

Schulleitungsprofil

Eine praxisbezogene Orientierung für
effektives Schulleitungshandeln

Impressum

Medieninhaber, Verleger und Herausgeber:
Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung
Minoritenplatz 5, 1010 Wien
+43 1 531 20-0
bmbwf.gv.at

Erarbeitet unter fachlicher Begleitung von:

Univ.-Prof. Dr. Herbert Altrichter, Johannes Kepler Univ. Linz
Univ.Prof. Dr. Stefan Brauckmann, Alpen-Adria Univ. Klagenfurt
VR Josef Oberneder, MAS, MSc., MBA, Päd. Hochschule OÖ
Prof. Dr. Michael Gutownig, Päd. Hochschule Kärnten
Prof. Mag. Claudia Grißmann, Päd. Hochschule Tirol
Prof. Christoph Hofbauer, MA, Päd. Hochschule NÖ

Gestaltung: BKA Design & Grafik
Fotos: Amélie Chapalain
Druck: Digitales Druckzentrum Rengasse

Wien, September 2019

Inhalt

Das Schulleitungsprofil: Orientierung für Schulleitung	3
Alle Schulleitungsaufgaben auf einen Blick	5
Die Organisation führen	6
Strategische Ausrichtung des schulischen Bildungsangebots	7
Kontinuierliche Weiterentwicklung des Unterricht	8
Aufbau von Strukturen und Prozessen	9
Personal- und Sachmittelbewirtschaftung	10
Menschen führen	11
Auswahl der Lehrpersonen	12
Personalentwicklung von Lehrpersonen	13
Führung des Verwaltungs- und Unterstützungspersonals	14
Interne und externe Kommunikation	15
Konflikt- und Krisenmanagement	16
Sich selbst führen	17
Selbstreflexion und Selbstentwicklung	18
Schulleitung strukturieren und organisieren	19

Kennen Sie schon den Blog zur Schulautonomie?

Unter www.schulautonomie.at finden Sie alle gesetzlichen Neuerungen rund um das Autonomiepaket, Best-Practice-Modelle sowie einen Überblick über die Möglichkeiten, welche Ihnen die Schulautonomie bietet.

Auf dieser Plattform möchten wir Ihnen die wichtigsten Neuerungen des Autonomiepakets aus den unterschiedlichsten Perspektiven näherbringen, die Möglichkeiten aufzeigen, die das Paket bietet, vor allem auf Ihre Fragen und Anliegen rund um die Schulautonomie eingehen und gemeinsam mit Ihnen Schulautonomie weiterentwickeln.

Besuchen Sie den Blog zur Schulautonomie und erfahren Sie Details zu Umsetzung und Chancen dieser Reform: www.schulautonomie.at



**AUTONOMIE
BRINGT
CHANCEN**

Das Schulleitungsprofil: Orientierung für Schulleitung

Thema	Beschreibung
<p>Ziel und Verantwortung der Schule</p>	<p>Ziel jedes Schulsystems ist es, junge Menschen dahingehend zu befähigen, ihre Stärken und Begabungen für ein selbstbestimmtes Leben zur Entfaltung bringen zu können. Sie sehen ihre Perspektiven, nutzen ihre Chancen und blicken dem weiteren Leben erwartungsvoll, neugierig und positiv entgegen. Sie vertrauen darauf, dass sie im privaten und beruflichen Leben ihre Potenziale bestmöglich ausschöpfen und positive Lebensperspektiven entwickeln können. Als aktive Mitglieder der Gesellschaft übernehmen junge Menschen Verantwortung und wissen um die Bedeutung von Mitbestimmung und Mitgestaltung.</p> <p>Um dieses Ziel zu erreichen, bekommen Schulen die Möglichkeit, selbstverantwortlich und eigenständig pädagogische Konzepte und Organisationsformen zu definieren, die soziale Zu- und Festschreibungen überwinden und zur Verbesserung der Chancen- und Geschlechtergerechtigkeit beitragen. Die standortbezogene Schul- und Unterrichtsentwicklung bekommt dadurch einen hohen Stellenwert.</p>
<p>Die Verantwortung der Schulleitung ist es, die verfügbaren Ressourcen für einen bestmöglichen Bildungserfolg aller Schülerinnen und Schüler einzusetzen.</p>	<p>Die Schulleitung verantwortet die Entwicklungs- und Reflexionsprozesse an der Schule unter Beteiligung von Lehrenden, Eltern und Schülerinnen und Schülern sowie weiteren Akteurinnen und Akteuren im Umfeld der Schule.</p> <p>Die Schulleitung hat letztlich die Verantwortung, die für die Schule verfügbaren Ressourcen – ob Lehrende, Unterstützungs- oder Verwaltungspersonal, Infrastruktur oder Sachaufwand – unter Beachtung der gesetzlichen Rahmenbedingungen bestmöglich für den Bildungserfolg von Schülerinnen und Schülern nutzbar zu machen.</p> <p>In ihrer Funktion wirkt sie wesentlich auf die Schule („Organisation führen“) und auf die an der Schule tätigen Menschen („Menschen führen“). Damit Führung wirksam wird, bedarf es aber auch der Selbstführung der Schulleitung („sich selbst führen“). In diesem Schulleitungsprofil werden daher entlang dieser drei Dimensionen die wesentlichen Aufgaben von Schulleitungen und Schulclusterleitungen beschrieben.</p> <p>Das Schulrecht stellt klar, dass die Schulleiterin / der Schulleiter an Schulen aller Schularten der / die unmittelbare Vorgesetzte aller an der Schule tätigen Lehrpersonen und sonstigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist.</p> <p>Im Schulrecht ist die Verantwortung der Schulleiterinnen und Schulleiter definiert und zeigt die Breite des Auftrages: Qualitätsmanagement, Schul- und Unterrichtsentwicklung, Führung und Personalentwicklung, Außenbeziehungen, Öffnung der Schule und die Umsetzung bildungspolitischer Reformen.</p>

