

Bartz, A. (2013). Die Führungsqualifizierung wirksam und nachhaltig gestalten. In S.G. Huber (Hrsg.), Handbuch Führungskräfteentwicklung. Grundlagen und Handreichungen zur Qualifizierung und Personalentwicklung im Schulsystem. München: Wolters Kluwer, S. 289-300.

Übersicht zu den Handlungsfeldern, Aufgaben und Handlungstypen von Schulleitung¹		
Handlungsfelder	(Teil-)Aufgaben	Handlungstypen
Schulleitung		
Rolle von Schulleitung	Führung und Management	Die Rolle gestalten und reflektieren Mit Rollenerwartungen umgehen Arbeitsorganisation und Zeitmanagement gestalten Sich selbst führen
(Erweiterte) Schulleitung	Schulleitungsteam und Schulleitungssitzung Geschäftsverteilungsplan (Schulleitung, Personal mit Funktions- und Sonderaufgaben) Delegation von Leitungsaufgaben Anwesenheit in der Schule, Vertretungsregelung	Team entwickeln und Teamprozesse steuern Tagesordnung erstellen und Sitzungen leiten, das Schulleitungshandeln mit dem Ziel der Gleichsinnigkeit koordinieren Aufgaben beschreiben Mit Aufgaben beauftragen, Auftrag formulieren und kontraktieren In der allgemeinen Unterrichtszeit anwesend sein, die Vertretung bei Abwesenheit und in den Ferien regeln, die stellvertretende Schulleitung so informieren, dass sie jederzeit die Vertretung wahrnehmen kann
Allgemeine Leitungsaufgaben	Auftrag der Schule (Bildung, Erziehung, individuelle Förderung) Ziele der Schule Außenvertretung der Schule Qualitätsmanagement	Den Auftrag der Schule (Bildung, Erziehung, individuelle Förderung) in Schulleben und Unterricht umsetzen Die Ziele des Schulgesetzes in Schulleben und Unterricht umsetzen und für eine zielführende pädagogische Arbeit sorgen Die Schule nach außen vertreten (Öffentlichkeitsarbeit, rechtliche Vertretung der Schule u.a.) Ein schulinternes Qualitätsmanagement entwickeln und organisieren Qualitätsindikatoren und –standards für die Schule entwickeln Das Schulportfolio für die Schulinspektion zusammenstellen Externe Evaluation wie z.B. die Schulinspektion und die darauf bezogene Zielvereinbarung mit der Schulaufsicht in eine Maßnahmeplanung umsetzen

¹ Die Übersicht ist auf der Grundlage von Rechts- und Verwaltungsvorschriften in Nordrhein-Westfalen zusammengestellt (Schulgesetz, Anforderungsprofil, Allgemeine Dienstordnung), wird im Wesentlichen aber auch den Aufgaben von Schulleitung in anderen Bundesländern entsprechen.

