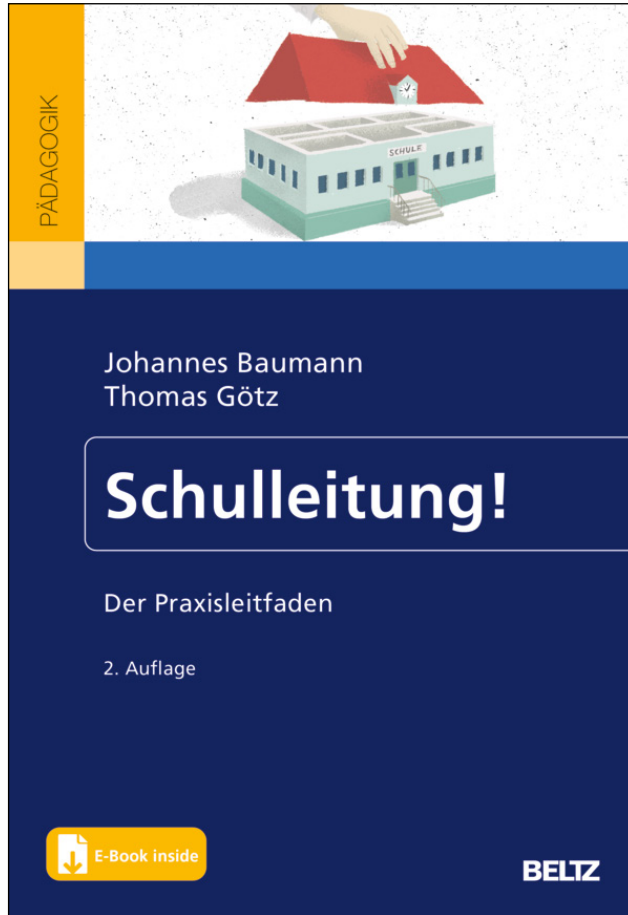




Leseprobe aus Baumann und Götz, Schulleitung!,
ISBN 978-3-407-25904-2 © 2016, 2023 in der Verlagsgruppe Beltz, Weinheim Basel
[http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/
gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-25904-2](http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-25904-2)

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	9
Vorwort zur 2. Auflage	10
Schulleitung!	11
Schulleiterin/Schulleiter werden?	11
Neue und vielfältige Aufgaben	12
Start im Amt als Schulleiter – auf den Anfang kommt es an	13
Sich positionieren	14
Berufsleitbild/beurftsethische Selbstverpflichtung	15
Persönliche Perspektiven und Anreize	16
Einstellungen und Verhalten	18
Informiertsein	18
Sich gut beraten lassen	18
Sich nicht instrumentalisieren lassen	19
Kritische Distanz zum schulischen Handeln	20
Humor	21
Hilfreiche Einstellungen	21
Fehlerkultur	23
Die Schule führen und entwickeln	25
Gestalten und verwalten	25
Wichtige Kriterien für die Schulentwicklung	26
Die Schulleitung als Akteur der Schul- und Unterrichtsentwicklung	28
Unterrichtsentwicklung	30
Unterricht erkunden	35
Evaluation	37
Schul- und Unterrichtsentwicklung wohin?	37
Arbeit mit Checklisten und Schulhandbuch	41
Partner und Gremien	44
Kommune/Schulträger	44
Sekretariat	45
Eltern	45
Stellvertretender Schulleiter	46

