



## Berufsbild Schulleitung



**Niedersachsen**

Sehr geehrte Damen und Herren,

die Arbeit der niedersächsischen Schulleiterinnen und Schulleiter hat sich mit Einführung der Eigenverantwortlichen Schule im Jahr 2007 stark verändert: Im Rahmen der staatlichen Verantwortung und der Rechts- und Verwaltungsvorschriften sind die niedersächsischen Schulen eigenverantwortlich in Planung, Durchführung und Auswertung des Unterrichts, in der Erziehung sowie in ihrer Leitung, Organisation und Verwaltung. Die Schulleiterinnen und Schulleiter sind Motor und Weichensteller ihrer Schule – und zwar sowohl in der strategischen Ausrichtung wie auch bei der Bewältigung der Herausforderungen des Alltags. Sie tragen die Gesamtverantwortung für ihre Schule sowie für deren Qualitätssicherung und -entwicklung. Daher hat die Landesregierung in ihrem Koalitionsvertrag von 2017 festgehalten: „Wir erkennen an, dass Schulleitung ein eigenes Berufsbild ist.“

Das Ihnen nun vorliegende Berufsbild Schulleitung formuliert den Kern dessen, was Schulleitung in den allgemein bildenden und berufsbildenden Schulen ausmacht, setzt Standards und beschreibt die Erwartungen, die an die Ausrichtung und die Qualität der Arbeit von Schulleiterinnen und Schulleiter gestellt werden.

Das Berufsbild ist so zu verstehen, dass die hier idealtypisch dargelegten Aspekte den Schulleiterinnen und Schulleitern dafür dienen sollen, ihre eigene Haltung, das eigene Handeln und die Weiterentwicklung an diesem Idealbild auszurichten. Damit wird die Grundlage für ein einheitliches Verständnis geschaffen und gleichzeitig lässt das Berufsbild Raum für verschiedene Ausprägungen und Schwerpunktsetzungen und somit für



die Besonderheiten der unterschiedlichen Schulformen und die individuellen Gegebenheiten der Einzelschule. Darüber hinaus sollen bei der Auswahl von Bewerberinnen und Bewerber für Schulleitungsstellen das Anforderungsprofil und das Leitbild des Berufsbildes Schulleitung beachtet werden und Weiterentwicklungen von Qualifizierungsmaßnahmen sich an dem Berufsbild Schulleitung ausrichten.

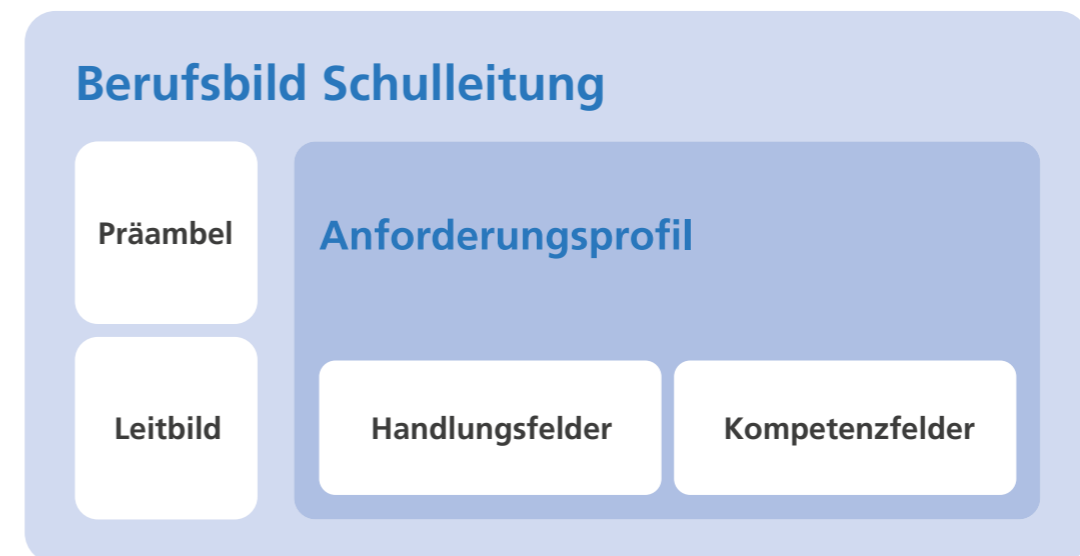
Ich wünsche mir deshalb, dass das Berufsbild Schulleitung in den Schulen Wirkung entfaltet.

Grant Hendrik Tonne  
Niedersächsischer Kultusminister

# Inhaltsverzeichnis

- 1. Präambel** **6**
- 2. Leitbild** **7**
- 3. Anforderungsprofil – Handlungsfelder** **7**
  - 3.1 Handlungsfeld Lehren und Lernen** ..... **7**
    - 3.1.1 Lehren und Lernen ermöglichen.....8
    - 3.1.2 Lehren und Lernen entwickeln.....8
  - 3.2 Handlungsfeld Personal** ..... **8**
    - 3.2.1 Personal führen.....8
    - 3.2.2 Personal entwickeln.....9
    - 3.2.3 Personal verwalten.....9
  - 3.3 Handlungsfeld Kooperation**..... **10**
    - 3.3.1 Intern kooperieren.....10
    - 3.3.2 Extern kooperieren.....11
  - 3.4 Handlungsfeld Qualitätsentwicklung** ..... **11**
    - 3.4.1 Leitbild pflegen.....11
    - 3.4.2 Schulprogramm fortschreiben .....11
    - 3.4.3 Ergebnisse beachten.....12
  - 3.5 Handlungsfeld Schulkultur**..... **12**
    - 3.5.1 Demokratie leben.....12
    - 3.5.2 Partizipation leben.....13
    - 3.5.3 Vielfalt leben.....13
  - 3.6 Handlungsfeld Organisation**..... **13**
    - 3.6.1 Strukturen schaffen.....13
    - 3.6.2 Ressourcen verwalten.....14
    - 3.6.3 Rechtsvorschriften umsetzen.....14
- 4. Anforderungsprofil – Kompetenzfelder** **14**
  - 4.1 Kompetenzfeld Selbstkompetenz** ..... **15**
    - 4.1.1 Selbstreflexion, Selbststeuerung, Resilienz und Selbstorganisation.....15
    - 4.1.2 Entscheidungskompetenz, Gestaltungskompetenz und Ambiguitätstoleranz.....15
  - 4.2 Kompetenzfeld Sozialkompetenz** ..... **15**
    - 4.2.1 Kommunikationskompetenz .....16
    - 4.2.2 Konfliktfähigkeit .....16
    - 4.2.3 Kritikfähigkeit .....16
    - 4.2.4 Kooperationskompetenz .....16
  - 4.3 Kompetenzfeld Fachkompetenz** ..... **16**
    - 4.3.1 Systemkompetenz und Normenkompetenz.....17
    - 4.3.2 Steuerungskompetenz und Organisationskompetenz.....17
    - 4.3.3 Unterrichtskompetenz.....17