Thema	Beschreibung
Zweck des Schulleitungsprofil	<p>Das Schulleitungsprofil erfüllt fünf wesentliche Funktionen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Es leistet einen Beitrag zu einem gemeinsamen Führungsverständnis an Österreichs Schulen und Schulclustern. 2. Es bietet Schulleitungen, Schulclusterleitungen sowie Personen, die sich um diese Leitungsfunktion bewerben, eine verständliche, praxisnahe Orientierung, auf welche Managementaufgaben sich die Schulleitung in der Fülle der Tätigkeiten an der Schule fokussieren soll. 3. Es gibt außerdem den Schulqualitätsmanager/innen in den Bildungsregionen Orientierung und Referenz zur Einschätzung der Wahrnehmung der Führungsaufgaben durch die Schulleitung. 4. Es zeigt auch Lehrerinnen und Lehrern, welche Erwartungen sie an die Schulleitung haben können. 5. Es dient auch als verpflichtendes Fundament für Schulleitungsaus-/fort- und -weiterbildungen im österreichischen Bildungswesen.
Leitende Führungsgrundsätze sind Basis der beschriebenen Schulleitungsaufgaben	<p>Für die Beschreibung der Schulleitungsaufgaben sind folgende Führungsgrundsätze leitend:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Zielorientierung: Schulleiterinnen und Schulleiter fühlen sich den übergeordneten Zielen verpflichtet, richten ihre Führungsarbeit danach aus und treffen entsprechende Zielvereinbarungen mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. – Information: Schulleiterinnen und Schulleiter informieren ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zeitnah über Zusammenhänge, die ihre Aufgaben in der Organisation betreffen. – Zusammenarbeit: Schulleiterinnen und Schulleiter etablieren Teamstrukturen und fördern Kooperation und Teamgeist. Vorgesetzte beziehen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Veränderungsprozesse ein und vermitteln ihnen deren Gründe und Ziele. – Delegation: Schulleiterinnen und Schulleiter können Aufgaben an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entsprechend deren Fähigkeiten und Kapazitäten delegieren. Die Letztverantwortung für alle Schulleitungsaufgaben verbleibt immer bei der Schulleitung. – Stärkenorientierung: Führungskräfte erkennen die Potentiale ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, setzen sie entlang ihrer Stärken ein und unterstützen sie in ihrer individuellen Weiterentwicklung. – Kontrolle: Kontrolle ist die notwendige Ergänzung zu Delegation und Zielvereinbarung. Die Schulleitung steht daher in einem Dialog mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, in dem Ergebnisse mit den vereinbarten Zielen und Maßnahmen verglichen werden. – Vorbildfunktion: Führung beginnt bei der eigenen Person. Ihrer Vorbildfunktion werden Führungskräfte nur dann gerecht, wenn sie das leisten und vorleben, was sie von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erwarten und verlangen.
Gliederung des Dokuments	<p>In Folge wird jede der 11 Schulleitungsaufgaben auf jeweils einer Seite beschrieben. Dabei wird nach einer Einleitung ein Zielbild gezeichnet. Anschließend werden drei wesentliche Aktivitäten zur Umsetzung der Aufgabe beschrieben. Der Begriff Schulleitung umfasst im Folgenden auch die Schulclusterleitung.</p>

