

# Leitbild Schulleitung



**LEITBILD**



Behörde für  
Schule, Jugend und  
Berufsbildung

# Impressum

**Herausgeber:**

Freie und Hansestadt Hamburg  
Behörde für Schule, Jugend und  
Berufsbildung  
Amt für Schule  
Hamburger Straße 31,  
22083 Hamburg

**Redaktion:** Dr. Hajo Sassenscheidt,  
Personalentwicklung pädagogisches  
Leitungspersonal im Amt für Schule

**Arbeitsgruppe:**

Bernd Heckmann, Schule Hanhoops-  
feld; Doris Keaveny, Unterabteilung  
Schulaufsicht und Schulberatung  
Grund-, Haupt-, Real- und Sonder-  
schulen; Eva Neumann-Roedenbeck,  
Schulleiterin des Gymnasiums  
Oberalster; Jürgen Hofmeister,  
Unterabteilung Schulaufsicht und  
Schulberatung Gymnasien; Jürgen  
Riekmann, seinerzeit Leiter der  
Unterabteilung Schulaufsicht und  
Schulberatung Gesamtschulen; Gerd  
Augustin, seinerzeit Schulleiter der  
Gesamtschule Wilhelmsburg; Hans  
Hackmack, seinerzeit Schulleiter der  
Handelsschule H1; Adalbert Helf-  
berend, Abteilung Schulaufsicht und  
Schulberatung berufsbildende Schulen

**Layout:** Jens-Harald Buhk

**Druck:** Poppdruck, Langenhagen

**Auflage:** 3.500

**Hamburg:** September 2001

<b>Vorwort</b> .....	<b>4</b>
----------------------	----------

## **Warum ein Leitbild**

<b>Schulleitung?</b> .....	<b>6</b>
----------------------------	----------

## **11 Thesen** .....

1. Schulleitung handelt im gesellschaftspolitischen Kontext .....	9
2. Schulleitung ist Führung: die richtigen Dinge tun .....	10
3. Schulleitung ist Management: die Dinge richtig tun .....	11
4. Schulleitung sorgt für Qualitätssicherung .....	12
5. Schulleitung hat Unterrichtskompetenz .....	13
6. Schulleitung hat Verantwortung für Personalentwicklung .....	14
7. Schulleitung präsentiert die Schule nach außen .....	16
8. Schulleitung ist Ausbalancieren von gegensätzlichen Anforderungen .....	17
9. Schulleitung leitet partizipativ und verhandlungsorientiert .....	18
10. Schulleitung arbeitet beständig an der Weiterentwicklung ihrer Professionalität .....	19
11. Schulleitung geht sorgsam mit sich selbst um. ....	20

# Vorwort

Eine Schulleitung muss sich heute auf gewandelte Anforderungen einstellen. Die politisch gewollte und im Schulgesetz verankerte Erweiterung der Eigenständigkeit von Schulen sowie wachsende Ansprüche der Gesellschaft an die Qualität des Bildungssystems stellen Schulen und Schulleitungen vor besondere Herausforderungen.

Hamburg berücksichtigt die gewachsene Bedeutung der Schulleitung. Das Schulgesetz macht dezidierte Aussagen zu Verantwortung und Eignung von Schulleiterinnen und Schulleitern. Die Bemühungen um Bestenauswahl bei der Besetzung von Leitungsstellen wurden verstärkt. Ein umfangreiches System zur Förderung von Führungsnachwuchs und für die Qualifizierung von schulischem Führungspersonal ist aufgebaut worden.

Das Leitbild Schulleitung soll dazu beitragen, die Entwicklung schulischer Leitungskräfte den vielfältigen Anforderungen entsprechend zu fördern. Gleichzeitig verstehen wir es als Ausdruck der Wertschätzung gegenüber den Hamburger Schulleitungen, die seit Jahren im Sinne dieses Leitbildes ihre Aufgaben verantwortungsbewusst ausfüllen.

Eine Arbeitsgruppe verfasste im Auftrag der Behörde einen Leitbildentwurf (siehe Impressum). Er wurde allen Schulleitungen zur Stellung-

nahme geschickt. Der mit den Rückmeldungen modifizierte Text ist dann in einem Workshop mit Schulleitungen abschließend beraten worden.