## Rechtliche Grundlage 18





## 1. Präambel

In Niedersachsen haben Schulleiterinnen und Schulleiter innerhalb der Schule eine zentrale Stellung mit weitreichendem Aufgabenspektrum und entsprechenden Entscheidungsbefugnissen. Folglich stellt Schulleitung ein eigenes Berufsbild mit eigenem Anforderungsprofil dar. Daher hat das Niedersächsische Kultusministerium in Kooperation mit den nachgeordneten Behörden, den Interessenvertretungen der Schulleitungen Niedersachsens sowie erfahrenen Schulleiterinnen und Schulleitern das Berufsbild Schulleitung für alle öffentlichen allgemein bildenden und berufsbildenden Schulen Niedersachsens erarbeitet.

Dieses Berufsbild setzt Standards und beschreibt die Erwartungen, die an die Ausrichtung und Qualität der Arbeit der Schulleiterinnen und Schulleiter gestellt werden und darüber hinaus an ihre Haltung und ihre Kompetenzen. Das Berufsbild besteht aus dem Leitbild und dem Anforderungsprofil: Im Leitbild sind Aspekte der Haltung und der Führung dargestellt, das Anforderungsprofil

beschreibt die Handlungsfelder, in denen Schulleiterinnen und Schulleiter agieren und die Kompetenzen, die dafür als notwendig erachtet werden. Damit formuliert das Berufsbild den Kern dessen, was Schulleitung ausmacht.

Es besteht nicht der Anspruch, dass Schulleiterinnen und Schulleiter diese Standards und Erwartungen vollständig erfüllen. Vielmehr sollen sie die eigene Haltung und Weiterentwicklung sowie das eigene Handeln an diesem Idealbild ausrichten. Die Besonderheiten der unterschiedlichen Schulformen und die individuellen Gegebenheiten der Einzelschule führen dabei zu verschiedenen Ausprägungen und Schwerpunktsetzungen im Berufsbild. Das Berufsbild ist Grundlage für ein einheitliches Verständnis von Schulleitung, die Ausgestaltung des Arbeitsplatzes und die Weiterentwicklung von Qualifizierungsmaßnahmen. Die Auswahl der Bewerberinnen und Bewerber für Schulleitungsstellen erfolgt auf Basis des Anforderungsprofils und mit Blick auf das Leitbild.

## 2. Leitbild

Die Bildung und Erziehung der Schülerinnen und Schüler im Sinne des Bildungsauftrages sind der Kern von Schule und damit auch das Ziel jeglichen Handelns der Schulleiterinnen und Schulleiter. Sie sind sich der Gesamtverantwortung für die Schule bewusst und treffen Entscheidungen im Sinne des Gesamtsystems. Sie vertreten ihre Entscheidungen transparent und kommunizieren professionell mit allen Beteiligten.

Die Schulleiterinnen und Schulleiter haben ein klares Rollenverständnis und sind sich der eigenen Vorbildfunktion bewusst. Sie fordern nur das von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, was sie selbst zu leisten bereit sind. Sie verstehen sich als Motor für aktive

und eigenverantwortliche Entwicklungen; gleichzeitig sind sie sich bewusst, wie wichtig Sicherheit, Verlässlichkeit und Kontinuität sind. Geprägt durch ein positives Menschenbild gehen sie achtsam mit allen an Schule Beteiligten um. Sie verhalten sich konsequent, berechenbar, verbindlich und gerecht.

Die Schulleiterinnen und Schulleiter kennen die eigenen Stärken und Schwächen und hinterfragen das eigene Handeln. Gleichzeitig besitzen sie professionelle Distanz und Resilienz. Auf diesen Grundlagen entwickeln die Schulleiterinnen und Schulleiter die eigene Persönlichkeit und Professionalität kontinuierlich weiter.

## 3. Anforderungsprofil – Handlungsfelder

- » Voraussetzung für erfolgreiches Schulleitungshandeln ist die Erfüllung der Aufträge und Wahrnehmung der übergeordneten und konkreten Aufgaben, die in den Handlungsfeldern dargestellt sind.
- » Diese Handlungsfelder sind: „Lehren und Lernen“, „Personal“, „Kooperation“, „Schulkultur“, „Qualitätsentwicklung“ und „Organisation“.
- » In jedem Handlungsfeld wird zunächst dessen Relevanz und Ziel dargestellt. Dieses Ziel mündet in einem Auftrag an die Schulleiterinnen und Schulleiter. Es folgen verschiedene Arbeitsschwerpunkte mit übergeordneten und konkreten Aufgaben der Schulleiterinnen und Schulleiter.

### 3.1 Handlungsfeld Lehren und Lernen

„Lehren und Lernen“ ist der Kern von Schule und hat für die Schulleiterinnen und Schulleiter hohe Priorität. Übergeordnetes Ziel in diesem Handlungsfeld ist es, jeder Schülerin und jedem Schüler die bestmögliche individuelle Lern- bzw. Kompetenzentwicklung zu ermöglichen sowie die Lernenden zu befähigen, den für sie bestmöglichen Abschluss zu erreichen und ihren Bildungsweg fortzusetzen.

- » Jedes Handlungsfeld ist unterteilt in Auftrag und Aufgaben der Schulleiterinnen und Schulleiter. Dabei liegt der Fokus auf den Handlungen, die für die Schulleiterinnen und Schulleiter in ihrer täglichen Arbeit von großer Bedeutung sind. Die Handlungsfelder sind bewusst weder ausdifferenziert noch mit Beispielen angereichert, sondern lassen Raum für spezifische Gegebenheiten der einzelnen Schulen und Schulformen; sie überschneiden und ergänzen sich.



