

# **Handlungsfelder und Schlüsselkompetenzen**

**für das Leitungshandeln  
in eigenverantwortlichen Schulen  
in Nordrhein-Westfalen**

# Gliederung

Einleitung

## **1. Pädagogische Führung und Schulmanagement als zentrale Leitkategorien**

## **2. Handlungsfelder der Schulleitung**

- 2.1. Gestaltung und Qualitätsentwicklung
- 2.2. Personalmanagement
- 2.3. Schulinterne Kommunikation und Kooperation
- 2.4. Schulexterne Kommunikation und Kooperation
- 2.5. Recht und Verwaltung

## **3. Schlüsselkompetenzen für das Leitungshandeln in Schule**

- 3.1. Leitungskompetenzen
- 3.2. Fachkompetenzen
  - 3.2.1. Pädagogische Kompetenzen
  - 3.2.2. Rechtliche Kompetenzen

## Einleitung

Im Schulgesetz für das Land Nordrhein-Westfalen (SchulG) ist die Verantwortung der Schulen für die Qualität und Weiterentwicklung von Unterricht und schulischer Arbeit festgeschrieben. Mit der Erweiterung der Gestaltungsmöglichkeiten und der Festlegung klarer Verantwortlichkeiten sollen die Ergebnisse schulischer Arbeit, insbesondere die Qualität des Unterrichts, nachhaltig verbessert werden. Eigenverantwortlich arbeitende Schulen entwickeln unter ihren Bedingungen und Perspektiven eigene Profile. Dies betrifft den effizienten Einsatz der Ressourcen ebenso wie die gezielte Professionalisierung des schulischen Personals und die Förderung der Berufszufriedenheit. Dabei überprüfen sie kontinuierlich die Wirksamkeit ihres Handelns und legen Rechenschaft über die Ergebnisse ihrer Arbeit ab. Schulen unterstützen aktiv die Umsetzung von Reformen im Bildungssystem und verstehen sich zunehmend auch als kommunaler Kooperationspartner und damit als wichtiger Struktur- und Kulturfaktor in der Region.

Dabei kommt den Schulleiterinnen und Schulleitern, die durch die Schulkonferenz auf Zeit gewählt werden, eine Schlüsselrolle zu. Ihre Leitungsaufgabe wird ausgebaut. So werden Schulleiterinnen und Schulleitern zusätzliche Funktionen als Dienstvorgesetzte der an der Schule beschäftigten Lehrerinnen und Lehrer und der sonstigen im Landesdienst stehenden pädagogischen und sozialpädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter übertragen, und sie erhalten erweiterte Befugnisse, wie z. B. Personalentscheidungen und dienstliche Beurteilungen. Personalführung und Personalentwicklung werden damit zu zentralen Aufgaben.

Die Entwicklung der eigenverantwortlichen Schule verändert das traditionelle Aufgabenfeld und Rollenverständnis von Schulleiterinnen und Schulleitern sowohl quantitativ als auch qualitativ. Sie agieren nicht mehr als „Primus inter Pares“, sondern konzentrieren sich auf die Wahrnehmung pädagogischer Führungsaufgaben mit dem Ziel der Verbesserung der Unterrichtsqualität. Dazu bedarf es einer veränderten Kultur an Schulen. Pädagogische Führung im Sinne des gestaltenden Führungs- und Leitungshandelns in der lernenden Organisation Schule wird ergänzt durch Management im Sinne des professionellen Lösens von Problemen. Professionelles Leitungshandeln profitiert dabei von Erfahrungen aus anderen Verwendungszusammenhängen (§ 61 Abs. 1 Satz 3 SchulG).

Für ihre erweiterten Organisations-, Beratungs- und Kontrollaufgaben benötigen Schulleiterinnen und Schulleiter vielfältige Kompetenzen. Sie müssen in der Lage sein, die Schulentwicklung durch ein umfassendes Organisations-, Personal- und Qualitätsmanagement voranzutreiben. Sie können diese Führungsaufgabe nur wahrnehmen, wenn sie dabei eng mit den anderen Mitgliedern der Schulleitung (§ 60 Abs. 1 SchulG) kooperieren. Deshalb beschreiben die Handlungsfelder und Schlüsselkompetenzen die pädagogische Führung und das Management als gemeinsame Aufgaben für alle Mitglieder der Schulleitung.

# 1. Pädagogische Führung und Schulmanagement als zentrale Leitkategorien und umfassende Rollenbeschreibung für Schulleitung

Das Leitbild einer modernen und professionellen Schulleitung umfasst die pädagogische Führung und das Management von Schule. Durch diese Leitkategorien werden die Handlungsfelder und Schlüsselkompetenzen konzeptionell zusammengeführt.