Das Schulleitungsteam	47
Arbeit mit Lenkungsgruppen	48
Fachschaften	49
Umgang mit dem Personalrat	49
Die Gesamtlehrerkonferenz	50
Die Schülermitverantwortung (SMV)	53
Mitarbeiter und Personalführung	55
Die Kolleginnen und Kollegen wahrnehmen	55
Gespräche führen	55
Das Mitarbeitergespräch	57
Unterrichtsbesuche, Beurteilung und Beratung	59
Das Beurteilungsgespräch	62
Personalauswahl	63
Besondere Aufgaben	67
Die Lehrauftragsverteilung	67
Eigener Unterricht	69
Die Repräsentation der Schule	69
Homepage	70
Ästhetische Gestaltung der Schule	71
Kleiderordnung?	71
Feiern	72
Verabschiedungen	72
Fundraising	73
Strategien	75
Ethik und Moral im Schulalltag	75
Größere Projekte erfolgreich managen	75
Sitzungen – Strategien durchschauen und anwenden	77
Vorbereitet sein, wenn man den vertrauten Kontext verlässt	79
Die Gestaltung des Tages	81
Start in den Tag	81
Der Vormittag	81
Kleine Pausen	82
Abends und/oder am Wochenende arbeiten?	82
Feierabend	82
Schreibtisch	83
E-Mails	83

Gesund und motiviert bleiben	84
Coaching?	84
Kollegialer Austausch/Intervision	85
Die Dinge nicht persönlich nehmen	85
Das passende Maß an Distanz finden	86
Paranoia ist spannend – aber nicht empfehlenswert	86
Sensibilität für Rollenkonflikte entwickeln	87
Auf die eigene Gesundheit achten, Überforderungen vorbeugen	87
Hintergrund und Rahmenbedingungen	89
Bildungspolitik	89
Vertrautheit mit schulrechtlichen Fragen	90
Spielräume einer Schule sehen und gestalten	91
Spielräume und ihre Grenzen	91
Die Grenzen im Kopf	92
Schule als komplexes System	93
Vielfältige Funktionen, Prozesse und Ziele von Schule und die Spielräume, die sich daraus ergeben	94
Entwicklungslogiken und Möglichkeiten der Profilierung	106
Ein bisschen Allgemeinbildung zu Humboldt	113
Schlüsselstellung Schulleitung	116
Die eigene Entwicklung planen	116
Weiterentwicklung des Berufsbildes – standespolitische Forderungen	116
Hilfreiches und Relevantes aus der Bildungsforschung	119
Was eine gute Schule kennzeichnet	119
Qualitätsentwicklung an Schulen	120
Emotionen in der Schule	121
Burnout bei Lehrkräften	123
Motivation	124
Selbstreguliertes Lernen	126
Unterrichtsqualität	128
Schulnoten	129
Nachwort	134
Literatur	135

Vorwort

Es gibt in Deutschland ca. 48 000 Schulleiterinnen und Schulleiter an öffentlichen und privaten Schulen. Berücksichtigt man bei dieser Aufzählung auch die Stellvertretungen und dass große Schulen Leitungsteams haben, so kommt man auf ca. 105 000 Personen an deutschen Schulen, die sich intensiv mit Schulleitung beschäftigen. Sie üben weitgehend nicht den Beruf aus, für den sie ursprünglich ausgebildet wurden – nämlich den der Lehrerin bzw. des Lehrers.

Die Weiterqualifikation zu Schulleiterinnen bzw. zu Schulleitern ist sowohl quantitativ als auch qualitativ in den meisten Bundesländern als unzureichend zu bezeichnen, was dazu führt, dass gerade in der Anfangsphase der Schulleitung viele Fehler gemacht werden, die häufig schwer wieder zu korrigieren sind, nachdem sich bereits Strukturen und Einstellungen etabliert haben. Dieses kleine, sehr praxisorientierte Buch möchte einen Beitrag zur Professionalisierung von Schulleiterinnen bzw. Schulleitern leisten. Es ist aus der Praxis heraus für die Praxis geschrieben, mit wenig Zeitaufwand zu lesen und konzentriert sich auf wenige, aber wohl zentrale Dinge. Hierzu bündelt es die Erfahrungen und die Expertise eines Schulleiters und eines empirischen Bildungsforschers – wir arbeiten bereits seit mehreren Jahren eng bei Schulentwicklungs- und Forschungsprojekten sowie im Rahmen universitärer Lehrveranstaltungen zusammen. **Dieses Buch soll Schulleiterinnen und Schulleitern Möglichkeiten der Reflexion und Optimierung des eigenen Handelns eröffnen. Personen, die eventuell eine Schulleitung anstreben oder im Leitungsteam einer Schule mitwirken möchten, erwerben mit der Lektüre Wissen dazu, welche spannenden und herausfordernden Tätigkeiten sie erwarten (würden).** Viel Freude und Inspiration beim Lesen.