	<p>Controlling</p> <p>Rechts- und Verwaltungsvorschriften</p> <p>Neutralität und Schulfrieden</p> <p>Gesundheitsschutz, -förderung und -prävention</p> <p>Gender mainstreaming</p> <p>Frauenförderung</p>	<p>Die schulische und pädagogische Arbeit evaluieren</p> <p>Ist-Soll-Abgleich, Abweichungsanalyse und Umsetzung in Maßnahmen</p> <p>Rechts- und Verwaltungsvorschriften umsetzen, Entscheidungen und Maßnahmen auf ihre Rechtmäßigkeit prüfen</p> <p>Lehrkräfte zur Neutralität verpflichten, ihr Verhalten überwachen, ggf. Kritikgespräch führen</p> <p>Konzepte entwickeln und in Organisationsgestaltung, Personalführung und –entwicklung sowie Erziehung umsetzen</p> <p>Überprüfung der Wirkungen von Entscheidungen und Maßnahmen auf die Akteure / Betroffenen als Männer und Frauen</p> <p>Ansprechpartnerin für Gleichstellungsfragen bestellen</p> <p>Ziele der Frauenförderung beachten</p>
Schulleiter/in als Dienstvorgesetzte/r	<p>Hausrecht</p> <p>Intervention in die Unterrichts- und Erziehungsarbeit der Lehrkräfte bei Verstößen gegen Vorgaben</p> <p>Überprüfung der Notengebung</p> <p>Überprüfung des dienstlichen Verhaltens</p> <p>Disziplinarmaßnahmen bis zum Verweis</p> <p>Sonderurlaub und Dienstbefreiung u.a.</p>	<p>Wahrnehmen</p> <p>Weisungen erteilen</p> <p>Kritikgespräche führen</p> <p>Beschwerden bearbeiten, Notengebung ggf. beanstanden</p> <p>Kritikgespräche führen</p> <p>Die Schulaufsicht informieren</p> <p>Maßnahmen gegenüber Lehrkräften aussprechen und zur Personalakte geben</p> <p>Über Anträge auf Sonderurlaub und Dienstbefreiung sowie weitere Aufgaben gemäß Rechtsverordnung entscheiden</p>
Beschwerden und Konflikte	<p>Konfliktmanagement</p> <p>Beschwerdemanagement</p>	<p>Konflikte analysieren</p> <p>Verfahren der Konfliktbearbeitung entwickeln und umsetzen</p> <p>Schlichtungsgespräche führen</p> <p>Konflikte durch Entscheidung / Machteingriff beenden</p> <p>Konzept entwickeln</p> <p>Beschwerdegespräche führen</p> <p>Beschwerdemanagement dokumentieren</p>
Schulverfassung	<p>Einrichtung von Konferenzen</p> <p>Leitung der Schul- und Lehrerkonferenz</p> <p>Zusammenarbeit mit Konferenzen</p> <p>Beschlusssicherung</p>	<p>Konferenzorganismus planen</p> <p>Konferenzen leiten</p> <p>Beschlüsse ausführen</p> <p>Die Mitwirkungsorgane über alle wesentlichen Schulangelegenheiten informieren</p> <p>Beschlüsse aller Konferenzen überprüfen und bei Verstoß gegen Rechts- und Verwaltungsvorschriften beanstanden</p> <p>Beschlüsse dokumentieren (Übersicht der geltenden Beschlüsse)</p> <p>Die Umsetzung der Beschlüsse veranlassen und ihre Wirksamkeit überprüfen</p>
Schulentwicklung		
Schulentwicklung und	Schule in eigener Verantwortung mit	Initiieren, planen, organisieren, koordinieren, moderieren

Qualitätsentwicklung	selbstständiger Regelung ihrer inneren Angelegenheiten	
Entwicklung eines Schulprogramms	Leitbild - Ziele, Schwerpunkte, Organisationsformen der pädagogischen Arbeit - Arbeitsplan	Die (Weiter-) Entwicklung und Aktualisierung initiieren, koordinieren und moderieren
Erfolg der pädagogischen Arbeit	Regelmäßige Überprüfung	Evaluieren
Projektmanagement	Projektauftrag und -überwachung	Projekte initiieren und planen Projektleitung und –gruppe(n) beauftragen Projektverlauf und – ergebnis überwachen Für die Umsetzung der Projektergebnisse sorgen
Entwicklung von schulischen Arbeitsstrukturen und -verfahren	Partizipation Unterrichtsverteilung Teambildung und –entwicklung, Teambesprechungen	Entscheidungs- und Partizipationsverfahren gestalten Unterrichtsverteilung unter Berücksichtigung von Teambildung gestalten Teambildung und Teamentwicklungsprozess gestalten
Einbeziehung aller am Schulleben Beteiligten	Förderung der Kooperation zwischen den Beteiligten	Informieren, koordinieren, moderieren
Personalmanagement		
Personaleinsatz	Unterrichtsverteilung, Aufsichtspläne Individuelle Pflichtstundenzahl Sonderaufgaben Vertretung bei Abwesenheit Beförderung und Funktionsstellen	Erstellen, Partizipation planen, Stärken/Schwächen der Lehrkräfte berücksichtigen Grundsätze vorschlagen, Deputate ermitteln und Arbeitszeitkonto führen Grundsätze vorschlagen, Lehrkräfte mit Aufgaben beauftragen Motivationen und Anreizsysteme nutzen Vertretung festlegen, Konzept für Vertretungsunterricht erstellen Anforderungsprofil erstellen, Stellen ausschreiben, Potenzialanalyse durchführen, Eignung diagnostizieren, Leistungsberichte und dienstliche Beurteilungen erstellen
Personaleinstellung und -auswahl	Personalauswahlverfahren Einstellung von Vertretungslehrkräften	Stellen beschreiben und ausschreiben Anforderungsprofil erstellen Personalauswahlgespräche führen Auswahlkriterien entwickeln und anwenden (Befristete) Verträge mit Vertretungslehrkräften und Honorarkräften abschließen
Personalbeurteilung	Feedback- und Beurteilungssystem Leistungsbericht / Dienstliche Beurteilung	Konzept und Verfahren entwickeln und umsetzen Schüler- und Elternfeedback initiieren und das Konzept sowie Instrumente entwickeln und umsetzen Erstellen Beurteilungsgespräche führen
Personalführung	Vermittlung und Verdeutlichung von Zielen, Förderung zielentsprechenden Verhaltens im alltäglichen Arbeitspro-	Anforderungen und Qualitätsansprüche kommunizieren Zielvereinbarungs- und Zielverfolgungsgespräche führen

