
4.1.3.3.2. Methodenkompetenz
4.1.3.3.3. Persönlichkeitskompetenz
4.1.3.3.4. Fachkompetenz
4.1.3.3.5. Sozialkompetenz
**4.1.3.4. Erfüllung von Aufgabentypen und Muster- und Modellaufgaben**
**4.1.3.5. Überprüfung der Standards (Orientierungsarbeiten - Zentralabitur)**
**4.1.3.6. Analyse der Ergebnisse**
4.1.3.6.1. Vergleich der Jahrgänge
4.1.3.6.2. Vergleich mit anderen Schulen
4.1.3.6.3. Orientierung an Benchmarks
4.1.3.6.4. Ermittlung von Stärken und Schwächen
**4.1.3.7. Unterricht entwickeln**
4.1.3.7.1. Fachbezogene Strategien verabreden
4.1.3.7.2. Strategien im Unterricht erproben
4.1.3.7.3. Die Nachhaltigkeit des Unterrichts verbessern
**4.1.3.8. Förderangebote bereitstellen**
4.1.3.8.1. Lern- / Förderbedarf ermitteln
4.1.3.8.2. Kompetenzentwicklung feststellen

# 4.1.4. Schulentwicklung

| | |
|---|---|
| **4.1.4.1.** | **Schulprogramm** |
| 4.1.4.1.1. | Entwicklungsziele und Strategien |
| 4.1.4.1.2. | Interne Evaluation |
| 4.1.4.1.3. | Externe Evaluation (insbesondere Inspektion) |
| **4.1.4.2.** | **Führung und Leadership** |
| 4.1.4.2.1. | Schulleiterinnen und Schulleiter zeigen Führungsverantwortung |
| 4.1.4.2.2. | Schulmanagement |
| 4.1.4.2.3. | Qualitätsmanagement |
| 4.1.4.2.3.1. | Aufbau eines Qualitätsmanagements an der Schule |
| 4.1.4.2.3.2. | Ergebnisverantwortung und Rechenschaftslegung |
| 4.1.4.2.4. | Projektmanagement |
| 4.1.4.2.5. | Pädagogisches Leadership |
| 4.1.4.2.6. | Kooperative Wahrnehmung der Gesamtverantwortung/Delegation |
| 4.1.4.2.7. | Aufgaben und Festlegung von Verantwortlichkeiten |
| 4.1.4.2.8. | Unterrichtsorganisation |
| 4.1.4.2.8.1. | Vermeidung von Unterrichtsausfall |
| 4.1.4.2.9. | Zeitstrukturen |
| 4.1.4.2.10. | Räume, Gebäude, Schulgelände |
| **4.1.4.3.** | **Professionalisierung** |
| 4.1.4.3.1. | Weiterentwicklung beruflicher Kompetenzen |
| 4.1.4.3.2. | Kommunikation und effektiver Informationsfluss |
| 4.1.4.3.3. | Innovation |
| 4.1.4.3.4. | Teamentwicklung |
| 4.1.4.3.5. | Arbeitszufriedenheit und Gesundheit |
| **4.1.4.4.** | **Schulkultur** |
| 4.1.4.4.1. | Pädagogische Leitvorstellungen und Ziele |
| 4.1.4.4.2. | Soziales Klima in der Schule und den Klassen |
| 4.1.4.4.3. | Gestaltung der Schule als Lebensraum |
| 4.1.4.4.4. | Beteiligung der Schülerinnen und Schüler sowie der Eltern |
| 4.1.4.4.5. | Kooperation mit außerschulischen Partnern |

