



KULTUSMINISTER KONFERENZ

Orientierungsrahmen zur Qualifizierung von Schulleitungen

(Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 13.12.2024)

SEKRETARIAT DER KULTUSMINISTERKONFERENZ

BERLIN · Taubenstraße 10 · 10117 Berlin · Postfach 11 03 42 · 10833 Berlin · Telefon +49 30 25418-499
BONN · Graurheindorfer Straße 157 · 53117 Bonn · Postfach 22 40 · 53012 Bonn · Telefon +49 228 501-0

Einleitung

zum Orientierungsrahmen zur Qualifizierung von Schulleitungen

Die Kultusministerkonferenz sieht es als zentrale Aufgabe an, ländergemeinsam die Qualität schulischer Bildung zu sichern und nachhaltig zu fördern. Sie führt den „Orientierungsrahmen zur Qualifizierung von Schulleitungen“ ein, um der Bedeutung wirksamer Schulleitungen und der Vielfalt ihrer pädagogischen und systemorientierten Führungsaufgaben an Schulen Rechnung zu tragen. Gleichwohl der Begriff Schulleitung ein Schulleitungsteam implizieren kann, bezieht sich der Orientierungsrahmen aufgrund deren herausragender Stellung vorrangig auf die Qualifizierung von Schulleiterinnen und Schulleitern, da sie die Gesamtverantwortung tragen.

Dieser Orientierungsrahmen knüpft an die „Standards für die Lehrerbildung: Bildungswissenschaften“ an, die eine der zentralen Grundlagen zur Sicherung der bundesweit vergleichbaren Qualität der Lehrkräfteausbildung darstellen. Die dort formulierten Kompetenzen sind von besonderer Bedeutung für die Ausbildung der Lehrkräfte, an die die Fort- und Weiterbildung anknüpfen kann. Sie berücksichtigen die kontinuierliche Weiterentwicklung des Bildungssystems, das allen Kindern, Jugendlichen und jungen Erwachsenen Bildungserfolg und gesellschaftliche Teilhabe ermöglichen soll. Der Bedeutung des achtsamen, konstruktiven und professionellen Umgangs mit Vielfalt wird hierbei ebenso Rechnung getragen wie der Fähigkeit und Bereitschaft zur Kooperation mit anderen Professionen und Einrichtungen sowie dem Umgang mit den Möglichkeiten und Herausforderungen der Digitalisierung und Digitalität.

Gesellschaftliche Entwicklungen verändern jedoch nicht nur stetig die Anforderungen an die Ausbildung und an das lebenslange¹ Lernen von Lehrkräften. Vielmehr ist durch diese Entwicklungen die Bedeutung wirksamer Schulleitungen für eine erfolgreiche Schule in den Vordergrund getreten. Die pädagogischen und systemorientierten Führungsaufgaben von Schulleitungen sind vielfältiger geworden und unterliegen zudem einem kontinuierlichen Wandel, um die erforderliche Ausrichtung von Schulen auf die Zukunft unter Berücksichtigung der jeweiligen Kontextbedingungen erfolgreich und transformativ zu gestalten.

Die Arbeit von Schulleitungen ist von unterschiedlichen landesspezifischen Vorgaben, bildungs- und finanzpolitischen Rahmenbedingungen, den Schularten und damit der Größe der jeweiligen Schule, der jeweiligen Zusammenarbeit mit den Behörden, insbesondere mit der Schulaufsicht, sowie kulturellen Ausrichtungen geprägt. Die erforderlichen Kompetenzen für die teamorientierte Leitung einer Schule sind somit kontextbezogen relevant für die Bewältigung situativer und bereichsspezifischer Anforderungen, sie unterscheiden sich je nach Anforderungen und Rahmenbedingungen, die sich ihrerseits verändern können.

Der „Orientierungsrahmen zur Qualifizierung von Schulleitungen“ benennt die Aufgabenbereiche von Schulleitungen und die jeweiligen Ziele, die von besonderer Bedeutung für die Qualifizierung der Schulleitungen sind, um sie in der Vorbereitung auf das Amt und in der teamorientierten und vernetzten Ausübung der Tätigkeit individuell zu unterstützen. Die jeweilige individuelle Haltung ist dabei für die Entwicklung von Kompetenzen für eine wirksame, situationsangemessene und erfolgreiche Führung von Schule von entscheidender Bedeutung. Solche Haltungen basieren auf zentralen pädagogischen Leitungsgrundsätzen (vgl. Kap. 2), die sich erlernen lassen. Erst im wirksamen und erfolgreichen Handeln von Schulleitungen, das konkret und beobachtbar ist, zeigen sich die pädagogischen Leitungskompetenzen.

¹ Im Kontext der beruflichen Bildung wird vor allem der Begriff lebensbegleitendes Lernen genutzt.

Zum einen sind dies bekannte Ziele, die von besonderer Bedeutung für die Qualifizierung von Schulleitungen sind, die bereits für die bisherigen Aufgabenbereiche benötigt werden und weiterhin relevant sind. Zum anderen sind neue Ziele durch veränderte Anforderungen an Schulleitungshandeln und entsprechende Kompetenzerfordernisse in einer sehr dynamischen Gesellschaft gegenwarts- und zukunftsweisend zu formulieren. Die aktuellen Entwicklungen in Deutschland und der Welt bringen ein Schulleben mit sich, das insbesondere durch Inklusion, Interkulturalität, Digitalität, Pluralität von Wertekontexten und den Herausforderungen durch den Klimawandel bei gleichzeitig asynchronen Geschwindigkeiten geprägt ist. Hieraus ergeben sich immer neue Situationen, Themen sowie die damit verbundenen Aufgaben und Handlungsnotwendigkeiten. Das Lernen der Schülerinnen und Schüler und ihr Wohlergehen stehen dabei im Hinblick auf deren zukünftige Entwicklung unverändert im Mittelpunkt. Dies fordert von allen Agierenden in Schule und Administration eine immense berufliche Ambiguitätstoleranz, Stressresistenz, Vertrauen in personale Fähigkeiten und in systembezogene Stärken sowie einen Paradigmenwechsel in Aktion und Haltung. Das kritische Prüfen von schulischen Zielen und Ergebnissen, die stärkenorientierte Weiterentwicklung von tradierten Prozessen und Haltungen, das rechtssichere Beherrschen agiler pädagogischer Gestaltungsmöglichkeiten und vernetztes, teamorientiertes und multiprofessionelles Arbeiten gehören künftig zu den Kernaufgaben aller Personen, die im Bildungsbereich tätig sind. Aufgabe der Schulleitung ist es, diese Veränderungsprozesse an der Schule sicher zu steuern, zu begleiten und zu koordinieren.

Der „Orientierungsrahmen zur Qualifizierung von Schulleitungen“ ist getragen von der gegenseitigen Anerkennung und Wertschätzung der in den Ländern jeweils vorhandenen Expertise. Er soll eine Brücke bauen zwischen einerseits der jeweiligen länderspezifischen Bildungspolitik und der entsprechenden Berufspraxis in den Schulen sowie den Institutionen der Aus-, Fort- und Weiterbildung und andererseits dem ländergemeinsamen Blick auf die wissenschaftliche Forschung sowie auf die grundlegenden und gemeinsamen Qualitätsorientierungen in einer sich dynamisch weiterentwickelnden Gesellschaft.

Die Länder kommen überein, dem „Orientierungsrahmen zur Qualifizierung von Schulleitungen“ hinsichtlich der Aufgabenbereiche sowie der Ziele, die von besonderer Bedeutung für die Qualifizierung der Schulleitungen sind, unter Bezugnahme auf das jeweilige Schulleitungsprofil und unter Beachtung länderspezifischer Regelungen eine verbindliche Bedeutung beizumessen. Die Aufgabenbereiche und die dazugehörigen Ziele sind dabei nicht als Ideal zu verstehen, die im Sinne einer „guten Schulleitung“ vollständig erfüllt werden müssen. Stattdessen sorgen sie länderübergreifend für Zielklarheit, schärfen den Blick für kurz- und mittelfristige Perspektiven, geben Impulse für die Umsetzung in der Fort- und Weiterbildung, geben ergänzend mögliche Anregungen für eine vorbereitende und phasenspezifische Nutzung in der Lehrkräfteausbildung und lassen zugleich Raum für die Vielfalt länder- und berufsspezifischer Umsetzungsmodelle. Die exemplarische Ausgestaltung der einzelnen Ziele hinsichtlich der Indikatoren für erfolgreiches und wirksames Schulleitungshandeln (ab Kapitel 3) hat einen anregenden und veranschaulichenden Charakter.

Der „Orientierungsrahmen zur Qualifizierung von Schulleitungen“ soll in angemessenen Zeitabständen auf Aktualisierungsbedarf geprüft werden.

1. Aufgabenbereiche der Schulleiterin/des Schulleiters

Die Kultusministerkonferenz bezieht sich mit dem „Orientierungsrahmen zur Qualifizierung von Schulleitungen“ auf die in den Schulgesetzen beschriebenen Aufgaben der Schulleitungen. An (insbesondere großen) Schulen übernimmt ein Schulleitungsteam die verschiedenen Aufgabenbereiche gemeinsam, dabei werden Teilaufgaben und Verantwortlichkeiten innerhalb des Schulleitungsteams delegiert. Die schulischen Führungskräfte in ihrer Gesamtheit spielen für die Gestaltung der Schule und für die schulische Entwicklung eine entscheidende Rolle und wirken bis in die Lernerfolge der Schülerinnen und Schüler hinein. Dies betrifft gerade Schulen in herausfordernder Lage in besonderer Weise.

Innerhalb eines Schulleitungsteams nimmt die Schulleiterin/der Schulleiter² zwar eine herausgehobene Stellung ein, weil sie/er die Gesamtverantwortung trägt, doch es bedarf stets zur Umsetzung dieser Verantwortung einer Teamorientierung, Vernetzung und der erforderlichen Delegation von Aufgaben. Sie/er vertritt die Schule nach außen. Im Aufgabenspektrum der Schulleitung kommen sowohl der pädagogischen Leitung der Schule und der Personalführung als auch den organisatorischen und verwaltungstechnischen Aufgaben eine hohe Bedeutung zu.

Als Leiterin/Leiter der Organisation Schule und gleichzeitig Expertin/Experte für Lehr- und Lernprozesse mit der Kompetenz als Lehrkraft stellt die Schulleiterin/der Schulleiter sicher, dass die Schülerinnen und Schüler und deren Bedarfe sowie Potenziale im Zentrum aller schulischen Entscheidungen stehen. Sie/er sorgt an ihrer/seiner Schule im Rahmen der landesspezifischen Vorgaben für die bestmögliche schulische Ausbildung der Schülerinnen und Schüler und unterstützt deren Persönlichkeitsentwicklung.

Die Schulleiterin/der Schulleiter ist durch ein breites Spektrum an fachlichen, sozialen, methodischen, kreativen und persönlichen Fähigkeiten ein Vorbild innerhalb der Schulgemeinschaft. Sie/er ist sich dieser Rolle bewusst und reflektiert diese kontinuierlich. Führungsinstrumente werden mit Bedacht und zielgerichtet eingesetzt. Das teamorientierte Führungshandeln ist transparent und verlässlich, es besteht die Bereitschaft, Kritik anzunehmen und zu äußern.

Die Schulleiterin/der Schulleiter zeichnet sich durch die Fähigkeit zur „Selbstführung“ aus. Damit ist insbesondere die Fähigkeit und Bereitschaft zur fortlaufenden Selbstreflexion verbunden, d. h. insbesondere zur Reflexion der Rolle als Führungskraft, Reflexion der eigenen Professionalisierung und zur Reflexion des eigenen Gesundheitsmanagements. Ferner leitet die Schulleiterin/der Schulleiter daraus die erforderlichen Schlussfolgerungen ab und nutzt Fortbildungen und weitere Maßnahmen der Persönlichkeitsentwicklung wie z. B. Coaching oder Supervision, um die eigene fortlaufende Professionalisierung zu gewährleisten. Des Weiteren fördert die Schulleiterin/der Schulleiter auch die Lehrkräfte systematisch in deren fachlichen und persönlichen Weiterentwicklung und -qualifizierung.

Die Schulleiterin/der Schulleiter vermittelt, dass Schulleitung, Lehrkräfte und das weitere pädagogische Personal eine gemeinsame Verantwortung für die Schule haben, und unterstützt die Motivation und Eigeninitiative des Schulleitungsteams, der Lehrkräfte und aller weiteren an Schule Beteiligten. In beruflichen Schulen unterstützt die Schulleitung die aktive und kontinuierliche Lernortkooperation mit den ausbildenden Unternehmen, Kammern und den anderen beruflichen Schulen der Region als Teil eines Berufsbildungsnetzwerks.

² Die Schreibweisen weichen hierzu in den Ländern voneinander ab, bspw. auch: Schulleiter/-innen, Schulleiter:innen oder Schulleiter*Innen und beinhalten keinerlei Festlegungen auf bestimmte Geschlechter. Dies gilt entsprechend für die Bezeichnung „Schülerinnen und Schüler“.

