



INTERESSENVERBAND HESSISCHER
SCHULLEITERINNEN UND SCHULLEITER E.V.



BERUFSBILD SCHULLEITERIN UND SCHULLEITER

Schule gestalten



Vorwort



Der IHS leistet mit seinem Berufsbild Schulleiterin und Schulleiter einen wichtigen Beitrag zur Ausgestaltung einer modernen und leistungsfähigen Schule, gibt zugleich einen Überblick zum Selbstverständnis und stellt Forderungen für eine professionelle Schulleitung heraus.

In der eigenverantwortlichen Schule hat die Schulleiterin und der Schulleiter als Entscheidungsträger eine herausragende Bedeutung. Schulleitung ist eine eigenständige Berufsaufgabe mit einem eigenständigen Berufsbild, einem bestimmten Anforderungsprofil und einem entsprechenden Qualifizierungsbedarf.

In einem Zeitraum von zwei Jahren hat eine Arbeitsgruppe des Verbandes einen Entwurf zum Berufsbild erarbeitet, der dem Landesvorstand und allen 22 Kreisverbänden mit insgesamt 1.000 Mitgliedern zur Stellungnahme vorgelegt wurde. Die Rückmeldungen führten zu Veränderungen und Ergänzungen des Entwurfs. Die Landesdelegiertenversammlung bestätigte 2005 in Friedberg den endgültigen Text als Grundlage des Verbandshandelns.

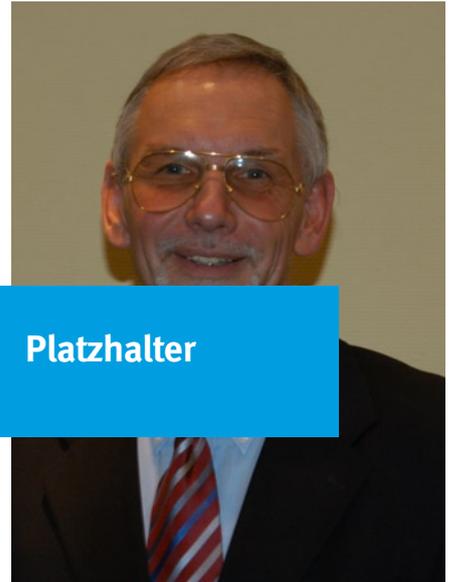
Im vorliegenden Berufsbild wird durchgängig von Schulleiterin und Schulleiter gesprochen. Die im HSChG herausgehobene Funktion der Schulleitung wird nicht in Frage gestellt, sondern als Schulleitungsteam für beispielhafte Kooperation in Schule herausgestellt.

Führungsfragen werden in Schule wichtiger und dringender, da sich Innovationen und tief greifende Umbrüche ständig beschleunigen. Führung durch die Schulleiterin und den Schulleiter ist Voraussetzung, um die einzelne Schule zielorientiert zu gestalten und auffällige Entwicklungen oder Stillstand zu verhindern.

Der IHS wendet sich mit diesem Berufsbild besonders an schulisches Führungspersonal, an Lehrkräfte mit Interesse am Beruf Schulleiterin und Schulleiter, aber auch an die für Schule Verantwortlichen in Verwaltung, Politik und Gesellschaft.

Hans-W. Krämer, Vorsitzender des IHS

Wiesbaden, September 2006



Platzhalter

Schulleiterin / Schulleiter: Ein neues Berufsbild

Schulleiterin / Schulleiter ist ein eigenständiger Beruf

Schulleiterinnen/
Schulleiter entsprechen
einem gewandelten
Anforderungsprofil

Schulleiterinnen/
Schulleiter benötigen
Qualifizierung und
Weiterbildung

Schule ist eine
geleitete Schule

Schulleiterinnen/
Schulleiter steuern die
Qualitätsentwicklung der
Einzelschule

Schule leiten heißt
Schule führen

Schulleiterinnen/
Schulleiter handeln
im Team

Schulleiterinnen/
Schulleiter fördert
Kommunikation

Schulleiterinnen/
Schulleiter arbeiten
mit externen Partnern
zusammen

Schulleiterinnen / Schulleiter brauchen bestimmte Arbeits- und Rahmenbedingungen

Das Berufsbild wurde einstimmig im Mai 2005 von der Landesdelegiertenversammlung des IHS in Friedberg verabschiedet.

Berufsbild Schulleiterin / Schulleiter

» Schulleiterin und Schulleiter ist ein eigenständiger Beruf

Die Übertragung der Selbstgestaltungsrechte von den staatlichen und kommunalen Schulbehörden auf die Einzelschule stellt an die Schulleitungen neue Anforderungen. Veränderte Schulleitungspraxis und ein verändertes Rollenverständnis weisen auf ein eigenständiges Berufsbild hin. Entscheidungskompetenzen von Schulleiterin und Schulleiter müssen der höheren Gesamtverantwortung entsprechen. Eine starke Schulleiterin, ein starker Schulleiter ist Bedingung für eine erfolgreiche Schule. Das Berufsbild Schulleiterin/Schulleiter gilt uneingeschränkt auch für die ständige Vertreterin und den ständigen Vertreter.

» Schulleiterinnen und Schulleiter entsprechen einem gewandelten Anforderungsprofil