Es ist Auftrag der Schulleiterinnen und Schulleiter, das Handeln aller an Schule Beteiligten auf „Lehren und Lernen“ auszurichten sowie die Voraussetzungen dafür sicherzustellen und für eine Weiterentwicklung Sorge zu tragen. Darüber hinaus ist es Auftrag der Schulleiterinnen und Schulleiter, Übergänge der Schülerinnen und der Schüler zwischen Lerngruppen, Schuljahrgängen und Schulformen zu gestalten. Dieser Auftrag lässt sich in die beiden Arbeitsschwerpunkte „Lehren und Lernen ermöglichen“ und „Lehren und Lernen entwickeln“ einteilen.

### 3.1.1 Lehren und Lernen ermöglichen

In diesem Arbeitsschwerpunkt ist es übergeordnete Aufgabe der Schulleiterinnen und Schulleiter, Lehren und Lernen entsprechend den rechtlichen Vorgaben sowie den schulspezifischen Beschlüssen der Schule sicherzustellen.

Konkret stellen die Schulleiterinnen und Schulleiter sicher, dass der Unterricht wie vorgesehen durchgeführt wird. Die Schulleiterinnen und Schulleiter sorgen ebenso für unterstützende und außerunterrichtliche Angebote. Um Lehren und Lernen zu ermöglichen, ist es darüber hinaus Aufgabe der Schulleiterinnen und Schulleiter, zu gewährleisten, dass pädagogische Lernräume zur Verfügung stehen.

### 3.1.2 Lehren und Lernen entwickeln

In diesem Arbeitsschwerpunkt ist es übergeordnete Aufgabe der Schulleiterinnen und Schulleiter, für die Ausgestaltung der Spielräume entsprechend den sich wandelnden Bedarfen, neuen Erkenntnissen und Zielsetzungen der eigenen Schule Sorge zu tragen. Konkret sorgen die Schulleiterinnen und Schulleiter dafür, dass die jeweiligen Stundentafeln sowie die Tages- und Stundenpläne der Lerngruppen oder Schülerinnen und Schüler sinnvoll ausgestaltet sind. Darüber hinaus ist ihre Aufgabe, die Curriculumsarbeit in geeigneter Weise zu gestalten und die Weiterentwicklung der unterstützenden

und außerunterrichtlichen Angebote zu gewährleisten. Um Lehren und Lernen zu entwickeln, sorgen die Schulleiterinnen und Schulleiter zum einen für die Gestaltung der pädagogischen Lernräume und fördern zum anderen den pädagogischen Austausch zwischen den Lehrkräften und an Schule Beteiligten und schaffen hierfür einen verbindlichen Rahmen.

## 3.2 Handlungsfeld Personal

Die erfolgreiche Umsetzung des Bildungsauftrages einer Schule hängt maßgeblich von der Kompetenz und dem Engagement der Lehrkräfte, der in Leitung Tätigen und der weiteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dieser Schule ab. Übergeordnetes Ziel in diesem Handlungsfeld ist es daher, die Stärken von jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter zu erkennen und sie bestmöglich einzusetzen sowie sie in ihrer beruflichen Entwicklung zu fördern.

Es ist Auftrag der Schulleiterinnen und Schulleiter, durch salutogene Führung, gelebte Wertschätzung und Vertrauen für eine hohe Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten zu sorgen. Sie schaffen gesunderhaltende Arbeitsbedingungen durch die Umsetzung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes. Der Auftrag der Schulleiterinnen und Schulleiter in diesem Handlungsfeld lässt sich in die drei Arbeitsschwerpunkte „Personal führen“, „Personal entwickeln“ und „Personal verwalten“ einteilen.

### 3.2.1 Personal führen

In diesem Arbeitsschwerpunkt ist es übergeordnete Aufgabe der Schulleiterinnen und Schulleiter, die in Leitung Tätigen, die Lehrkräfte und die weiteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zielorientiert einzubinden und dafür Sorge zu tragen, dass sie eine bestmögliche Arbeitsleistung erbringen sowie die ihnen obliegenden Aufgaben optimal bewältigen.



Konkret übertragen die Schulleiterinnen und Schulleiter in der Schule anfallende Aufgaben sowie die dafür notwendigen Entscheidungskompetenzen an die Beschäftigten. Dabei sind die zu erledigenden Aufgaben und die zu erreichenden Ziele klar definiert und kommuniziert. Die Schulleiterinnen und Schulleiter nehmen die Arbeitsergebnisse wahr und geben entsprechende Rückmeldungen. Zur Personalführung gehört auch, dass die Schulleiterinnen oder die Schulleiter die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entsprechend den rechtlichen Vorgaben beurteilen. Dazu gehören Beurteilungen sowie Bewährungsfeststellungen im Amt.

### 3.2.2 Personal entwickeln

In diesem Arbeitsschwerpunkt ist es übergeordnete Aufgabe der Schulleiterinnen und Schulleiter, die Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern entsprechend den Bedarfen der eigenen Schule, der Schulentwicklung sowie der individuellen Professionalisierung zu fördern und zu erweitern.

Konkret ermöglichen die Schulleiterinnen und Schulleiter Fortbildungen und Weiterbil-

dungen, regen diese an und fordern sie ein – immer unter Berücksichtigung der Bedarfe der Schule und des Bedarfs an individueller Professionalisierung. Ein besonderes Augenmerk legen die Schulleiterinnen oder die Schulleiter hierbei auf die Förderung des Führungsnachwuchses. Es ist konkrete Aufgabe der Schulleiterinnen und Schulleiter, alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu beraten und zu unterstützen sowie die Lehrkräfte im Unterricht zu besuchen. Dazu gehört es auch, zu motivieren oder vor Überforderung zu schützen.

### 3.2.3 Personal verwalten

In diesem Arbeitsschwerpunkt ist es übergeordnete Aufgabe der Schulleiterinnen und Schulleiter, notwendige und geeignete Personalmaßnahmen zu ergreifen, damit ein reibungsloser Ablauf aller schulischen Prozesse gewährleistet ist.

Konkret ermitteln die Schulleiterinnen und Schulleiter regelmäßig den Personalbedarf der Schule und ergreifen die erforderlichen Maßnahmen zur Sicherstellung des Unterrichts. Es ist die Aufgabe der Schulleiterinnen



und Schulleiter, auf Basis der ermittelten Personalbedarfe entsprechendes Personal auszuwählen. Darüber hinaus verantworten die Schulleiterinnen und Schulleiter den Personaleinsatz.