Sie/er beteiligt das Kollegium an Führungsaufgaben und sorgt für eine klare Delegation von Verantwortung und Zuständigkeiten. Insgesamt ist sie/er verantwortlich für die aktive Realisierung des Schulprofils und für die Schulentwicklung. Hierzu gehört auch, die Erfordernisse einer Schule der Vielfalt³ umzusetzen. Ebenso sorgt sie/er für die Einbeziehung der Schülerinnen und Schüler in Schulentwicklungsprozesse und fördert Teilhabe im Sinne einer demokratischen Schulkultur. In einer sich dynamisch ändernden Welt gehört es zunehmend zu den Aufgaben der Schulleiterin/des Schulleiters, Entwicklungen und Transformationsbedarfe vorausschauend zu erkennen und umzusetzen. Die Schulleiterin/der Schulleiter identifiziert Gestaltungsspielräume sowie Fortbildungsbedarfe der Schule auch auf systemischer Ebene und sorgt für die systematische und kontinuierliche Weiterentwicklung der gemeinsamen Vision von einer wünschenswerten Entwicklung der jeweils eigenen Schule. Sie/er motiviert, steuert und begleitet diese dynamischen Veränderungsprozesse an der Schule, trifft und kommuniziert transparente Entscheidungen. Hierfür sind eine hohe Flexibilität, Engagement und große Lösungsorientierung von allen Akteuren nötig, um Schulen als sichere Orte des fachlichen und sozialen Lernens garantieren zu können und sie lebendig auszugestalten.

Der Gesamtsteuerung digitalisierungsbezogener schulischer Transformationsprozesse kommt im Kontext der Veränderungsgeschwindigkeit im Zuge der fortschreitenden Digitalität in allen Bereichen der Lebens- und Arbeitswelt besondere Bedeutung zu. Die digitalisierungsbezogenen Veränderungen können nicht isoliert behandelt oder additiv verstanden werden, sondern betreffen und transformieren alle Aufgabenbereiche des Schulleitungshandelns. In den beruflichen Schulen ist diesem Transformationsprozess eine besondere Aufmerksamkeit zu widmen, da sich Arbeits- und Geschäftsprozesse in hohem Tempo verändern und die Ausbildungsinhalte und Lernformen deshalb laufend angepasst und auf aktuellem Stand gehalten werden müssen.

Der „Orientierungsrahmen zur Qualifizierung von Schulleitungen“ geht in Kenntnis der wissenschaftlichen Expertise von der realen Vielfalt und Komplexität des Schulleitungshandelns aus. Dieses lässt sich in Aufgabenbereiche untergliedern, aus denen sich Ziele im konkreten Schulleitungshandeln, ableiten lassen, die von besonderer Bedeutung für die Qualifizierung von Schulleitungen sind. Die exemplarische Ausgestaltung dieser Ziele hinsichtlich der Indikatoren für erfolgreiches und wirksames Leitungshandeln auf der Grundlage pädagogischer Leitungsgrundsätze für wirksames, erfolgreiches Führungshandeln (ab Kapitel 3) hat einen anregenden und veranschaulichenden Charakter und ermöglicht länderübergreifend ein gemeinsames Verständnis hinsichtlich der Entwicklung und Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen.

³ Der Begriff „Schule der Vielfalt“ bezieht sich auf den Beschluss „Lehrerbildung für eine Schule der Vielfalt - Gemeinsame Empfehlung von Hochschulrektorenkonferenz und Kultusministerkonferenz“ (Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 12.03.2015/Beschluss der Hochschulrektorenkonferenz vom 18.03.2015) zur Lehrerbildung für eine Schule der Vielfalt und beinhaltet im Sinne eines weiten Verständnisses von Inklusion und der Integration den folgenden Diversitätsbegriff: „[...] Das schließt sowohl Behinderungen im Sinne der Behindertenrechtskonvention ein, als auch besondere Ausgangsbedingungen z. B. Sprache, soziale Lebensbedingungen, kulturelle und religiöse Orientierungen, Geschlecht sowie besondere Begabungen und Talente.“



1

Abb.: Aufgabenbereiche

Aufgabenbereich 1: Schulentwicklung unter besonderer Berücksichtigung der Unterrichtsentwicklung und Qualitätsmanagement

Qualitätsmanagement umfasst die Qualitätssicherung und -entwicklung in zielgerichtet gestalteten Veränderungsprozessen hinsichtlich der Unterrichts-, Organisations- und Personalentwicklung. Die Schulleiterin/der Schulleiter orientiert sich an einem gemeinsam entwickelten Qualitätsverständnis von Schule und Schulentwicklung basierend auf den Vorgaben des jeweiligen Landes. Hierbei sollen sowohl technologiebasierte Innovationen als auch standort- sowie kontextspezifische Gegebenheiten und Voraussetzungen Beachtung finden, die aufgrund ihrer Unterschiedlichkeit ein jeweils an die Gegebenheiten und individuelle Schulentwicklungen angepasstes Qualitätskonzept und -management bedingen.

In der Unterrichtsentwicklung kommt der grundlegenden Ermöglichung nachhaltiger Lernprozesse unter der Berücksichtigung insbesondere der Heterogenität der Schülerinnen und Schüler, der Inklusion, der Interkulturalität, der Demokratiebildung und -stärkung sowie nicht zuletzt der Bildung für nachhaltige Entwicklung wesentliche Bedeutung zu. Zugleich ist in digitalisierungsbezogener Hinsicht das Ziel der Unterrichtsentwicklung, die „Selbststeuerung, die Eigenständigkeit und den verantwortungsvollen Umgang mit digitalen Medien und Werkzeugen“ in fachspezifischen und fachübergreifenden Lernprozessen zu fördern, um „grundlegende(n) Kompetenzen vor dem Hintergrund der Digitalisierung und der Mediatisierung der Gesellschaft zu berücksichtigen. Dabei ist in allen Schulstufen auf die systematische Kompetenzentwick-

lung und die weitere Entwicklung zusätzlicher individualisierter Angebote zur Kompetenzförderung zu achten, um zuverlässige Grundlagen dafür zu schaffen, dass die erworbenen Kompetenzen in nachfolgenden Zusammenhängen weiterentwickelt werden können.“⁴

Wie bei allen Schulentwicklungsprozessen nimmt die Schulleiterin/der Schulleiter auch beim Prozess der Digitalisierung eine Schlüsselrolle ein. Die Förderung einer „Kultur der Digitalität“⁵ gestaltet die Schulleiterin/der Schulleiter unter Einbeziehung und Beteiligung der Lehrkräfte, der Schülerinnen und Schüler sowie der Eltern und Ausbildungsbetriebe als Führungsaufgabe aus. Auf diese Weise fördert sie/er ein gemeinsames Verständnis von Zielsetzungen digital gestützten Lehrens und Lernens und sorgt für ein gemeinsam getragenes Konzept zur digitalisierungsbezogenen Transformation von Unterricht und Schule mit dem Ziel, die Lern- und Leistungserfolge der Schülerinnen und Schüler zu verbessern und neue, durch die Digitalisierung selbst erst entstehende Lernfelder zu erschließen. Die Schulleiterin/der Schulleiter begleitet die pädagogische und rechtssichere Nutzung von künstlicher Intelligenz sowie die Einführung alternativer Prüfungsformate.

Die Durchführung systematischer Evaluationen, deren Auswertung, Interpretation und die Berücksichtigung der daraus resultierenden Schlüsse und Maßnahmen sind feste Bestandteile der schulischen Entwicklungsprozesse im Rahmen einer datenbasierten Schul- und Unterrichtsentwicklung bzw. Lernortkooperation.

Die Schulleiterin/der Schulleiter sorgt für eine zukunftsorientierte, systemische und am Stand der Wissenschaft und den aktuellen Entwicklungszielen des jeweiligen Schulstandortes ausgerichtete Aus-, Fort- und Weiterbildungsplanung und ermöglicht deren Realisierung im schulischen Alltag.

Aufgabenbereich 2: Personalführung und Personalentwicklung

Die Schulleiterin/der Schulleiter ist verantwortlich für Personalführung und Personalentwicklung an der Schule mit dem Ziel, sehr gute Bildung und Erziehung sicherzustellen. Sie/er sorgt für die Begleitung und Unterstützung aller Lehrkräfte und des pädagogischen Personals, besucht den Unterricht und führt entsprechende Beratungs- und Entwicklungsgespräche.

Schulkollegien wandeln sich ständig. Jeder Abgang und Neuzugang einer Kollegin oder eines Kollegen führt zu Veränderungen in der jeweiligen Unterrichtsdurchführung, in der pädagogischen Arbeit, in der Teamarbeit und in der Kommunikation. Bestehendes schulinternes Wissen gilt es zu sichern, weiterzuentwickeln als auch durch ein sinnvolles Verknüpfen mit Erfahrungen und Kompetenzen neuer Lehrkräfte zu erweitern. Neue Lehrkräfte und weiteres pädagogisches Personal kommen zunehmend über unterschiedliche Qualifizierungswege an die Schulen, bringen ggf. neues Wissen aus anderen Berufszweigen mit. Aufgrund der sich stets wandelnden Personalsituation in der Schule ist es deshalb unerlässlich, als Schulleitung die Potenziale aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Unterstützungsbedarfe solcher Prozesse im Blick zu haben.

Die Schulleiterin/der Schulleiter fördert zur Sicherstellung des Unterrichts, der Unterrichtsqualität und zur Weiterentwicklung von Unterricht und Schule die Zusammenarbeit und Teamentwicklung, auch multiprofessionelle Teamentwicklung. Voraussetzung dafür ist ein Gesamtkonzept von Personalführung, das die Einsicht in und Information über die individuelle Unter-

⁴ „Lehren und Lernen in der digitalen Welt“ – Ergänzung zur Strategie der KMK „Bildung in der digitalen Welt“, 2021, S. 8.

⁵ „Lehren und Lernen in der digitalen Welt“ – Ergänzung zur Strategie der KMK „Bildung in der digitalen Welt“, 2021, S. 5.

richtstätigkeit von Lehrkräften verbindet mit dem Engagement und der Fürsorge der Schulleiterin/des Schulleiters, die Potenziale der Lehrkräfte wertzuschätzen und zu stärken, um deren Leistungen, Zufriedenheit und Lehrgesundheit zu fördern.

Die Schulleiterin/der Schulleiter sorgt für den adäquaten Personaleinsatz in Kenntnis der Stärken, der fachlichen und pädagogischen Kompetenzen und der Belastungsfaktoren der einzelnen Lehrkräfte mit dem Ziel der Sicherstellung des Unterrichts, der Unterrichtsqualität, der kontinuierlichen lernförderlichen und digitalisierungsbezogenen Unterrichtsentwicklung sowie der Schulentwicklung insgesamt im Rahmen der Umsetzung der bildungspolitischen Zielsetzungen und Vorgaben des Landes.

Im Sinne einer an dem Schulprofil und an den Entwicklungszielen der Schule ausgerichteten Personalentwicklung fördert die Schulleiterin/der Schulleiter gelingende Kommunikationsstrukturen, sorgt für Transparenz hinsichtlich der Vorgaben, Kontexte und Entscheidungen, erstellt dienstliche Beurteilungen bzw. wirkt an deren Erstellung mit und führt Personalgespräche, um das Engagement aller Lehrkräfte in allen Phasen ihres beruflichen Lebens zu unterstützen. Die Schulleiterin/der Schulleiter legt Wert auf eine gute Feedbackkultur im Kollegium und im Unterricht und übernimmt Verantwortung für ein Schulklima der gegenseitigen Wertschätzung und des Respekts im Umgang miteinander. Dabei berücksichtigt sie/er die Grundsätze zur Gleichberechtigung und sorgt für förderliche Arbeitsbedingungen ebenso wie für die professionelle Klärung von Konflikten.

Zudem steuert sie/er eine an den pädagogischen und auch digitalisierungsbezogenen Entwicklungszielen der Schule ausgerichtete schulinterne Fortbildungsplanung für das Kollegium und trägt Sorge für die individuelle Förderung der Lehrkräfte und Unterstützung ihrer Professionalisierung über eine systematische Fort- und Weiterbildung. Dies erfordert, bei Bedarf im Schulalltag die notwendigen organisatorischen Rahmenbedingungen zur Teilnahme an Fortbildungen zu klären. Diese können in unterschiedlichen Formaten⁶ unter Nutzung digitaler Medien im hierarchischen und nicht-hierarchischen Raum und zudem zeit-synchron oder zeit-asynchron stattfinden. Der Schulleiter/die Schulleiterin unterstützt die nachhaltige Wirkung bzw. den Transfer von Fortbildungen in die schulische Arbeit.⁷

Aufgabenbereich 3: Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement

Die Schulleiterin/der Schulleiter ist verantwortlich für schulische Rahmenbedingungen, die förderlich sind für die Gesunderhaltung aller am Schulleben Beteiligten und für deren Schutz vor gesundheitlichen Risiken, Beeinträchtigungen oder Gefahren. Hierfür sollte das Gesundheitsmanagement durch sie/ihn aktiv betrieben und in Schulentwicklungsprozessen sowie im Schul(entwicklungs-)programm verankert werden. Im Kontext der digitalisierungsbezogenen Transformation von Schule achtet die Schulleiterin/der Schulleiter auf die Notwendigkeit neuer Rollenklärungen, um Überlastungs- und Überforderungswahrnehmungen zu vermeiden. Sie/er ermuntert die Lehrkräfte während der Entwicklung neuer digitalisierungsbezogener Kompetenzen, das jeweils eigene Rollenverständnis weiterzuentwickeln und den Mut aufzubringen, gemeinsam Neues auszuprobieren und sich dabei auf dem Weg der eigenen dynamischen Professionalisierung auch Zeit und Gelassenheit zu geben. Hierfür stärkt sie/er auch Teamkontexte, die unterschiedliche Expertisen sowie Multiprofessionalität mitberücksichtigen.