Im Leitbild wird durchgängig von „Schulleitung“ gesprochen. Damit wird die im Schulgesetz hervorgehobene Verantwortung der Schulleiterin oder des Schulleiters nicht in Frage gestellt. Mit dem Begriff „Schulleitung“ soll betont werden, dass die damit verbundenen Aufgaben erfolgreich nur im Team bewältigt werden können. Derzeit gibt es solche Strukturen noch nicht in allen Schulformen; wesentliche Schritte in Richtung auf dieses Ziel wurden von der Behörde bereits eingeleitet.

Adressaten des Leitbildes sind schulische Leitungskräfte, Lehrerinnen und Lehrer, die Vertretungen der Schülerschaft und der Eltern, das nicht pädagogische Personal, aber auch die außerschulischen Arbeitspartner der Schule und die bildungspolitisch interessierte Öffentlichkeit.



Peter Daschner, Landesschulrat



Achim Meyer auf der Heyde,  
Leiter des Amtes für Berufliche  
Bildung- und Weiterbildung

## Warum ein

## Leitbild Schulleitung?

„Gute Schulleitung“ ist eine der wesentlichen Gelingensbedingungen von Schulqualität, denn eine gesicherte Erkenntnis der Schulforschung lautet: Ohne gute Schulleitung keine gute Schule.

Schulleitung ist ein Beruf. Nicht mehr tragfähig sind dagegen mit Blick auf den tatsächlichen Schulleitungsalltag früher verbreitete Vorstellungen von Schulleitung als „guter Lehrer plus ein bisschen Verwaltung“ oder Schulleiter als „primus inter pares“.

Das Leitbild ist nicht identisch mit einer Arbeitsplatzbeschreibung, sondern versucht, Realitätsbezug mit zukunftsfähigen Visionen zu verbinden. Es will Orientierungshilfe leisten und setzt besondere Akzente dort, wo es in den letzten Jahren deutliche Veränderungen gegeben hat.

Das Leitbild Schulleitung soll zukunftsgerichtet, aber auch erreichbar sein. Es berücksichtigt die feststellbare Realität und gibt gleichzeitig die Richtung an für eine wünschenswerte Weiterentwicklung, ohne dabei alles von allen zu fordern.

Das Leitbild hat eine Identifikations- und Motivationsfunktion. Es gibt ein Bild davon, wie Schulleitungen sich in ihrer Berufsarbeit sehen und von anderen gesehen werden wollen. Das Leitbild soll das Selbstbewusstsein stärken, eine anspruchsvolle und

wichtige Aufgabe in professioneller Weise zu leisten.

Das Leitbild hat eine Koordinationsfunktion. Es hilft den Mitgliedern einer Schulleitungsgruppe dabei, das Leitungshandeln an gemeinsamen Vorstellungen und Prinzipien auszurichten.

Das Leitbild hat eine Legitimationsfunktion. Es ermöglicht, Leitungshandeln zu rechtfertigen und gibt innerhalb des von ihm beschriebenen Rahmens Spielraum für eigenständiges Handeln.

Das Leitbild hat eine Orientierungsfunktion. Es regt zu Entwicklungen an. Es beschreibt, aber schreibt nicht fest. Es gibt vor, ohne einzuengen. Das Leitbild gibt tätigen und zukünftigen Schulleitungen Klärungshilfe und Anregungen für das, was erwartet wird.

Das Leitbild Schulleitung ist eine Antwort auf die Herausforderungen, die mit dem Beruf der Schulleitung verbunden sind. Es will die Attraktivität des Berufes stärken und Interessentinnen und Interessenten eine zukunftsgerichtete Berufsrealität vorstellen. Es soll deutlich machen, dass Schulleitung eine reizvolle Gestaltungsaufgabe ist, mit vielfältigen Möglichkeiten innerhalb vorgegebener Rahmenbedingungen und größer werdender Entscheidungsspielräume eigene Ideen zu verwirklichen.

# Leitbild Schulleitung:

## 11 Thesen

### 1. Schulleitung handelt im gesellschaftspolitischen Kontext

Beispiele:

- die Verantwortung für die Erfüllung des gesetzlichen Bildungs- und Erziehungsauftrags an der eigenen Schule im Zusammenwirken mit Lehrkräften, Eltern sowie Schülerinnen und Schülern wahrnehmen
- bildungspolitische Vorgaben in der Schule vermitteln und verantwortlich sein für deren Umsetzung
- mit der Schulaufsicht vertrauensvoll zusammenarbeiten
- diejenigen kritisch und loyal beraten, die für Rahmensetzung schulischen Handelns verantwortlich sind
- dafür Sorge tragen, dass die Mitwirkungsrechte von Eltern und Schülern sowie von Betriebsvertretern in den berufsbildenden Schulen als Ausdruck gestiegener Partizipationserwartungen der Gesellschaft bei der Gestaltung der Schule beachtet werden
- gesellschaftliche Erwartungen an das öffentliche Bildungswesen für die eigene Schule übersetzen und bei der Schulentwicklung beachten
- auf Veränderungen im sozialen Umfeld der Schule achten und sie bei der Schulentwicklung berücksichtigen
- Omnipotenzexpectations an die Möglichkeiten der Schule zurückweisen, gesellschaftlich verursachte Probleme lösen zu können