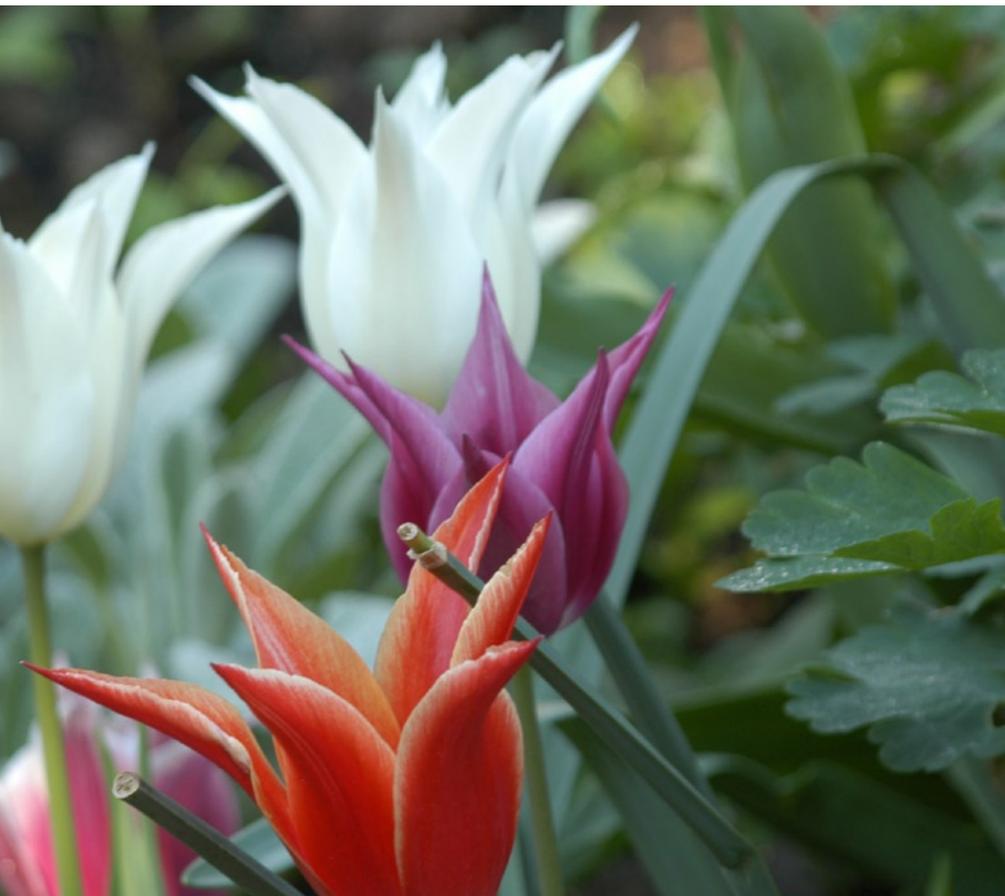
Die selbstständige Schule verändert das Anforderungs- und Kompetenzprofil der Schulleiterin und des Schulleiters. Diese gestalten an ihren Schulen die Entwicklung von einer bürokratisch geleiteten Verwaltungseinheit zu einer lebendigen Organisation. Die zentralen Schulleitungsanforderungen liegen in den Handlungsfeldern Führung, Management, Schulen- und Personalentwicklung, Zusammenarbeit mit anderen Institutionen und Qualitätsentwicklung. Sie setzen Persönlichkeit, Sozialkompetenz und Sachkompetenz voraus.

» Schulleiterinnen und Schulleiter benötigen Qualifizierung und Weiterbildung

Der Beruf der Schulleiterin und des Schulleiters erfordert eine qualifizierte Ausbildung vor Amtsantritt. Voraussetzung für die Zulassung zur Ausbildung ist die Feststellung der Eignung durch die dienstliche Beurteilung der Führungseigenschaften der Bewerberin und des Bewerbers. Die Grundausbildung findet schulformunabhängig und länderübergreifend in einer Akademie für pädagogische Führungskräfte statt. Praxisnahe und schulformbezogene Bausteine erweitern die Ausbildung. Das Auswahlverfahren erfolgt aufgrund der Qualifizierungsnachweise und ist für alle Beteiligten transparent. Die Fortentwicklung von Schule verlangt eine ständige Weiterbildung der Schulleiterin und des Schulleiters.

» Schule ist eine geleitete Schule

Das Schulwesen steht unter der Aufsicht des Staates und wird überwiegend von Ländern, Städten und Kreisen unterhalten. Für jede Schule sind eine Schulleiterin/ein Schulleiter, die/der die Einzelschule als Dienstvorgesetzte/r leitet, und mindestens eine Stellvertreterin/ein Stellvertreter zu bestellen. Im Rahmen rechtlicher Vorgaben entscheiden die Schulen unter der Verantwortung der Schulleiterin und des Schulleiters selbst, wie der Erziehungs- und Bildungsauftrag erfüllt wird. Qualitätsstandards sind einzuhalten und bilden die Grundlage der Evaluation.



►► **Schule gestalten**

» Schulleiterinnen und Schulleiter steuern die Qualitätsentwicklung der Einzelschule

Schulleiterin und Schulleiter haben in der selbstständigen Schule die zentrale Aufgabe, den Prozess der Qualitätsverbesserung kontinuierlich zu steuern. Verbesserungen sind im Schulerfolg jeder Schülerin und jedes Schülers, in der größeren erzieherischen Wirksamkeit und der Professionalität des pädagogischen Handelns nachzuweisen. Schulprogramm und Schulprofil sowie die Überprüfung der erbrachten Leistungen sind Grundlagen der Qualitätsentwicklung jeder einzelnen Schule.

» Schule leiten heißt Schule führen

Schulleiterin und Schulleiter haben klare Ziele für die Zukunft der eigenen Schule und treffen verantwortliche Entscheidungen für ihre Umsetzung. Ihre Führung zielt auf das Zusammenwirken aller in der Schule Tätigen, um die bestmögliche Förderung jeder Schülerin/jedes Schülers in Bildung und Erziehung zu erreichen. Umfassende Befugnisse im Personalmanagement sind Voraussetzung für effektive Führung. Optimales Führungshandeln erfordert weitestgehende Entlastung von Bürokratie durch qualifiziertes Schulpersonal.

» Schulleiterinnen und Schulleiter handeln im Team

Zur Bewältigung vieler Aufgaben in der einzelnen Schule ist ein hohes Maß an Teamfähigkeit notwendig. Teams werden zur Vorbereitung von Entscheidungen, zur Erreichung besserer Ergebnisse und zur Weiterentwicklung der Schule eingesetzt.

» Schulleiterinnen und Schulleiter fördern Kommunikation

Kommunikatives Handeln gehört zu den wesentlichen Fähigkeiten der Schulleiterin/ des Schulleiters. Die Kommunikationsanlässe beziehen sich auf pädagogische Situationen, auf organisatorisch-betriebliche Tätigkeiten und auf Führungsaufgaben. In der einzelnen Schule ist Kommunikation unerlässlich für Transparenz, Information, Willensbildung und Konfliktlösung. Die selbstständige Schule erfordert besonders auf der kommunikativen Ebene ein zielgerichtetes Denken und Handeln.