⁶ Die Formate reichen bspw. von gesamtschulischen Fortbildungen mit externer Leitung bis zu Mikrofortbildungen zwischen den Lehrkräften.

⁷ Siehe auch „Ländergemeinsame Eckpunkte zur Fortbildung von Lehrkräften als ein Bestandteil ihrer Professionalisierung in der dritten Phase der Lehrerbildung“ (Beschluss der KMK vom 12.03.2020).

Insgesamt setzt sie/er Vertrauen in die Stärken ihrer/seiner Lehrkräfte und aller an Schule Beschäftigten.

Unter Berücksichtigung physischer und psychischer Wirkungszusammenhänge verankert sie/er im Gesundheitsmanagement Aspekte wie Unfallverhütung, Informationen über Gesundheitsfragen, Vereinbarungen zum Umgang miteinander, Behandlung von Gesundheitsthemen im Unterricht und Beteiligung der Mitwirkungsgremien an Maßnahmen zur Gesundheitsförderung an der Schule. Die Schulleiterin/der Schulleiter zeigt dabei ein salutogenes Leitungshandeln und achtet darauf, dass in der Zusammenarbeit mit Lehrkräften die Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Bedeutsamkeit von Aufgaben oder Aufträgen ihre Wirksamkeit entfalten können. Durch die Leitungsfunktion kann sie/er sichtbar machen, wie Leistung, Fürsorge und Verantwortung für die eigene Gesundheit miteinander in Einklang gebracht und die Resilienz gestärkt werden können.

Aufgabenbereich 4: Schulinterne Kommunikation und Kooperation

Gelingende Kommunikation der Schulleiterin/des Schulleiters baut auf einer wertschätzenden Grundhaltung auf und beruht auf einer transparenten und effizienten Kommunikations- und Informationsstruktur, welche auch systematisch digitale Kommunikationstechniken nutzt. Dazu gehören insbesondere eine effiziente Dienstbesprechungs- und Konferenzkultur sowie die Unterrichtung der Lehrkräfte über sich weiterentwickelnde bildungspolitische Zielsetzungen, dienstliche Vorschriften und Weisungen.

Auf der Grundlage der gemeinsamen Verantwortung für die Qualitätsentwicklung der Schule arbeitet sie/er konstruktiv mit den schulischen Mitwirkungsgremien und Gruppen wie pädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Eltern, Schülerinnen und Schülern, den Partnern der beruflichen Bildung sowie Fördervereinen zusammen.

Die Schulleiterin/der Schulleiter kommuniziert klar, offen und situationsangemessen. Die Gesprächsführung erfolgt vorbereitet, strukturiert und zielorientiert. Sie/er initiiert, fördert und verankert eine konstruktive Feedback-Kultur als gemeinsame Haltung in der Schule und als festen Bestandteil im Schulalltag. So wird sowohl im Unterricht, in der jeweiligen Gremienarbeit sowie im gesamten Schulleben die gegenseitige Wertschätzung in Kommunikation und Reflexion bezüglich individueller Sichtweisen und Leistungen unterstützt und nicht zuletzt die Demokratiebildung gestärkt. Dies impliziert auch das frühzeitige Erkennen von aufkommenden Konflikten und Krisen, einen sensiblen Umgang damit und bei Bedarf die Nutzung von Instrumenten des Krisen- und Konfliktmanagements.

In Bezug auf die Kooperation, die Teamarbeit der Lehrkräfte und auf multiprofessionelle Teamarbeit schafft die Schulleiterin/der Schulleiter die erforderlichen Rahmenbedingungen sowie digitale Vernetzungsstrukturen und unterstützt Teamentwicklungs- und kontinuierliche Teamarbeitsprozesse. Dabei kommt dem gesamten Schulleitungsteam eine Vorbildfunktion zu.

Aufgabenbereich 5: Schulexterne Kommunikation und Vernetzung

Die Schulleiterin/der Schulleiter wirkt darauf hin, dass Lehrkräfte, Erziehungsberechtigte und die in der beruflichen Bildung Mitverantwortlichen die gemeinsame und jeweils zugleich unterschiedliche Verantwortung für das Lernen und für das Wohl der Schülerinnen und Schüler übernehmen, bei deren Lernentwicklung, der Erziehung und einer bestmöglichen Gestaltung der Bildungsbiografie kooperieren und in einem dynamischen Kommunikationsprozess verbunden sind. In den beruflichen Schulen ist darüber hinaus die intensive Kooperation mit Ausbildungs- bzw. Praktikumsbetrieben, mit den zuständigen Stellen und zahlreichen anderen

Netzwerkpartnern der beruflichen Bildung in der Region von großer Bedeutung, damit die Schülerinnen und Schüler beziehungsweise Studierenden den angestrebten Bildungsabschluss erfolgreich absolvieren. Die Schulleiterin/der Schulleiter sorgt für eine zielorientierte Öffentlichkeitsarbeit zur Darstellung der schulischen Identität, der Aktivitäten und Leistungsfähigkeit. Durch gezielte Netzbildung trägt sie/er zur Öffnung und Gestaltung von Schule bei und hilft implizit Schülerinnen und Schülern, die vielfältige Lebenswirklichkeit gerade vor dem Hintergrund wachsender gesellschaftlicher Pluralität und Diversität sowie klima- und umweltbezogener Aufgaben besser zu verstehen und sie partizipativ mitzugestalten. Sie/er unterstützt die Schülerinnen und Schüler, an über den Unterricht hinausgehender Bildung und an digitalen Bildungsprozessen aktiv teilzuhaben.

Ebenso initiiert und fördert die Schulleiterin/der Schulleiter im Sinne einer Verantwortungsgemeinschaft die Kooperation mit kommunalen, regionalen und überregionalen Unterstützungseinrichtungen, Einrichtungen der Jugendhilfe, den Kirchen und weiteren Partnerinnen und Partnern. Zur systematisierten Übergangsgestaltung von Bildungsbiografien der Schülerinnen und Schüler arbeitet die Schulleiterin/der Schulleiter erfolgreich mit kooperierenden vorschulischen Einrichtungen, Schulen, anderen regionalen und überregionalen Bildungseinrichtungen sowie den relevanten Akteurinnen und Akteuren aus Beruf und Wirtschaft zusammen. Sie/er pflegt, wie dies möglich ist, den Kontakt zu den Hochschulen sowie den Institutionen für den Vorbereitungsdienst, für Qualifizierungsmaßnahmen zur Gewinnung von Lehrkräften und für die Fortbildung.

Zur Stärkung einer Kultur der Verantwortungsgemeinschaft vor dem Hintergrund der schulischen Zielsetzungen kommt dem Einsatz digitaler Werkzeuge für die außerschulische Kommunikation und Vernetzung eine unterstützende Funktion zu.

Aufgabenbereich 6: Organisation, Verwaltung, Digitalisierung und Recht

Die Schulleiterin/der Schulleiter leitet die Schule und vertritt diese nach außen. Sie/er übernimmt die Verantwortung für die innerschulische Organisation und Verwaltung und richtet diese - auch im Kontext der digitalisierungsbezogenen Transformation - an den pädagogischen Zielsetzungen und an den sich agil weiterentwickelnden Anforderungen an die jeweilige Schulentwicklung in einer sich dynamisch weiterentwickelnden Gesellschaft aus. Der Zielsetzung von Verwaltung und Organisation, die Unterrichtsentwicklung hinsichtlich der Inklusion, Interkulturalität, Demokratiebildung, Bildung für nachhaltige Entwicklung sowie Umsetzung moderner Lehr- und Lernformen zu unterstützen, kommt hierbei besondere Bedeutung zu. Die Schulleiterin/der Schulleiter stellt die Information der Lehrkräfte über bildungspolitische Zielsetzungen und über die Verständigungen mit den Schulaufsichtsbehörden sicher.

Sie/er sorgt systematisch in allen Arbeitsbereichen der Schulleitung für die digitalisierungsbezogene Transformation der Schule. Dabei führt sie/er die verschiedenen Entwicklungsstränge der digitalisierungsbezogenen und datengestützten Schulentwicklung zusammen: Die besondere Berücksichtigung der Qualitätssicherung und Weiterentwicklung des Unterrichts, die digitalisierungsorientierte Personalentwicklung und Gesundheitsförderung, die digitalisierungsgestützte interne und externe Kommunikation, Kooperation und Vernetzung und Organisationsentwicklung sowie die entsprechend pädagogisch orientierte Technologieentwicklung und

IT-Bildungsinfrastruktur. Sie/er koordiniert diese Transformationsprozesse unter Nutzung digitaler Arbeits-, Verwaltungs- und Organisationssysteme.⁸

Die Schulleiterin/der Schulleiter leitet die Aufnahme der Schülerinnen und Schüler, regelt die Zuteilung der Schülerinnen und Schüler zu Klassen und Gruppen und verteilt den Unterricht und die sonstigen dienstlichen Aufgaben auf die Lehrkräfte. Dabei beachtet sie/er die vielfältigen Belange der Lehrkräfte und der weiteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Rahmen einer Schule der Vielfalt.

Die Verwaltungs- und Organisationsaufgaben reichen darüber hinaus von der Sicherstellung der Aktenführung und der Aufbewahrung von Prüfungsaufgaben bis hin zur Sicherstellung der Umsetzung der durch die schulischen Gremien festgelegten erzieherischen Maßnahmen und Ordnungsmaßnahmen. Sie sind gewissenhaft und sorgfältig unter Beachtung der rechtlichen Vorgaben und schulspezifischen Verfahrensregelungen zu erfüllen. Die Schulleiterin/der Schulleiter ist für einen geordneten Schulbetrieb und Unterricht verantwortlich und innerhalb ihrer/seiner rechtlichen Zuständigkeit gegenüber dem pädagogischen und sonstigen Personal der Schule weisungs- und entscheidungsberechtigt. Sie/er übt die Vorgesetztenfunktion aus und sorgt dafür, dass der gesetzliche Auftrag der Schule erfüllt, der Unterricht ordnungsgemäß erteilt, die Arbeit der einzelnen Lehrkräfte und ggf. weiteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufeinander abgestimmt und die länderspezifischen Rechts- und Verwaltungsvorschriften beachtet werden.

Entsprechend sollte insgesamt eine angemessene Organisation und Unterstützung zur Bewältigung von Verwaltungsaufgaben sichergestellt werden, damit die Schulleiterin/der Schulleiter genügend Ressourcen für pädagogische und zukunftsorientierte Führungsaufgaben hat.

⁸ Vgl. „Lehren und Lernen in der digitalen Welt“ – Ergänzung zur Strategie der KMK „Bildung in der digitalen Welt“, 2021. Die vielfältigen Hinweise sind gemäß der Bedeutung und Zielsetzung dieser Ergänzung zur Strategie der KMK im gesamten Qualifizierungsprofil für Schulleitungen mit abgebildet.

2. Aufgabenbereiche und Ziele im konkreten Schulleitungshandeln auf der Grundlage wirksamer pädagogischer Leitungsgrundsätze

Der „Orientierungsrahmen zur Qualifizierung von Schulleitungen“ formuliert folgende sechs Aufgabenbereiche, die im vorherigen Kapitel ausführlicher dargelegt wurden:

- Schulentwicklung unter besonderer Berücksichtigung der Unterrichtsentwicklung und Qualitätsmanagement,
- Personalführung und -entwicklung,
- Gesundheitsförderung und -management,
- Schulinterne Kommunikation und Kooperation,
- Schulexterne Kommunikation und Vernetzung,
- Organisation, Verwaltung, Digitalisierung und Recht.

Im Rahmen der Umsetzung von Aufgabenbereichen und Zielen im konkreten Schulleitungshandeln, die für erfolgreiches pädagogisches Leitungshandeln an Schulen besonders wirksam sind, kommt es auf dafür wirksame Haltungen an. Diese entwickeln sich jeweils individuell und kontextbezogen. Dennoch lassen sich wesentliche pädagogische Leitungsgrundsätze zur Förderung der Entwicklung dieser wirksamen Haltungen feststellen.

Diese wesentlichen pädagogischen Leitungsgrundsätze zur Entwicklung wirksamer Haltungen sind:

- Ziel- und Ergebnisorientierung,
- Stärkenorientierung,
- Gestaltungs- und Innovationsorientierung,
- Partizipationsorientierung,
- Vertrauensorientierung,
- Positive Einstellung.

Diese Grundsätze sind erlernbar; die positive Einstellung hat dabei die Funktion, die Aufmerksamkeit von Führungskräften unter realistischer Wahrnehmung der ggf. auftretenden Probleme und Schwierigkeiten auf die Möglichkeiten, die Chancen und die konstruktive Entwicklung von Lösungen zu richten. Die sechs Leitungsgrundsätze sind damit kein Ideal, sondern sind die Grundlage für die in Kapitel 3 aufgeführte exemplarische Ausgestaltung der Ziele im konkreten Schulleitungshandeln. Die Erfüllung dieser Zielvorstellungen für die wirksame, situationsangemessene und erfolgreiche Führung von Schule zeigt sich im konkreten und erfolgreichen Handeln.

In dem folgenden Katalog werden die Aufgabenbereiche von Schulleitungen und Ziele im konkreten Schulleitungshandeln aufgeführt, die sich aus jedem einzelnen Aufgabenbereich ableiten lassen. Die Ziele entfalten durch Vernetzung ihre Wirksamkeit nicht nur in einem, sondern in allen Aufgabenbereichen von Schulleitungen.