	<p>zess Verdeutlichung von Normen und Regeln</p> <p>Delegation von Verantwortung</p> <p>Entwicklung von Teamstrukturen Förderung der Arbeitsmotivation</p>	<p>Regelkonformes dienstliches Verhalten überprüfen, bei Bedarf Kritikgespräch führen</p> <p>Beauftragungsgespräche führen, Aufgaben- und Auftrags erledigung kontrollieren, Meilenstein- und Bilanzgespräche führen</p> <p>Teambildung und Teamentwicklung gestalten und unterstützen</p> <p>Motivationen erkunden und nutzen, Demotivierung vermeiden</p>
Ausbildung von angehenden Lehrkräften in der Schule	<p>Ausbildungsplanung und -koordination</p> <p>Beurteilung von Referendarinnen / Referendaren</p>	<p>Einsatz im Ausbildungsunterricht und im eigenverantwortlichen Unterricht planen</p> <p>Ausbildungskordinator/in beauftragen</p> <p>Unterrichtsbesuche durchführen</p> <p>Beurteilungen erstellen und Beurteilungsgespräch führen</p>
Personalentwicklung	<p>Beratung von Lehrkräften</p> <p>Funktionsstellen und besondere Aufgaben</p> <p>Berufseingangsphase</p> <p>Fortbildung, Fortbildungsplanung</p> <p>Führungsnachwuchsförderung</p>	<p>Konzept entwickeln und Maßnahmen durchführen, Jahresgespräche führen</p> <p>Beratungsgespräche führen</p> <p>Beratung vermitteln und kollegiale Beratung veranlassen und ermöglichen</p> <p>Karriereplanungsgespräch führen, bei Aufgabenwahrnehmung unterstützen, Aufgaben für Qualifizierung on the job nutzen</p> <p>Betriebswissen vermitteln, Anforderungen klären, Unterstützung bieten</p> <p>Grundsätze vorschlagen, Fortbildung auf das Schulprogramm und die Innovationsaufträge des Landes beziehen, Fortbildung initiieren und auswerten, Transfergespräche führen, individuelle Fortbildungsverpflichtung der Lehrkräfte überprüfen, über die Genehmigung individueller Fortbildung entscheiden</p> <p>Potenziale erkunden, mit Aufgaben beauftragen, Qualifizierung vermitteln</p>
Lehrerrat	Zusammenarbeit mit dem Lehrerrat	Informieren, Anhören, Beratung einholen, personalvertretungsrechtliche Mitwirkung und Mitbestimmung bei Angelegenheiten gemäß Rechtsverordnung beachten und bei Entscheidungen berücksichtigen
Kooperation der Lehrkräfte	Kooperation ermöglichen und fördern	Kooperationsstrukturen schaffen Kooperation durch Aufträge fordern Prozesswissen zu Teamentwicklung, Besprechungsleitung, Moderation vermitteln
Unterricht/Erziehung		
Bildungs- und Erziehungsauftrag	Ziele von Unterricht und Erziehung	Zielvorgabe und –vereinbarung, Überprüfung, ob die pädagogische Arbeit zielführend gestaltet wird
Richtlinien und Lehrpläne	Überprüfung, dass der Unterricht den Richtlinien und Lehrplänen entspricht Schuleigene Unterrichtsvorgaben, schulinterne Lehrpläne	Lehrberichte auswerten Initiieren, (Weiter-) Entwicklung fordern und überprüfen
Unterrichtsorganisation	Unterrichtsausfall vermeiden	Terminplanung gestalten, Unterricht und Vertretung organisieren, Vertretungskonzept erstellen, der Schulkonferenz und der Schulaufsicht berichten