Alle Schulleitungsaufgaben auf einen Blick

Bereich	Aufgabe	Wesentliche Aktivitäten	Mehr auf Seite
Die Organisation führen	Strategische Ausrichtung des schulischen Bildungsangebots	<ul style="list-style-type: none"> – Wesentliche Entwicklungen im schulischen Umfeld identifizieren – Das schulische Angebot bedarfs- und zukunftsorientiert gestalten – Für eine kontinuierliche Entwicklung der Qualität sorgen 	7
	Kontinuierliche Weiterentwicklung des Unterrichts	<ul style="list-style-type: none"> – Pädagogisches Konzept im Team definieren – Unterrichtsqualität beurteilen – Unterrichtsentwicklung als kontinuierlichen Prozess verankern 	8
	Aufbau von Strukturen und Prozessen	<ul style="list-style-type: none"> – Den Regelbetrieb organisieren – Aufgaben verteilen – Veränderungsprozesse gestalten 	9
	Personal- und Sachmittelbewirtschaftung	<ul style="list-style-type: none"> – Für eine stärkenorientierte Lehrfächerverteilung sorgen – Gebäude und Ausstattung bedarfsgerecht nutzen – Sachaufwand effizient einsetzen 	10
Menschen führen	Auswahl der Lehrpersonen	<ul style="list-style-type: none"> – Anforderungen entlang des Bedarfs definieren – Den/Die geeignete/n Pädagogen/in finden – Induktionsphase begleiten und beurteilen 	12
	Personalentwicklung von Lehrpersonen	<ul style="list-style-type: none"> – Stärken und Schwächen erkennen – Entwicklungsmaßnahmen vereinbaren und evaluieren – Bedarfsgerechte Fortbildung im Kollegium verankern und evaluieren 	13
	Führung des Verwaltungs- und Unterstützungspersonals	<ul style="list-style-type: none"> – Aufträge definieren – Zusammenarbeit gestalten – Zusammenarbeit evaluieren 	14
	Interne und externe Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> – Schulinterne Kommunikationsstrukturen etablieren – Vernetzungen fördern – Öffentlichkeitsarbeit organisieren 	15
	Konflikt- und Krisenmanagement	<ul style="list-style-type: none"> – Konflikte bewältigen – Beschwerden professionell begegnen – Krisen vorbeugen und managen 	16
Sich selbst führen	Selbstreflexion und Selbstentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> – Ein Bild für die Entwicklung der Schule skizzieren – Das eigene Führungsverständnis reflektieren – Eigene Kompetenzen weiterentwickeln 	18
	Schulleitung strukturieren und organisieren	<ul style="list-style-type: none"> – Sich selbst organisieren – Schulische Aufgaben übertragen – Zusammenarbeit regeln und Entscheidungsprozesse definieren 	19

Die Organisation führen

Strategische Ausrichtung des schulischen Bildungsangebots

Eine wesentliche Kernaufgabe der Schulleitung ist die kontinuierliche Anpassung des Bildungsangebots an die aktuellen und zukünftigen Qualifikationsbedarfe der Schülerinnen und Schüler sowie die Steuerung von Prozessen zur kontinuierlichen Entwicklung der Schulqualität.

Zielbild

An Ihrer Schule orientiert sich das schulische Angebot an den Lehrplänen, am Bedarf der Schülerinnen und Schüler, an den Entwicklungen der regionalen und österreichischen Bildungslandschaft.

Wesentliche Aktivitäten

1. Wesentliche Entwicklungen im schulischen Umfeld identifizieren

Das Umfeld der Schule verändert sich ständig. Zum Umfeld Schule gehört nicht nur das unmittelbare Umfeld der Schülerinnen und Schüler, sondern auch aktuelle und künftige soziale, wirtschaftliche und kulturelle Entwicklungen sowie die gesetzlichen Veränderungen im regionalen und internationalen Kontext. Identifizieren Sie mit dem Kollegium wesentliche Entwicklungen im schulrelevanten Umfeld.

2. Das schulische Angebot bedarfs- und zukunftsorientiert gestalten

Jede Region hat unterschiedliche Voraussetzungen und Bedarfe. Lehrplanbestimmungen ermöglichen einen Gestaltungsspielraum, um das Bildungsangebot an den Bedarf der Schülerinnen und Schüler sowie den wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und den regionalen Bedarfen anzupassen. Machen Sie die Bestands- und Bedarfsanalyse zum Gegenstand der Kommunikation in der Bildungsregion und im Kollegium. Stimmen Sie das Bildungs-, Unterstützungs- und Betreuungsangebot Ihrer Schule mit dem Angebot in der Bildungsregion ab.

3. Für eine kontinuierliche Entwicklung der Qualität sorgen

Mit dem Qualitätsrahmen liegt eine für alle Schulen gültige Beschreibung von Schul- und Unterrichtsqualität vor. Die kontinuierliche Entwicklung der Qualität der Schule ist Verantwortung des gesamten Kollegiums. Ihre Aufgabe ist es, für systematische Qualitätssicherung und -entwicklung auf der Basis von Evidenzen und datengestützten Rückmeldungen zu sorgen. Die systematische (Selbst-) Evaluation der Schul- und Unterrichtsqualität und die daraus resultierenden Entwicklungsmaßnahmen sind Kernelemente des Qualitätsmanagements.