Aufgabenbereiche von Schulleitungen und Ziele im konkreten Schulleitungshandeln (1)

Aufgabenbereich 1: Schulentwicklung unter besonderer Berücksichtigung der Unterrichtsentwicklung und Qualitätsmanagement	Aufgabenbereich 2: Personalführung und -entwicklung	Aufgabenbereich 3: Gesundheitsförderung und -management
Ziel 1.1: Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses von guter Schule unter Berücksichtigung der standortbezogenen Rahmenbedingungen	Ziel 2.1: Hebung der Potenziale der Lehrkräfte sowie Förderung von deren Leistung und Berufszufriedenheit	Ziel 3.1: Förderung der Gesundheit und Gesunderhaltung der Teamkolleginnen und -kollegen in der Schulleitung, der Lehrkräfte, der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, der Schülerinnen und Schüler sowie der eigenen Gesundheit durch salutogenes Leitungshandeln
Ziel 1.2: Herausarbeiten der Entwicklungsschwerpunkte der Schule mittels Durchführung von Bestandsanalysen in regelmäßigen Abständen	Ziel 2.2: Reflexion der eigenen Rolle als Führungskraft sowie situationsgerechter Einsatz der Führungskompetenzen	Ziel 3.2: Schaffung eines schulischen Gesamtkonzepts zur Förderung von Gesundheit und Berufszufriedenheit
Ziel 1.3: Gemeinsame Formulierung von Entwicklungszielen aus den Bereichen Unterrichts-, Personal- und Organisationsentwicklung	Ziel 2.3: Sicherstellung eines anspruchsvollen, herausfordernden und qualitativ guten Unterrichts sowie einer partizipativ getragenen Schulprofilentwicklung	Ziel 3.3: Initiierung und Unterstützung von Gesundheitsmaßnahmen unter Hinzuziehung externer Partner für alle in der Schule Beteiligten, insbesondere auch für die Schülerinnen und Schüler.
Ziel 1.4: Erstellung einer transparenten Maßnahmenplanung auf Basis der Entwicklungsziele sowie Sicherstellung der Umsetzung	Ziel 2.4: Verankerung einer professionellen innerschulischen Klärung von Konflikten	Ziel 3.4: Stärkung der eigenen Resilienz sowie der Resilienz der Teamkolleginnen und -kollegen in der Schulleitung, der Lehrkräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
Ziel 1.5: Überprüfung des Erfolgs der Entwicklungsmaßnahmen in regelmäßigen Abständen, um ggf. die Maßnahmenplanung anzupassen	Ziel 2.5: Professionsbezogene Weiterentwicklung der Lehrkräfte und des pädagogischen Personals unter Nutzung zentraler Elemente der Personalentwicklung	Ziel 3.5: Gesundheitsförderliche Gestaltung des schulischen Raums

Aufgabenbereiche von Schulleitungen und Ziele im konkreten Schulleitungshandeln (2)

Aufgabenbereich 4: Schulinterne Kommunikation und Kooperation	Aufgabenbereich 5: Schulexterne Kommunikation und Vernetzung	Aufgabenbereich 6: Organisation, Verwaltung, Digitalisierung und Recht
Ziel 4.1: Gewährleistung einer wertschätzenden Kommunikationskultur an der Schule	Ziel 5.1: Planung und partnerschaftliche Gestaltung der Kommunikation und Zusammenarbeit mit den Eltern und Erziehungsberechtigten bzw. Ausbildungs- und Praktikumsbetrieben, Kammern und weiteren Netzwerkpartnern der beruflichen Bildung	Ziel 6.1: Regelung der Organisations- und Verwaltungsprozesse zur Sicherung der Wirksamkeit der Bildungs- und Erziehungsprozesse an der Schule
Ziel 4.2: Pflege einer vertrauensvollen, offenen und institutionalisierten Gesprächskultur	Ziel 5.2: Zielorientierte Öffentlichkeitsarbeit zur Unterstützung der Öffnung der Schule für externe Bezugsgruppen im Sinne einer Verantwortungsgemeinschaft innerhalb einer regionalen Bildungslandschaft	Ziel 6.2: Bewirtschaftung aller Ressourcen wie Personal, Medien, Schulgebäude und Finanzen
Ziel 4.3: Gestaltung effektiver und verbindlicher Konferenzen und Besprechungen.	Ziel 5.3: Förderung des Dialogs mit kommunalen, regionalen und überregionalen Institutionen über gemeinsame pädagogische Ziele und Kooperation im Rahmen einer staatlich-kommunalen Verantwortungsgemeinschaft	Ziel 6.3: Umsetzung der digitalisierungsbezogenen Transformation in allen Arbeitsbereichen der Schule
Ziel 4.4: Sicherstellung einer verlässlichen und transparenten Informationspraxis	Ziel 5.4: Systematische Begleitung der Übergänge in den Lernbiografien der Schülerinnen und Schüler auf der Basis einer breiten gemeinsamen Verantwortungsübernahme innerhalb der Bildungslandschaft	Ziel 6.4: Sicherstellung eines ordnungsgemäßen Dokumentationsmanagements
Ziel 4.5: Förderung der systematischen Kooperation und Zusammenarbeit im Schulleitungsteam, im Kollegium und zwischen Gruppen der Schulgemeinschaft	Ziel 5.5: Unterstützung des lebenslangen beruflichen Lernens durch die Gestaltung systematischer Arbeitszusammenhänge mit Institutionen der verschiedenen Phasen der Lehrkräftebildung	Ziel 6.5: Einhaltung der relevanten Gesetze, Verordnungen und Dienstvereinbarungen und Sicherstellung von deren Umsetzung an der Schule

Wenn Schulleitungen den Anspruch haben, alle Ziele im konkreten Schulleitungshandeln „perfekt“ erfüllen zu wollen, dann können diese einengend wirken und die Leistungsfähigkeit von Schulleitungen mindern. Zudem kommt es durch außergewöhnliche gesellschaftliche Herausforderungen wie bspw. hervorgerufen durch eine pandemische Lage, durch Folgen des Klimawandels oder durch Folgen international krisenhafter Entwicklungen zeitweise zu Notwendigkeiten spezifischer Prioritätensetzungen im Schulleitungshandeln. Es ist wichtig, sich als Schulleitung nicht zu überfordern und zu spüren: „Ich bin Mensch und habe meine Begrenzungen“. Dieses eigene Verständnis und die Akzeptanz verweisen einerseits auf die Notwendigkeit, sich durch Fort- und Weiterbildungen professionelle Unterstützung im Kontext neuer Herausforderungen und Aufgaben zu holen und die eigene Professionalität weiterzuentwickeln. Andererseits erwächst daraus auch Verantwortung für die Länder, entsprechende Angebote für die verschiedenen Qualifizierungsphasen vorzuhalten, die der Entwicklung in diesen Aufgabenbereichen dienen. Die erfahrene Schulleiterin/der erfahrene Schulleiter setzt viele dieser Aufgabenbereiche bereits durch erfolgreiches und teamorientiertes Schulleitungshandeln um.

Diese Aufzählung ist nie vollständig und abgeschlossen, sondern wird sich im Zuge der kontinuierlichen Entwicklung des Berufsalltags von Schulleitungen weiterentwickeln. Sie dient der Transparenz, um länderübergreifend ein gemeinsames Verständnis zu fördern und die Operationalisierbarkeit innerhalb der Lehrkräftebildung sowohl für die kontinuierliche berufsbegleitende Unterstützung und Professionalisierung von Schulleitungen als auch für die Nachwuchskräftegewinnung von Schulleitungen zu unterstützen.

Die Ziele sind dabei nicht in gegenseitiger Abgrenzung zueinander zu verstehen, sondern spiegeln vielmehr die Vernetzungen in allen Arbeitsfeldern von Schulleitungen wider. Aus diesem Grund sind Ähnlichkeiten in verschiedenen Aufgabenbereichen akzeptiert, weil dadurch die Schulleiterin/der Schulleiter, die erweiterte Schulleitung, die Lehrkräfte, die Schülerinnen und Schüler sowie alle an Schule intern und extern Beteiligten „als Menschen“ sichtbar bleiben und jeweils zielorientiert in den Qualifizierungsmaßnahmen abgebildet werden können. Vielfach liegen hierfür langjährige Erfahrung und ausgewiesene Fachexpertise in den Instituten der Fort- und Weiterbildung vor.

Bereits im Studium und im Vorbereitungsdienst können Aspekte pädagogischer Führungskompetenzen aufgegriffen und insbesondere in den Bildungswissenschaften in die Lehrkräfteausbildung einbezogen werden. Dies kann bspw. im Studium in den Praktikumsphasen anteilig Berücksichtigung finden. Insbesondere im Vorbereitungsdienst können nachfolgend angemessene Ausbildungselemente zur Übernahme von Verantwortung in Unterrichts- und kontextbezogenen Schulentwicklungsprozessen mit einer gezielten schulischen Unterstützung und Begleitung auf den „Orientierungsrahmen zur Qualifizierung von Schulleitungen“ Bezug nehmen. Der „Orientierungsrahmen zur Qualifizierung von Schulleitungen“ dient somit auch als Anregung für graduelle Modifizierungen und umfänglichere Weiterentwicklungen von Qualifizierungsmaßnahmen.

Die exemplarische Ausgestaltung der Ziele im konkreten Schulleitungshandeln im nachfolgenden Kapitel 3 verdeutlicht, in welche verschiedenen Richtungen eine Schwerpunktsetzung und kontinuierliche Professionalisierung innerhalb eines jeden Aufgabenbereichs möglich sind.

3. Exemplarische Ausgestaltung der Ziele im konkreten Schulleitungshandeln⁹

Aufgabenbereich 1: Schulentwicklung unter besonderer Berücksichtigung der Unterrichtsentwicklung und Qualitätsmanagement

Ziel 1.1:

Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses von guter Schule unter Berücksichtigung der standortbezogenen Rahmenbedingungen

Exemplarische Ausgestaltung von Indikatoren für wirksames, erfolgreiches Schulleitungshandeln

Schulleiterinnen/Schulleiter

- sorgen im Schul(entwicklungs)programm¹⁰ für die gemeinsame Erstellung standort-spezifischer Leitgedanken als verbindliche Orientierungen für die alltägliche Unterrichts- und Erziehungsarbeit, für die systematische und digitalisierungsbezogene Unterrichtsentwicklung, für die Personal- und Organisationsentwicklung sowie für die regionale Verortung und Vernetzung,
- stellen inhaltliche Bezüge zwischen der Umsetzung von bildungspolitischen Aufträgen und dem Schul(entwicklungs)programm her,
- fördern die systematische Kommunikation über die kontinuierliche Fortsetzung der schulinternen Überprüfung und Anpassung des Schul(entwicklungs)programms und des Schulprofils,
- sind Vorbild für die Umsetzung und gemeinsame Weiterentwicklung des Schul(entwicklungs)programms und des Schulprofils,
- fördern einen kontinuierlichen Austausch und eine Bewusstheit über die Bedeutung einer Kultur der Digitalität,
- wertschätzen qualitätsorientiertes abgestimmtes Handeln in ihrem Kollegium, bei allen weiteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Schule, den Schülerinnen und Schülern sowie bei den Erziehungsberechtigten und den externen Partnern.

⁹ Wie auf Seite 15 bereits dargelegt, wird hier noch einmal darauf hingewiesen, dass die in Kapitel 3 formulierte exemplarische Ausgestaltung der Ziele im konkreten Schulleitungshandeln als Anregung zu verstehen ist, in welche verschiedenen Richtungen eine Schwerpunktsetzung und kontinuierliche Professionalisierung innerhalb eines jeden Aufgabenbereichs möglich ist.

¹⁰ Die verwendeten Begrifflichkeiten für das Leitbild, das Schul(entwicklungs)programm und das Schulprofil im Rahmen des schulischen Qualitätsmanagements können jeweils entsprechend der Landesvorgaben variieren.

Aufgabenbereich 1: Schulentwicklung unter besonderer Berücksichtigung der Unterrichtsentwicklung und Qualitätsmanagement

Ziel 1.2

Herausarbeiten der Entwicklungsschwerpunkte der Schule mittels Durchführung von Bestandsanalysen in regelmäßigen Abständen

Exemplarische Ausgestaltung von Indikatoren für wirksames, erfolgreiches Schulleitungshandeln

Schulleiterinnen/Schulleiter

- kennen und loben die Erfolge und Stärken ihrer Schule, ihrer Lehrkräfte, ihrer weiteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Schule und der Schülerinnen und Schüler sowie ein erfolgreiches Mitwirken der Erziehungsberechtigten und der externen Partner,
- erachten die Ergebnisse externer und interner Evaluation als Chance und greifen die Ergebnisse für die Weiterentwicklung der Schule auf,
- sorgen in kontinuierlichen und angemessenen Abständen für eine schriftliche Analyse des Ist-Zustandes (Stärken und Handlungsfelder) auf der Basis vorhandener Daten und binden die jeweils Beteiligten systematisch in die Datenerhebung und Datenauswertung ein,
- kommunizieren die Ergebnisse der Bestandsanalysen transparent und wertschätzend in verschiedenen schulischen Gremien,
- sorgen in beruflichen Schulen auf der Grundlage von Bedarfsanalysen dafür, dass im regionalen oder überregionalen Verbund eine möglichst ausbildungs- oder wohnortnahe Beschulung in Fachklassen realisiert wird,
- fördern die Bewahrung und zugleich die kontinuierliche Weiterentwicklung vorhandener Stärken und sorgen für angemessene Rahmenbedingungen, um die vertiefte sorgsame Erörterung von kritischen Ergebnissen und damit verbundenen Haltungen und Orientierungen zu den jeweiligen Maßnahmen zu ermöglichen,
- unterstützen eine konstruktive Fehlerkultur mit den erforderlichen Zeitressourcen und treffen geeignete Maßnahmen, um Stillstand durch „Systemblindheit“ ebenso zu vermeiden wie eine „atemlose Reparaturmentalität“.