		Unterrichtsbesuche genehmigen Umsetzung in der Schule initiieren
Unterrichtsentwicklung	Fachliche Erkenntnisse, Ergebnisse vermitteln Stand und Qualität der Unterrichtsentwicklung überprüfen und weiterentwickeln Unterrichtsqualität Lernförderung	Unterrichtsbesuche durchführen Unterrichtsnachbesprechungen führen Evaluieren Konzepte zur Förderung der Lernfreude und zu Strategien und Methoden für lebenslanges Lernen initiieren und ihre Wirksamkeit überprüfen
Leistungsbeurteilung	Koordination und Vergleichbarkeit der Leistungsbeurteilung Förderung der (Lern-) Diagnosekompetenz	Verfahren und Kriterien entwickeln und vereinbaren Umsetzung überwachen Dokumente (Schülerarbeiten, Beurteilungen) auswerten Verfahren der kollegialen Verständigung initiieren Lern- und Förderempfehlungen als Instrument der Lerndiagnose initiieren und auswerten
Fördermaßnahmen	Förderunterricht und Förderung im Unterricht, individuelle Förderung Umgang mit Heterogenität Migrantenförderung Förderung von Schülerinnen und Schülern mit Entwicklungsverzögerungen und Behinderungen	Förderkonzept entwickeln, Fördermaßnahmen planen und einrichten, die Wirksamkeit überprüfen Konzept zur Binnendifferenzierung initiieren und die Umsetzung überwachen Fördermaßnahmen zum Erwerb der deutschen Sprache konzipieren Maßnahmen planen und Wirksamkeit überprüfen Fördermaßnahmen initiieren, entwickeln und ihre Umsetzung im Hinblick auf das Ziel evaluieren, die schulische und berufliche Eingliederung, gesellschaftliche Teilhabe und selbstständige Lebensgestaltung zu ermöglichen
Lernstandserhebungen / Vergleichsarbeiten / Zentrale Prüfungen	Organisation der Durchführung und der Auswertung	Aufträge stellen und die Auswertung steuern Umsetzung in Unterrichtsentwicklung initiieren und überwachen
Medien	Mediennutzung, Medienkonzept	Medienkonzept entwickeln, Medien zur Lernförderung nutzen
Gewalt / Sucht	Konzept und Programme zur Prävention Meldung von Vorfällen Alkohol- und Rauchverbot	Regelungen und Verfahren des Umgangs vereinbaren Präventionsmaßnahmen planen und umsetzen Lehrpersonen mit Suchtproblemen identifizieren, konfrontieren und bei Bereitschaft zur Verhaltensänderung unterstützen Polizei informieren, Anzeige erstatten Beachtung überprüfen
Berufswahlvorbereitung	Kooperation mit Partnern, außerunterrichtliche und unterrichtliche Umsetzung	Konzept entwickeln Kooperationspartner erkunden und Netzwerk aufbauen und pflegen Betriebspraktika organisieren Für Schülerberatung und -betreuung sorgen Verankerung im Unterricht gewährleisten

Ganztag	Ganztagsangebot und -struktur	Interessen und Motivation der Schüler/innen erkunden und bei der Angebotsplanung berücksichtigen Motivationen und Potenziale der Lehrkräfte erkunden und nutzen Kooperation mit außerschulischen Partnern initiieren und pflegen Honorarkräfte beauftragen
Schüler- und Elternangelegenheiten		
Schulverhältnis	Aufnahme der Schüler/innen Überwachung der Schulpflicht Beurlaubung von Schüler/innen Entlassung von Schüler/innen	Verfahren und Kriterien klären, Aufnahmegespräche führen Überprüfungsverfahren festlegen, Konzept für Schulverweigerung entwickeln und umsetzen, Maßnahmen planen, mit Jugendhilfe u.a. kooperieren Anträge auf Beurlaubung prüfen und ggf. genehmigen Beendigung des Schulverhältnisses prüfen und mitteilen, den Übergang an eine andere Schule oder in die Berufsausbildung unterstützen und begleiten
Erziehungsziele	Bildungs- und Erziehungsvereinbarungen	Sich auf gemeinsame Ziele und Grundsätze verständigen Konzept der Vereinbarungen entwickeln und Umsetzung überprüfen
Schüler- und Elternberatung	Beratung über Lern- und Leistungsentwicklung, Erziehung, Schullaufbahn und weitere Bildungswege	Beratungskonzept entwickeln und Umsetzung überprüfen Mit außerschulischen Beratungspartnern kooperieren
Schülerfehlverhalten	Erziehungs- und Ordnungsmaßnahmen	Verhältnismäßigkeit klären, Verfahrensablauf klären und überprüfen Klassenlehrer/innen beraten Über die Ordnungsmaßnahme entscheiden oder die Disziplinarkonferenz einladen und leiten
Schülergesundheit – Gesunde Schule	Konzept und Maßnahmen	Konzept entwickeln, Maßnahmen organisieren, Lehrkräfte beraten, mit Gesundheitsamt kooperieren
Organisation und Verwaltung		
Organisationsplan	Geschäftsverteilungsplan Raumplan Ablauforganisation Regeln Terminplan	Zuständigkeiten klären und festlegen Erstellen, Klassen und Fachunterricht den Räumen zuweisen Ablaufprogramme für Routinevorgänge entwickeln Regeln für Abläufe festlegen, Einhaltung überwachen und Eignung überprüfen Erstellen
Informations- und Kommunikationssystem	Struktur und Verfahren Information des Kollegiums Dienstbesprechungen Sprechstunde	Ziel und Struktur des Informationssystems klären IT-Management konzipieren und implementieren Kollegiums-Infos verfassen, redigieren und versenden Dienstbesprechungen vorbereiten und leiten In Sprechstunden für Information und Kommunikation zur Verfügung stehen
Schulische Personalverwaltung	Personalbestands- und Personalbedarfsbestimmung	Kurz-, mittel- und langfristige Planung erstellen Bei Bedarf Stellen bei der Schulaufsicht anfordern
Haushalt / Ressourcen	Haushaltsplanung, -verwendung, -	Verfahren festlegen und umsetzen