Kontinuierliche Weiterentwicklung des Unterrichts

Die Qualität einer Schule hängt wesentlich davon ab, wie gut die Schülerinnen und Schüler in ihrem Lernprozess begleitet werden. Im Kollegium definierte Maßstäbe zur Gestaltung der Lern- und Lehrprozesse erzeugen eine gemeinsame Sichtweise und geben Orientierung für qualitativ hochwertigen Unterricht.

Zielbild

An Ihrer Schule wird die Entwicklung des Unterrichts als gemeinsame Verantwortung aller Pädagoginnen und Pädagogen begriffen und als wesentliche Kernaufgabe der Schulleitung gesehen.

Wesentliche Aktivitäten

1. Pädagogisches Konzept im Team definieren

Die kontinuierliche Weiterentwicklung des Unterrichts ist individuelle Kernaufgabe aller Pädagoginnen und Pädagogen. Es ist jedoch Ihre Verantwortung als Schulleitung gemeinsam im Kollegium Leitlinien z. B. für die Umsetzung des Lehrplans, für interdisziplinäre Schwerpunkte, für Klassen- und Gruppenbildungen und -größen, für Unterrichtsformen und -methoden, für den Einsatz von Verfahren zur pädagogischen Diagnostik sowie für die Organisation des Unterrichts zu definieren und mit den Schulpartnern abzustimmen.

2. Unterrichtsqualität beurteilen

Ein vertiefendes Bild gibt die Hospitation des Unterrichts. Es ist daher wesentliche Aufgabe für Sie als Schulleitung, sich regelmäßig persönlich ein Bild der Unterrichtsqualität zu machen bzw. an größeren Standorten kollegiale Hospitationen zu initiieren. Durch Ihre Unterrichtsbeobachtungen identifizieren Sie jene unterrichtsbezogenen Themen, die individuell oder gemeinsam im Kollegium in Ihrer Schule weiterentwickelt und im pädagogischen Konzept festgehalten werden.

3. Unterrichtsentwicklung als kontinuierlichen Prozess verankern

Eine erfolgreiche Begleitung der Entwicklung jeder Schülerin und jedes Schülers bedarf der Bereitschaft aller Pädagoginnen und Pädagogen, den Lernprozess im Kollegium, Klassen-/Fachteam oder individuell zu evaluieren, Ideen zu sammeln und umzusetzen. Initiieren und fördern Sie Kooperationen an Ihrer Schule, bei denen der Unterricht in einer Klasse, die Entwicklung eines Faches oder von Unterrichtsmethoden, die Abstimmung der Leistungsfeststellung und -beurteilung fächerübergreifend diskutiert und weiterentwickelt werden.

Aufbau von Strukturen und Prozessen

Strukturen, Prozesse und Regeln dienen der gelungenen Zusammenarbeit an Ihrer Schule. Das inkludiert Funktionsbeschreibungen, die Gestaltung des Stundenplans, Projektbeschreibungen, die Sitzungsstruktur im Kollegium, die Hausordnung oder Checklisten für Pädagoginnen und Pädagogen für wiederkehrende Aktivitäten.

Zielbild

An Ihrer Schule übernimmt jeder und jede Verantwortung für die jeweils aufgetragenen Aufgaben. Der Schulalltag läuft geordnet ab. Veränderungsprozesse werden entlang etablierter Managementstandards gestaltet.

Wesentliche Aktivitäten

1. Den Regelbetrieb organisieren

Als Schulleitung ist es Ihre Aufgabe dafür zu sorgen, dass der tägliche Betrieb an der Schule geordnet funktioniert. Das benötigt definierte Abläufe des Schulalltags und Klarheit darüber, wer was in welcher Situation zu tun hat.

2. Aufgaben verteilen

Darüber hinaus gibt es an Ihrer Schule vielfältige Aufgaben, die es zu erledigen gilt. Sorgen Sie dafür, dass jede Person weiß, welche Erwartungen mit der jeweiligen übertragenen Aufgabe verbunden sind. Halten Sie Aufgaben und Funktionen in einem Organisationsplan fest. Denken Sie dabei auch an Verantwortungen für Schnittstellen zu behördlichen Institutionen und anderen Organisationen.

3. Veränderungsprozesse gestalten

Eine neue Zusammensetzung Ihres Teams von Pädagoginnen und Pädagogen, sich wandelnde Ansprüche in der Gesellschaft und Reformprozesse verändern die gewohnten Abläufe an Ihrer Schule. Sorgen Sie für transparente Projektstrukturen und definieren Sie Aufgaben und erwartete Ergebnisse in Veränderungsprozessen.