### 3.3 Handlungsfeld Kooperation

Eine Gelingensbedingung von Schule ist die vertrauensvolle Kooperation aller Beteiligten auf Grundlage eines gut ausgebauten und funktionierenden Netzwerkes. Übergeordnetes Ziel in diesem Handlungsfeld ist es, die Qualität der Arbeitsprozesse und der Ergebnisse durch vertrauensvolle Kooperation sicherzustellen und weiterzuentwickeln. Eine vertrauensvolle Kooperation erhöht die Identifikation aller an Schule Beteiligten mit der Schule und trägt damit zur allgemeinen Zufriedenheit bei.

Es ist Auftrag der Schulleiterinnen oder der Schulleiter, Strukturen zu schaffen und Prozesse in Gang zu setzen, die die Kooperationen innerhalb des Kollegiums und mit Externen ermöglichen, fördern und sicherstellen.

Dies schließt auch die Kooperation mit den Landesbehörden, dem Schulträger, Gremien und weiteren Partnern ein. Zentraler Aspekt ist dabei die Einhaltung von Absprachen und Vorgaben auf der Basis transparenter und wertschätzender Kommunikation. Der Auftrag der Schulleiterinnen und Schulleiter in diesem Handlungsfeld lässt sich in die zwei Arbeitsschwerpunkte „intern kooperieren“ und „extern kooperieren“ einteilen.

#### 3.3.1 Intern kooperieren

In diesem Arbeitsschwerpunkt ist es übergeordnete Aufgabe der Schulleiterinnen und Schulleiter, Sorge dafür zu tragen, dass alle an Schule Beteiligten vertrauensvoll, zielgerichtet und wertschätzend miteinander kommunizieren.

Konkret fördern die Schulleiterinnen und Schulleiter die Teamarbeit in der Schule. Dazu gehört auch die multiprofessionelle Zusammenarbeit der Personen, die mit unterschiedlicher Expertise in Schule zusammenarbeiten. Die Schulleiterinnen und Schulleiter sorgen für Transparenz und einen stetigen Informationsfluss. Sie installieren eine verbind-

liche Feedbackkultur, um schulische Prozesse weiterzuentwickeln.

#### 3.3.2 Extern kooperieren

In diesem Arbeitsschwerpunkt ist es übergeordnete Aufgabe der Schulleiterinnen und Schulleiter, zum nachhaltigen Nutzen der Schule mit externen Partnern zusammenzuarbeiten und die regionale Öffentlichkeit über das Schulgeschehen und das Schulleben zu informieren sowie die Erfolge der schulischen Arbeit sichtbar zu machen.

Konkret knüpfen die Schulleiterinnen und Schulleiter Kontakte zu möglichen Kooperationspartnerinnen und -partnern und binden sie im Sinne einer nachhaltigen Zusammenarbeit an die Schule. Dazu pflegen sie Beziehungen und nutzen Netzwerke. Durch die Kooperation mit externen Partnern, insbesondere in der Region, übernehmen die Schulleiterinnen und Schulleiter regionale Verantwortung. Sie sorgen für eine umfangliche und zielgerichtete Information der Öffentlichkeit und pflegen dazu auch die Zusammenarbeit mit den regionalen Medien.

### 3.4 Handlungsfeld Qualitätsentwicklung

Jede Schule entwickelt sich kontinuierlich weiter und passt sich wandelnden Bedingungen, Herausforderungen und Zielrichtungen an. Übergeordnetes Ziel in diesem Handlungsfeld ist es, dass sich Schule als lernende Organisation begreift.

Es ist Auftrag der Schulleiterinnen und Schulleiter, bei allen Beteiligten und Verantwortlichen ein gemeinsames Qualitätsverständnis von Schule zu entwickeln und die Qualität der Schule in einem kontinuierlichen und strategischen Prozess zu entwickeln und zu sichern. Dazu etablieren die Schulleiterinnen und Schulleiter eine Evaluationskultur. Die Ergebnisse von Evaluationen münden in Veränderungsprozesse, die von den Schulleiterinnen und Schulleitern angestoßen und durchgängig begleitet werden. Dabei sollen

Entwicklungen verstetigt und erreichte Erfolge wahrgenommen werden. Das Würdigen und Feiern von Erfolgen stellt hierbei einen wesentlichen und sichtbaren Abschluss dar. Der Auftrag der Schulleiterinnen und Schulleiter in diesem Handlungsfeld lässt sich in die drei Arbeitsschwerpunkte „Leitbild pflegen“, „Schulprogramm fortschreiben“ und „Ergebnisse beachten“ einteilen.

#### 3.4.1 Leitbild pflegen

In diesem Arbeitsschwerpunkt ist es übergeordnete Aufgabe der Schulleiterinnen und Schulleiter, für die Erstellung und Weiterentwicklung des Leitbildes zu sorgen.

Konkret ist es Aufgabe der Schulleiterinnen und Schulleiter, die erarbeiteten Leitlinien bei allen Beteiligten schulweit zu implementieren und im Bewusstsein zu halten. Für die Entwicklung und Weiterentwicklung des Leitbildes regen sie einen gemeinsamen Prozess in der Schule an und beteiligen die verschiedenen schulischen Gremien und den Schulträger. Sie stimmen sich zudem mit den Kooperationspartnern ab.

#### 3.4.2 Schulprogramm fortschreiben

In diesem Arbeitsschwerpunkt ist es übergeordnete Aufgabe der Schulleiterinnen und Schulleiter, für die Erstellung und Weiterentwicklung des Schulprogramms Sorge zu tragen.

Konkret sorgen die Schulleiterinnen und Schulleiter dafür, dass die Schule sich Ziele setzt, Maßnahmen für deren Umsetzung entwickelt und sie überprüfen den Erfolg der Maßnahmen. Hierbei nutzen sie geeignete Instrumente der Qualitätsentwicklung. Die Schulleiterinnen und Schulleiter regen dafür einen breiten und strategischen Diskussions- und Arbeitsprozess unter Mitwirkung möglichst vieler Beteiligter an. Die Schulleiterinnen und Schulleiter tragen dafür Sorge, dass die gesetzten Ziele in Übereinstimmung mit den Leitlinien des Leitbildes stehen.