» Schulleiterinnen und Schulleiter arbeiten mit externen Partnern zusammen

Schulleiterin und Schulleiter steuern die Zusammenarbeit mit außerschulischen Partnern und Einrichtungen zur besseren Ausgestaltung des Bildungs- und Erziehungsauftrags. Aufbau und Pflege der Verbindungen zu außerschulischen Partnern tragen zur Öffnung und Gestaltung von Schule bei und helfen Schülerinnen und Schülern, die Lebenswirklichkeit zu verstehen. Schulen als Einzelsysteme unterscheiden sich zunehmend in Profil und Kultur. Diese Unterschiede werden durch eine systematische Öffentlichkeitsarbeit herausgestellt.

» Schulleiterinnen und Schulleiter brauchen bestimmte Arbeits- und Rahmenbedingungen

Der Beruf der Schulleiterin und des Schulleiters erfordert verbesserte Arbeits- und Rahmenbedingungen zur Erfüllung des Führungs- und Leitungsauftrags:

- » Die gesamte Arbeitszeit ist Leitungszeit.
- » Professionelle Aus- und Weiterbildung sind zu gewährleisten.
- » Schulleiterinnen und Schulleiter verfügen über das Betriebs-, Personal- und Finanzbudget.
- » Für Verwaltungsaufgaben in den Bereichen Büro, Gebäude und Technik müssen qualifizierte Fachkräfte in ausreichender Zahl zur Verfügung stehen. Sie unterstehen der Schulleitung.
- » Moderne Kommunikationsmittel gehören zur Grundausstattung einer funktionsfähigen Verwaltung.
- » Die Besoldung von Schulleiterinnen und Schulleitern muss sich deutlich von der Lehrerbesoldung abheben.
- » Die Aufgaben von Schulaufsicht und die Verfasstheit von Schule sind anzupassen und zu verändern.



Kommentar zum Berufsbild Schulleiterin / Schulleiter

» Schulleiterinnen und Schulleiter ist ein eigenständiger Beruf

Ein zeitgemäßes Berufsbild beschreibt Hauptaspekte eines professionellen Selbstverständnisses, gibt Orientierung und stellt veränderte Berufsanforderungen heraus.

Gesellschaftliche Erwartungen werden berücksichtigt, Grenzen eines Berufsbildes in pluralen Gesellschaften aufgezeigt. In der Berufspraxis werden durch die Berufsinhaber Berufsethos, Berufsmoral und Berufskultur geschaffen.

Mit professioneller Aus- und Weiterbildung sichert sich ein eigenständiger Beruf öffentliche Anerkennung. Das Berufsbild Schulleiterin/Schulleiter ist durch den Wandel in Gesellschaft und Staat gekennzeichnet.

Schule erreicht ihr Organisationsziel durch aufeinander abgestimmte Bildungs- und Erziehungsprozesse als pädagogisch-soziale Handlungseinheit. Zeitgemäße Leitung von Schule verlangt vollständige Professionalisierung mit dem Ziel der Optimierung spezialisierten Sachwissens. Das veränderte Berufsbild hat rechtliche und politische Konsequenzen; denn Gesamtverantwortung und Entscheidungsbefugnisse passen in der gegenwärtigen Rechtsfigur „Schulleiterin/Schulleiter“ nicht zueinander und schließen die Übernahme der Gesamtverantwortung eigentlich aus.

Die Leitung einer Schule verlangt nach adäquaten Entscheidungs- und Durchsetzungskompetenzen. Umfang der staatlichen Regelungsdichte und Anzahl der Weisungsketten gaukeln eine Lenkungs-fähigkeit vor, die mit Hilfe kollegialer Abstimmungsverfahren in der Einzelschule funktionieren soll, aber nicht funktionieren kann.

Im Schulrecht wird Schulleiterin/Schulleiter weiterhin der Berufsgruppe der Lehrer zugeordnet. Die Anerkennung des Berufsbildes „Schulleiterin/Schulleiter“ ist notwendig, um über eine professionelle Aus- und Weiterbildung des Leitungspersonals die selbstständige Schule zu einem zentralen Element der Qualitätsverbesserung entwickeln zu können.

Die Ausbildung für Schulleitungsfunktionen soll grundsätzlich nur Lehrerinnen und Lehrern offen stehen, die ihre Eignung durch persönliches Engagement, erbrachte Leistungen und zusätzlich erworbene Qualifikationen nachweisen.

Ein Verständnis von Schulleiterin/Schulleiter als „primus inter pares“ ist nicht weiter vertretbar, denn es wird der veränderten Berufsrolle nicht gerecht. Die Bewertung der Arbeitsinhalte, die Komplexität der Leitungsarbeit und deren Organisation im Berufsalltag begründen die Eigenständigkeit eines Berufsbildes. Es werden grundsätzliche Klärungen im Berufsverständnis aufgezeigt.

Schulleitung ist nicht als einfache Verwaltungstätigkeit nebenamtlich zum Hauptgeschäft des Unterrichtens zu sehen. Auch die Vorstellung von Schulleiterin/Schulleiter als unterste Ebene der Schulverwaltung, ausschließlich oder überwiegend zuständig für die Ausführung von Anweisungen, wird heutigen Anforderungen an Schule nicht gerecht.

Wissenschaftliche Erkenntnisse über Führung in Schule helfen, Anforderungen aus Gesellschaft und Politik auf ihren Schulbezug hin zu bewerten. Ein modernes Berufsbild kann nicht idealtypisch gestaltet sein, denn Werte und Normen verändern sich und verhindern Allgemeinverbindlichkeit und Detailgenauigkeit. Auf Veränderungen einzugehen ist kennzeichnend für Professionalität und bedingt die Zukunftsfähigkeit eines Berufes.

Die Verbindung von wissenschaftlicher Theorie und Berufspraxis stärken die Professionalität und können die Außensteuerung durch Politik und Gesellschaft einschränken.

Schulleiterinnen und Schulleiter werden ein größeres Gehör finden und die Anerkennung von Schule wesentlich fördern, wenn sie ihre Argumente aus ihrem professionellen Kontext heraus begründen und als ihren spezifischen Beitrag zum Funktionieren der Gesellschaft darstellen.