Wilhelmsdorf/Konstanz, Januar 2016

Johannes Baumann und Thomas Götz

Vorwort zur zweiten Auflage

Es freut uns, dass sechs Jahre nach der Veröffentlichung von **Schulleitung!** eine zweite Auflage erscheint. Das zeigt, dass dieses Buch insbesondere als Orientierung und Leitfaden für die ersten Berufsjahre von Schulleiterinnen und Schulleitern oder Mitgliedern von Schulleitungen nach wie vor hilfreich und ermutigend wahrgenommen wird.

Auf eine inhaltliche Überarbeitung oder Fortschreibung des Bandes haben wir bewusst verzichtet. Zum einen geht es in **Schulleitung!** um Basics, die nach wie vor aktuell sind und die wir heute – sechs Jahre später – wieder genau so schreiben würden.

Allerdings hat sich im Bereich der Schulen in den vergangenen sechs Jahren auch sehr viel gewandelt, teilweise mit atemberaubender Dynamik. Die Digitalisierung – befeuert unter anderem durch den Digitalpakt – hat riesige Fortschritte gemacht. Corona hat dazu gezwungen, sehr grundsätzlich und neu über Schule nachzudenken. Politisch und moralisch tun sich in unserer Gesellschaft sehr groß gewordene Gräben auf, demokratische Selbstverständlichkeiten erodieren. Die Bildungsgerechtigkeit, der Ausbau des Ganztags, die Inklusion stehen sehr deutlich auf der Agenda.

All diese Aspekte sind nicht nur bildungspolitische Herausforderungen, sondern machen auch umsichtige, tatkräftige und professionell agierende Schulleitung vor Ort unverzichtbar.

Zum anderen haben wir viele dieser genannten Aspekte in unserem 2021 erschienenen zweiten gemeinsamen Buch **Schulleitung und Schulentwicklung für Fortgeschrittene** aufgegriffen. Manche Aspekte, die in **Schulleitung!** grundlegend angesprochen wurden, werden in **Schulleitung und Schulentwicklung für Fortgeschrittene** erneut thematisiert und vertieft dargestellt. Der Schwerpunkt – ausgehend von den Rahmenbedingungen des Schulleitungshandelns – liegt auf der Schulentwicklung in den Bereichen der Struktur- und Prozessqualität. An verschiedenen Stellen werden die Herausforderungen und Möglichkeiten der Digitalisierung angesprochen. Die Frage nach der offenen Schule – angesichts aktueller gesellschaftlicher Entwicklungen – wird in einem eigenen Anhang gestellt. Und unter dem Eindruck dessen, was wir in den Lockdownphasen von Corona über die Schule und ihre mögliche Zukunft lernen konnten, haben wir in einem zweiten Anhang nachgedacht.

Wir freuen uns, wenn auch diese zweite Auflage von **Schulleitung!** ihren Weg zu Leserinnen und Lesern findet, die ihren Beruf mit Leidenschaft ausfüllen und etwas bewegen wollen. Und wir sind froh, mit **Schulleitung und Schulentwicklung für Fortgeschrittene** Vertiefungen und die Auseinandersetzung mit aktuellen Herausforderungen anbieten zu können.

Schulleitung!

Schulleiterin/Schulleiter werden?

Ohne Zweifel, Schulleitung¹ kann ein schöner Beruf sein.

