

## 1. Leitbild

Gute Schulleitung ist eine der wesentlichen Gelingensbedingungen von Schulqualität:

Ohne gute Schulleitung keine gute Schule!

Unsere Forderungen für ein Berufsbild Schulleitung lauten daher:

- **SCHULLEITER/SCHULLEITERIN IST EIN EIGENSTÄNDIGER BERUF**  
Die veränderte Schulleitungspraxis und ein verändertes Rollenverständnis begründen ein eigenständiges Berufsbild. Die Entscheidungskompetenzen müssen der höheren Gesamtverantwortung entsprechen.
- **LEITUNG DER SCHULE**  
Jede Schule wird von einer Schulleiterin/ einem Schulleiter als Vorgesetzter/ als Vorgesetztem mit entsprechenden Führungsinstrumenten geleitet. Die Schulen entscheiden im Rahmen rechtlicher Vorgaben selbst, wie der Erziehungs- und Bildungsauftrag erfüllt wird.
- **ANFORDERUNGSPROFIL**  
Das neue Profil entspricht dem Anforderungsprofil einer selbständigen Schule. Die zentralen Anforderungen liegen in den Handlungsfeldern FÜHRUNG, MANAGEMENT, SCHULENTWICKLUNG, PERSONALENTWICKLUNG, QUALITÄTSENTWICKLUNG, ELTERNMITWIRKUNG UND ZUSAMMENARBEIT MIT ANDEREN INSTITUTIONEN.
- **QUALIFIZIERUNG UND WEITERBILDUNG**  
Der Beruf der Schulleiterin/ des Schulleiters erfordert neben entsprechender Berufspraxis eine qualifizierte Ausbildung vor Amtsantritt. Das Auswahlverfahren erfolgt aufgrund der Qualifizierungsnachweise und ist für alle Beteiligten transparent.
- **QUALITÄTSENTWICKLUNG**  
Schulleiterinnen und Schulleiter steuern kontinuierlich den Prozess der Qualitätsentwicklung. Schulprogramm, Schulprofil und die Evaluation der erbrachten Leistungen sind Indikatoren der Qualitätsentwicklung.
- **LEITEN UND FÜHREN**  
Schulleiterinnen und Schulleiter haben klare Ziele für die Zukunft der eigenen Schule. Ihre Führung zielt auf das Zusammenwirken aller an der Schule Tätigen, um eine bestmögliche Bildung und Erziehung zu erreichen.
- **KOMMUNIKATION**  
Für Transparenz, Information, Willensbildung und Konfliktlösung ist Kommunikation unerlässlich. Kommunikatives Handeln gehört zu den wesentlichen Fähigkeiten der Schulleiterin/ des Schulleiters.
- **TEAMARBEIT**  
Ein hohes Maß an Teamfähigkeit der Schulleitungsmitglieder ist zur Bewältigung der Aufgaben erforderlich.
- **ELTERNMITWIRKUNG**  
Schulleiterinnen und Schulleiter setzen Impulse für ordnungsgemäße Elternmitwirkung in der Schule. Sie schaffen die Rahmenbedingungen, unter denen die Elternvertretungen effektiv und erfolgreich mitwirken können. Sie unterstützen die Kommunikation der Elternvertreter untereinander und sorgen für geeignete organisatorische Strukturen und Kommunikationsformen.
- **AUßERSCHULISCHE PARTNER**  
Aufbau und Pflege der Verbindungen zu außerschulischen Partnern tragen zur Öffnung und Gestaltung von Schule bei. Schulleiterinnen und Schulleiter steuern und fördern diese Zusammenarbeit.
- **ARBEITS- UND RAHMENBEDINGUNGEN**  
Zur Erfüllung des Führungs- und Leitungsauftrages sind diesem Auftrag entsprechende Arbeits- und Rahmenbedingungen zu schaffen.

## 2. ZIELE

### **Verbesserung der Rahmenbedingungen zur Unterstützung und Stärkung von Schulleitungsarbeit**

- Anerkennung der eigenständigen Berufsbildes „Schulleiter/in“
- Zeit für Leitungsaufgaben durch weitere Reduzierung der Unterrichtsverpflichtung für Schulleitungsmitglieder
- Qualifizierte Ausbildung vor Übernahme eines Führungsamtes
- Qualifizierte Begleitung und Fortbildung im Amt

## 3. ARBEITSSCHWERPUNKTE

### **3.1 Qualitätssicherung**

#### **3.1.1 Recht auf Mitbestimmung bei Personalentscheidungen**

##### **- Ausgangslage:**

In der heutigen Situation bei verstärkter Autonomie der Schulen und individuellen Schulprogrammen haben die Schulleitungen nur bedingte Einflussnahme auf Personalentscheidungen, was der geforderten Qualitätsentwicklung von Schulen widerspricht.

##### **- Kernforderungen an das Ministerium:**

Mitbestimmung bei

- Zuweisung, Abordnung und Versetzung von Lehrkräften
- Einstellung, Entlassung und Versetzung weiterer in Schule Beschäftigter
- Besetzung von Funktionsstellen in der eigenen Schule

#### **3.1.2. Weiterentwicklung der Schule**

##### **- Ausgangslage:**

Die Rahmenbedingungen und die Umsetzung des Qualitätssicherungssystems sind im ORS definiert, allerdings ist die Umsetzung des Qualitätssicherungssystems nicht eindeutig geklärt.

##### **- Kernforderungen an das Ministerium:**

- Bedarfsgerechte dynamische Zeitzuweisung für neue Aufgaben
- Bedarfsermittlung der tatsächlichen Leitungszeit
- Synergieeffekte nutzbar machen durch Arbeitsteilung und Vernetzung in allen Fragen der Schulentwicklung
- Transparenz der Verfahrensweisen in der Zusammenarbeit zwischen Schulleitung und Schulaufsicht (Planstellenverteilung, Personalentscheidungen, Zielvereinbarungen ...)
- Zuweisung eines Fortbildungsbudgets für qualifizierte Fortbildungen (Gleichbehandlung aller Schularten!)