» Schulleiterinnen und Schulleiter entsprechen einem gewandelten Anforderungsprofil

Schulen antworten auf den gesellschaftlichen Wandel mit Selbstgestaltung und Selbstführung. Auf Schulleiter/Schulleiterinnen kommt es an, ob es gelingt, in einer Schule die Befähigung zur Selbstführung zu entwickeln und die Grenzen der Selbstverantwortung auszuloten. In diese Selbstführung der Einzelschule sind Eltern, Schüler- und Lehrerschaft einzubeziehen.

Wichtige Bereiche der schulischen Weiterentwicklung sind:

- » Entwicklung eines angemessenen Bildungs- und Erziehungsverständnisses in einer sich wandelnden Welt.
- » Erstellung eines Schulleiter-/Schulleiterinnenprofils, das in ein neues Steuerungssystem für Schule eingebunden ist.
- » Verantwortungswahrnehmung für Planung, Durchführung, Kontrolle und Weiterentwicklung der pädagogischen Arbeit in der einzelnen Schule unter Berücksichtigung kontinuierlicher Innovationen.



Ein verändertes Anforderungsprofil weist auf folgende Kernbereiche hin:

Führungsaufgaben

Die selbstständige Schule erweitert ihren Führungsbedarf im curricularen Bereich, in der Binnenorganisation des Lehrens und Lernens, in der Verfügbarkeit über Mittel und deren Bewirtschaftung und zunehmend im Bereich der Personalentwicklung, sie bewirkt eine Ausdifferenzierung der traditionellen Aufgaben und schafft neue. Schulleiterinnen und Schulleiter fördern, befähigen durch Führung ihre Schulen, um mit einer überzeugenden Gesamtkonzeption von Bildung und Erziehung jede Einzelschule unverwechselbar zu machen. Führungsaufgaben sind personen-, situations-, ziel- oder aufgabenbezogen.

Managementaufgaben

Eine reibungslose und transparente Organisation der Verwaltungsabläufe, des Unterrichts, der Prüfungen und der Projekte sichert das Funktionieren von Schule. Schulrechtliche Fragen korrespondieren mit der Gesamtverantwortung der Schulleiterin oder des Schulleiters und verlangen das Ausbalancieren von Anforderungen aus Selbstständigkeit und staatlicher Regelung.

Schulentwicklung

Schulleiterinnen und Schulleiter initiieren Entwicklungsprozesse zur pädagogischen Positionierung der Einzelschule, fördern die Schulprogrammarbeit, schaffen ein unverwechselbares Schulprofil. Sie unterstützen die Lehrerkoooperation und neue Lehr- und Lernformen und setzen sich für eine innovative Lernkultur ein. Individuelle Förderung und individuelles Lernen rücken den einzelnen Schüler und die einzelne Schülerin in die Mitte pädagogischer Schulentwicklung. Schulleiterinnen und Schulleiter sind sensibel für die sozialen Belange ihrer Schulen.

Personalentwicklung

Schulleiterinnen und Schulleiter steuern über Personalmanagement die pädagogische Leistungserbringung in der Einzelschule. Eine Steigerung der Schulqualität wird durch größere Einwirkungsmöglichkeit der Schulleiter/Schulleiterinnen im Hinblick auf Ausschreibung, Einstellung, Verwendung, Bezahlung, Beförderung, Versetzung oder Entlassung des Personals erreicht. Schulleiterinnen und Schulleiter übernehmen mit der Dienstvorgesetztenfunktion erhöhte Verantwortung für Personalauswahl und -entwicklung. Das Festhalten der Schulverwaltung an der Personalbewirtschaftung behindert die Selbstgestaltung der Einzelschule. Systematische Förderung interner und externer Lehrerfortbildung ist neben Karriere- und Laufbahnberatung zunehmend wichtig. Im Konfliktmanagement bewähren sich kooperative Problemlösungen und die Strategie der Teamentwicklung.

Zusammenarbeit mit anderen Institutionen

Schulleiterinnen und Schulleiter sind auf Zusammenarbeit in Form von Beratung, Information oder unmittelbarer Kooperation mit externen Partnern angewiesen oder durch Rechtsvorschriften dazu verpflichtet.

In Bereichen des Ressourcenmanagements, der Budgetierung, der Evaluation, des Controlling sind kooperative Verpflichtungen zu erfüllen. Schulleiterinnen und Schulleiter fördern die Öffnung von Schule zur Verbesserung der Sach- und Beziehungskompetenz von Lehrkräften und Schülern, Schülerinnen.

Qualitätsentwicklung

Schulleiterinnen/Schulleiter sind für Qualität der erbrachten Leistungen in Bildung und Erziehung wie für Wirksamkeit der Schulorganisation verantwortlich. Sie veranlassen und treffen Führungsentscheidungen für mehr Effizienz und Effektivität der Schule. Zentral sind Bildungs- und Erziehungseffekte für Schülerinnen und Schüler, die durch den bestimmten Einsatz von Personen erreicht werden (Rationalitätsprinzip). Schulleiterinnen/Schulleiter gewinnen Informationen über Maßnahmen und Ergebnisse der schulischen Arbeit, steuern die Qualitätsverbesserung und organisieren Umsetzung und Weiterentwicklung. Qualifikationen und Kompetenzen von Schulleiterinnen und Schulleitern entsprechen den Anforderungen des Berufes.

Ein generelles Kompetenzprofil beinhaltet folgende grundlegende Fähigkeitsgruppen:

Ich-Kompetenz

- » **LEISTUNGSBEREITSCHAFT** meint die Fähigkeit, Zusammenhänge zu verstehen, neue Ideen zu entwickeln, initiativ zu handeln, Arbeiten selbst zu übernehmen und in angemessener Zeit mit konkreten Ergebnissen abzuschließen.
- » **MOTIVATION** meint die Fähigkeit, andere Menschen begeistern zu können, in ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung zu fördern und ihnen sachadäquate Kompetenz zu übertragen.
- » **SENSIBILITÄT** meint die Fähigkeit zu verstehen, aufmerksam gegenüber den Anliegen anderer zu sein, den Erfordernissen komplexer Gegebenheiten und eigenen Persönlichkeitsbelangen zu entsprechen, verstehend und einfühlend zuzuhören und agieren zu können.