Aufgabenbereich 1: Schulentwicklung unter besonderer Berücksichtigung der Unterrichtsentwicklung und Qualitätsmanagement

Ziel 1.3

Gemeinsame Formulierung von Entwicklungszielen aus den Bereichen Unterrichts-, Personal- und Organisationsentwicklung

Exemplarische Ausgestaltung von Indikatoren für wirksames, erfolgreiches Schulleitungshandeln

Schulleiterinnen/Schulleiter

- gestalten eine transparente Mitwirkungsstruktur und fördern hierbei systematisch in einem angemessenen Rhythmus, der die Lehrkräfte nicht überlastet, den Austausch über schulische Entwicklungsziele und Leitgedanken,
- bringen ihre Ideen in die Erörterung einer digitalisierungsbezogenen Transformation der Schule und der Schulentwicklungsziele ein, nehmen zugleich vielfältige Perspektiven an ihrer Schule wahr, geben allen Beteiligten die Gelegenheit, ihre Positionen zu vertreten und unterstützen dadurch die kollegiale Verständigung auf gemeinsame Entwicklungsziele,
- setzen den Schwerpunkt der Ziele auf die lernförderliche und zugleich digitalisierungsorientierte Unterrichtsentwicklung unter besonderer Berücksichtigung der Heterogenität der Schülerinnen und Schüler, der Inklusion, der Interkulturalität, der Demokratiebildung sowie der Bildung für nachhaltige Entwicklung und geben gezielt Unterstützung zur Umsetzung dieser Ziele,
- sorgen für Transparenz hinsichtlich erarbeiteter Entwicklungsziele,
- motivieren durch Transparenz und strukturierte Kommunikation, durch eine offene Diskurskultur sowie durch Überprüfung der Zielerreichung und Vertrauen in alle Beteiligten dazu, gemeinsam die erarbeiteten Entwicklungsziele zu tragen und umzusetzen.

Aufgabenbereich 1: Schulentwicklung unter besonderer Berücksichtigung der Unterrichtsentwicklung und Qualitätsmanagement

Ziel 1.4

Erstellung einer transparenten Maßnahmenplanung auf Basis der Entwicklungsziele sowie Sicherstellung der Umsetzung

Exemplarische Ausgestaltung von Indikatoren für wirksames, erfolgreiches Schulleitungshandeln

Schulleiterinnen/Schulleiter

- achten auf die gemeinsame Planung, wie Maßnahmen konzipiert, strukturiert umgesetzt, Entwicklungsziele erreicht und ggf. auftretende Hindernisse festgestellt und bearbeitet werden können,
- beauftragen für Projekte Arbeitsgruppen mit der jeweiligen Planung, Umsetzung und Überprüfung und binden hierbei möglichst viele und unterschiedlich an Schule Beteiligte mit ein,
- sorgen für verbindliche Formulierungen von Maßnahmen mit Zeitraster und Verantwortlichkeiten, zeigen Interesse und begleiten die Arbeitsgruppen systematisch und unterstützend,
- installieren bei Bedarf eine Schulentwicklungsgruppe¹¹ zur Koordination der Planungen, Durchführungen und Überprüfungen von Maßnahmen und zur zeitlichen Strukturierung des Entwicklungsprozesses,
- achten auf die kontinuierliche Dokumentation der Arbeitsergebnisse, lassen die jeweils Beteiligten ihre Arbeitsergebnisse in den verschiedenen Gremien in regelmäßigen Abständen vorstellen und beteiligen sich in angemessener Form an der Überprüfung der Ergebnisse,
- achten auf den klaren Abschluss von Maßnahmen oder Projekten und sorgen für die Einbindung der Ergebnisse in den weiteren Diskurs über das Schul(entwicklungs)programm.

¹¹ Der Bedarf an einer Schulentwicklungsgruppe hängt sicher von der Komplexität der Entwicklungsziele, vom Umfang der Maßnahmen und von der Größe der Schule ab.

Aufgabenbereich 1: Schulentwicklung unter besonderer Berücksichtigung der Unterrichtsentwicklung und Qualitätsmanagement

Ziel 1.5

Überprüfung des Erfolgs der Entwicklungsmaßnahmen in regelmäßigen Abständen, um ggf. die Maßnahmenplanung anzupassen

Exemplarische Ausgestaltung von Indikatoren für wirksames, erfolgreiches Schulleitungshandeln

Schulleiterinnen/Schulleiter

- stimmen sich im Schulleitungsteam ab, wie sie selbst ihre eigene Schulleitungstätigkeit evaluieren, und motivieren die Lehrkräfte, in regelmäßigen Abständen Ziele ihrer lernförderlichen und zugleich digitalisierungsbezogenen Unterrichtsentwicklung selbst zu evaluieren,
- stellen die Durchführung von regelmäßigen internen Evaluationen der Prozesse und der Ergebnisse aller schulischer Entwicklungsmaßnahmen sicher,
- sorgen für eine Auswertung der Daten aus Schulstatistiken, Ergebnissen von Lernstandserhebungen und ggf. externen Evaluationen,
- fördern systematisch den kollegialen Austausch über die erforderlichen Schlussfolgerungen aus den vorliegenden Daten und Evaluationsergebnissen bzgl. der Bewahrung schulischer Stärken, der Ursachenforschung bei Entwicklungsbedarfen und der angemessenen und zielgenauen Maßnahmenentwicklung,
- entscheiden und vereinbaren hieraus die notwendigen Konsequenzen für die Schulentwicklung unter besonderer Berücksichtigung der Unterrichtsentwicklung.

Aufgabenbereich 2: Personalführung und Personalentwicklung

Ziel 2.1

Hebung der Potenziale der Lehrkräfte sowie Förderung von deren Leistung und Berufszufriedenheit

Exemplarische Ausgestaltung von Indikatoren für wirksames, erfolgreiches Schulleitungshandeln

Schulleiterinnen/Schulleiter

- sorgen für Transparenz und Verlässlichkeit des eigenen Führungshandelns im Bereich der Personalführung und Personalentwicklung,
- gestalten den adäquaten Personaleinsatz an der Schule, berücksichtigen dabei die Grundsätze zur Gleichberechtigung und fördern sowie stärken in der Schule ein Klima der gegenseitigen Wertschätzung und des Respekts im Umgang miteinander,
- unterstützen das individuelle und das soziale Vertrauen der Schülerinnen und Schüler, der Eltern und Erziehungsberechtigten sowie der in der beruflichen Bildung Mitverantwortlichen in Lehrkräfte, in das pädagogische Personal und in die Schulleitung der Schule,
- fördern eine gute zwischenmenschliche Kommunikation zwischen der Schulleitung, den Lehrkräften, dem pädagogischen Personal, den multiprofessionellen Teams, den Schülerinnen und Schülern, den Eltern und Erziehungsberechtigten sowie den in der beruflichen Bildung Mitverantwortlichen,
- unterstützen die Kollegialität im Kollegium der Schule,
- sorgen für gute Arbeitsbedingungen unter Berücksichtigung von Teamarbeit, unterschiedlichen Arbeitszeitmodellen, unterschiedlichen Aufgaben und Bedarfen im Rahmen einer Schule der Vielfalt,
- zeigen Interesse an den Lehrkräften und den Mitarbeitenden und an deren Ausübung ihrer Berufstätigkeit, kennen individuelle Stärken, fachliche Kompetenzen und Belastungsfaktoren, fördern die Weiterentwicklung der fachlichen und persönlichen Stärken der Lehrkräfte und bieten bei Bedarf individuelle Unterstützung an,
- stellen Teambildung und Teamentwicklung im Kollegium sowie kollegiale Unterstützung sicher und sorgen für multiprofessionelle Teamentwicklungsmöglichkeiten, wo dies geboten ist.

Aufgabenbereich 2: Personalführung und Personalentwicklung

Ziel 2.2

Reflexion der eigenen Rolle als Führungskraft sowie situationsgerechter Einsatz der Führungskompetenzen

Exemplarische Ausgestaltung von Indikatoren für wirksames, erfolgreiches Schulleitungshandeln

Schulleiterinnen/Schulleiter

- sind Vorbild an ihrer Schule und verfügen über professionelle und moralische Autorität,
- sorgen für Transparenz hinsichtlich der Vorgaben und Kontexte ihrer Entscheidungen, planen und strukturieren Aufgaben, delegieren sachgerecht sowie situativ angemessen und achten dabei insgesamt auf eine faire Verteilung der Arbeitsbelastung innerhalb des Kollegiums,
- stimmen die eigenen Ideen und Vorstellungen im Schulleitungsteam ab und sind dazu in der Lage, die Lehrkräfte und die pädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch sachgerechte Begründungen, angemessenes Zeitmanagement und Möglichkeiten der Mitwirkung für die Umsetzung neuer Entwicklungsvorhaben und die Bewältigung aktueller Herausforderungen zu gewinnen und verlässliche Entscheidungen zu treffen,
- legen in der Personalführung Wert auf eine wertschätzende Feedbackkultur im Schulleitungsteam, im Kollegium und im Unterricht und bringen unterschiedliche Zielsetzungen und eigene Anliegen sowie Anliegen des Schulleitungsteams und der weiteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in inhaltliche, zeitliche und persönlich angemessene Relation zueinander,
- initiieren unter Einbezug aller Beteiligten Austauschprozesse über die digitale Transformation ihrer Schule und die Entwicklung einer Kultur der Digitalität,
- besitzen die Fähigkeit, der Gesprächspartnerin/dem Gesprächspartner sowohl Aufmerksamkeit als auch angemessenes emotionales Verständnis zu signalisieren, hören interessiert zu und fokussieren trotzdem eigene Gesprächs- und Handlungsziele.

Aufgabenbereich 2: Personalführung und Personalentwicklung

Ziel 2.3

Sicherstellung eines anspruchsvollen, herausfordernden und qualitativ guten Unterrichts sowie einer partizipativ getragenen Schulprofilentwicklung

Exemplarische Ausgestaltung von Indikatoren für wirksames, erfolgreiches Schulleitungshandeln

Schulleiterinnen/Schulleiter

- zeichnen sich durch eine hohe Leistungsbereitschaft aus, erwarten diese auch von ihren Mitarbeitenden und legen Wert darauf, dass die zu erbringenden Leistungen an den Entwicklungszielen und Aufgabenschwerpunkten der Schule ausgerichtet sind,
- bilden sich und ihr Schulleitungsteam kontinuierlich fort und sind bereit, unterrichtliche Neuerungen selbst in Klassen umzusetzen¹²,
- kennen zentrale Dimensionen der digitalen Unterrichtsentwicklung und unterstützen angemessene digitalgestützte Lernformate in fachlichen und pädagogischen Kontexten,
- besuchen regelmäßig den Unterricht ihrer Lehrkräfte und nehmen sich anschließend Zeit für ein gemeinsames Feedbackgespräch auf der Basis eines innerschulisch abgestimmten Kriterienkatalogs für guten Unterricht,
- motivieren alle Mitarbeitenden, auf ihre Potenziale und Stärken zurückgreifen und sich an der Profilbildung ihrer Schule zu beteiligen,
- stellen eine systematisch an den Entwicklungszielen der Schule ausgerichtete schulinterne Fortbildungsplanung für das Kollegium sicher und tragen Sorge für die individuelle Förderung der Lehrkräfte und Unterstützung ihrer Professionalisierung,
- unterstützen die nachhaltige Wirkung und stellen den Transfer von Fortbildungen in die schulische Arbeit sicher,
- erstellen an der Leistung orientierte dienstliche Beurteilungen bzw. wirken an deren Erstellung mit und führen Entwicklungs- und Personalgespräche, um das Engagement aller Lehrkräfte in allen Phasen ihres beruflichen Lebens zu unterstützen.

¹² Dies betrifft die Schulleitungen hinsichtlich der Umsetzung von Neuerungen in unterschiedlicher Weise, je nachdem, ob sie selbst Unterricht erteilen.

Aufgabenbereich 2: Personalführung und Personalentwicklung

Ziel 2.4

Verankerung einer professionellen innerschulischen Klärung von Konflikten

Exemplarische Ausgestaltung von Indikatoren für wirksames, erfolgreiches Schulleitungshandeln

Schulleiterinnen/Schulleiter

- begreifen Konflikte als Chance, gehen diese aktiv an, um sie einer produktiven Problembearbeitung zuzuführen, und installieren Möglichkeiten der kollegialen Fallberatung,
- beraten und unterstützen sich im Schulleitungsteam, sorgen für kollegialen Austausch bei auftretenden Konflikten an ihrer Schule und etablieren an ihrer Schule ein verbindliches, konstruktives Problemlösungsverfahren für alle potenziellen Konfliktparteien,
- verankern an ihrer Schule systematisch erfolgreiche Gewaltpräventions- und Deeskalationsprogramme für Schülerinnen und Schüler,
- erkennen schulinterne Fortbildungsbedarfe zur Konfliktklärung und Konfliktlösung,
- unterstützen die Lehrkräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei Konflikten mit Schülerinnen und Schülern mit Eltern und Erziehungsberechtigten sowie mit den in der beruflichen Bildung Mitverantwortlichen
- beeinflussen eigene Konflikte positiv durch gezieltes Selbstmanagement, steuern eine Konfrontation in einen produktiven Prozess um und nutzen professionelle Möglichkeiten der externen Rücksprache und ggf. Hilfestellung bei Konfliktverhandlungen.