**Pädagogische Führung** kennzeichnet den kreativ-gestalterischen Aspekt der Leitungstätigkeit. Gute Führung bindet alle in der Schule arbeitenden Menschen, d. h. Lehrkräfte, pädagogische und sozialpädagogische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Verwaltungspersonal, gezielt in den Arbeitsprozess ein und fördert den Teamgeist. Alle sollen befähigt werden, die für die Umgestaltung und Weiterentwicklung der Schule erforderlichen Schritte einzuleiten und konsequent voranzutreiben; die Qualitätsentwicklung von Unterricht ist dabei insbesondere zu befördern. Sie sollen mental und emotional für eine gemeinsame Zukunftsvorstellung von Schule gewonnen werden. Dazu gehört auch die Fähigkeit, mit Widerständen umzugehen bzw. sie antizipierend aufzugreifen. Die Fähigkeit zu pädagogischer Führung baut auf grundlegenden persönlichen und charakterlichen Eigenschaften auf.

**Schulmanagement** beschreibt den planerischen, analytischen und kommunikativen Aspekt des Leitungshandelns. Gutes Management ist auf die optimale Gestaltung von Prozessabläufen in der Schule ausgerichtet. Das komplexe System Schule soll zielgerichtet und ganzheitlich in einem Prozess dauerhafter Entwicklung zu besserer Leistung geführt werden. Dabei geht es im Kern um das Schaffen von Rahmenbedingungen, innerhalb derer die Akteure eigenverantwortlich und selbstorganisiert handeln können. Schulmanagement umfasst alle Tätigkeiten und Vorgänge, die zur Erfüllung dieser Aufgabe erforderlich sind, z.B. die Fähigkeit systematisch vorzugehen, auftretende Probleme rational zu lösen und Entwicklungsprozesse zu optimieren.

Management und Pädagogische Führung müssen sich ergänzen. Um beide Elemente miteinander zu verbinden, sind sowohl Schlüsselkompetenzen als auch grundlegende Kenntnisse und Fähigkeiten zur Wahrnehmung einer Leitungsrolle notwendig.

## 2. Handlungsfelder der Schulleitung

**Handlungsfelder beschreiben die wesentlichen Aufgaben- und Tätigkeitsbereiche der Schulleitung.**

### 2.1. Gestaltung und Qualitätsentwicklung

Schulleitung steuert den schulischen Entwicklungsprozess als Ganzes. Sie initiiert zielorientiert Veränderungsprozesse in der „Lernenden Organisation“ Schule. Dabei orientiert sie sich an einem gemeinsam entwickelten Qualitätsverständnis von Schule und Unterricht auf der Grundlage des Qualitätstableaus NRW. Sie unterstützt, auch durch vorbildlichen eigenen Unterricht, diesen auf Kontinuität angelegten Entwicklungsprozess systematisch, sorgt für Teamentwicklung, gewährleistet qualitätsorientierte Unterrichtsentwicklung unter Einbezug externer Unterstützung und baut eine Evaluationskultur in der Schule auf.

### 2.2. Personalmanagement

Schulleitung ist verantwortlich für das systembezogene Personalmanagement an der Schule. Das umfasst die gezielte Personalauswahl, den adäquaten Personaleinsatz zur Entwicklung und Sicherstellung des Unterrichts, die sichere Personalführung in der Schule und eine an den Entwicklungszielen der Schule ausgerichtete Personalentwicklung u. a. durch Aus-, Fort- und Weiterbildungsplanung. Schulleitung bringt dem schulischen Personal Wertschätzung entgegen und geht sensibel mit Stärken und Schwächen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter um.

Schulleitung richtet ihre Entscheidungen in allen Handlungsfeldern geschlechtersensibel und gleichstellungsorientiert aus. Sie bezieht bei ihren Entscheidungen die Belange von Schwerbehinderten mit ein. Sie setzt die Belange und Vorschriften des Arbeits- und Gesundheitsschutzes um und initiiert und schafft entsprechende Strukturen und Prozesse zur Verbesserung der Sicherheit und Gesundheit aller schulischen Akteure.