## **2. Schulleitung ist Führung: die richtigen Dinge tun**

Beispiele:

- eine Vision haben von der Zukunft der eigenen Schule
- die Vorgesetztenfunktion bewusst und mit klarem Rollenverständnis wahrnehmen
- einen genauen Blick dafür haben, was an der Schule zu tun ist
- Ideen und Anregungen fördern, um die Entwicklung der Schule voranzubringen
- die Entwicklung der Schule gestalten und für einen pädagogischen Grundkonsens sorgen
- das Zusammengehörigkeitsgefühl der an der Schule tätigen Personen fördern und stärken
- Gruppen und Gruppenprozesse koordinieren und steuern
- für die Einhaltung der dienstlichen Pflichten sorgen und die dafür erforderlichen Weisungen erteilen
- mit Konflikten produktiv umgehen
- entscheiden und Entscheidungen durchsetzen
- in der Kommunikation transparent sein
- Emotionen zeigen und dazu stehen

### **3. Schulleitung ist Management: die Dinge richtig tun**

Beispiele:

- mit den personellen und materiellen Ressourcen der Schule wirkungsvoll umgehen, das heißt ökonomisch, ergebnisorientiert und eigenverantwortlich handeln
- für Strukturen, Ordnung und Berechenbarkeit bei den inner-schulischen Arbeits- und Kommunikationsprozessen sorgen
- Prozesse und Personal koordinieren und kontrollieren
- das Einhalten von Gesetzen und Bestimmungen durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sichern
- Personalentwicklung strategisch und systematisch betreiben
- Mitarbeiter einsetzen
- Aufgaben und Verantwortlichkeiten zuteilen und auf Ergebnissicherung achten
- Schulentwicklung und Qualitätssicherung steuern

#### **4. Schulleitung sorgt für Qualitätssicherung**

Beispiele:

- der Qualität von Unterricht und Erziehung die ihr gebührende Priorität in der Schulentwicklung sichern
- sich über den ordnungsgemäßen Ablauf der Unterrichts- und Erziehungsarbeit informieren und ihn, soweit erforderlich, durch geeignete Maßnahmen sicherstellen
- die Schulentwicklung auf der Grundlage des Schulprogramms gestalten
- bei der Arbeit an den Schwerpunkten des Schulprogramms für folgenreiche Evaluation sorgen
- ein Klima schaffen, in dem es leicht fällt, sich über pädagogisches Handeln auszutauschen, Rechenschaft zu geben und gemeinsam nach Verbesserungen zu suchen
- Feedback-Kulturen an der Schule aufbauen und unterstützen
- Qualitätsentwicklung als Daueraufgabe verstehen und dafür Strukturen schaffen
- deutliche Anforderungen an die Leistungen des Personals stellen

## 5. Schulleitung hat Unterrichtskompetenz

Beispiele:

- Vorstellungen von didaktisch und methodisch gutem Unterricht haben, diese überprüfen, reflektieren und aktualisieren
- Unterrichtsbeobachtung und -beratung professionell und überzeugend gestalten
- das Bewusstsein schärfen für guten Unterricht als zentrales Anliegen von Schule
- im Kollegium für gemeinsam akzeptierte Standards guten Unterrichts sorgen

## 6. Schulleitung hat Verantwortung für Personalentwicklung

Beispiele:

- ein schulspezifisches Konzept von Personalentwicklung erarbeiten und aktualisieren
- Personalentwicklung im Zusammenhang mit Schulentwicklung sehen und gestalten
- Instrumente der Personalentwicklung anwenden (beispielsweise Personalauswahl, Personalbeurteilung, Mitarbeiter- und Vorgesetztengespräche, Fortbildungsplanung)
- die Möglichkeit der schulgenauen Einstellung zur Bestenauswahl nutzen
- neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einarbeiten und integrieren
- im Rahmen der Berufseingangsphase besondere Verantwortung übernehmen für Berufsanfängerinnen und Berufsanfänger
- unterschiedliche und vielfältige Möglichkeiten nutzen, um zu einem genauen Bild von Stärken, Potenzialen und Veränderungsnotwendigkeiten der einzelnen Lehrkräfte zu kommen
- die Potenziale der Lehrerinnen und Lehrer nutzen und Hilfen geben zu deren Weiterentwicklung
- Führungspotenziale erkennen und fördern