Personal- und Sachmittelbewirtschaftung

Ressourcen – personelle wie materielle – sind ein wichtiger Hebel, mit dem Sie als Schulleitung den Bildungserfolg der Schülerinnen und Schüler positiv beeinflussen können. Der Einsatz des Personals und die Nutzung von Räumen und Infrastruktur sind folglich immer an der bestmöglichen Durchführung und Weiterentwicklung der Lern- und Lehrprozesse auszurichten.

Zielbild

An Ihrer Schule wird das Personal gezielt entsprechend den individuellen Stärken und Kompetenzen eingesetzt. Die Nutzung von Gebäuden und Ausstattung folgt bestmöglich dem pädagogischen Anspruch. Der Einsatz und gegebenenfalls die Bewirtschaftung finanzieller Ressourcen erfolgen ökonomisch und nachhaltig.

Wesentliche Aktivitäten

1. Für eine stärkenorientierte Lehrfächerverteilung sorgen

In erster Linie gilt es, den Unterricht an der Schule zu organisieren. Sorgen Sie dafür, dass die Lehrfächerverteilung an der Schule entlang der Stärken der Lehrpersonen, den Möglichkeiten der Zusammenarbeit und den Ansprüchen des pädagogischen Konzepts erfolgt. Die 23. und 24. Stunde im PD-Schema gibt Ihnen die Möglichkeit, Lehrpersonen neben der Funktion als Klassenvorstand auch für qualifizierte Beratungstätigkeit, Aufgaben in der Schulentwicklung bzw. Qualitätsmanagement oder als Mentorin oder Mentor einzusetzen.

2. Gebäude und Ausstattung bedarfsgerecht nutzen

Die Nutzung von Gebäuden und Ausstattung muss geplant und bewirtschaftet werden. Unter Einhaltung aller Sicherheitsstandards gilt es, Räume und Infrastruktur für innovative Lernarrangements und Unterrichtsettings zu nutzen.

3. Sachaufwand effizient einsetzen

Der Einsatz und gegebenenfalls die Bewirtschaftung und Kontrolle finanzieller Ressourcen erfolgt ökonomisch und nachhaltig. Es ist gegebenenfalls Ihre Aufgabe, den tatsächlichen Mitteleinsatz zu kontrollieren. Bei Entscheidungen werden auch die Auswirkungen auf die finanzielle Gesamtbelastung für die Erziehungsberechtigten berücksichtigt. Schulleitungen können – im Rahmen der rechtlichen Möglichkeiten – zusätzliche Mittel etwa durch Sponsoring oder Fundraising beschaffen.

Menschen führen

Auswahl der Lehrpersonen

Das pädagogische Personal ist einer der wesentlichsten Faktoren für den Bildungserfolg der Schülerinnen und Schüler. Die Schulleitung ist für die Auswahl des pädagogischen Personals mitverantwortlich. Die Behörde prüft nur mehr, ob die formalen Erfordernisse vorliegen und steuert an jenen Standorten nach, an denen nicht genügend Bewerbungen vorliegen.

Zielbild

An Ihrer Schule sind jene Personen tätig, die mit ihren Kompetenzen eine hohe Unterrichtsqualität sicherstellen und zur Weiterentwicklung der Schule und des Unterrichts beitragen. Die Induktionsphase wird bestmöglich als Einführungs- und Entwicklungsmaßnahme beim Berufseinstieg genützt und professionell begleitet.

Wesentliche Aktivitäten

1. Anforderungen entlang des Bedarfs definieren

Im Ausschreibungstext legen Sie die wesentlichen Anforderungen an die Lehrpersonen fest. Überlegen Sie, welche Kompetenzen Sie vom pädagogischen Personal zur Weiterentwicklung der Schule und des Unterrichts benötigen. Je präziser Sie zusätzlich zum Unterrichtsfach die konkreten Anforderungen für die Schule beschreiben, desto besser werden die Bewerber/innen zum Bedarf der Schule passen.

2. Den/die geeignete/n Pädagogen/Pädagogin finden

Der Auswahlprozess beginnt mit einer ersten Sichtung der Bewerbungsunterlagen. Für die tatsächliche Auswahl bietet das strukturierte, persönliche Gespräch die beste Möglichkeit, sich für den/die richtige/n Kandidat/in zu entscheiden.

3. Induktionsphase begleiten und beurteilen

Mit der Entscheidung für einen/eine Pädagogen/Pädagogin haben Sie als Schulleitung gemeinsam mit dem/der Mentor/Mentorin für seine/ihre Einführung in die Schule und Entwicklung zu sorgen. Sie machen sich auch selbst ein Bild über die Qualität im Unterricht. Letztendlich berichten Sie der Personalstelle über den Verwendungserfolg, den Sie aufgrund des Gutachtens der Mentorin/des Mentors und aufgrund eigener Wahrnehmung festgestellt haben.