Sozialkompetenz

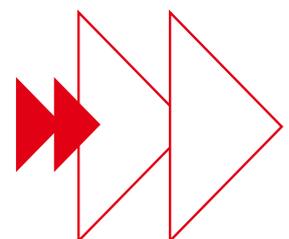
- » **KONTAKTFREUDIGKEIT** meint die Fähigkeit, Kontakte herzustellen und in einem angenehmen, angemessenen sozialen Klima zu erhalten, besonders den Erfahrungsaustausch und die gegenseitige unterstützende Zusammenarbeit zu pflegen.
- » **MENSCHENFÜHRUNG** meint die Fähigkeit, auf der Grundlage einer Wert orientierten und toleranten Einstellung andere Menschen zu führen, ihnen Vertrauen entgegenzubringen, persönlich glaubwürdig zu sein und andere Meinungen zu akzeptieren.
- » **VERANTWORTUNG** meint die Art und Weise des Umgangs mit anderen Menschen, das verantwortungsvolle Vertreten und Durchsetzen der begründeten eigenen Meinung.

Sachkompetenz

- » **ENTSCHEIDUNGSFREUDIGKEIT** meint die Fähigkeit, Entscheidungen vorzubereiten, mit Überlegung und Konsequenz herbeizuführen und getroffene Entscheidungen umzusetzen oder zu revidieren, wenn neue Informationen dies erforderlich machen.
- » **PROBLEMBEREITSCHAFT** meint die Fähigkeit, auch komplexe Problemsituationen auf Sach- und Beziehungsebene wahrzunehmen, zu strukturieren, auf der Grundlage von Zielvereinbarungen zu lösen und in Verbindung zu Rahmenbedingungen und Ressourcen zu setzen.
- » **PLANUNGS- UND ORGANISATIONSFÄHIGKEIT** meint, das Wesentliche zu erfassen, Entscheidungsmöglichkeiten zu finden, die notwendigen Verwirklichungsschritte effektiv zu gestalten und Ergebnisse angemessen zu präsentieren.
- » **QUALITÄTSVERANTWORTUNG** meint, verantwortlich für die Qualität der Unterrichts- und Erziehungsarbeit in der Schule unter effektiver Nutzung aller verfügbaren Ressourcen zu sein und für die verbindliche Einbindung von Lehrern, Eltern und Schülern Sorge zu tragen.



Motivation



» Schule ist eine geleitete Schule

Schulleiterinnen und Schulleiter sind in das vertikal aufgebaute Verwaltungssystem eingebunden, und zwar als Leiterin/Leiter einer einzelnen Schule, die als Teil des allgemeinen Organisationsgefüges der öffentlichen Verwaltung anzusehen ist. Die Funktion der Schulleiterin/des Schulleiters zielt in dieser Handlungsrationale auf bürokratische Administration und sieht Schule überwiegend als Behörde, in sich geschlossen und ohne Beziehungen zu ihrer Umwelt.

Eine zeitgemäße Schule erfordert aber die Handlungsrationale pädagogischer Innovation mit dem Ziel der Förderung des einzelnen Schülers, der einzelnen Schülerin.

Eine handlungsfähige Schulleitung hat aus einem Schulleiter/einer Schulleiterin und mindestens einem stellvertretenden Schulleiter/einer stellvertretenden Schulleiterin zu bestehen.

Zum erweiterten Leitungsgremium können Funktionsstelleninhaber und weitere mit Leitungsaufgaben betraute Lehrkräfte gehören. Eine moderne Schulleitung kann nur durch kooperatives Handeln wirksam sein, was zielorientierte Zusammenarbeit innerhalb der Schulleitung verlangt und die mit Leitungsaufgaben betrauten Lehrkräfte einbezieht. Eine erfolgreiche Schulleitungskooperation wird zum Vorbild für Kooperation innerhalb der Schulgemeinde. Ökonomische Belange und Budgetierung werden zunehmend Schulleitungsaufgaben und zielen auf die Sicherung der finanziell-ökonomischen Grundlage der Einzelschule. Schulleiterinnen und Schulleiter entwickeln, führen und sichern Schulentwicklungsvorhaben, in der Zielperspektive die Lernprozesse, und begründen die pädagogische Wertschöpfung einer Schule.



» Schulleiterinnen und Schulleiter steuern die Qualitätsentwicklung der Einzelschule

Schulleiterinnen und Schulleiter haben in der selbstständigen Schule die zentrale Aufgabe, die Qualität und Effektivität der schulischen Arbeit zu verbessern.

Verbesserungen sind vornehmlich im Schulerfolg jeder Schülerin und jedes Schülers, in der größeren erzieherischen Wirksamkeit der Schule insgesamt sowie in der Professionalität des pädagogischen Handelns nachzuweisen.

Schulprogramm und Schulprofil sowie die interne und externe Überprüfung der erbrachten Leistungen sind Grundlagen des Qualitätsmanagements.

Schule hat durch den Zuwachs an Gestaltungsrechten im pädagogischen Bereich, an Entscheidungskompetenzen in den Bereichen Organisation, Personal und Finanzen die Verpflichtung, das eigene Handeln und die erzielten Leistungen in einem eigenverantwortlichen Reflexionsprozess zu bewerten. Je größer die Eigenständigkeit der Einzelschule ist, desto notwendiger wird die Verantwortung und Rechenschaft gegenüber Staat, Gesellschaft, Eltern, Schülerinnen und Schülern.

Hieraus erwächst die Pflicht der Überprüfung eigener Leistungen und Bedingungsfaktoren der Leistungserbringung. Was unter Qualität von Schule zu verstehen ist, wird von pädagogischen und gesellschaftlichen Standpunkten her bestimmt, muss sich jedoch im Schulerfolg und der Persönlichkeitsentwicklung der Schülerinnen und Schüler nachweisen lassen. Gleichzeitig hat sich Qualität von Schule in einer größeren Erziehungswirksamkeit zu beweisen, die sich nicht nur an der Beurteilung der Eltern- und Schülerschaft messen lässt, sondern vor allem gesellschaftlich begründet ist.

Schulleiterinnen und Schulleiter sichern in einem Qualitätsmanagement die konstante Erbringung von Leistungen höchster Qualität in der Einzelschule. Gleichzeitig werden sowohl die sich ständig verändernden Bedingungen auf dem Arbeitsmarkt als auch die sich wandelnden Berufs- und Lebensverhältnisse der Jugendlichen berücksichtigt.