## 4.2. Beispielhafte Darstellung von Entwicklungsschritten und Voraussetzungen für Teilbereiche der Personalentwicklung

### 4.2.1. Rechtsstatus

| | nähere Beschreibung | | Voraussetzungen | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Aufgabe | derzeitiger IST-Zustand | erwünschter SOLL-Zustand | notwendige Entscheidungs-kompetenz | notwendige Unterstützung | zeitliche Vo-rauss./ Leitungszeit |
| Rechts-status | Schulen sind unselbstständige Anstalten | Schulen sind selbstständige Anstalten des öffentlichen Rechts. | | | |
| | Verträge können nur im Namen des Landes oder des Schulträgers geschlossen werden, wenn dazu eine Ermächtigung im Einzelfall vorliegt. | Sie schließen Verträge im eigenen Namen. | Die Schule entscheidet eigenverantwort-lich über abzuschließende Verträge. Sie verhandelt die Verträge. SL und Stellv. leisten rechtsverbindliche Unterschrift. | Das SSA stellt eine ausreichende Rechtsberatung im Vertragsrecht zur Verfügung. Es vertritt auf Antrag die Schule gerichtlich und außergerichtlich in Vertragsfragen. | Erheblicher Mehraufwand bei Erstabschlüssen, weniger Aufwand bei Routineabschlüssen; geringfügig höhere Leitungszeit erforderlich. |

# 4.2.2. Entbürokratisierung

| | nähere Beschreibung | | Voraussetzungen | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Aufgabe | derzeitiger IST-Zustand | erwünschter SOLL-Zustand | notwendige Entscheidungs-kompetenz | notwendige Unterstützung | zeitliche Vo-rauss./ Leitungszeit |
| Entbüro-krati-sierung | Die Steuerung des Schulwe-sens durch den Staat erfolgt über die grund-sätzlichen Fest-legungen im Hessischen Schulgesetz und in weiteren Gesetzen, so-wie einer Viel-zahl detaillierter Verordnungen und Erlasse. (Gestaltung des Schulverhältnis-ses, Gruppen-größen, etc.) | Alle Verordnun-gen und Erlasse werden darauf hin untersucht, ob über die grund-sätzlichen Festle-gungen in Geset-zen eine detail-liertere Ausgestal-tung erforderlich ist, z.B. wegen der Einheitlichkeit des Bildungswe-sens. In allen an-deren Fällen wird die Entschei-dungskompetenz zur Schule verla-gert. Der Staat beschränkt sich auf die Rechtsaufsicht. | Im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben und der zugewiese-nen Ressourcen entscheidet die Schule selbst-ständig und un-terliegt lediglich der Rechtsauf-sicht. | keine | keine |

# 4.2.3. Personalressourcen

| | nähere Beschreibung | | Voraussetzungen | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Aufgabe | derzeitiger IST-Zustand | erwünschter SOLL-Zustand | notwendige Entscheidungs-kompetenz | notwendige Unterstützung | zeitliche Vorauss./ Leitungszeit |
| Personal-ressour-cen | Berechnung der Stellen einer Schule nach Kriterien des Einstellungs-erlasses — Zuweisung nach Kriterien der Staatlichen Schulämter | Berechnung und Zuweisung nach Landeskriterien.<br><br>Das reguläre Personaltableau (Grundversorgung + Anrechnungen) wird über einen Stellenkegel aus- und zugewiesen; besondere Anforderungen werden über Vereinbarungen mit dem SSA über offene und verlässliche Zuweisung geregelt. | Die Schule entscheidet eigenverantwort-lich auf der Grundlage des regulären Personaltableaus und eventuell verein-barter zusätz-licher Personal-zuweisung für Sondermaßnahmen über die Besetzung der Stellen. Dabei verfügt die Schule über die Möglichkeit der Besetzung nach Liste oder schulbezogener Stellenausschreibung. | Der Schule wird rechtzeitig das Bewerberangebot nach permanent aktualisierter Liste zur Verfügung gestellt.<br><br>Das SSA setzt die schulischen Entscheidungen - ob Auswahl aus Liste oder nach Ausschreibung - als Dienstleister zeitnah um. | Im Vergleich zu dem derzeitigen Abstimmungsaufwand zwischen Schule und SSA entsteht kein zeitlicher Mehraufwand, nur höhere Effizienz. |