### **2.3. Schulinterne Kommunikation und Kooperation**

Schulleitung kooperiert konstruktiv mit den schulischen Mitwirkungsgremien und Gruppen wie Eltern, Schülern und Fördervereinen auf der Grundlage gemeinsamer Verantwortung für die Qualitätsentwicklung der Schule. Sie organisiert die schulische Arbeit in Teamstrukturen, fördert bereits bestehende Kooperationen und die Bildung neuer Teams mit klar definierten Aufgaben und baut den Teamentwicklungsprozess kontinuierlich aus. Sie initiiert und kontrahiert Formen des Co-Managements in der Schule. Sie nutzt das Mittel der Zielvereinbarung, baut ein effizientes Controlling auf und legt Rechenschaft ab. Dies erfordert zielgerichtetes Denken und Handeln der Schulleitung auf kommunikativer Ebene.

### **2.4. Schulexterne Kommunikation und Kooperation**

Schulleitung steuert die Zusammenarbeit mit außerschulischen Partnern und Einrichtungen zur besseren Ausgestaltung des Bildungs- und Erziehungsauftrags durch gezielte Netzwerkbildung. Mit dem Aufbau und der Pflege solcher Partnerschaften trägt sie zur Öffnung und Gestaltung von Schule bei und hilft Schülerinnen und Schülern, die Lebenswirklichkeit besser zu verstehen. Schulleitung arbeitet vertrauensvoll mit dem Schulträger und der Schulverwaltung im Rahmen systematischer Planungsprozesse zusammen. Sie setzt die Ergebnisse der Qualitätsanalyse in Zusammenarbeit mit der Schulaufsicht, den Kompetenzteams und anderen Einrichtungen der staatlichen Lehrerfortbildung um. Sie pflegt die enge Zusammenarbeit mit den Schulen und Bildungseinrichtungen in der Region, insbesondere mit solchen, von denen Schülerinnen und Schüler aufgenommen bzw. an die Schülerinnen und Schüler abgegeben werden, und mit Hochschulen und Studienseminaren vor Ort. Im Rahmen einer staatlich-kommunalen Verantwortungsgemeinschaft ist sie mit kommunalen, regionalen und überregionalen Unterstützungseinrichtungen eng vernetzt. Sie initiiert und fördert die Zusammenarbeit und den Austausch mit kommunalen Bildungspartnern, Einrichtungen der Jugendhilfe, der Kirchen und anderen Partnern. Im Zusammenhang mit der beruflichen bzw. berufsvorbereitenden Aus- und Weiterbildung baut Schulleitung gemeinsam mit dem Koordinator für Berufs- und Studienwahlorientierung und dem Kollegium zur Gestaltung des Übergangs Schule - Beruf mit Partnern aus der Wirtschaft dauerhafte Netzwerke auf. Schulleitung betreibt eine zielorientierte Presse- und Öffentlichkeitsarbeit zur Darstellung der schulischen Arbeit.

### **2.5. Recht und Verwaltung**

Schulleitung ist verantwortlich für eine die Qualitätsentwicklung der Schule unterstützende Verwaltung und Organisation der Schule. Sie plant, organisiert und verwaltet den laufenden Schulbetrieb unter Berücksichtigung sachlicher Erfordernisse und verfügbarer Ressourcen. Sie entscheidet über die effiziente Bewirtschaftung der Finanz-, Personal-, Sach- und Zeitressourcen im Rahmen der Budgets und legt darüber Rechenschaft ab. Schulleitung trifft rechtssichere Entscheidungen in schul-, dienst-, personal- und haushaltsrechtlichen Angelegenheiten.

### **3. Schlüsselkompetenzen**

**Schlüsselkompetenzen beinhalten sowohl berufsbezogene Kenntnisse als auch bestimmte Fähigkeiten zur Wahrnehmung einer Leitungsrolle. Ein erfolgreiches Leitungshandeln setzt auf der fundierten Basis dieser Kenntnisse folgende Fähigkeiten voraus.**

#### **3.1. Leitungskompetenzen**

##### **3.1.1. Rollenklärung und Steuerung**

Fähigkeit

- sich mit den Erfolgsfaktoren von Führung in der Schule auseinanderzusetzen,
- ein professionelles Rollenbewusstsein als Leiterin oder Leiter einer Schule und Vorgesetzte oder Vorgesetzter der dort beschäftigten Lehrkräfte und der sonstigen im Landesdienst stehenden pädagogischen und sozialpädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu entwickeln und dieses zu reflektieren,
- die eigene Schulleitungsrolle gegenüber der Rolle von Arbeitspartnern in der Schule abzugrenzen,
- schulische Entwicklungsprozesse auf der Grundlage von Zielvereinbarungen und vorhandenen Ressourcen zu steuern.