### 3.4.3 Ergebnisse beachten

In diesem Arbeitsschwerpunkt ist es übergeordnete Aufgabe der Schulleiterinnen und Schulleiter, die Ergebnisse und Erfolge ihrer Schule zu beachten und daraus Schlüsse für die Qualitätsentwicklung zu ziehen. Konkret nehmen die Schulleiterinnen und Schulleiter entsprechende Daten, wie zum Beispiel Kennzahlen, Prüfungsergebnisse, Wiederholerquoten oder Ergebnisse aus anderen internen oder externen Erhebungen, zur Kenntnis und werten diese aus. Die Rückschlüsse aus dieser Analyse nutzen die Schulleiterinnen und Schulleiter als Grundlage für die zielgerichtete Weiterarbeit in den Gremien der Schule.

## 3.5 Handlungsfeld Schulkultur

Schulkultur als Haltung aller an Schule Beteiligten hat einen wesentlichen Einfluss auf eine Schule als Lern- und Lebensraum. Diese Haltung ist in jeder Phase des Schulalltags ebenso spürbar wie im Umgang aller miteinander. Es ist übergeordnetes Ziel in

diesem Handlungsfeld, eine vorbildliche, an Werten und Normen orientierte Schulkultur zu etablieren.

Es ist Auftrag der Schulleiterinnen und Schulleiter, die Schulkultur bewusst zu fördern sowie das Handeln aller an Schule Beteiligten an dieser Schulkultur auszurichten. Eine positive Schulkultur kann insbesondere dann gelingen, wenn die Schulleiterinnen und Schulleiter sich ihrer Vorbildfunktion durchgängig bewusst sind, Haltung zeigen, Toleranz einfordern und Wertschätzung leben. Der Auftrag der Schulleiterinnen und Schulleiter in diesem Handlungsfeld lässt sich in die drei Arbeitsschwerpunkte „Demokratie leben“, „Partizipation leben“ und „Vielfalt leben“ einteilen.

### 3.5.1 Demokratie leben

In diesem Arbeitsschwerpunkt ist es übergeordnete Aufgabe der Schulleiterinnen und Schulleiter, demokratische Prozesse in der Schule zu initiieren, zu fördern und wertzuschätzen. Dies betrifft alle Ebenen des schulischen Miteinanders vom Unterricht bis in die Gremienarbeit.

Konkret haben die Schulleiterinnen und Schulleiter die Aufgabe, anderen Meinungen Raum zu geben und diese in Überlegungen und Entscheidungen einfließen zu lassen. Sie wägen ab, welche Entscheidungen demokratisch getroffen werden sollten. Demokratisch getroffene Entscheidungen tragen die Schulleiterinnen oder die Schulleiter – unabhängig von ihrer eigenen Meinung – mit und setzen sie um.

### 3.5.2 Partizipation leben

In diesem Arbeitsschwerpunkt ist es übergeordnete Aufgabe der Schulleiterinnen und Schulleiter, die Beteiligten und entsprechende Gremien an wesentlichen Fragen und Prozessen der Schule teilhaben zu lassen. Konkret stellen sie sicher, dass der Informationsfluss gewährleistet ist, und sorgen für eine Kultur des Feedbacks, die die Grundlage für einen Austausch über Schul- und Unterrichtsfragen schafft. Die Schulleitung ermöglicht, fördert und unterstützt Begegnungen innerhalb der und zwischen den unterschiedlichen Gruppen einer Schule sowie mit Schulexternen. Zur Verbesserung der Zusammenarbeit fördern die Schulleiterinnen und Schulleiter gezielt Teamstrukturen und die Teamkultur an der Schule. Es ist ihre Aufgabe, hierfür Raum zu geben sowie einen geeigneten Rahmen zu finden.

### 3.5.3 Vielfalt leben

In diesem Arbeitsschwerpunkt ist es übergeordnete Aufgabe der Schulleiterinnen und Schulleiter, Vielfalt in allen Bereichen der Schule zuzulassen und zu fördern. Dies setzt eine eigene tolerante Grundhaltung sowie die aktive Förderung dieser Haltung bei anderen voraus und übt einen wesentlichen Einfluss auf die Schulkultur aus.

Konkret ist es dabei die Aufgabe der Schulleiterinnen und Schulleiter, jede Person in ihrer Eigenheit und Besonderheit wahrzunehmen, zu respektieren und ihm bzw. ihr mit Empathie, Umsicht und Verständnis zu begegnen.

Sie setzen sich aktiv für ein gelingendes Miteinander ein. Dazu gehört es auch, jede Person entsprechend ihren Fähigkeiten und Fertigkeiten in Schule zu fördern und einzubinden. Die Schulleiterinnen und Schulleiter verankern und fördern den inklusiven Gedanken in der Schule.

## 3.6 Handlungsfeld Organisation

In Schule arbeiten zahlreiche Akteure in komplexen Strukturen zusammen. Jede Schule gestaltet ihre individuelle Organisationsstruktur in eigener Verantwortung. Übergeordnetes Ziel in diesem Handlungsfeld ist es, eine reibungslos funktionierende Organisation mit eigener Schwerpunktsetzung zu installieren.

Es ist Auftrag der Schulleiterinnen und Schulleiter, in dieser Organisation Verbindlichkeiten zu schaffen und die notwendigen Entscheidungen zu treffen. Sie sorgen für die Umsetzung der getroffenen Beschlüsse und Absprachen und schaffen damit Verlässlichkeit. Zudem führen sie zahlreiche Verwaltungsarbeiten durch. Der Auftrag der Schulleiterinnen und Schulleiter in diesem Handlungsfeld lässt sich in die drei Arbeitsschwerpunkte „Strukturen schaffen“, „Ressourcen verwalten“ sowie „Rechtsvorschriften umsetzen“ einteilen.

### 3.6.1 Strukturen schaffen

In diesem Arbeitsschwerpunkt ist es übergeordnete Aufgabe der Schulleiterinnen und Schulleiter, die Organisation so aufzustellen, dass die Strukturen klar, einheitlich sowie für alle Beteiligten transparent und verlässlich sind.

Konkret organisieren die Schulleiterinnen und Schulleiter die Abläufe in der Schule mit dem Ziel, Handlungsklarheit und -sicherheit herbeizuführen. Die Schulleiterinnen und Schulleiter beachten hierbei die Rahmenbedingungen der Schule und passen die Strukturen aktuellen Entwicklungen an. Das bedeutet auch, dass die zahlreichen wie-



derkehrenden Prozesse in der Schule auf Funktionalität und Effizienz überprüft und gegebenenfalls angepasst werden. Dazu gehört es u.a., einen Organisationsplan sowie Jahrespläne zu erstellen.