Personalentwicklung von Lehrpersonen

Die Verantwortung für die Fort- und Weiterentwicklung des Personals ist Aufgabe von beiden – des/der jeweiligen Pädagogen/Pädagogin und der Schulleitung. Die Schulleitung leistet in diesem Zusammenhang einen Beitrag zur Optimierung der individuellen Entwicklungsperspektiven mit Blick auf die Entwicklungsschwerpunkte der Schule.

Zielbild

Als Schulleitung sorgen Sie für die systematische Entwicklung des Kollegiums an Ihrer Schule und haben den Lehrkörper dahingehend sensibilisiert, dass eigene Weiterentwicklung auch Aufgabe jedes/jeder Pädagogen/Pädagogin ist.

Wesentliche Aktivitäten

1. Stärken und Schwächen erkennen

Stärken und Schwächen können im gesamten Spektrum des schulischen Geschehens deutlich werden – im Unterricht genauso wie in den sozialen Umgangsformen in der Schule oder bei Aufgaben außerhalb des Unterrichts. Um Stärken, aber auch Entwicklungsbedarf zu erkennen, bieten Unterrichtshospitationen, Ergebnisse von Leistungsüberprüfungen und Feedback aus dem Schulalltag für Sie als Schulleitung wichtige Informationen.

2. Entwicklungsmaßnahmen vereinbaren und evaluieren

Persönliche Entwicklung ist ein kontinuierlicher Prozess. Fort- und Weiterbildung an Pädagogischen Hochschulen oder Universitäten, der kollegiale Austausch in Teams und Netzwerken, Hospitation bei oder Fallberatungen mit Kolleginnen und Kollegen sowie die Übernahme von neuen Aufgaben fördern das lebenslange Lernen. Im Fort- und Weiterbildungsplanungsgespräch gleichen Sie Ihr Bild über die Potentiale des/der Pädagogen/in mit Ihrem Gegenüber ab und vereinbaren Entwicklungsmaßnahmen. Vergewissern Sie sich, ob Vereinbarungen umgesetzt wurden und sondieren Sie auch deren Wirkung. Setzen Sie Konsequenzen, falls Maßnahmen nicht umgesetzt werden.

3. Bedarfsgerechte Fortbildungen im Kollegium verankern und evaluieren

Neben individuellen Entwicklungsmaßnahmen gilt es auch den Entwicklungsbedarf von Teilen des Kollegiums oder dem gesamten Kollegium zu identifizieren. Überlegen Sie, welche Formate der schulinternen Fort- und Weiterbildung geeignet sind, diesem Entwicklungsbedarf gerecht zu werden. Evaluieren Sie die Wirksamkeit der gesetzten Maßnahme.

Führung des Verwaltungs- und Unterstützungspersonals

Die überwiegende Zahl an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Schule sind Pädagoginnen und Pädagogen. Daneben tragen jedoch auch das Verwaltungspersonal und gegebenenfalls Unterstützungspersonal zum Gelingen der Lern- und Lehrprozesse bei. Die Führungsverantwortung auch diesen Personen gegenüber liegt bei der Schulleitung, wenngleich sie ihr hierarchisch nicht immer unterstellt sind.

Zielbild

An Ihrer Schule besteht eine gelungene Zusammenarbeit von pädagogischem Personal, Verwaltungs- und Unterstützungspersonal.

Wesentliche Aktivitäten

1. Auftrag definieren

Damit das Verwaltungs- und Unterstützungspersonal seiner Rolle gerecht werden kann, muss im beiderseitigen Einvernehmen vorab konkret definiert werden, welche Aufgaben z.B. Schulwart und Schulwartin für das Gelingen der Lern- und Lehrprozesse erfüllen sollen. Die Aufgaben sollten entsprechend der jeweiligen Arbeitsplatzbeschreibung zwischen der jeweiligen Person, deren Dienstgeber und Ihnen als Schulleitung vereinbart werden.

2. Zusammenarbeit gestalten

Sorgen Sie als Schulleitung dafür, dass die jeweilige Person mit Ihrer Schule vertraut gemacht und gut in den Schulbetrieb eingeführt wird. Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit müssen außerdem die Schnittstellen zwischen dem pädagogischen Personal und dem Verwaltungs- bzw. Unterstützungspersonal klar definiert werden.

3. Zusammenarbeit evaluieren

Vergewissern Sie sich als Schulleitung regelmäßig, inwiefern die im Auftrag definierten Aufgaben erfüllt werden und ob die Tätigkeiten tatsächlich effektiv und effizient umgesetzt werden. Geben Sie Feedback über die Leistungserbringung und wertschätzen Sie den Beitrag.

Interne und externe Kommunikation

Kommunikation ist die Brücke zwischen Menschen innerhalb einer Organisation, aber auch über die Organisation hinaus.