##### **3.1.2. Innovation**

Fähigkeit

- Zukunftsvorstellungen für die Gestaltung von Schule zu entwickeln,
- interne und externe Veränderungen von Schule bewusst wahrzunehmen und daraus Handlungs- und Entwicklungspotenziale für die eigene Schule abzuleiten,
- aktuelles Wissen zur Schulentwicklung für die Gestaltung von Veränderungsprozessen in der Schule einzusetzen,
- mögliche Risiken von Veränderungsprozessen in der Schule zu kalkulieren und bei der Umsetzung zu berücksichtigen.

##### **3.1.3. Kommunikation und Entscheidung**

Fähigkeit

- in unterschiedlichen Kommunikationssituationen als Schulleitung Rollenklarheit herzustellen,
- Lehrkräfte, schulisches Personal, Eltern sowie Schülerinnen und Schüler durch Überzeugung zu dauerhafter Mitarbeit und besonderem Engagement für den Entwicklungsprozess der Schule zu bewegen,
- außerschulische Partner aus der Wirtschaft, z. B. Senior-Experten, zu gewinnen und in das Gesamtkonzept der Schule einzubinden,
- unterschiedliche Ansichten und Perspektiven von Lehrern, Eltern und Schülern zu akzeptieren und für die Erfüllung der gemeinsamen schulischen Aufgaben nutzbar zu machen,
- Entscheidungsprozesse in der Schule, insbesondere Entscheidungen der Schulleitung, transparent zu machen,
- zu den Entscheidungen als Schulleitung zu stehen bzw. diese zu revidieren, wenn neue Informationen dies erfordern,
- mit der Schulaufsicht, dem Schulträger und den Mitwirkungsgremien zusammenzuarbeiten,
- Schule nach außen angemessen zu repräsentieren.

#### **3.1.4. Planung und Organisation**

##### Fähigkeit

- die Aufgaben der Schulleitung unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen in angemessener Zeit sachgerecht zu lösen und dabei klare Prioritäten zu setzen,
- Verantwortlichkeiten in der Schule eindeutig abzustecken und Rechenschaft darüber einzufordern,
- komplexe Arbeitsabläufe in der Schule zu überblicken und diese effektiv zu organisieren,
- den Arbeitsprozess der Schulleitung zu strukturieren und ggf. Aufgaben – auch mit Hilfe von Zielvereinbarungen - zu delegieren.

### **3.2. Fachkompetenzen**

#### **3.2.1. Pädagogische Kompetenzen**

##### **3.2.1.1. Implementation einer innovativen Lehr- und Lernkultur**

##### Fähigkeit

- selbst verantwortetes Lernen als ein Leitprinzip des Lernens in der Schule zu verankern,
- die daraus abzuleitenden Kriterien guten Unterrichts zur Basis eines qualitätsorientierten Unterrichtsentwicklungskonzepts zu machen,
- bestehende Teams zu institutionalisieren und die Bildung neuer zu initiieren gemeinsam mit allen an Schule Beteiligten pädagogische Zielsetzungen zu definieren,

- Zielvereinbarungen darüber zu treffen und zu kontrollieren,
- dabei externe Beratungs- und Fortbildungskompetenz zu nutzen.

### **3.2.1.2. Umsetzung von Lernorganisation**

#### Fähigkeit

- das schulinterne Curriculum an dem Ziel individueller Förderung von Schülerinnen und Schülern auszurichten,
- die erforderlichen Diagnosekompetenz der Lehrkräfte und des pädagogischen Personals der Schule systematisch weiterzuentwickeln,
- für die systematische Weiterentwicklung der Methoden- und Medienkompetenzen der Lehrkräfte und des pädagogischen Personals der Schule Sorge zu tragen
- die Lernbedingungen in der Schule durch entsprechende schulorganisatorische Entscheidungen (z.B. Bildung von Lerngruppen, Gestaltung der Studentafel, Rhythmisierung des Tagesablaufes, Raumgestaltung und Raumnutzung) zu unterstützen und zu verbessern.

### **3.2.1.3 Beratung und Beurteilung**

#### Fähigkeit

- Teams und Lehrkräfte pädagogisch zu beraten,
- Personalentwicklungsprozesse zu steuern,
- Personalentwicklung systematisch durchzuführen,
- Personalpflege kontinuierlich zu praktizieren,
- Beurteilungsprozesse zu planen,
- die Unterrichts- und Erziehungsarbeit in der Schule auf der Grundlage festgelegter oder vereinbarter fachlicher und pädagogischer Ziele und Kriterien zu beurteilen,
- Netzwerke zu bilden.