#### **3.1.3 Anpassung der rechtlichen Stellung von Schulleitung**

##### **- Ausgangslage:**

Die Schulleitungen haben kein Disziplinarrecht. Damit ist ihnen die Möglichkeit genommen, auftretende Probleme im Personalbereich vor Ort auch disziplinarisch zu lösen.

##### **- Kernforderung an das Ministerium:**

- Stärkung der Vorgesetztenfunktion (siehe 3.1.1 und 3.2.2)

### **3.2 Verbesserung der Rahmenbedingungen**

Die Bereitschaft, Schulleitungsaufgaben zu übernehmen, sinkt immer mehr. Das führt zu einem drastischen Mangel an Bewerbern für Funktionsstellen.

#### **3.2.1 Schulleitung und Leitungszeit**

##### **- Ausgangslage:**

Durch eine größere Eigenständigkeit der Schule und der damit verbundenen Notwendigkeit einer systematischen Unterrichts-, Organisations- und Personalentwicklung werden die Aufgaben der Schulleitung immer mehr erweitert. Es fehlt jedoch ein eigenständiges Berufsbild „Schulleiter/in“.

Die Leitungszeit muss deshalb so bemessen sein, dass die anfallenden Aufgaben bewältigt werden können. Dies ist bei der jetzigen Regelung nicht der Fall.

**- Kernforderungen an das Ministerium:**

- Anerkennung und Festigung des eigenständigen Berufsbildes „Schulleiter/in“
- nachfolgend Einrichtung einer Personalinteressenvertretung für Schulleitungen
- Eigenständige Arbeitszeitregelung für die „Schulleitung“ (siehe Berechnungsmodell des SVR)
- Schulleitungen sollten keine Klasse führen
- Schulleitung braucht einen ständigen Vertreter mit Funktionsstelle unabhängig von der Schülerzahl
- Berücksichtigung zusätzlicher Aufgabenbereiche wie Inklusion, Ganztags- und Schwerpunktschule, Vernetzung, Schulbuchausleihe und standortspezifischer Faktoren

**3.2.2 Führungsinstrumente**

Für die anstehenden Entwicklungsaufgaben sind folgende Steuerungsinstrumente erforderlich:

- Schulprogramm und Evaluation (z. B. abrufbare Evaluationsinstrumente plus entsprechender Budgetierung)
- Mitwirkung bei der Personalauswahl
- Personalentwicklung
- Verbindliche Kooperationszeiten für Lehrkräfte
- Flexible Deputate
- Verbindliche Präsenzzeiten für Lehrkräfte
- Fortbildungsverpflichtung für Lehrkräfte
- Erweiterung der Weisungsbefugnis von Schulleitungen mit Honorierungs- und Sanktionsmöglichkeiten

**3.2.3 Besoldung****- Ausgangslage:**

Die Aufgabenvielfalt und die damit verbundene erhöhte Verantwortung in der Leitung einer Schule erfordert eine leistungsgerechte Vergütung.

Der finanzielle Anreiz, sich um eine Führungsposition zu bewerben, ist zu gering.

**- Kernforderungen an das Ministerium:**

- Überarbeitung der Besoldungsgrundlagen mit dem Ziel der Angleichung aller Schularten
- Mit der Übernahme der Aufgaben muss zeitgleich die entsprechende Bezahlung erfolgen.

**3.2.4 Ausbildung vor Übernahme eines Führungsamtes****- Ausgangslage:**

Das Anforderungsprofil von Schulleitung hat sich verändert, so dass auch die Qualifizierung von Führungskräften angepasst werden muss.

**- Kernforderungen an das Ministerium:**

- Systematische Information und Motivation interessierter Kolleg/innen durch ADD und Zentrum für Schulleitung und Personalführung
- Möglichkeit für ein Orientierungspraktikum im Rahmen des Bewerbungsverfahrens
- Anerkennung von Qualifizierungsbausteinen mit erfolgreichem Abschluss für eine Bewerbung
- Flächendeckender Ausbau von berufsbegleitender Fortbildung für Führungskräfte

**3.2.5 Schulverwaltung und -organisation****- Ausgangslage:**

Die finanzielle Ausstattung der Schulen ist unangemessen und wird den Anforderungen nicht gerecht. Die Entscheidungsmöglichkeiten der Schulleitungen sind oftmals eingeschränkt.

Viele Schulen sind nur unzureichend mit Büropersonal und Hausmeistern ausgestattet. Deren Aufgaben müssen Schulleiter/innen insbesondere bei kleinen Schulen häufig mit übernehmen. Zudem haben die Schulsekretärinnen lediglich den Status einer Schreibkraft und nicht den einer Sachbearbeiterin. Oft sind die Arbeitsplätze nicht zeitgemäß ausgestattet.

**- Kernforderungen an die Schulträger:**

- Rahmenbedingungen: Verwaltungsassistenz, ausreichend Kräfte im Sekretariat, EDV-Unterstützung, zeitgemäße Medienausstattung
- Bedarfsgerechte sächliche und finanzielle Ausstattung der Schulen
- Verbindliche Mindestbudgetierung
- Verbindliche Mindestausstattung mit Sekretärinnen- und Hausmeisterstunden
- Aufgabengerechte Einstufung der Schulsekretärinnen und entsprechende Fortbildungsangebote
- Qualifizierte Hausmeister für alle Schulen
- Verlässlicher Einsatz von Hausmeistern