### 3.6.2 Ressourcen verwalten

In diesem Arbeitsschwerpunkt ist es übergeordnete Aufgabe der Schulleiterinnen und Schulleiter, die ihnen zur Verfügung gestellten Mittel zu bewirtschaften.

Konkret ist es dabei die Aufgabe der Schulleiterinnen und Schulleiter, die jeweils zur Verfügung gestellten Budgets zu führen und zu verantworten. Um die Schulausstattung zu optimieren, verschaffen sich die Schulleiterinnen oder die Schulleiter einen Überblick über die Ausstattung und bringen die Bedarfe der Schule mit den Möglichkeiten in Einklang. Dazu gehört es auch, das Schul-

gebäude inklusive der Außenanlagen aktiv zu gestalten und auf die individuellen Bedürfnisse der Schule auszurichten. Dies bedarf einer intensiven Kommunikation mit dem Schulträger.

### 3.6.3 Rechtsvorschriften umsetzen

In diesem Arbeitsschwerpunkt ist es übergeordnete Aufgabe der Schulleiterinnen und Schulleiter, dafür Sorge zu tragen, dass die Schule entsprechend den gültigen Rechtsvorschriften arbeitet.

Konkret sorgen die Schulleiterinnen und Schulleiter hierbei für die Umsetzung neuer und achten auf die Einhaltung aller Regelungen. Die Schulleiterinnen und Schulleiter stellen sicher, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Zugang zu den Regelungen haben.

## 4. Anforderungsprofil – Kompetenzfelder

- » Die Führungskompetenz der Schulleiterinnen und Schulleiter ist die Summe aller Kompetenzen und Haltungen, die notwendig sind, um eine Schule erfolgreich zu leiten. Kompetenzen basieren auf Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten, werden geprägt von Haltungen, Werten und Überzeugungen; sie zeigen sich in konkretem Verhalten und Handlungen.
- » Die Kompetenzen sind Kompetenzfeldern zugeordnet. Diese Kompetenzfelder sind: „Selbstkompetenz“, „Sozialkompetenz“ und „Fachkompetenz“.
- » In jedem Kompetenzfeld und bei jeder Kompetenz wird zunächst dessen bzw. deren Relevanz dargestellt. Jede Kompetenz differenziert die Aussagen zum Kompetenzfeld weiter aus und konkre-

tisiert diese. Es folgen Informationen darüber, welche Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten mit der Kompetenz verbunden sind. Dabei liegt der Fokus auf den zentralen Kompetenzen, die für die Schulleiterinnen und Schulleiter in ihrem täglichen Handeln von großer Bedeutung sind. Zudem sind die Kompetenzen bewusst weder erläutert noch definiert, sondern in Bezug zum Schulleitungshandeln gesetzt.

- » Grundsätzlich können Kompetenzen in Wechselwirkungen zueinander stehen: Sie können sich überschneiden, sich gegenseitig begünstigen und in ihrer Komplementarität in einem Spannungsfeld stehen.

## 4.1 Kompetenzfeld Selbstkompetenz

Selbstkompetenz ist die Grundlage dafür, dass die Schulleiterinnen und Schulleiter ihre Rolle als Führungskraft annehmen, professionell handeln und sich stetig weiterentwickeln. Sie trägt zur Identitätsbildung und Rollenklarheit bei sowie zum Bewusstsein von Verantwortung und Vorbildfunktion. Selbstkompetenz setzt sich zusammen aus Selbstreflexion, Selbststeuerung, Resilienz und Selbstorganisation sowie Entscheidungs- und Gestaltungskompetenz und Ambiguitätstoleranz.

### 4.1.1 Selbstreflexion, Selbststeuerung, Resilienz und Selbstorganisation

Selbstreflexion ist die Basis dafür, dass sich die Schulleiterinnen und Schulleiter persönlich und professionell kontinuierlich weiterentwickeln – mit dem Ziel, ihre Schule sowie alle an der Schule tätigen Personen dauerhaft erfolgreich führen zu können. Sie verhalten sich verlässlich und berechenbar, indem sie sich selbst so steuern, dass ihr Verhalten zu ihren professionellen Absichten passt, und zwar unabhängig von ihren Gefühlen und Meinungen. Ihr weitreichendes Aufgabenspektrum erfordert zum einen Resilienz sowie zum anderen Selbstorganisation, um die Herausforderungen des Alltags produktiv, erfolgreich und gesunderhaltend bewältigen zu können. Daher kennen sie Theorien zur Selbst- und Fremdwahrnehmung. Sie sind fähig, das eigene Verhalten wahrzunehmen, gezielt zu steuern und auf Erfordernisse abzustimmen, und sind imstande, ihre Aufmerksamkeit, ihre Emotionen, ihre Impulse und schließlich ihre Handlungen systematisch zu lenken. Sie sind fähig, Ursachen von Erfahrungen und Entwicklungen zu erkennen, zu analysieren sowie diese Erkenntnisse für kreative Alternativlösungen zu nutzen. Hierfür sind ihnen geeignete Methoden geläufig und sie sind bereit und fähig, diese anzuwenden. Schulleiterinnen und Schulleiter sind imstande, sich selbst und ihre Arbeit eigenverantwortlich zu managen.

### 4.1.2 Entscheidungskompetenz, Gestaltungskompetenz und Ambiguitätstoleranz

Schulleiterinnen und Schulleiter tragen die Gesamtverantwortung für die Schule und treffen die notwendigen Entscheidungen im Sinne des Gesamtsystems sowie mit Blick auf die Bedürfnisse der Einzelnen. Sie sind Motor für Entwicklungen und für die aktive Gestaltung der Schule. Gleichzeitig sind sie Bewahrer verlässlicher, funktionierender Strukturen, um Kontinuität zu gewährleisten. Ambiguitätstoleranz ist die Grundlage dafür, dass die Schulleiterinnen und Schulleiter andere, ihnen fremde Einschätzungen und Handlungen akzeptieren, ohne diese abzuwerten und gleichzeitig klare und bewusste Toleranzgrenzen besitzen. Daher sind sie fähig, verschiedene Handlungsmöglichkeiten zu identifizieren, zu prüfen und abzuwägen sowie aktiv zu entscheiden. Sie können sich auf das Wesentliche konzentrieren und Prioritäten setzen. Sie sind imstande, mit Widerständen umzugehen und Belastungen zu steuern – seien es eigene oder die der anderen. Zudem sind die Schulleiterinnen und Schulleiter fähig und bereit, sich an neue Situationen anzupassen und kreative sowie ungewöhnliche Problemlösungswege zu erkennen und zu gehen. Sie können Unbestimmtheiten und Widersprüche aushalten und verfügen über professionelle Distanz zu den eigenen Handlungsmodellen.