- Durch gute Schulleitung kann man einen großen und wichtigen gesellschaftlichen Beitrag leisten.
- Man hat einen Beruf, der sich im Prestige von dem des Lehrers abhebt.
- Man ist Vorgesetzter und hat als solcher mehr Gestaltungs- und Einflussmöglichkeiten, also etwas mehr Macht.
- Man übt einen vielseitigen, abwechslungsreichen Beruf aus.
- Man kann aus dem hohen Maß an Verantwortung ein sehr positives Selbstwertgefühl, Selbstwirksamkeitsempfinden und viel Sinn ableiten.
- Man ist von der hohen Unterrichtsverpflichtung eines Lehrers entbunden.
- Man verdient etwas mehr.
- Durch vielfältige neue Kontakte und Bezugsfelder erweitern sich der persönliche Horizont und die Sicht auf Bildung und Schule.
- Schulleitung ist ein Beruf, der Personen verändert, im Idealfall positiv wachsen lässt – eine spät beginnende, selten endende Lernphase.

Allerdings ist man gut beraten, sich im Vorfeld ein möglichst treffendes Bild von diesem Beruf zu machen. Einige Leitungsseminare reichen hier bei Weitem nicht, zu vielfältig und zu vielschichtig sind die Anforderungen in diesem Beruf. Ein guter Stundenplanmacher zu sein oder Projektmanagement zu beherrschen sind gute, hilfreiche, aber nicht unbedingt notwendige und vor allem bei Weitem nicht hinreichende Voraussetzungen für Schulleitung.

Wichtig ist, die unglaubliche Vielfalt dieses Berufsbildes zu kennen. Die in bestimmten Phasen mitunter beinahe erdrückend erlebte Dichte der Anforderungen, die psychische Belastung durch unweigerlich auftretende unterschiedlichste Konfliktsituationen. Das wirft die Frage nach der eigenen Stressresistenz und Belastbarkeit auf. Niemand – am wenigsten einem selbst – ist gedient, wenn man im neuen Beruf des

¹ Eine gendergerechte Sprache konsequent durchzuhalten, würde erheblich auf Kosten der Lesbarkeit gehen. Selbstverständlich ist mit »Schulleiter« immer auch »Schulleiterin« gemeint. Manchmal schreiben wir einfach auch »Schulleitung«. In der Regel ist dann das gesamte Schulleitungsteam gemeint. Ähnliches gilt für die Begriffe »Lehrer«/»Lehrerin«, die wir manchmal durch »Lehrkraft« ersetzt haben.

Schulleiters nach kurzer Zeit überfordert ist oder sich dauerhaft an seiner Belastungsgrenze erlebt.

Sehr nüchtern sollte man sich im Vorfeld der Entscheidung für diesen Beruf auch das eigene visionäre Potenzial anschauen. **Gute Schulleiter sind mehr als gute Schulverwalter.** Entscheidet man sich nach reiflicher Selbstprüfung – hilfreich ist auch der Rat guter Freunde – für den Beruf des Schulleiters, hat man eine großartige, ausfüllende Aufgabe übernommen. Sicher kann man dabei nicht alle Risiken ausschließen, Schulleitung ohne ein erhebliches Maß an Risikobereitschaft geht nicht!