Qualität von Schule entsteht in jeder einzelnen Schule und muss deshalb auch in jeder einzelnen Schule überprüft werden. Schulleiterinnen und Schulleiter haben vor Ort dafür zu sorgen, dass eine gemeinsame, transparente und verbindliche Handlungsgrundlage im Schulprogramm erarbeitet, auf Wirksamkeit hin



überprüft und weiter entwickelt wird. Dem Qualitätsmanagement sind die Kernbereiche Qualität der Bildungs- und Erziehungsarbeit, Wirksamkeit der Schulorganisation, der Ressourcenentscheidungen und der personellen Besetzung, aber auch Funktionalität und Wirksamkeit der staatlichen Rahmenvorgaben zugewiesen.

Aufgabe von Schulleiterinnen und Schulleitern ist es, mit Schülerinnen, Schülern und Eltern, besonders aber das Lehrerkollegium zu Beteiligten der Qualitätsentwicklung und zu Trägern der Evaluation zu machen. Die Arbeit an einem gemeinsamen Verständnis von interner Evaluation ist grundlegend. Sie dient in der weiteren Schulentwicklung als Steuerungsinstrument.

Internes Qualitätsmanagement ist Rechenschaftslegung einer Schule, ist Hilfe zur Selbstreflexion der Lehrkräfte und ist ein Beteiligungsinstrument für Schülerinnen, Schüler, Eltern und Lehrkräfte. Personen aus dem gesellschaftlichen Umfeld und aus dem „Kreis der Abnehmer von Schule“ werden bei der Entwicklung spezifischer Qualitätsaspekte mit eingebunden.

Der Erfolg der Qualitätsentwicklung in Schule hängt von der Führungsfähigkeit der Schulleiterin/des Schulleiters ab. Entscheidend ist, wie es ihr/ihm gelingt, den Qualitätsprozess als eine kontinuierliche Aufgabe zu steuern, die kommunikativen Prozesse am Laufen zu halten und den Auf- und Ausbau notwendiger Strukturen voran zu bringen. Qualitätsentwicklung von Schule hängt untrennbar mit der Professionalität von Schulleiterinnen und Schulleitern zusammen.

» Schule leiten heißt Schule führen

Schule entwickelt sich zur zentralen Einheit des Schulverwaltungssystems. Schulleiterinnen und Schulleiter haben eine genaue Vorstellung, wie sie ihrer Schule im Rahmen größerer curricularer Freiheiten und größerer Dispositionsfreiheiten über finanzielle und andere Ressourcen ein spezifisches Profil geben können. In diesem Prozess werden Schulleiterinnen und Schulleiter mehr und mehr zur pädagogischen Führungsinstanz. Sie fordern und nutzen einen erweiterten Handlungsspielraum, sie setzen moderne organisationstheoretische Einsichten um und werden neuen gesellschaftlichen Anforderungen an Bildung und Erziehung gerecht.

Schulleiterinnen und Schulleiter wirken durch visionäre Führung und strategisches Management auf das Ziel der notwendigen Fortentwicklung der Schule im gesellschaftlichen Wandel hin. Statt sich an den Bedürfnissen von Verwaltungen zu orientieren, richten sie ihr Handeln am fundamentalen Ziel der Schule aus, der Erziehung und Bildung der heranwachsenden Generationen.

Schulleiterinnen und Schulleiter tragen von Gesetzes wegen die Gesamtverantwortung für die Einzelschule. Sie ist eine auf Erfüllung von Zielen und Vorgaben ausgerichtete Organisation, für die jemand vor Staat und Gesellschaft verantwortlich zu sein hat, damit bei schulischem Stillstand oder bei Fehlentwicklungen Eingriffsmöglichkeiten bestehen. Gremienverantwortlichkeit birgt die Gefahr, dass niemand sich verantwortlich fühlt. Deshalb kann Schule nicht kollektiv geführt werden, sondern ein Schulleiter, eine Schulleiterin muss die letzte Entscheidungskompetenz haben (ultima ratio). Eine Schule ohne klare Entscheidungs- und Verantwortungsstruktur und ohne persönliche Verantwortung führt zu Zielkonfusion und Qualitätsverlust.

Schulleiterinnen und Schulleiter sind gefordert, in der Schule Zielvereinbarungen zu treffen, den inneren Zusammenhalt auszubauen und einen Konsens im Werteverständnis kontinuierlich herbeizuführen sowie für die Umsetzung der Ziele zu sorgen. Ein wirksames Personalmanagement erfordert erweiterte Kompetenzen bei Einstellung, Bezahlung, Beförderung, Versetzung oder Entlassung von Lehrkräften.

Erfolgreiche Führung zeigt sich je nach schulischer Situation als Kommunikation, als Moderation, als Management oder als Führung mit Entscheidungskompetenzen.

Im Qualitätsprozess ist pädagogische Führung dann in besonderer Weise erfolgreich, wenn die ergebnisorientierte schulische Leistungsebringung unter der Perspektive »Schatzsuche statt Defizitfahndung« angelegt ist, Führung mit pädagogischen Mittel erfolgt und sich an pädagogischen Zielen orientiert.

» Schulleiterinnen und Schulleiter handeln im Team

Arbeit im Team wird dort erforderlich, wo über die Nutzung verschiedener Kenntnisse und Fertigkeiten bessere Arbeitsergebnisse erzielt werden können. Sie dient der Entlastung der Einzelpersonen, schafft die Gelegenheit zum fachlichen Austausch, fördert Gemeinschaftsgeist und Zusammengehörigkeitsgefühl (Corporate Identity). Teamarbeit nutzt die Befähigungen der Teammitglieder zur Erreichung gemeinsamer Ziele. Sie vermittelt den Beteiligten den Wert ihres Beitrags für das Ganze.

Schulleiterinnen und Schulleiter fördern Teamarbeit, um durch Zusammenarbeit Mehrerer ein Ziel besser erreichen zu können, stellen ihr Entscheidungsrecht zurück und bringen sich als Moderatoren ein.