Aufgabenbereich 2: Personalführung und Personalentwicklung

Ziel 2.5

Professionsbezogene Weiterentwicklung der Lehrkräfte und des pädagogischen Personals unter Nutzung zentraler Elemente der Personalentwicklung

Exemplarische Ausgestaltung von Indikatoren für wirksames, erfolgreiches Schulleitungshandeln

Schulleiterinnen/Schulleiter

- beziehen die Lehrkräfte, das pädagogische Personal, die Schülerinnen und Schüler sowie die Erziehungsberechtigten adäquat bei Fragen der Unterrichts- und Schulentwicklung mit ein und fördern Teilhabe im Sinne einer demokratischen Schulkultur,
- stellen den professionellen Austausch und die klärende Kommunikation über die unterschiedlichen Rollen innerhalb eines multiprofessionellen Teams an der Schule sicher,
- sorgen für die an den Entwicklungszielen der Schule ausgerichtete Personalentwicklung, Fortbildungsplanung und für die adäquate Unterstützung der kontinuierlichen Professionalisierung des Schulleitungsteams, der Lehrkräfte und des pädagogischen Personals,
- integrieren und begleiten beratend und unterstützend die Lehrkräfte, die mit ausländischer Lehrkräfteberufsqualifikation in die Schulen kommen oder die nicht über eine grundständige Ausbildung verfügen sowie die Teilnehmenden an Qualifizierungsmaßnahmen zur Gewinnung von Lehrkräften,
- geben ihren Lehrkräften genügend Zeit und die Möglichkeit der Erprobung und Reflexion für die Implementation technischer, methodischer und didaktischer Innovationen im Unterricht,
- motivieren die Lehrkräfte und das pädagogische Personal, auf ihre professionsbezogenen Potenziale und Stärken zurückzugreifen und selbst sowohl Problemlösungen zur Erreichung der unterrichtlichen und der schulischen Entwicklungsziele zu erarbeiten wie auch Weiterentwicklungserfordernisse zu prüfen,
- führen Entwicklungs- und Personalgespräche, um das Engagement der Schulleitungsteamkolleginnen und -kollegen, der Lehrkräfte und der weiteren Mitarbeitenden in alle Phasen ihres beruflichen Lebens zu unterstützen.

Aufgabenbereich 3: Gesundheitsförderung und -management

Ziel 3.1

Förderung der Gesundheit und Gesunderhaltung der Teamkolleginnen und -kollegen in der Schulleitung, der Lehrkräfte, der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, der Schülerinnen und Schüler sowie der eigenen Gesundheit durch salutogenes Leitungshandeln

Exemplarische Ausgestaltung von Indikatoren für wirksames, erfolgreiches Schulleitungshandeln

Schulleiterinnen/Schulleiter

- sorgen für Verstehbarkeit bspw. durch effiziente Konferenzführungen, funktionierenden und systematischen Informationsfluss, Transparenz und wertschätzende Kommunikation,
- sichern die Handhabbarkeit, bspw. durch geordnete Organisationsstrukturen, gute Planung der schulischen Abläufe, gerechte Verteilung von Aufgaben und Sorge für angemessene Ressourcen sowie durch die Etablierung von gelingenden Team- und Kooperationsstrukturen,
- fördern das Verständnis der Bedeutsamkeit bspw. durch gemeinsame Reflexion und Verständigung auf Werteorientierung, Leistungsorientierung und pädagogische Zielorientierung einer guten Schule,
- klären transparent und verbindlich die Verantwortlichkeiten, delegieren angemessen ausgewählte Aufgaben unter Berücksichtigung der Stärken der Mitarbeitenden und vertrauen in die eigene Professionalität sowie in die der anderen Lehrkräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,
- fördern kontinuierlich Kollegialität, gute Zusammenarbeit und unterstützende soziale Beziehungen zwischen allen an Schule Beteiligten und stärken die Selbstwirksamkeit aller an Schule Beteiligten durch Unterstützung und Rückendeckung,
- sorgen im Schulleitungsteam für die wertschätzende Wahrnehmung der jeweils individuellen Arbeit aller Lehrkräfte und der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie für konstruktives Feedback.

Aufgabenbereich 3: Gesundheitsförderung und -management

Ziel 3.2

Schaffung eines schulischen Gesamtkonzepts zur Förderung von Gesundheit und Berufszufriedenheit

Exemplarische Ausgestaltung von Indikatoren für wirksames, erfolgreiches
Schulleitungshandeln

Schulleiterinnen/Schulleiter

- sorgen für die Entwicklung und kontinuierliche Aktualisierung eines ganzheitlichen Schulcurriculums zur Gesundheitsförderung und verankern dieses im Schul(entwicklungs-)programm,
- regeln die Verantwortlichkeiten für das Gesundheitsmanagement an ihrer Schule und fördern die Vernetzung von Fachexpertinnen und Fachexperten,
- kennen den Zusammenhang zwischen Maßnahmen der Gesundheitsförderung und Förderung der Berufszufriedenheit und deren positivem Einfluss auf das Klima der gesamten Schule und auf die Leistungsfähigkeit,
- wirken auf gemeinsam entwickelte, kontinuierlich reflektierte und dadurch getragene Werteorientierungen, Leistungserwartungen und pädagogische Zielvorstellungen hin und zeigen diese als Vorbild modellhaft im eigenen Führungshandeln,
- unterstützen die Reflexion und Weiterentwicklung des jeweils eigenen Rollenverständnisses insbesondere im Zuge der digitalisierungsbezogenen Transformation und diesbezüglich ausdrücklich eine offene, gesundheitsförderliche Fehlerkultur,
- sichern verbindliche Rahmenbedingungen für sehr gute Unterrichtsarbeit sowie pädagogische Arbeit, ermöglichen dabei Eigenverantwortlichkeit, Mündigkeit, Selbstständigkeit, Autonomie und Handlungsspielraum,
- beteiligen das Kollegium, ggf. unter Einbeziehung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, an wichtigen Entscheidungen, nutzen Meinungsverschiedenheiten konstruktiv und sorgen für ein Prinzip der „Schatzsuche“ statt Fehlerfahndung,
- unterstützen Identifikation, Anstrengungsbereitschaft und Verbundenheit,
- sind sich der entscheidenden Bedeutung der guten Qualität der eigenen Arbeit und der entsprechenden Qualität der Arbeit des Schulleitungsteams für die Stärkung der persönlichen resilienten Ressourcen und der Zufriedenheit aller an Schule Beteiligten bewusst.

Aufgabenbereich 3: Gesundheitsförderung und -management

Ziel 3.3

Initiierung und Unterstützung von Gesundheitsmaßnahmen unter Hinzuziehung externer Partner für alle in der Schule Beteiligten, insbesondere auch für die Schülerinnen und Schüler

Exemplarische Ausgestaltung von Indikatoren für wirksames, erfolgreiches
Schulleitungshandeln

Schulleiterinnen/Schulleiter

- unterstützen gesundheitsförderliche Unterrichtsmethoden im Fachunterricht (z. B. in Form des „bewegten“ Arbeitens und Lernens)
- tragen Sorge für die Verankerung von ergänzenden gesundheitsförderlichen Angeboten und Veranstaltungen für Schülerinnen und Schüler außerhalb des Unterrichts,
- sichern die konsequente Umsetzung etablierter Verfahren zur Gewaltprävention und zur umgehenden gewaltfreien Lösung von Konflikten unter Nutzung und Stärkung der Verantwortlichkeit von Schülerinnen und Schülern,
- fördern unter Beachtung der jeweiligen Lebenslagen die Resilienz der Schülerinnen und Schüler, die gesundheitsunterstützende Ernährung und Schulverpflegung und stellen den Kinder- und Jugendschutz sicher,
- beachten die einschlägigen arbeitsschutzrechtlichen und sicherheitstechnischen Verpflichtungen und stellen das betriebliche Eingliederungsmanagement und den betrieblichen Umgang mit Suchterkrankungen sicher,
- tragen Sorge für die gemeinsame Abstimmung und Einhaltung von effektiven und zugleich gesundheitsförderlichen Erreichbarkeiten von Schulleitungsmitgliedern, Lehrkräften, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern über den Unterricht hinaus und sind dabei zugleich Vorbild für Ansprechbarkeit und Sich-Zeit-Nehmen in besonderen Krisen- oder Problemlagen,
- nutzen und unterstützen Möglichkeiten von Supervision, Coaching und der kollegialen Praxisberatung für Lehrkräfte sowie Schulleitungsmitglieder,
- fördern und veranlassen die Teilnahme an regelmäßigen Fortbildungen zu gesundheitsrelevanten Themen und nutzen gezielt die Angebote und Unterstützungen externer Partner.

Aufgabenbereich 3: Gesundheitsförderung und -management

Ziel 3.4

Stärkung der eigenen Resilienz sowie der Resilienz der Teamkolleginnen und -kollegen in der Schulleitung, der Lehrkräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Exemplarische Ausgestaltung von Indikatoren für wirksames, erfolgreiches
Schulleitungshandeln

Schulleiterinnen/Schulleiter

- behalten das Prinzip einer Work-Life-Balance der Schulleitungsmitglieder, der Lehrkräfte und der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Blick,
- wissen um Aktivitäten, welche nachweislich Stressoren im Beruf reduzieren und die innere Balance stärken können, um einen angemessenen und produktiven Umgang mit Stress zu entwickeln:
 - Entspannungsverfahren wie Qigong, Tai-Chi, Meditation, Progressive Muskelentspannung, autogenes Training, Yoga, Massage, entspannende Pausen,
 - Bewegungen und Stärkungen wie Walken, Radfahren, Übungen zur körperbewussten Haltung, Rückenstärkung, Kräftigungsübungen, Stimm- und Atemtraining,
 - Achtsamkeit wie bewusster Wechsel von Be- und Entlastung, Fokussierung und Prioritätensetzung, gesunde Ernährung, innere Aufrichtung, Körperwahrnehmung, achtsame Kommunikation,
- unterstützen Aktivitäten zur präventiven Stärkung der jeweils eigenen Ressourcen.

Aufgabenbereich 3: Gesundheitsförderung und -management

Ziel 3.5

Gesundheitsförderliche Gestaltung des schulischen Raums

Exemplarische Ausgestaltung von Indikatoren für wirksames, erfolgreiches
Schulleitungshandeln

Schulleiterinnen/Schulleiter

- unterstützen den Schulträger bei der Überprüfung der Verkehrs- und Brandsicherheit der Schulgebäude und -anlagen und melden den zuständigen Behörden Gefahrenquellen und Unfälle,
- tragen die Verantwortung für die Gestaltung des schulischen Raums als gesundheitsförderliche Ressource durch z.B. ein gepflegtes und ansprechendes Schulgebäude und Schulgelände, ergonomische Ausstattung der Räume, Lärmschutz an der Schule, ruhige Rückzugsmöglichkeiten für Lehrkräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, gepflegte Hygieneeinrichtungen, gestaltete und gepflegte Grünflächen sowie durch Bewegungsräume und Entspannungselemente,
- sorgen für die Einbeziehung von Schülerinnen und Schülern in die Verantwortung für eine das Wohlbefinden fördernde innerschulische und außerschulische Lernumgebung.

Aufgabenbereich 4: Schulinterne Kommunikation und Kooperation

Ziel 4.1

Gewährleistung einer wertschätzenden Kommunikationskultur an der Schule

Exemplarische Ausgestaltung von Indikatoren für wirksames, erfolgreiches
Schulleitungshandeln

Schulleiterinnen/Schulleiter

- sind Vorbild für einen wertschätzenden Kommunikationsstil in der Personalführung und in der Schulführung,
- kommunizieren empathisch und sachlich angemessen, sie sind dabei durchsetzungsfähig und formulieren den eigenen Standpunkt sowie die Erwartungen an andere klar im Vertrauen auf die eigenen Kompetenzen und Verantwortlichkeiten sowie in die der anderen,
- verfügen über kommunikative Kritik- und Konfliktfähigkeit, um gemeinsam über das Verständnis für verschiedene Standpunkte das Erreichen von guten Arbeitsergebnissen zu ermöglichen,
- zeichnen sich durch diplomatische und repräsentative Kommunikationsfähigkeiten aus,
- etablieren eine professionelle, zeitlich gut organisierte Kultur der Ansprechbarkeit des Schulleitungsteams, der Lehrkräfte und der weiteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an ihrer Schule,
- zeigen Präsenz im Lehrerzimmer, im Schulgebäude und auf dem Schulgelände und sind aktiver Teil des kommunikativen Geschehens an ihrer Schule,
- sorgen für gemeinsame Veranstaltungen des Kollegiums und der Schulgemeinschaft,
- repräsentieren eine Kultur der Wertschätzung bei der Einführung, der anlassbezogenen Würdigung sowie der Verabschiedung von Lehrkräften, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Funktionsträgerinnen und -trägern sowie von Schülerinnen und Schülern.