Neue und vielfältige Aufgaben

Schulleiter rekrutieren sich in Deutschland aus der Lehrerschaft. Doch **der Schritt vom Lehrer zum Schulleiter ist ein kompletter Berufswechsel.** Die vertraute Unterrichtstätigkeit wird – je nach Schulgröße – zum Teil drastisch reduziert. Eine Fülle von neuen Aufgaben kommt hinzu. Je nach persönlicher Vorgeschichte kann man in einzelnen Tätigkeitsfeldern bereits als Lehrer, als Abteilungsleiter oder als stellvertretender Schulleiter Erfahrungen sammeln, einer bringt mehr, ein anderer weniger mit. In der Regel kommt hinzu, dass man die Schulleitung an einer anderen Schule übernimmt; dafür ist es wichtig, die dort vorfindlichen Strukturen und Aufgabenverteilungen und technischen Instrumente (z. B. eingesetzte Software in Verwaltung und Unterricht) kennenzulernen. Es ist nicht notwendig (und schon gar nicht erstrebenswert) alles selbst oder selbst am besten zu können. Aber man sollte in alle – letztlich ja doch von der Schulleitung zu verantwortenden – Aufgabenfelder der Schule einen vertieften Einblick haben. Besondere Sorgfalt sollte also in den ersten Dienstjahren den Aufgabenfeldern gehören, mit denen man sich bislang weniger beschäftigt hat. Das kann der Stundenplan, der Vertretungsplan, das Qualitätsmanagement, die Fortbildungsorganisation, der Datenschutz, der Arbeits- und Gesundheitsschutz, das Austauschprogramm oder der Haushalt sein. Es empfiehlt sich also, über ein, zwei Jahre diese Bereiche im Dialog mit den Verantwortlichen in der Schule intensiv zu begleiten. Insbesondere die Erstellung des Stundenplans – anschließend an die Lehrauftragsverteilung – ist (je nach Schulgröße) ein komplexes Aufgabenfeld, wie das folgende Beispiel zeigt.

Ohne eigene Vorerfahrung ist man dem möglicherweise langjährigen Stundenplanmacher gegenüber, wenn es darum geht, Veränderungen durchzusetzen, machtlos. Meist sind Veränderungen tatsächlich möglich, verlangen aber oft ein Umdenken, ein Neusetzen der Prioritäten bei den Stundenplanmachern. Es ist also ratsam, sich in der kritischen Phase (meist gegen Ende des Schuljahres oder in den Sommerferien) mit dem Stundenplanmacher zusammenzusetzen, sich alle Schritte erklären zu lassen, Alternativen zu prüfen und alle zu treffenden Entscheidungen/Weichenstellungen gemeinsam zu vollziehen. Das kann eine frühzeitige gemeinsame Absprache bezüglich der Urlaubsplanung notwendig machen!

Auf die gleiche Weise sollte man die kritischen Phasen für andere Aufgaben frühzeitig identifizieren (z. B. Wann wird der Haushalt erstellt? Wann beginnen die Vorbereitungen für die Statistik?) und sich entsprechend einschalten. Ein solches Vorgehen kann unnötiges Lehrgeld (»Das nächste Jahr mache ich das aber anders!«) ersparen.

Start im Amt als Schulleiter – auf den Anfang kommt es an

Sich mit den *Kollegen bekannt zu machen* ist eine erste, wichtige und zu Beginn zeitaufwändige Aufgabe, wenn man neu an einer Schule ist. Es ist von großer Bedeutung, jedem Kollegen die Gelegenheit zu geben, sich selbst vorzustellen und zu erklären, bevor man vom Stellvertreter oder im Schulleitungsteam die Kollegen charakterisiert/typisiert bekommt. Für manche Kollegen kann ein neuer Schulleiter die Gelegenheit sein, aus alten Festlegungen herauszukommen und noch einmal ein neues Kapitel aufzuschlagen. Möglicherweise kamen einzelne Kollegen auch mit dem Vorgänger nicht zu recht. Insofern bedeutet eine neue Schulleitung auch hier eine neue Chance.

Als Schulleiter (SL) neu an der Schule – Fragen für ein erstes Gespräch mit den Kolleginnen und Kollegen

- »Seit wann sind Sie hier an der Schule tätig?«
- »Haben Sie Erfahrungen an anderen Schulen gemacht?«
- »Wie nehmen Sie die Schule wahr?«
- »Was waren die Schwerpunkte Ihrer Tätigkeit, wo haben Sie sich in besonderer Weise eingebracht?«
- »Haben Sie Änderungsvorschläge? Welche Entwicklung sollte die Schule aus Ihrer Sicht nehmen? Vor welchen Herausforderungen sehen Sie die Schule stehen?«
- »Welche Erwartungen haben Sie an die Schulleitung?«

Auch *die Strukturen* der neuen Schule gilt es gründlich kennenzulernen. Meist sind sie über Jahre hinweg gewachsen. Manches mag suboptimal und veraltet erscheinen. Besser als alles umkrempeln zu wollen, sind behutsame Veränderungen dort, wo es die größte Effizienz/Arbeitserleichterung verspricht. Das schafft Akzeptanz für weitere Veränderungen. Grundsätzlich sollte mit dem Vorgefundenen – es ist das, was den Kollegen über Jahre vertraut ist und in dessen Entwicklung meist Kolleginnen und Kollegen involviert waren – mit Respekt umgegangen werden.