	kontrolle Eigenverantwortliche Bewirtschaftung von Sach- und Personalmitteln Sponsoring Lernmittelfreiheit Schülerfahrkosten	Schulgirokonto führen Haushalt am Schulprogramm und der Wirksamkeit für die pädagogische Arbeit und die pädagogischen Ziele orientieren Der Schulkonferenz über die Mittelverwendung berichten Sponsoring auf die Vereinbarkeit mit dem Bildungs- und Erziehungsauftrag hin überprüfen, Konzept und Kontakte entwickeln Durchführung organisieren Durchführung organisieren
Schulgebäude und Schulgelände	Nutzung, Erhalt und Pflege der Schulgebäude, Schulanlagen, Einrichtungen und Ausstattung	Den Hausmeister beauftragen, Berichte einholen, Schülerordnungsdienste einrichten Schulträger über Mängel informieren und Reparatur / Renovierung einfordern
Schulleitung als Betriebsleitung	Unfallverhütung, Gefahrstoffverordnung, Arbeits- und Gesundheitsschutz	Umsetzung und Beachtung initiieren und überprüfen
Rechtliche Vertretung der Schule	Verträge und Rechtsgeschäfte	Rechtsgeschäftliche Erklärungen abgeben Verträge schließen
Schulakten	Schulakten und Dienstsiegel Datenschutz	Schulakten und Dienstsiegel führen Für die Einhaltung der datenschutzrechtlichen Vorschriften sorgen
Kooperation der Schule		
Kooperation mit der Schulaufsicht	Zielvorgaben und –vereinbarung Dienstliches Verhalten der Lehrkräfte Klagen gegen die Schule als Behörde Presseerklärungen	Ziele entwickeln und mit der Schulaufsicht vereinbaren Schulaufsicht informieren und Unterstützungsbedarf einfordern Über Fehlverhalten ohne Verhaltensänderung und Dienstvergehen informieren Schulaufsicht informieren Presseerklärungen bei Angelegenheiten von besonderer Tragweite mit der Schulaufsicht abstimmen
Kooperation mit dem Schulträger	Äußere Schulangelegenheiten Klagen gegen die Schule als Behörde Öffentlichkeits- und Pressearbeit	Schulträger informieren und Weisungen des Schulträgers umsetzen Einhaltung der Verpflichtungen des Schulträgers einfordern An Dienstbesprechungen auf Einladung des Schulträgers teilnehmen Schulträger informieren Presseerklärungen bei Angelegenheiten von besonderer Tragweite mit dem Schulträger abstimmen
Kooperation mit dem Studienseminar	Lehrerausbildung	Ziele, Organisation und Verfahren koordinieren An Dienstbesprechungen des Seminars teilnehmen
Förderung und Gestaltung der Kooperation mit Partnern der Schule	Zusammenarbeit mit anderen Schulen Regionale Netzwerke Besondere Vorkommnisse in der Schule	Initiieren und durchführen Partner erkunden, Netzwerk initiieren, organisieren und koordinieren Zuständige Behörde (Jugendamt, Gesundheitsamt, Sozialamt, Feuerwehr, Polizei) informieren