# 4.2.4. Personalgewinnung

| | nähere Beschreibung | | Voraussetzungen | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Aufgabe | derzeitiger IST-Zustand | erwünschter SOLL-Zustand | notwendige Entscheidungs-kompetenz | notwendige Unterstützung | zeitliche Vo-rauss./ Leitungszeit |
| Personal-gewin-nung:<br><br>Lehrkräfte | Die Schule han-delt nach Zu-weisung durch das SSA meist das Verfahren zur Einstellung aus. Dabei do-miniert i.d.R. das SSA. | Die Schule ent-scheidet eigen-verantwortlich ü-ber das Verfahren zur Gewinnung von Personal (Liste / Ausschrei-bung) und wählt aus.<br><br>Das SSA übt die Rechtsaufsicht aus und führt Ver-waltungsvor-gänge als Dienstleister durch. | Die Schule er-hält das alleini-ge Recht zur Wahl des Ein-stellungsverfahr-ens und behält die Hoheit über das gewählte Verfahren bis einschließlich der Einstel-lungsentscheid-ung;<br>bei rechtlichen Bedenken zur Auswahl ent-scheidet die Schule unter Berücksichti-gung der recht-lichen Einwände abschließend. | Der Prozess zur Ein-stellung von Beamten und Angestellten als Lehrkräfte steht in einer Handreichung mit allen rechtlichen Bestimmun-gen, verfah-rens-technischen Regelungen, Formblättern und Hand-lungsanwei-sungen zur Verfügung; das SSA berät die Schule und setzt schulische Entschei-dungen als Dienstleister zeitnah um. | Im Vergleich zu dem der-zeitigen Ab-stimmungs-aufwand zwi-schen Schule und SSA ent-steht kein zeitlicher Mehrauf-wand, nur höhere Effi-zienz. |
| Personal-gewinn-ung:<br><br>pädagogi-sche As-sistenzen. | Nicht vorge-sehen. | Die Schule stellt im Rahmen ihres erhöhten Budgets pädagogische As-sistenzen (allg. päd, soz. päd, päd. IT) ein. | Das Personal-budget enthält pädagogische Assistenzen, die eigenverant-wortlich von der Schule besetzt werden. | | Es handelt sich um sin-guläre Fälle ohne beson-dere Auswir-kung auf die Leitungszeit im Einstel-lungs-verfahren. |

# 4.2.4. Personalgewinnung

| | nähere Beschreibung | | Voraussetzungen | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Aufgabe | derzeitiger IST-Zustand | erwünschter SOLL-Zustand | notwendige Entscheidungs-kompetenz | notwendige Unterstüt-zung | zeitliche Vo-rauss./ Leitungszeit |
| Personal-entwick-lung | Meistens regen Schule oder SSA Vorgänge an, die nach abschließender Entscheidung des SSA reali-siert werden. | Die Schule initi-iert und setzt Maßnahmen zur Personal-entwicklung eigenverant-wortlich um. | Verleihung der Ei-genschaft als Be-amte auf Lebens-zeit bzw. Feststel-lung der Bewäh-rung von Ange-stellten vor Ende einer Probezeit; Verlängerung oder Verkürzung der Probezeit für Be-amte und Ange-stellte; Entlassung von Beamten auf Pro-be bzw. von An-gestellten in der Probezeit wegen Nichtbewährung; Verleihung eines anderen Amtes mit höherem End-grundgehalt und anderer Amtsbe-zeichnung (z.B. Oberstudienrat mit BesGr. A 14) bzw. Änderung des Ar-beitsvertrags bei Angestellten (z.B. durch Höher-gruppierungen). | Die Prozes-se zur Per-sonalentwick lung stehen in einer Handrei-chung mit allen recht-lichen Bestimmun-gen, verfah-rens-technischen Regelungen, Formblättern und Hand-lungsanwei-sungen zur Verfügung; die Rechts-beratung des SSA steht der Schule zur Verfü-gung. | Die Übernah-me und Pro-fessiona-lisierung einer Personalent-wicklung an Schule - insbesondere unter dem Aspekt von Qualitäts-management - erfordern eine signifikant er-höhte Lei-tungszeit. |