- Leistungskrisen bei einzelnen Lehrkräften rechtzeitig erkennen und sensibel Einfluss nehmen
- genaue Vorstellungen haben von den Anforderungssituationen und Bedingungen, unter denen die einzelne Lehrkraft ihre Leistungen erbringt
- im Alltag häufig, situativ passend, konstruktiv und entwicklungsorientiert Rückmeldungen geben
- die Lehrkräfte in der Unterrichts- und Erziehungsarbeit beraten, unterstützen und fördern
- für Zusammenarbeit der Lehrkräfte sorgen und Teamentwicklung fördern
- Maßnahmen schulinterner Qualifizierung unterstützen
- die Einhaltung der Fortbildungsverpflichtung der Lehrkräfte überprüfen

## **7. Schulleitung präsentiert die Schule nach außen**

Beispiele:

- die Öffnung der Schule zu ihrem Umfeld fördern
- in Kontakt sein mit anderen Schulen, mit außerschulischen Lernpartnern (Betrieben, Kammern, Berufsverbänden) sowie mit Institutionen des schulischen Umfeldes
- Öffentlichkeitsarbeit machen und mit den Medien kooperieren
- Arbeitsergebnisse der Schule wirkungsvoll präsentieren
- Aufbau- und Ablauforganisation der Fachbehörde und der Dienststellen kennen und die darin enthaltenen Dienstleistungspotenziale für die Schule nutzen
- die Interessen der Schule vertreten

## **8. Schulleitung ist Ausbalancieren von gegensätzlichen Anforderungen**

Beispiele:

- langfristige Vision und Kompromisse im Alltag
- behördliche Vorgaben und Individualität der Einzelschule
- rollenbedingte Unterschiede von Schulaufsicht und Schulleitung in Sichtweisen und Handlungsmöglichkeiten
- unterschiedliche Interessen der schulischen Gruppen
- Verantwortung für die Schule insgesamt und Fürsorgepflicht im Einzelfall
- beraten, entwickeln und beurteilen, sanktionieren
- Sachebene und Beziehungsebene
- Einfühlsamkeit und Abgrenzung
- Delegation von Verantwortung und Kontrolle



## **9. Schulleitung leitet partizipativ und verhandlungsorientiert**

Beispiele:

- die Schule leiten im Rahmen der Beschlüsse der Schulkonferenz und der Lehrerkonferenz
- innerhalb der vorgegebenen Hierarchie die Leitung kollegial und im Team wahrnehmen
- Zuständigkeiten in der Leitungsgruppe festlegen und transparent machen
- in wichtige Entscheidungen die am Schulleben Beteiligten mit einbeziehen
- Aufgaben und Vorhaben der Schule mit beteiligungsorientierten Arbeitsformen und professionellen Methoden der Prozesssteuerung verwirklichen
- mit den Gremien der Schule zusammenarbeiten, sie über wichtige Angelegenheiten informieren und ihre Arbeit unterstützen
- die Mitwirkungs- und Mitentscheidungsrechte von Schülern und Eltern nach dem Schulgesetz beachten
- für Transparenz sorgen
- bei Konflikten vermitteln

## **10. Schulleitung arbeitet beständig an der Weiterentwicklung ihrer Professionalität**

Beispiele:

- fachlichen und kollegialen Austausch mit anderen Schulleitungen pflegen
- gezielt und regelmäßig an Fort- und Weiterbildung teilnehmen
- dafür Sorge tragen, dass persönlicher Lerngewinn aus der Fort- und Weiterbildung der Schule zugute kommt
- sich Überblick verschaffen zu wichtigen bildungspolitischen, pädagogischen und fachdidaktischen Themen und diesen laufend aktualisieren

## **11. Schulleitung geht sorgsam mit sich selbst um**

Beispiele:

- sich um ein bewusstes Stress- und Zeitmanagement kümmern
- Aufgaben und Verantwortlichkeiten delegieren
- sich abgrenzen können und in der Lage sein, unangemessene Forderungen zurückzuweisen