Aufgabenbereich 4: Schulinterne Kommunikation und Kooperation

Ziel 4.2

Pflege einer vertrauensvollen, offenen und institutionalisierten Gesprächskultur

Exemplarische Ausgestaltung von Indikatoren für wirksames, erfolgreiches
Schulleitungshandeln

Schulleiterinnen/Schulleiter

- bauen eine ausstrahlungskräftige und kooperative Führungsarbeit auf und beraten wichtige Entscheidungen vertrauensvoll im Leitungsteam nach dem Vier-Augen-Prinzip und dem Prinzip „Eine Nacht darüber schlafen“,
- setzen ihre fundierten Kenntnisse über die unterschiedlichen Funktionen von Personalgesprächen wie Auswahlgespräche, Jahres-/Mitarbeitergespräche, Beurteilungsgespräche und Feedbackgespräche erfolgreich um,
- etablieren und pflegen eine sachlich angemessene und zugleich wertschätzende Feedbackkultur in den Gesprächen,
- stehen bei Fragen der Erziehung und Entwicklung von Schülerinnen und Schülern zur Verfügung und sorgen für ein tragfähiges Beratungs-Netzwerk unter Beteiligung von Beratungslehrkräften, Schulpsychologinnen/Schulpsychologen und Fachkräften der Schulsozialarbeit,
- institutionalisieren Kommunikationsformate zum Austausch und zur Reflexion neuer Eindrücke und Erfahrungen seitens auszubildender und neuer Lehrkräfte an ihrer Schule und nutzen diese Rückmeldungen als Impuls für die weitere Schulentwicklung,
- etablieren für das Kollegium und für multiprofessionelle Teams kontinuierliche Zeitfenster zur Reflexion und Weiterentwicklung des Fachunterrichts und der pädagogischen Arbeit an ihrer Schule,
- stellen ein verlässliches, sensibles und transparentes Vorgehen in Konflikt- und Krisensituationen sicher, im Bedarfsfall unter Miteinbeziehung externer Akteure,
- setzen sich in Abstimmung mit dem Leitungsteam bei Schwierigkeiten einzelner Lehrkräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für sie ein und nehmen sich Zeit für die lösungsorientierte Kommunikation und Beratung.

Aufgabenbereich 4: Schulinterne Kommunikation und Kooperation

Ziel 4.3

Gestaltung effektiver und verbindlicher Konferenzen und Besprechungen

Exemplarische Ausgestaltung von Indikatoren für wirksames, erfolgreiches
Schulleitungshandeln

Schulleiterinnen/Schulleiter

- sorgen für den zeitlich angemessenen Rahmen und die effiziente Organisation von Konferenzen und Besprechungen,
- etablieren im Rahmen der Konferenzen und Besprechungen den zielführenden kollektionalen Austausch und die fachliche Diskussion,
- eröffnen Lehrkräften, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie ggf. Schülerinnen und Schülern die Möglichkeit, anlassbezogen ihre vielfältigen fachlichen, pädagogischen oder kreativen Stärken in Konferenzen oder Besprechungen einzubringen,
- stellen insgesamt die Ergebnisorientierung und Verbindlichkeit in der Kommunikation in Konferenzen und Besprechungen sicher, sorgen für eine Balance zwischen Zielorientierung und Freiräumen und führen konsensfähige Beschlüsse herbei, die schriftlich dokumentiert und verbindlich eingehalten werden.

Aufgabenbereich 4: Schulinterne Kommunikation und Kooperation

Ziel 4.4

Sicherstellung einer verlässlichen und transparenten Informationspraxis

Exemplarische Ausgestaltung von Indikatoren für wirksames, erfolgreiches
Schulleitungshandeln

Schulleiterinnen/Schulleiter

- sorgen für die situationsangemessene Transparenz zu schulrelevanten Entscheidungen, Vorgaben und Vorhaben,
- nutzen die Vielfalt der Kommunikationsmittel situationsgerecht und zielgerichtet und berücksichtigen hierbei die Vorgaben des Datenschutzes,
- stellen die schriftliche Dokumentation von Informationen, Absprachen, Entscheidungen, Beschlüssen sowie von wiederkehrenden Abläufen sicher und veranlassen deren regelmäßige Aktualisierung,
- pflegen die mündliche Berichterstattung von Vertreterinnen und Vertretern der Gremien, Arbeitsgruppen, multiprofessionellen Teams etc. in Dienstbesprechungen und Konferenzen,
- motivieren unterstützend die Schulgemeinschaft zur Informationsweitergabe ihrer Expertise und Erfahrungen und eröffnen dafür geeignete Medien und digitale Vernetzungsstrukturen,
- sorgen für erforderliche zielgerichtete schulische Informationsveranstaltungen.

Aufgabenbereich 4: Schulinterne Kommunikation und Kooperation

Ziel 4.5

Förderung der systematischen Kooperation und Zusammenarbeit im Schulleitungsteam, im Kollegium und zwischen Gruppen der Schulgemeinschaft

Exemplarische Ausgestaltung von Indikatoren für wirksames, erfolgreiches
Schulleitungshandeln

Schulleiterinnen/Schulleiter

- verstehen Kooperation als Grundlage für schulisches Handeln auf allen Ebenen und handeln selbst dafür als Vorbild im Schulleitungsteam,
- achten bei der Zusammensetzung von Teams/Projektgruppen auf die gezielte Einbindung der unterschiedlichen Stärken der Beteiligten und fördern die multiprofessionelle Zusammenarbeit als festen Bestandteil der Kooperationskultur,
- veranlassen organisatorische Rahmenbedingungen wie bspw. angemessene Zeitfenster für Kooperationen und Bereitstellung digitaler Tools zur Kollaboration,
- etablieren zusammen mit ihrem Leitungsteam verlässliche Kommunikationsformate zur Berichterstattung und Reflexion der Arbeit in Team- und in Kooperationskontexten und sind offen für die Beratung von Problemen, Fehlern und Alternativen,
- erfassen systematisch, achtsam und kontinuierlich zusammen mit ihrem Schulleitungsteam, ob institutionalisierte Team- und Kooperationsstrukturen zum angestrebten Ziel führen oder ob diese Strukturen konstruktiv weiterentwickelt werden müssen, um nicht-intendierte Eigendynamiken z.B. durch Gruppendruck, Konformität, defensive Routinen oder Zeitverschwendung zu reduzieren,
- unterstützen Schülerinnen- und Schülervertretungen und eröffnen ihnen die angemessene Teilnahme an Schulentwicklungsgruppen,
- teilen sich im Leitungsteam u.a. die Jahres-/Mitarbeitergespräche, die Unterrichtshospitationen und Nachbesprechungen sowie die regelmäßigen Gespräche mit den Arbeits- und Schulentwicklungsgruppen auf, so dass hierfür auch in komplexen Anforderungskontexten genügend Zeit ist.

Aufgabenbereich 5: Schulexterne Kooperation und Vernetzung

Ziel 5.1

Planung und partnerschaftliche Gestaltung der Kommunikation und Zusammenarbeit mit den Eltern und Erziehungsberechtigten bzw. Ausbildungs- und Praktikumsbetrieben, Kammern und weiteren Netzwerkpartnern der beruflichen Bildung

Exemplarische Ausgestaltung von Indikatoren für wirksames, erfolgreiches
Schulleitungshandeln

Schulleiterinnen/Schulleiter

- erkennen die Verpflichtung zur Zusammenarbeit von Schule und Eltern und Erziehungsberechtigten sowie der in der beruflichen Bildung Mitverantwortlichen im Rahmen einer Erziehungs- und Bildungspartnerschaft als selbstverständlich an und stellen die Information über deren Mitwirkungsrechte und -möglichkeiten sicher, sorgen für die regelmäßige und angemessene Information der Eltern und Erziehungsberechtigten sowie der in der beruflichen Bildung Mitverantwortlichen über die Inhalte, Ziele und Grundzüge der Gestaltung von zukunftsorientierten und nachhaltigen Lehr- und Lernprozessen unter Berücksichtigung u.a. von neuen medialen Zugängen zum Lernen sowie Heterogenität und Inklusion in Lerngruppen,
- gewährleisten die systematische Information und Beteiligung der Eltern und Erziehungsberechtigten sowie der in der beruflichen Bildung Mitverantwortlichen an der Planung der individuellen schulischen Lernentwicklungen ihrer Kinder und fördern deren aktive Mitarbeit und Unterstützung,
- nehmen Eltern und Erziehungsberechtigte sowie der in der beruflichen Bildung Mitverantwortlichen als Bereicherung für die zukunftsorientierte Schulprofilentwicklung wahr, beziehen sie sinnvoll mit ein und achten dabei auf die Sicherstellung niedrigschwelliger Feedbackinstrumente, die es allen Eltern und Erziehungsberechtigten ebenso wie den in der beruflichen Bildung Mitverantwortlichen ermöglicht, Hinweise und Anregungen einzubringen.

Aufgabenbereich 5: Schulexterne Kooperation und Vernetzung

Ziel 5.2

Zielorientierte Öffentlichkeitsarbeit zur Unterstützung der Öffnung der Schule für externe Bezugsgruppen im Sinne einer Verantwortungsgemeinschaft innerhalb einer regionalen Bildungslandschaft

Exemplarische Ausgestaltung von Indikatoren für wirksames, erfolgreiches
Schulleitungshandeln

Schulleiterinnen/Schulleiter

- sorgen für ein Konzept zur systematischen schulischen Öffentlichkeitsarbeit und stellen dessen Umsetzung sicher sowie der in der beruflichen Bildung Mitverantwortlichen
- unterstützen kontinuierlich und anlassbezogen über die Öffentlichkeitsarbeit den Aufbau und die Pflege einer wertschätzenden und konstruktiven Zusammenarbeit mit externen Partnerinnen und Partnern in der regionalen Bildungslandschaft,
- stellen über eine zielgerichtete Öffentlichkeitsarbeit der Schule unter Nutzung unterschiedlicher Medien die regelmäßige Information über schulische und gemeinsame Aktivitäten mit externen Partnerinnen und Partner sowie über Ergebnisse und Erfolge der schulischen Arbeit sicher,
- veranlassen die Pflege und gute Zugänglichkeit der schulischen Homepage für die Öffentlichkeit und vermitteln dabei über die zielgerichtete Öffentlichkeitsarbeit ein aktuelles Bild von der eigenen schulischen Identität, bzw. der schulischen Corporate Identity und Leistungsfähigkeit ihrer Schule.

Aufgabenbereich 5: Schulexterne Kooperation und Vernetzung

Ziel 5.3

Förderung des Dialogs mit kommunalen, regionalen und überregionalen Institutionen über gemeinsame pädagogische Ziele und Kooperation im Rahmen einer staatlich-kommunalen Verantwortungsgemeinschaft

Exemplarische Ausgestaltung von Indikatoren für wirksames, erfolgreiches Schulleitungshandeln

Schulleiterinnen/Schulleiter

- verstehen die Schule als gestaltende und zentrale Instanz und zentralen Akteur in einer regionalen Bildungslandschaft¹³, fördern auch unter Nutzung digital gestützter Organisations- und Kommunikationsformen die Vernetzung von Schulen und Lerngemeinschaften und pflegen die regionale Zusammenarbeit mit Wirtschaft, Politik, Einrichtungen, Vereinen, weiteren externen Partnern sowie der lokalen Presse und sonstigen Medien,
- verständigen sich im Rahmen der Bildungslandschaft mit anderen Schulen über einander ergänzende, unterschiedliche schulische Profilentwicklungen und Schul(entwicklungs)programme und arbeiten bei Bedarf kooperativ mit ihnen zusammen,
- entwickeln gemeinsam Standards für die Kooperation und fördern die Abstimmungen und Zusammenarbeit mit kommunalen, regionalen und überregionalen Einrichtungen,
- kooperieren mit sozialen Einrichtungen, die die Gestaltung der individuellen Lernbiografien der Schülerinnen und Schüler unterstützen,
- sorgen für regelmäßige Kontakte zu kulturellen Einrichtungen im regionalen Umfeld und eröffnen dadurch den Schülerinnen und Schülern sowie den Eltern und Erziehungsberechtigten vielfältige kulturelle Erfahrungs- und Bildungsmöglichkeiten,
- fördern die Beteiligung von Schülerinnen und Schülern an der Auseinandersetzung mit regionalen gesellschaftlichen Themen der Bildungslandschaft und stärken im Zuge der Erweiterung schulischer Erfahrungsräume deren Möglichkeiten zur frühen Verantwortungsübernahme und zu demokratieorientierten Selbstwirksamkeitserfahrungen.

¹³ Diese werden auch Bildungspartnerschaften, Bildungsallianzen, Bildungsnetzwerke, Bildungsverbünde etc. genannt und beziehen regionale Netzwerke der beruflichen Bildung ein.