Der Schulträger ist ein wichtiger Partner der Schule. Von ihm kommen die Finanzen, die der Schule für die eigene Gestaltung zur Verfügung stehen. Es ist also wichtig, als Neuling im Amt sich mit allen Ansprechpartnern (Bürgermeister, Rechnungsleiter, Baubürgermeister etc.) bekannt zu machen und sich die Abläufe aus Sicht der Kommune und auch deren Erwartungen erklären zu lassen. Es zahlt sich aus, nach einer angemessenen Zeit – vor allem in kleineren Kommunen – sich dem Stadt- oder Gemeinderat mit seinen Ideen für die Schule und ihre weitere Entwicklung vorzustellen.

Zum guten Stil gehört es auch, sich als neuer Schulleiter mit den *Kollegen der benachbarten Schulen* bekannt zu machen. Es gibt immer wieder gemeinsame Interessen. Zu manchen Schulen bestehen besondere Kontakte (z. B. Grundschulen, von denen man Schüler bezieht; weiterführende Schulen in der gleichen Region – hier kann es darum gehen, die Profile voneinander abzugrenzen). Unnötiges und antiquiertes Rivalitätsdenken sollte abgebaut werden und ein respektvolles Miteinander das Normale sein.

Auch der ersten Sitzung des *Elternbeirats* – in der Regel ist ein vorbereitendes Gespräch mit den Vorsitzenden des Elternbeirats bereits vorausgegangen – kommt besondere Bedeutung zu: Mit Spannung wird die/der Neue erwartet. Was für ein Typ ist sie/er? Erfüllt sie/er die Hoffnungen und Erwartungen der Elternschaft? Etc.

Die (*ersten*) zu *leitenden Gremien* (Gesamtlehrerkonferenz, Schulkonferenz) verlangen außerdem viel Sorgfalt. Welchen Stil bringt die neue Schulleitung mit? Wie aufgeschlossen ist sie/er? Wie ist ihr/sein Durchsetzungsvermögen?

Darüber hinaus ist es wichtig, sich *allen weiteren Partnern der Schule* – wo immer möglich persönlich, notfalls mit einem Brief oder telefonisch – bekannt zu machen. Das können kooperierende Firmen, soziale Einrichtungen, das zuständige Jugendamt, Musikschulen oder Austauschschulen im Ausland sein. Sich seitens der Schulleitung vorzustellen und Kontakt aufzunehmen ist auch dann wichtig, wenn diese Kooperationen von Kolleginnen und Kollegen wahrgenommen werden und gut laufen. In der Regel fühlen sich auch die beteiligten Kolleginnen und Kollegen dadurch in ihrer Arbeit aufgewertet.

Sich positionieren

»Wie man sich bettet, so liegt man.« Anfangspositionierungen sind wichtig. Sehr schnell wird einem eine bestimmte Rolle bzw. Einstellung zugeschrieben, und man sollte gerade am Anfang sehr bewusst eine Position einnehmen, hinter der man steht. Attribute, die einem schnell zugeschrieben werden, sind zum Beispiel: die/der Kreative, Kritische, Unkritische, Immer-ja-Sagende, Immer-nein-Sagende, Einzelkämpferin/ Einzelkämpfer, Schnell-auf-Mails-Antwortende, Höfliche, Förmliche, ...