Zielbild

An Ihrer Schule funktionieren die internen und externen Kommunikationsprozesse und führen zu gelingendem Informationsfluss und erfolgreicher Beziehungsgestaltung. Vernetzung und Öffentlichkeitsarbeit dienen dem Bildungsangebot und der Schulentwicklung.

Wesentliche Aktivitäten

1. Schulinterne Kommunikationsstrukturen etablieren

Erfolgreiche bildungswirksame Lern- und Lehrprozesse entstehen in wertschätzender Zusammenarbeit von Pädagoginnen und Pädagogen, Schülerinnen und Schülern sowie Erziehungsberechtigten. Die Schulpartner haben gesetzlich definierte Mitbestimmungs- und Mitwirkungsrechte, die zu beachten sind. Neben dieser formellen Kommunikation gilt es auch informelle – auch digitale – Möglichkeiten der Information und Kommunikation für die Schule zu nützen. Zum Regelbetrieb gehört auch die effiziente Gestaltung von Konferenzen und Besprechungen mit einer Tagesordnung vorab und einem Ergebnisprotokoll im Nachgang.

2. Vernetzungen fördern

Schulentwicklung wird vom Schulumfeld mitbeeinflusst und erfolgt dementsprechend im Zusammenspiel mit den abgebenden und aufnehmenden Bildungseinrichtungen. Sie wird durch den Austausch und die gemeinsame Entwicklung mit Bildungseinrichtungen beeinflusst. Als Schulleitung sorgen Sie für einen Austausch mit den Zubringer- und Abnehmerinstitutionen und relevanten Akteurinnen und Akteuren wie z. B. Wirtschaft, regionale Vereine, soziale Einrichtungen – gegebenenfalls auch auf internationaler Ebene.

3. Öffentlichkeitsarbeit organisieren

Gut aufbereitete Informationen über das Bildungsangebot, die Arbeit und die Leistungen der Schule sind für Erziehungsberechtigte zukünftiger Schülerinnen und Schüler wichtige Entscheidungsquellen, fördern den Austausch mit Akteurinnen und Akteuren in der Region und erhöhen die Identifikation der Pädagoginnen und Pädagogen mit Ihrer Schule. Als Schulleitung ist es Ihre Aufgabe, für die Bereitstellung und Kommunikation dieser Information zu sorgen.

Konflikt- und Krisenmanagement

In Organisationen wie Schulen gibt es auch Konflikte. Ein professioneller Umgang mit Konflikten und Beschwerden bildet die Basis für eine lernförderliche Schul- und Unterrichtskultur. Besonders herausfordernde Führungssituationen entstehen auch in schweren Krisen- und Notfällen, auf die es sich so gut wie möglich vorzubereiten gilt.

Zielbild

An Ihrer Schule werden Konflikte erkannt, benannt und bewältigt. Besonderer Wert wird auf Prävention gelegt durch die Förderung einer wertschätzenden Arbeits-, Lern- und Lehrkultur, durch die Förderung des sozialen Lernens an der Schule und durch professionelle Elternarbeit. Als Schulleitung treffen Sie notwendige Entscheidungen. Bei Krisen- und Notfallereignissen sorgen Sie für systematische Vor-, Für- und Nachsorge unter Einbindung des Teams und Expertinnen und Experten.

Wesentliche Aktivitäten

1. Konflikte bewältigen

Konflikte können oft von den betroffenen Personen gelöst werden. Es ist aber Aufgabe der Schulleitung, Konflikte zu erkennen. Im Eskalationsfall kann eine Intervention der Schulleitung erforderlich sein. Nicht jeder Konflikt kann von Ihnen als Schulleitung gelöst werden. Manchmal bedarf es der Unterstützung von externen Fachexpertinnen und -experten.

2. Beschwerden professionell begegnen

Beschwerden können als Anlass dienen, tatsächliche Problemfelder aufzuzeigen und die Qualität zu steigern. Professionelle Kommunikation hat einen großen Anteil an der Lösung. Als Schulleitung sorgen Sie für Leitlinien, wer Ansprechperson für welche Beschwerden ist, und wie im Eskalationsfall mit Beschwerden umzugehen ist. Ein professioneller Umgang heißt jedoch nicht, jeder Beschwerde Recht zu geben.

3. Krisen vorbeugen und managen

Im Sinne der Prävention für mögliche Krisen und Notfälle sind von der Schulleitung initiierte Vorsorgemaßnahmen zu treffen und Notfallpläne zu erarbeiten bzw. auf Stand zu halten. In der Akutsituation ist es Führungsverantwortung, die Krise mit Hilfe von internen und externen Unterstützungssystemen zu managen. Zum Krisenmanagement gehört auch eine systematische Nachbereitung und Aufarbeitung des Geschehens mit Hilfe von internen und externen Unterstützungssystemen, was gleichzeitig in die Prävention zukünftiger Notfallsituationen einfließt.