Schulleiterinnen und Schulleiter benötigen eine ausgeprägte Teamfähigkeit und müssen in der Lage sein, geeignete Personen für ein Team zu akquirieren. Sie müssen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihrer Schule in ihrer sozialen Kompetenz einschätzen können und mögliche Gruppenabläufe vorhersehen. Sie müssen den Planungsprozess beherrschen und über das erforderliche Zeitmanagement verfügen.

Im Schulleitungsteam arbeiten Funktionsstelleninhaber/innen zusammen, die durch die Vorbereitung auf ihr Amt und ihre Auswahl eine besondere Qualifikation bewiesen haben. Von ihnen wird in besonderem Maße Teamfähigkeit verlangt. Sie erfüllen innerhalb der Schulleitung eigenständig Aufgaben unter der Gesamtverantwortung der Schulleiterin oder des Schulleiters. Die ständige Vertreterin oder der ständige Vertreter sind dabei zu jeder Zeit zur Übernahme der Aufgaben der Schulleiterin oder des Schulleiters in der Lage.

Um Teamprozesse am Laufen zu erhalten ist die Motivation der Mitglieder zu sichern.

» Schulleiterinnen und Schulleiter fördern Kommunikation

Kommunikation ist die Gesamtheit aller Verhaltensweisen, durch die Schulleiterinnen, Schulleiter, Lehrkräfte und Schulgremien miteinander in Kontakt treten. Sie bildet die Grundlage für gelingende Führung. Kommunikatives Handeln ist eine wesentliche Bedingung für gegenseitiges Verständnis und eine effektive Aufgabenerfüllung.

Schulleiterinnen und Schulleiter tragen Sorge für den Austausch von Informationen, Ideen und Grundhaltungen und sichern dadurch ein hohes Maß an gegenseitigem Verständnis. Ein zukunftsfähiges Führungsmanagement, das sich in den verschiedenen Feldern der Führung, der Schulentwicklung und Qualitätsverbesserung aufbaut, wird nur durch einen gesicherten Kommunikationszusammenhang dieser Felder gelingen. Schulleiterinnen und Schulleiter sind für das Kommunikationsniveau der Einzelschule verantwortlich.



Kommunikationsanlässe in Schule beziehen sich auf pädagogische Situationen wie Unterricht, Lehr- und Lernprozesse, auf organisatorisch-betriebliche Tätigkeiten wie Planen, Verhandeln und Durchsetzen von Budget- und Sachmittelangelegenheiten und auf Führungsaufgaben wie Mitarbeiterführung, Motivations- und Dienstgespräche. Unverzichtbar für erfolgreiche Konfliktbewältigung ist eine inner-schulische Kultur der Kommunikation. Führungshandeln ist Funktionsprinzip und trägt durch zielgerichtete Anwendungen zu professioneller Arbeitsbewältigung bei.

Zu einem leistungsfähigen Kommunikationssystem in der Schule gehören Transparenz bei Entscheidungen und kontinuierliche, umfassende Information. Ziel ist ein hoher Grad der Informiertheit aller in der Schule zusammen arbeitenden Personen. Im Kommunikationssystem wird offen gelegt, wie Lehrkräfte, Eltern und Schüler, aber auch externe Partner informiert werden und wie ein verantwortungsvoller Umgang miteinander zu pflegen ist. Der Führungsgrundsatz Kommunikation zielt auf das Erreichen eines gemeinsamen Grundverständnisses.

Von zunehmender Bedeutung ist, wie sich Schulen über ihr direktes Umfeld hinaus in der Öffentlichkeit darstellen. Schulleiterinnen und Schulleiter sind zuständig, Besonderheiten und pädagogische Schwerpunkte im schulischen Angebot nach innen und nach außen zu kommunizieren.

Offene, zielgerichtete und systematische Kommunikation machen Führung und Management in Schule erfolgreich.

» Schulleiterinnen und Schulleiter arbeiten mit externen Partnern zusammen

Zu den Aufgaben der Schulleiterin/des Schulleiters gehört, das Potenzial der Lehrerinnen und Lehrer an der Schule einzuschätzen und diese zu fördern. Es gilt, mögliche Schulleitungskandidaten innerhalb des Kollegiums zu erkennen und sie für eine Ausbildung zur Schulleiterin/zum Schulleiter zu motivieren. Voraussetzung einer Zulassung zur Grundausbildung muss eine dienstliche Beurteilung der Führungseigenschaften mit Eignungsfeststellung durch die Schulleiterin/den Schulleiter sein. Die Ausbildung beginnt mit einer Schulform unabhängigen Grundausbildung an einer Länder übergreifenden Akademie. Eine wissenschaftsorientierte und praxisnahe Ausbildung wird durch Schulleiterinnen/Schulleiter unterschiedlicher Schulformen, Schulaufsichtsbeamte, Psychologen, Juristen, Managementtrainer, Vertreter der Studienseminare, Vertreter der Wirtschaft und der Universitäten gewährleistet. Der Grundausbildung folgen ein Leitungspraktikum an unterschiedlichen Schulen und ein Verwaltungspraktikum am Schulamt, dem Kultusministerium oder einem nachgeordneten Amt oder Institut. Nach erfolgreich absolvierter Ausbildung kann sich die Lehrkraft auf eine Stellenausschreibung bewerben. In das nachfolgende Auswahlverfahren gehen die Qualifizierungsnachweise der Grundausbildung, die Beurteilungen des Leitungs- und des Verwaltungspraktikums sowie die aktuelle dienstliche Beurteilung ein. Die Leitung des Auswahlverfahrens obliegt der staatlichen Schulaufsicht. Wird die Stelle der Konrektorin/des Konrektors oder anderer Schulleitungsmitglieder ausgeschrieben, muss der

Schulleiterin/dem Schulleiter ein Veto-recht im Auswahlverfahren zur Besetzung eingeräumt werden.

Das Auswahlverfahren und die Entscheidung müssen für alle Beteiligten transparent sein. Eltern, Lehrer und Schüler haben bei dem Entscheidungsprozess kein Mitspracherecht. Die Bewerberin/der Bewerber wird ausgewählt, die/der für die ausgeschriebene Stelle am besten geeignet ist. Vor Beauftragung beginnt für die ausgewählte Kandidatin/den ausgewählten Kandidaten eine zweite Ausbildungsphase in Form eines Coachings hinsichtlich Jahresplanung, Lehrerbeurteilung u.a..