Aufgabenbereich 5: Schulexterne Kooperation und Vernetzung

Ziel 5.4

Systematische Begleitung der Übergänge in den Lernbiografien der Schülerinnen und Schüler auf Basis einer breiten gemeinsamen Verantwortungsübernahme innerhalb der Bildungslandschaft

Exemplarische Ausgestaltung von Indikatoren für wirksames, erfolgreiches Schulleitungshandeln

Schulleiterinnen/Schulleiter

- entwickeln mit anderen Schulen und Bildungseinrichtungen gemeinsame Standards guter Kooperation zwecks Begleitung der Übergänge von der frühkindlichen bis in die berufliche Bildung und den Einstieg in den Beruf und gewährleisten dadurch Verbindlichkeit in der Kooperation mit anderen Schulen und Bildungseinrichtungen sowie die Anschlussfähigkeit der pädagogischen Konzepte und Arbeitsweisen,
- sichern zur Unterstützung einer inklusionsorientierten Lernentwicklungsbegleitung der Schülerinnen und Schüler die systematische Kommunikation und gemeinsame Beratung zwischen den beteiligten Institutionen,
- unterstützen durch die Kooperation zwischen abgebenden bzw. aufnehmenden Schulen und Bildungseinrichtungen eine optimale individuelle Begleitung der Lernenden bei ihren Übergängen und möglichst bruchlose Lernbiografien der Schülerinnen und Schüler, z.B. durch aufeinander abgestimmte Lern- und Förderangebote,
- stellen für die Schülerinnen und Schüler systematisch vielfältige regionale und überregionale Hospitations- und Praktikumsmöglichkeiten sowie die Schullaufbahnberatung und die Berufs- bzw. Studienberatung umfassend und differenziert sicher.

Aufgabenbereich 5: Schulexterne Kooperation und Vernetzung

Ziel 5.5

Unterstützung des lebenslangen beruflichen Lernens durch die Gestaltung systematischer Arbeitszusammenhänge mit Institutionen der verschiedenen Phasen der Lehrkräftebildung

Exemplarische Ausgestaltung von Indikatoren für wirksames, erfolgreiches
Schulleitungshandeln

Schulleiterinnen/Schulleiter

- stellen, wo dies möglich ist, eine gute Vernetzung und Zusammenarbeit mit den Institutionen der Aus- und Fortbildung sicher und gewährleisten die optimale schulische Praktikumsbegleitung der Studierenden sowie schulische Ausbildung der Lehramtsanwärterinnen und Lehramtsanwärter,
- beziehen Studierende und Lehramtsanwärterinnen und Lehramtsanwärter eng in Maßnahmen der Unterrichts- und Schulprogrammentwicklung mit ein, um moderne Anregungen aus der aktuellen Lehramtsausbildung insbesondere zur Inklusion, zur Interkulturalität, zur Demokratiebildung, zur Bildung für nachhaltige Entwicklung und zur digitalen Bildung für die schulische Arbeit zu nutzen,
- unterstützen die Nachwuchsgewinnung von Lehrkräften durch die Ermöglichung von Hospitationen und Praktika für ihre Schülerinnen und Schüler an den Universitäten und Hochschulen,
- fördern zur Stärkung der systematischen Personalentwicklung den kontinuierlichen Austausch mit Einrichtungen der Lehrkräftefortbildung,
- nutzen die Chance, Teilnehmende aus allen Phasen der Lehrkräftebildung und aus multiprofessionellen Kooperationen und Vernetzungen in schulinterne Fortbildungsmaßnahmen einzubeziehen,
- unterstützen die Nutzung wissenschaftlicher Expertise im Schulalltag und die Beteiligung an schulischen Projekten in Kooperation mit den Universitäten und Hochschulen.

Aufgabenbereich 6: Organisation, Verwaltung, Digitalisierung und Recht

Ziel 6.1

Regelung der Organisations- und Verwaltungsprozesse zur Sicherung der Wirksamkeit der Bildungs- und Erziehungsprozesse an der Schule

Exemplarische Ausgestaltung von Indikatoren für wirksames, erfolgreiches
Schulleitungshandeln

Schulleiterinnen/Schulleiter

- sorgen für Verwaltungs- und Organisationsprozesse, die systematisch das pädagogische Handeln sowie die Kommunikation, Kooperation und Transparenz an ihrer Schule bestmöglich unterstützen, und treffen entsprechende Absprachen mit den Verwaltungsangestellten,
- stellen den Aufbau und die Pflege verlässlicher Organisations- und Verwaltungsstrukturen und das Controlling in definierten Arbeitsprozessen sicher, erkennen dabei Machbarkeitsgrenzen und wirken möglichen schulspezifischen Hindernissen entgegen,
- verantworten die effektive Personalplanung und den Personaleinsatz unter Berücksichtigung von Team- und Kooperationsstrukturen sowie von Multiprofessionalität im Kontext der Aufnahme der Schülerinnen und Schüler und der Klassen- und Gruppenbildungen,
- fördern durch Verwaltungs- und Organisationsprozesse systematisch die gemeinsame Orientierung an den bildungspolitischen Zielen und Vorgaben, die Motivation zur Übernahme von sich wandelnden Verantwortlichkeiten und die Verstetigung schulischer Entwicklungsprozesse,
- verantworten lernförderliche Stundenpläne, die Zeit geben für die kontinuierliche Unterrichtsentwicklung und digitalisierungsbezogene Transformation des Unterrichts, die der Förderung und Entwicklung von zukunftsorientierten Kompetenzen unter besonderer Berücksichtigung der zunehmenden Heterogenität der Schülerinnen und Schüler gerecht werden.

Aufgabenbereich 6: Organisation, Verwaltung, Digitalisierung und Recht

Ziel 6.2

Bewirtschaftung aller Ressourcen wie Personal, Medien, Schulgebäude und Finanzen

Exemplarische Ausgestaltung von Indikatoren für wirksames, erfolgreiches
Schulleitungshandeln

Schulleiterinnen/Schulleiter

- verfügen selbst und zusammen mit ihrem Schulleitungsteam über verantwortungsvolles Durchsetzungsvermögen bzgl. der Bewirtschaftung aller primären Ressourcen,
- haben einen Überblick über personelle Ressourcen wie bspw. Krankheitstage, Beanspruchungen durch genehmigte Mehrarbeitsstunden, Entlastungen durch Dienstbefreiungen oder Gewährung von Sonderurlaub und treffen Maßnahmen wie Fortbildungsplanung und Gesundheitsförderung zur systematischen Förderung personeller Ressourcen, ggf. in Abstimmung mit den Schulträgern,
- eröffnen systematisch Zeitressourcen zur Erprobung von Innovationen und zur Entwicklung von angemessenen Schlussfolgerungen,
- sichern technische Ressourcen (bspw. Medien- und IT-Ausstattung und Pflege) und infrastrukturelle Ressourcen (bspw. Ausstattung, Sicherheit und Pflege des Schulgebäudes und des Schulgeländes),
- setzen finanzielle Ressourcen schulentwicklungsorientiert und zweckmäßig ein und bewirtschaften sowie kontrollieren die zur Verfügung stehenden Haushaltsmittel eigenverantwortlich und rechtsicher,
- tragen Sorge für die Planung und Überwachung des Schulhaushalts und für die Überprüfung der Haushaltsdeckung bei beabsichtigten Anschaffungen (bspw. von Medien- und IT-Ausstattung, Lehr- und Lernmitteln, Mobiliar),
- akquirieren ergänzende finanzielle bzw. wertschöpfungsorientierte Ressourcen über sich weiterentwickelnde Formen der Zusammenarbeit in der Bildungsregion und mit Projektträgern sowie bspw. über die Teilnahme an Modellprojekten und Wettbewerben,
- nutzen bei der Ressourcenplanung die Möglichkeiten des Feedbacks und der Beratung, um Misserfolge möglichst zu vermeiden und verantwortungsvoll personelle, zeitliche, technische, infrastrukturelle und finanzielle Ressourcen zur Umsetzung zu bringen, weiterzuentwickeln und zu sichern,
- wenden ein zur Individualität der Führungskraft passendes Zeitmanagement und eine professionelle Arbeitsmethodik an, die den jeweiligen Verwaltungs- und Organisationsaufgaben gerecht wird; hierfür bedarf es einer angemessenen Unterstützung zur Bewältigung dieser Verwaltungs- und Organisationsaufgaben, damit die Schulleiterin/der Schulleiter genügend Ressourcen für die eigentlichen pädagogischen und zukunftsorientierten Führungsaufgaben hat.

Aufgabenbereich 6: Organisation, Verwaltung, Digitalisierung und Recht

Ziel 6.3

Umsetzung der digitalisierungsbezogenen Transformation in allen Arbeitsbereichen der Schule

Exemplarische Ausgestaltung von Indikatoren für wirksames, erfolgreiches
Schulleitungshandeln

Schulleiterinnen/Schulleiter

- unterstützen und fördern die digitalisierungsgestützte Gestaltung von Organisation und Verwaltung und setzen sich für eine wirksame Transformations-Kommunikation mit den Schulträgern und Schulaufsichten ein, um die aufzubauende technische Infrastruktur an ihrer Schule sowie digitale Lernumgebungen eng mit der didaktischen und pädagogischen Nutzung zu verknüpfen,
- stellen die Meldung, Wahrnehmung und Beratung der Bedarfe bzgl. der schulischen technischen Ausstattung und der technischen Betreuung (Wartung und Folgeprozesse wie bspw. pädagogische IT-Beratung) sicher,
- kennen zentrale Dimensionen der digitalen Unterrichts-, Personal- und Organisationsentwicklung und bewegen sich hierzu in kollegialen und ggf. schulübergreifenden professionellen Austausch-, Beratungs- und Fortbildungssettings zwischen den Schulleitungen,
- initiieren und unterstützen systematisch digitalisierungsbezogene Unterrichts-, Personal- und Organisationsentwicklung,
- fördern die Reflexion und Weiterentwicklung des jeweils eigenen professionellen Rollenverständnisses insbesondere im Zuge der digitalisierungsbezogenen Transformation und bieten Austauschräume zur kritischen Reflexion der Chancen und Risiken,
- stützen mittels digitaler Möglichkeiten die interne und externe Kommunikation, Kooperation und Kollaboration aller an Schule Beteiligten sowie die Vernetzung,
- sorgen für die Kenntnis und Umsetzung der Rechtsgrundlagen,
- initiieren und fördern digitalisierungsbezogene individuelle, teamorientierte und schulinterne Fortbildungen unter Nutzung raum- und zeitflexibler Qualifizierungsformate,
- verantworten ein erfolgreiches pädagogisch-didaktisches Medienkonzept zur Sicherstellung der digitalen Transformation der Schule.

Aufgabenbereich 6: Organisation, Verwaltung, Digitalisierung und Recht

Ziel 6.4

Sicherstellung eines ordnungsgemäßen Dokumentationsmanagements

Exemplarische Ausgestaltung von Indikatoren für wirksames, erfolgreiches
Schulleitungshandeln

Schulleiterinnen/Schulleiter

- gewährleisten eine verlässliche Akten- und Ablageführung sowie die verantwortliche Betreuung des Schularchivs,
- veranlassen das ordnungsgemäße Führen sowie die Aufbewahrung von Personal- und Schülerakten und sorgen für die sichere Aufbewahrung von Prüfungsaufgaben, schutzwürdigen Dokumenten und ähnlichen Schriftstücken,
- sichern die Aufbewahrung von Archivakten, beachten die Aufbewahrungsfristen und veranlassen das ordnungsgemäße Verfahren nach Fristablauf,
- veranlassen die verlässliche Pflege und Aktualisierung der Darstellung der schulischen Corporate Identity und des Schul(entwicklungs)programms sowie der Erfolge der schulischen Arbeit und der Schulentwicklungsmaßnahmen,
- sorgen für die Sicherstellung der Transparenz bzgl. der verbindlichen Konferenzbeschlüsse und der schulischen Fortbildungsplanung,
- verfügen über die Arbeitswerkzeuge und individuell passenden Zeitressourcen zur eigenen aktuellen und strukturierten Büroablage der analogen und digitalen Arbeitsunterlagen.

Aufgabenbereich 6: Organisation, Verwaltung, Digitalisierung und Recht

Ziel 6.5

Einhaltung der relevanten Gesetze, Verordnungen und Dienstvereinbarungen und Sicherstellung von deren Umsetzung an der Schule

Exemplarische Ausgestaltung von Indikatoren für wirksames, erfolgreiches
Schulleitungshandeln

Schulleiterinnen/Schulleiter

- nehmen die ihnen übertragenen Aufgaben als Dienstvorgesetzte oder Dienstvorgesetzter rechtsicher wahr, reflektieren und gestalten ihr alltägliches Handeln sowie ihre Entscheidungen vor dem Hintergrund der einschlägigen rechtlichen Bestimmungen,
- können mit Situationen, die nicht klar definiert und eindeutig sind, unter Wahrung rechtlicher Grundsätze ambiguitätstolerant, wertebasiert und transformativ umgehen,
- sorgen für die Kenntnis und Umsetzung des uneingeschränkten allgemeinen Persönlichkeitsrechts (Datenschutz, Rechte am eigenen Bild usw.) aller in die schulische Arbeit involvierten Personen, das im Zuge der Digitalität an Bedeutung gewonnen hat,
- sorgen für ein integrierendes Verständnis rechtlicher Rahmenbedingungen, pädagogischer und bildungsorientierter Ziele sowie sozialer Belange und sichern dadurch ein schulisches Klima von Rechtsbewusstsein und professionellem Handeln,
- informieren, beraten und reglementieren in sachgerechter, situationsangemessener und zielgruppengerechter Weise bezüglich rechtlicher Fragestellungen und Zusammenhänge, erklären und veranschaulichen rechtliche Kontexte und sind Vorbild für wertorientiertes und rechtsbewusstes Handeln,
- treffen zur Vermeidung von möglichen Rechtsverletzungen prophylaktische Maßnahmen und sind hinsichtlich der Umsetzung derselben in angemessener Weise sensibilisiert,
- behandeln schwierige Rechtsfragen im engen Kontakt mit der Schulaufsicht und suchen in allen erforderlichen Fällen Beratung und Zusammenarbeit.