Sich selbst
führen

Selbstreflexion und Selbstentwicklung

Oft denkt man bei der Leitungsfunktion zuallererst an die Führung von Personen. Führen beginnt jedoch in jeder Organisation beim Reflektieren der eigenen Führungsrolle und der Entwicklung der eigenen Kompetenzen.

Zielbild

Sie haben ein Bild von guter Schule und Ihrer Schulleitungsrolle. Sie reflektieren Ihre Kompetenzen und entwickeln diese beständig weiter und nehmen die im Schulleitungsprofil definierten Aufgaben wahr. Sie tragen die Verantwortung für Ihr Führungshandeln und damit für die Qualität der Leistungen und Ergebnisse Ihrer Schule.

Wesentliche Aktivitäten

1. Ein Bild für die Entwicklung der Schule skizzieren

Sie haben eine Vision, wie Sie sowohl die Schule als auch die Zusammenarbeit innerhalb der Schule gestalten und entwickeln wollen und können diese kommunizieren. Sie gleichen Ihre Vorstellungen mit jenen des Kollegiums ab, um darauf aufbauend Schulentwicklungsprozesse zu initiieren.

2. Das eigene Führungsverständnis reflektieren

Das Nachdenken über die Vorstellung von Führung beginnt beim Bewusstmachen der eigenen Persönlichkeit, von Wertorientierungen sowie Stärken und Schwächen. Mit der Art, wie Sie den Lehrenden und Lernenden begegnen, Erwartungshaltungen vermitteln, Wertschätzung aussprechen und in der Schule präsent sind, wann und wie Sie kommunizieren und Personen in Entscheidungsprozesse einbinden und wie Sie auf Fehler reagieren, prägen Sie nicht nur den Respekt und die Akzeptanz für Ihre Funktion, sondern beeinflussen auch die Schulkultur. Aus der Reflexion leiten Sie für sich konkrete Verbesserungsmaßnahmen für sich ab, setzen diese um und evaluieren die Umsetzung der Maßnahmen.

3. Eigene Kompetenzen weiterentwickeln

Ob per Coaching, Fort- und Weiterbildungen an Pädagogischen Hochschulen, der Verwaltungsakademie des Bundes oder an sonstigen Fortbildungseinrichtungen – und auch per Fachliteratur: die Weiterentwicklung der eigenen Führungskompetenzen ist notwendig. So gilt es, zu den Themen Führung und Schulentwicklung up-to-date zu bleiben und das eigene Führungs- und Leitungshandeln beständig weiterzuentwickeln. Fortbildung erfolgt nicht nebenbei, sondern gehört systematisch geplant.

Schulleitung strukturieren und organisieren

Alle im Profil dargelegten Schulleitungsaufgaben müssen nicht allein durch die Schulleitung wahrgenommen werden. Sie kann Aufgaben auch delegieren. Die Letztverantwortung – auch für übertragene Aufgaben – bleibt immer bei der Schulleitung.

Zielbild

An Ihrer Schule sind die Schulleitungsaufgaben je nach Schulart und Zweckmäßigkeit auf jene Personen verteilt, die aufgrund ihrer gesetzlichen Funktion und/oder ihrer Kompetenzen und Kapazitäten einen Beitrag zur Leitung der Schule leisten können.

Wesentliche Aktivitäten

1. Sich selbst organisieren

Eine gute Arbeitsorganisation ist essentiell, um nicht in der Menge an Tätigkeiten den Überblick über die Prioritäten zu verlieren. Dazu gehören u. a. die Festlegung und Priorisierung der eigenen Arbeitsschwerpunkte, die Gestaltung des Arbeitstages und der Umgang mit Kommunikationsmitteln, Ablagen und gegebenenfalls dem Sekretariat.

2. Schulische Aufgaben übertragen

In der Schule arbeiten Personen mit unterschiedlichen Talenten und Kompetenzen, die Sie als Schulleitung bei Ihren Schulleitungsaufgaben temporär oder dauerhaft unterstützen können. Definieren Sie konkret die Aufgaben und Verantwortungen jeder einzelnen Person und halten Sie dies auch schriftlich fest. Vergessen Sie bei der Zuteilung von Aufgaben nicht, die Stärken und die Belastung der einzelnen Personen zu berücksichtigen.

3. Zusammenarbeit regeln und Entscheidungsprozesse definieren

Definieren Sie als Schulleitung nachvollziehbar, wer welche Entscheidungen autonom treffen kann, welche Entscheidungen vom gesamten Team oder der Schulleitung getroffen werden. Es gibt regelmäßige Gelegenheiten zum professionellen Informationsaustausch zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Definieren Sie Regeln für eine gute Zusammenarbeit. Wesentliche Bestandteile eines guten Miteinanders sind eine konstruktive Diskussionskultur und das gemeinsame Tragen und Kommunizieren von Entscheidungen nach innen und außen.