# 4.2.5. Personalentwicklung

| | nähere Beschreibung | | Voraussetzungen | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Aufgabe | derzeitiger IST-Zustand | erwünschter SOLL-Zustand | notwendige Entscheidungskompetenz | notwendige Unterstützung | zeitliche Vorauss./ Leitungszeit |
| Personalentwicklung (Fortsetzung) | | | Verleihung eines anderen Amtes mit höherem Endgrundgehalt ohne Änderung der Amtsbezeichnung (Lehrer für arbeitstechnische Fächer A 11, Koordinator A 12) bzw. Änderung des Arbeitsvertrages bei Angestellten (z.B. durch Höhergruppierungen); Abordnung und Versetzung von Beamten oder Angestellten. | | |
| Personalentwicklung<br><br>Führung durch Zielvereinbarung | rechtlich nicht hinreichend fundiert | Schaffung eines verbindlichen Handlungs- und Verfahrensrahmens | Zielvereinbarungen in der Mitarbeiterführung beinhalten Zielfindungen von Bottom up (Entwicklungsziele des/r Mitarbeiters/in) bis Top down (Zielvorgabe der Schulleitung/des Dienstherren). Die/der Schulleiter/in müssen im elementaren Umfang auch Disziplinarvorgesetzte/r sein. | Die Rechtsberatung des SSA steht der Schule zur Verfügung. | Anlass bezogene und regelmäßige Mitarbeitergespräche erzeugen einen erheblichen zusätzlichen Bedarf an Leitungszeit. |

# 4.2.6. Anreize durch Vergünstigungen und Prämien

| | nähere Beschreibung | | Voraussetzungen | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Aufgabe | derzeitiger IST-Zustand | erwünschter SOLL-Zustand | notwendige Entscheidungs-kompetenz | notwendige Unterstützung | zeitliche Vo-rauss./ Leitungszeit |
| Anreize durch Ver-günsti-gungen und Prämien. | In sehr be-grenztem Um-fang Unter-richtsent-lastung aus Schuldeputat. | Motivation der Mitarbeiter durch<br><br>a) Unterrichts-entlastung<br><br>b) frühere Hö-hergruppierung statt Dienstal-tersstufen - Leistungsstufen ohne zeitliche Rhythmisierung<br><br>c) Zahlung von Leistungsprä-mien. | Eigenverantwort-liche Schule ent-scheidet für Leh-rerinnen/Lehrer, die über ihren normalen Auftrag hinaus im Inte-resse der Schul-entwicklung zeit-lich begrenzt deutlich mehr als andere leisten über<br><br>a) Vergabe von Deputatsstunden<br><br>b) Zeitpunkt, wann eine Lehr-kraft die nächste Leistungsstufe in seiner Besoldung erreicht<br><br>c) Prämien-zahlungen im vorgegebenen Rahmen durch Anweisung von Schulen an Bezü-gestelle. | a) Deutliche Aufstockung der Schulde-putate<br><br>b) Rechtliche Absicherung von Einfluss-nahme der Schulen im Rahmen des Budgetrechts, die aber kos-tenneutral bleiben kann<br><br>c) Bereitstel-lung von Sonderetats bemessen an Planstellen für Prämienzah-lungen. | Z.T. erhebli-che Mehrbe-lastung durch Regelbeurtei-lung und not-wendige Transparenz der Entschei-dungen ge-genüber Kol-legiumund Personalrat aber Verfahren korrespondiert zugleich mit den verbindli-chen Jahres-gesprächen und ist eine Gesprächs-grundlage hierfür. |

**Interessenverband Hessischer Schulleiterinnen und Schulleiter e.V.**

**Landesvorsitzender Hans-Walter Krämer**
**Friedrich-Naumann-Straße 17**
**65195 Wiesbaden**
**Tel 0611.40 15 19**
**Fax 0611.9 45 04 27**

Erstellt im Auftrag des IHS

Mitglieder der Arbeitsgruppe:
Norbert BAUER, Bensheim
Ulrich BÖTTCHER, Limburg
Matthias DOEBEL, Neu-Isenburg
Hilmar FLECK, Bad Soden-Salmünster
Ulrice FUß, Bad Nauheim
Bernhard HOFBECK, Wiesbaden
Hans-W. KRÄMER, Wiesbaden
Bardo SCHWARZ, Roßdorf
Nora ZERENNER, Kelkheim

Layout: Bernhard JÄGER, Frankfurt
Bilder: Bernhard JÄGER, Frankfurt
Druck: Colour Connection, Frankfurt