## 4.2 Kompetenzfeld Sozialkompetenz

Sozialkompetenz ist die Grundlage dafür, dass Schulleiterinnen und Schulleiter in den Situationen effektiv handeln, die Interaktion und Kommunikation mit anderen Beteiligten voraussetzen. Dadurch wirken sie darauf hin, dass erwünschte Konsequenzen eintreten und unerwünschte vermieden werden. Sozialkompetenz setzt sich zusammen aus der Kommunikationskompetenz, der Kritik- und Konfliktfähigkeit sowie der Kooperationskompetenz.



#### 4.2.1 Kommunikationskompetenz

Gelingende Kommunikation aller Beteiligten und auf allen Ebenen ist die Grundvoraussetzung für den Erfolg einer Schule. Das kommunikative Zentrum einer Schule bilden die Schulleiterinnen und Schulleiter. Daher ist kommunikative Kompetenz eine ihrer wichtigsten Fähigkeiten: Sie kommunizieren konstruktiv, effektiv und bewusst. Dazu gehört, sich verständlich und präzise ausdrücken zu können sowie die Kommunikation an die jeweiligen Empfänger anzupassen. Sie kennen wichtige Kommunikationskonzepte und -modelle. Darüber hinaus beherrschen sie Techniken der Gesprächsführung und der Moderation. Da Kommunikation wechselseitig funktioniert, ist das Zuhören eine wesentliche Fähigkeit von Schulleiterinnen und Schulleitern. Es ist die Basis dafür, die Meinungen und die Interessen des Gegenübers zu ergünden und entsprechend reagieren, verhandeln, motivieren und beraten zu können. Sie sind imstande, ihre Schule in der Öffentlichkeit und in schulischen Veranstaltungen zu repräsentieren.

#### 4.2.2 Konfliktfähigkeit

In dem komplexen System Schule entstehen Konflikte, da hier zahlreiche Personen mit unterschiedlichen Perspektiven und Interessen agieren. Schulleiterinnen und Schulleiter bewältigen diese Konflikte konstruktiv, gleichen unterschiedliche Interessen aus und sehen Konflikte als Möglichkeit, Verbesserungen herbeizuführen. Zur Bewältigung von Konflikten besitzen Schulleiterinnen und Schulleiter die Fähigkeit, eine Basis der Offenheit, Toleranz und Wertschätzung zu schaffen sowie die Streitkultur positiv zu gestalten. Sie sind fähig und bereit, unterschiedliche Perspektiven und Emotionen wahrzunehmen, zu verstehen und damit umzugehen. Zudem verfügen sie über theoretische Kenntnisse über Selbst- und Fremdwahrnehmung. Schulleiterinnen und Schulleiter sind imstande, Ursachen von Konflikten zu erkennen sowie den Prozess der Konfliktlösung anzuleiten und prozessual zu begleiten.

#### 4.2.3 Kritikfähigkeit

Die Fähigkeit der Schulleiterinnen und Schulleiter, Kritik zu akzeptieren und damit konstruktiv umzugehen, ist die Grundlage für die Weiterentwicklung ihrer Persönlichkeit und Professionalität. Ihre Kompetenz, andere Personen aktiv konstruktiv zu kritisieren, trägt zur Entwicklung und zum Erfolg der Schule bei. Dazu begreifen Schulleiterinnen und Schulleiter Kritik als Ressource, die unabdingbar für den Lernprozess und die Weiterentwicklung ist – auch für die eigene. Daher verstehen sie Kritik an ihrer Person und an der Sache als Chance und verarbeiten sie produktiv. Die Schulleiterinnen und Schulleiter sind imstande, konstruktiv und durchdacht so zu kritisieren, dass andere sie als fordernd und fördernd verstehen.

#### 4.2.4 Kooperationskompetenz

Die Vielfältigkeit und Komplexität der Aufgaben erfordert kooperatives Arbeiten von den Schulleiterinnen und Schulleitern – und zwar mit allen an Schule Beteiligten. Zudem ist ihre eigene Kooperationsfähigkeit Grundlage und Vorbild zum Ausbau der kooperativen Strukturen in der Schule. Daher sind die Schulleiterinnen und Schulleiter fähig, die Aufgaben und Herausforderungen in der Schule aus der Perspektive der verschiedenen Akteure in der Schule zu betrachten und die Zusammenhänge zu erkennen, die mit der Sache in Verbindung stehen. Sie sind bereit, die Kompetenzen anderer anzuerkennen und in die Lösung von Problemen einfließen zu lassen.

### 4.3 Kompetenzfeld Fachkompetenz

Fachkompetenz ist die Grundlage dafür, dass Schulleiterinnen und Schulleiter das Gesamtsystem der Bildung in Niedersachsen sowie dessen rechtliche Grundlagen begreifen und ihr Handeln darauf abstimmen. Zudem ermöglicht sie den Schulleiterinnen und Schulleitern, ihr Handeln pädagogisch auszurich-

ten, Aufgaben strategisch anzugehen und adäquate Methoden zur Lösung einzusetzen. Fachkompetenz setzt sich zusammen aus einer System- und Normenkompetenz, der Steuerungs- und Organisationskompetenz sowie der Unterrichtskompetenz.

#### 4.3.1 Systemkompetenz und Normenkompetenz

Die Kompetenz der Schulleiterinnen und Schulleiter, ihre Schule als Teil des Gesamtsystems zu verstehen, ist Grundlage für die grundsätzliche Ausrichtung ihrer Schule – und darüber hinaus für den zielgerichteten, konstruktiven Umgang mit allen anderen Akteuren, die Einfluss auf die eigene Schule haben. Dabei ermöglicht ihnen die Normenkompetenz, sich innerhalb des rechtlichen Rahmens zu bewegen und dessen Spielräume zu erkennen. Die Schulleiterinnen und Schulleiter verfügen über Kenntnisse des Aufbaus und der Ausrichtung des Schulsystems in Niedersachsen und kennen und akzeptieren die Rolle der eigenen Schule innerhalb dieses Systems. Sie sind in der Lage, systemisch zu denken und zu handeln – zum Wohl der eigenen Schule und des Gesamtsystems. Sie verfügen über Einsichten in strategische, bildungspolitische Ziele, Vorhaben und Prozesse und können Konsequenzen für ihre Schule antizipieren. Sie kennen wesentliche rechtliche Grundlagen des Systems, ihrer Schulform sowie der verschiedenen Fächer. Sie sind imstande, rechtliche Vorgaben in ihrer Schule anzuwenden und zu vermitteln sowie für deren Einhaltung zu sorgen. Sie sind fähig, innerhalb der rechtlichen Vorgaben Gestaltungsmöglichkeiten für ihre Schule zu nutzen.