### **3.2.1.4. Evaluation**

#### Fähigkeit

- Prozesse schulinterner Evaluation zu initiieren und zu begleiten,
- Ergebnisse der Evaluation schulischer Entwicklungsprozesse und des Unterrichts, insbesondere Lernstandserhebungen, Vergleichsarbeiten und die Ergebnisse der Qualitätsanalyse, systematisch auszuwerten,
- die mit der Schulaufsicht zu schließenden Zielvereinbarungen gemeinsam mit allen an der Schule Beteiligten vorzubereiten und umzusetzen,
- Auswertungsergebnisse für die Verbesserung der Unterrichtsqualität in der Schule nutzbar zu machen.

## **3.2.2. Rechtliche Kompetenzen**

### **3.2.2.1. Schulrecht**

#### Fähigkeit

- schulrechtliche Rahmenvorgaben situationsbezogen zu interpretieren und rechtssicher umzusetzen,
- schulrechtlich definierte Gestaltungs- und Entscheidungsspielräume verantwortungsbewusst und rechtssicher auszufüllen.

### **3.2.2.2. Dienstrecht**

#### Fähigkeit

- übertragene Aufgaben als Dienstvorgesetzte oder Dienstvorgesetzter rechtssicher wahrzunehmen,
- die Beteiligungsrechte der Mitwirkungsgremien sowie die personalvertretungsrechtlichen Befugnisse des Lehrerrats und das Beteiligungsverfahren zu beachten,
- rechtzeitig fachliche Beratung und Unterstützung einzuholen.

### **3.2.2.3. Haushaltsrecht**

#### Fähigkeit

- die zur Verfügung stehenden Haushaltsmittel unter Beachtung der haushaltsrechtlichen Vorgaben des Landes und des Schulträgers eigenverantwortlich und rechtssicher zu bewirtschaften.

### **3.2.2.4. Gleichstellung**

#### Fähigkeit

- den gleichstellungsrechtlichen Auftrag unter Berücksichtigung der gleichstellungsrechtlichen Vorgaben, der Beteiligungsrechte der Ansprechpartnerin für Gleichstellungsfragen, des Frauenförderplans und des Mutterschutzrechtes als Teil der Führungsverantwortung von Schulleitung umzusetzen,
- die gleichstellungsrelevanten Aspekte und Daten in allen Handlungsfeldern von Schulleitung zu berücksichtigen.

### **3.2.2.5. Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung**

#### Fähigkeit

- die Verpflichtung zum Arbeitsschutz, zur Unfallverhütung und zur Gesundheitsförderung entsprechend der einschlägigen Regelungen des Schulrechts und des Arbeitsschutzrechts sowie den Vorschriften der Unfallverhütungsträger umzusetzen,
- auf den Grundlagen schulrelevanter Gesundheitsschutzdaten systemische, personale und thematische Maßnahmen des Arbeitsschutzes und der Gesundheitsförderung zu initiieren und zu begleiten und dabei die Angebote externer Partner und Anbieter zu nutzen.

## Handlungsfelder Schulleitung

<b>Gestaltung und Qualitätsentwicklung</b>	<b>Personalmanagement</b>	<b>schulinterne Kommunikation und Kooperation</b>	<b>Schulexterne Kommunikation und Kooperation</b>	<b>Recht und Verwaltung</b>
<b>Veränderungsmanagement</b>	<b>Personalauswahl</b>	<b>Kommunikation mit schulischen Gremien / Gruppen</b>	<b>Schulträger und Schulverwaltung</b>	<b>Schulrecht</b>
<b>Qualitätsmanagement</b>	<b>Personaleinsatz</b>	<b>Organisation von Teamstrukturen</b>	<b>Schulaufsicht und Qualitätsanalyse</b>	<b>Dienstrecht / Personalrecht</b>
<b>Systematische Unterrichtsentwicklung</b>	<b>Personalentwicklung</b>	<b>Co-Management</b>	<b>Abgebende / aufnehmende Schulen</b>	<b>Haushaltsrecht</b>
<b>Teamentwicklung</b>	<b>Personalführung</b>	<b>Controlling</b>	<b>Kommunale und regionale Unterstützungseinrichtungen</b>	<b>Verwaltungsmanagement</b>
<b>Evaluationskultur</b>	<b>Gleichstellung</b>	<b>Rechenschaftslegung</b>	<b>Wirtschaft / Verbände</b>	<b>Ressourcenmanagement</b>
	<b>Gesundheitsförderung</b>		<b>Kirchen</b>	