Eine zu erstellende Ausbildungsverordnung regelt Inhalte, Umfang und alle weiteren Modalitäten der einzelnen Ausbildungsphasen, der Praktika und des Auswahlverfahrens.

Nach Ernennung besteht für die Schulleiterin/den Schulleiters eine Fortbildungsverpflichtung im Hinblick auf ihre/seine originären Aufgaben.

» Schulleiterinnen und Schulleiter brauchen Qualifizierung und Weiterbildung

Schulleiterinnen und Schulleiter sorgen für eine pädagogische Ausrichtung der Zusammenarbeit mit außerschulischen Einrichtungen und für eine verbindliche Aufnahme dieser Kooperationsmaßnahmen ins Schulprogramm der Einzelschule. Zusammenarbeit mit Externen in netzwerkähnlichen Strukturen ist wichtiges Merkmal einer guten Schule. Entscheidend ist es, langfristige Maßnahmen, die zur Verbesserung der Schulqualität führen, mit den Gremien der Schulgemeinde gemeinsam voran zu bringen.



Kommunikation



Kooperationspartner für die Schule sind u.a. schulpyschologische Dienste, Schul- und Erziehungsberatungseinrichtungen, Gesundheitsamt, Drogenberatung, Jugend-, Sozial- und Ordnungsamt, Polizei, aber auch Arbeitnehmer- und Arbeitgeberorganisationen, Unternehmen, Kirchen, Vereine, Verbände, städtische und kommunale Einrichtungen und andere Schulen. Zunehmende Bedeutung gewinnt die Kooperation mit den Medien, um über eine bewusste Öffentlichkeitsarbeit Schule besser in ihr Umfeld integrieren und die Kooperation mit außerschulischen Gruppen intensivieren zu können. Systematische Öffentlichkeitsarbeit sorgt für Transparenz, schafft Grundlagen für die Kooperation mit außerschulischen Stellen und öffnet Schule nach außen.

» Schulleiterinnen und Schulleiter brauchen bestimmte Arbeits- und Rahmenbedingungen

Der Wandel in Gesellschaft und staatlicher Verwaltung erfasst insbesondere die Schulen. Grundlegende Reformen des Schulsystems werden über Schulleiterinnen/Schulleiter in den einzelnen Schulen umgesetzt. Jedoch sind bei der Zuweisung von Ressourcen an die Schulleitungen keine Verbesserungen zu erkennen, was den Erfolg der eingeleiteten Schulentwicklung gefährdet. Schulleiterinnen und Schulleiter haben hohe Unterrichtsverpflichtungen, wodurch Führungspotential in großem Umfang verschwendet wird. Die Funktionsfähigkeit von Schulleitung ist ohne die Umwidmung der gesamten Arbeitszeit in Leitungszeit gefährdet. Schulleiterinnen und Schulleiter sollen nicht bedarfsdeckend unterrichten. Sie unterrichten, um Führungsaufgaben zu erfüllen. Eine feste Unterrichtsverpflichtung behindert oder schließt notwendiges Führungshandeln während der »Betriebszeit« aus. Schulleiterinnen und Schulleiter müssen in die Lage versetzt werden, die der einzelnen Schule zustehenden Haushaltsmittel als Gesamtbudget bewirtschaften zu können.

Im Rahmen der Personal- und Sachbewirtschaftung müssen sie Rechtsfähigkeit erhalten, um Rechtsgeschäfte und Verträge abschließen zu können. Rechtsfähigkeit und Bewirtschaftungsbefugnis erfordern eine entsprechende Verwaltungsqualifizierung der pädagogischen Führungskräfte.

Die bildungspolitische Entscheidung, die Eigenverantwortung der Einzelschule zu erweitern, hat die Anforderungen an Schulleitung erhöht, so dass eine qualifizierte Berufsausbildung unerlässlich ist.

Schulaufsicht und Schulverwaltung haben sich im Rahmen der Selbstgestaltung von Schule zu verändern, um Schulleiterinnen und Schulleitern die erforderliche Unterstützung zu bieten. Schulen müssen in der Verwaltung mit Fachpersonal ausgestattet sein, das den vielfältigen Aufgaben des Schulsekretariats und der Hausverwaltung nachkommen kann. Angemessene Räumlichkeiten, zweckmäßige technische Ausstattung und ein entsprechendes Zeitbudget sind unerlässlich.

Die Besoldung von Schulleiterinnen und Schulleitern ist den Anforderungen des Berufsbildes entsprechend anzugleichen. Um Anreize für die Übernahme verantwortungsvoller Leitungspositionen in Schule zu schaffen, muss die Besoldung sich deutlich von der Lehrerbefoldung abheben.



Eine kontinuierliche und verlässliche Schulleitung ist nur dann gegeben, wenn jede Schule eine Schulleiterin/einen Schulleiter und eine(n) ständige(n) Vertreterin/Vertreter hat.

Die schulverfassungsrechtliche Organisation von Schule bietet derzeit einen Rahmen, in dem die pädagogische Führung durch Schulleiterinnen/Schulleiter nicht angemessen eingebunden ist; denn Übernahme der Gesamtverantwortung durch den Schulleiter/die Schulleiterin ist nicht durch entsprechende Entscheidungskompetenzen gesichert. Die derzeitige innere Verfasstheit der Arbeitsorganisation erschwert Reform orientierte Ansätze in Schule. Schulische Qualitätsverbesserung setzt voraus, dass das Prinzip der Kollektiventscheidungen zugunsten persönlicher Entscheidungs- und Verantwortungsübernahme aufgegeben wird.

Die wissenschaftliche Erforschung und Begleitung des Bereiches »Schulleiterinnen/Schulleiter und ihre Berufsqualifizierung« ist unabdingbar, nicht hinzunehmen ist, das Schulleitungshandeln in der deutschsprachigen Schultheorie kaum berücksichtigt wird.



Interessenverband Hessischer Schulleiterinnen und Schulleiter e.V.

Landesvorsitzender Hans-Walter Krämer

Friedrich-Naumann-Str. 17

65195 Wiesbaden

Tel 0611.40 15 19

Fax 0611.9 45 04 27

E-Mail h-w.kraemer@t-online.de