#### 4.3.2 Steuerungskompetenz und Organisationskompetenz

Steuerungskompetenz und Organisationskompetenz ermöglichen den Schulleiterinnen und Schulleitern, auf strategischer und operativer Ebene sicherzustellen, dass Aufgaben systematisch und effizient erledigt und Prozesse erfolgreich umgesetzt werden.

Schulleiterinnen und Schulleitern sind geeignete Führungsstile sowie deren Instrumente geläufig. Sie sind imstande, diese reflektiert und zielorientiert in ihrer Schule anzuwenden. Sie besitzen vertiefte Kenntnisse und Fähigkeiten im Veränderungs-, Qualitäts- und Personalmanagement. Sie sind in der Lage, die operativen Aufgaben in ihrer Schule zu priorisieren, zu planen und entweder selbst zu erledigen oder zu delegieren.

#### 4.3.3 Unterrichtskompetenz

Unterrichtskompetenz ist die Grundlage dafür, dass Schulleiterinnen und Schulleiter begründete Steuerungsentscheidungen treffen, und zwar in pädagogischen Fragestellungen, die systemisch sind, und in solchen, die Einzelpersonen betreffen. Zudem ermöglicht diese Kompetenz ihnen, die Aufgaben in den verschiedenen Handlungsfeldern im Sinne ihrer Schule und des gesamten Schulsystems erledigen zu können. Schulleiterinnen und Schulleiter verfügen über die Kompetenz einer Lehrkraft mit Kenntnissen und Fähigkeiten in der aktuellen Pädagogik, Didaktik und Methodik sowie zusätzlich in der Beurteilung von Unterrichtsqualität. Sie sind bereit und fähig, ihr Schulleitungshandeln daran auszurichten.



## Rechtliche Grundlage

RdErl. d. MK v. 1.2.2022 – 31-81716 – VORIS 22410

In Niedersachsen haben Schulleiterinnen und Schulleiter innerhalb der Schule eine zentrale Stellung mit weitreichendem Aufgabenspektrum und entsprechenden Entscheidungsbefugnissen. In dem Berufsbild Schulleitung (s. Anlage) sind das Anforderungsprofil und das Leitbild für Schulleiterinnen und Schulleiter dargestellt.

1. Ziel des Berufsbildes ist es, ein einheitliches Verständnis für Schulleitung zu schaffen. Das Berufsbild Schulleitung beschreibt Aufgaben und Tätigkeiten der Schulleiterinnen und Schulleiter, die Kompetenzen, die dafür als notwendig erachtet werden, und Aspekte der Haltung und Führung. Es setzt Standards und beschreibt idealtypisch die Erwartungen, die an Schulleiterinnen und Schulleiter gestellt werden. Sie sollen ihr Handeln, ihre Haltung und Weiterentwicklung daran ausrichten. Die Besonderheiten der unterschiedlichen Schulformen und die individuellen Gegebenheiten der Einzelschule führen zu verschiedenen Ausprägungen und Schwerpunktsetzungen im Berufsbild.
2. Das Berufsbild Schulleitung gilt für die Schulleiterinnen und Schulleiter aller öffentlichen allgemein bildenden und berufsbildenden Schulen Niedersachsens.
3. Das Berufsbild Schulleitung besteht aus der Präambel (Anlage Ziffer 1), dem Leitbild (Anlage Ziffer 2) und dem Anforderungsprofil (Anlage Ziffern 3 und 4). Das Anforderungsprofil besteht aus den Handlungsfeldern „Lehren und Lernen“, „Personal“, „Kooperation“, „Qualitätsentwicklung“, „Schulkultur“ und „Organisation“ sowie aus den Kompetenzfeldern „Selbstkompetenz“, „Sozialkompetenz“ und „Fachkompetenz“.
4. Bei der Auswahl von Bewerberinnen und Bewerber für Schulleitungsstellen sind das Anforderungsprofil und das Leitbild des Berufsbildes Schulleitung zu beachten.
5. Weiterentwicklungen der Ausgestaltung des Dienstpostens bzw. Arbeitsplatzes von Schulleitungen sowie von Qualifizierungsmaßnahmen richten sich an dem Berufsbild Schulleitung aus.
6. Dieser RdErl. tritt am 1.2.2022 in Kraft und mit Ablauf des 31.12.2027 außer Kraft.

## Mitwirkende

Name	Vorname	Verband/Interessenvertretung/Schule
Ackermann	Hilke	Anne-Frank-Schule, Osnabrück
Grimme	Gisela	Elisabeth-Selbert-Schule Hameln
Kunkel	Andrea	Schulleitungsverband Niedersachsen e.V.
Kwiatkowski	André	Niedersächsische Direktorenvereinigung Berufsbildender Schulen e.V.
Loske	Michael	Niedersächsische Direktorenvereinigung e.V.
Naber	Brigitte	IGS Roderbruch
Piechot	Christian	Verdener Campus-Oberschule
Pössel	Jan	Realschule Wildeshausen
Solf	Klaus-Michael	Leitungen Niedersächsischer Grundschulen e.V.
Völker	Ruth	Kaiser-Wilhelm- und Ratsgymnasium Hannover
Weber	Susanne	Grundschule Langelshem/Astfeld

Herausgeber:

**Niedersächsisches Kultusministerium**

Hans-Böckler-Allee 5, 30173 Hannover

E-Mail: [Pressestelle@mk.niedersachsen.de](mailto:Pressestelle@mk.niedersachsen.de)

Internet: [www.mk.niedersachsen.de](http://www.mk.niedersachsen.de)

Gestaltung: Blacklime GmbH

Druck: Bruns Druckwelt GmbH & Co. KG

Bildquellen: iStock Photo und Niedersächsisches Kultusministerium (Seite 10)

Januar 2022



**Niedersachsen**