Gut wäre es, für eine gewisse Zeit (z. B. ein Jahr) einen Mentor zu haben, der einen in der Anfangsphase unterstützt – im Idealfall eine Schulleiterkollegin oder einen Kollegen von einer anderen Schule (möglichst nicht eine Nachbarschule, mit der man in irgendeiner Form von Konkurrenz steht). Und später kann man sich dann ja selbst mal als Mentor zur Verfügung stellen. Der Start an einer Schule ist eine große Herausforderung. Man kann in der Anfangsphase viele Fehler machen; sich gerade am Anfang beraten zu lassen (eben idealerweise durch einen Mentor) ist von unschätzbarem Wert.

Berufsleitbild/berufsethische Selbstverpflichtung

Lehrer und insbesondere Schulleitungen sind in der Regel verbeamtet. Damit sind sie dem Grundgesetz, den jeweiligen Landesverfassungen, beamtenrechtlichen und schulgesetzlichen Vorgaben und den darin formulierten Leitvorstellungen verpflichtet. Ein eigenes Berufsethos eines entsprechenden Berufsverbandes gibt es nicht. Dennoch macht eine berufsethische Selbstverpflichtung nach innen und außen – man kann sie auf die Homepage stellen – Sinn. Hier ein Vorschlag (in Anlehnung an Baumann 2012):

Als Schulleitungsmitglied verpflichte ich mich

- (1) in der Ausübung meines Amtes stets und in erster Linie das Wohl der Schülerinnen und Schüler im Auge zu haben und die Schule so zu führen, ihre Gestaltung anzuregen und an ihrer Entwicklung nach Kräften mitzuwirken, dass sie der ganzheitlichen und demokratischen Bildung der Schülerinnen und Schüler förderlich ist und lebendiges, effektives und nachhaltiges Lernen auf hohem Niveau möglich macht.
- (2) gegenüber den Kolleginnen und Kollegen und allen anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Führung entschlossen, transparent, verlässlich und gerecht wahrzunehmen, die Fähigkeiten der Kolleginnen und Kollegen zu schätzen, deren Weiterentwicklung zu fördern und ihr berufliches Umfeld so zu gestalten, dass sie sich engagiert einbringen können.
- (3) persönlich in meinen Zielen transparent und klar zu sein, sie beharrlich und geduldig zu verfolgen und gleichwohl den ständigen Dialog sowohl mit den Schülerinnen und Schülern, den Eltern und insbesondere den Kolleginnen und Kollegen zu suchen und bereit zu sein, stets dazuzulernen, um des kleinen Fortschritts willen aber auch Kompromisse einzugehen und pragmatisch zu handeln.
- (4) für eine anspruchsvolle Pädagogik und entsprechende Entwicklungen einzustehen und dabei aufmerksam die gesellschaftlichen Veränderungen und das regionale Umfeld der Schule im Auge zu haben, um so umsichtig und vorausschauend zu handeln.
- (5) den Eltern als wichtigen Erziehungspartnern auf Augenhöhe zu begegnen, sie zur Mitverantwortung an der Schule freundlich einzuladen und entsprechende Angebote zu machen und die dafür notwendigen Strukturen zu schaffen.
- (6) den Schulträgern ein seriöser, aber selbstbewusster und eigenständiger Partner zu sein und gegebenenfalls hart im Interesse der Schule, ihrer Schülerinnen und Schüler, ihrer Lehrerinnen und Lehrer zu verhandeln.
- (7) in Kenntnis aller Vorgaben und Rahmenbedingungen die Schule selbstbewusst und mutig zu führen und dabei auch Neues zu wagen.
- (8) den kollegialen Austausch in Netzwerken zu suchen und die eigene Arbeit – gegebenenfalls auch unter Inanspruchnahme von Supervision und Coaching – regelmäßig zu reflektieren.
- (9) mir ein solides Professionswissen aufzubauen und mich kontinuierlich fortzubilden und so selbst lebenslanges Lernen zu praktizieren und vorzuleben.
- (10) mich stets zu bemühen, eine positive Grundstimmung auszustrahlen und Hoffnung für die Zukunft, die den Schülerinnen und Schülern gehört, im täglichen Handeln zu begründen.

Persönliche Perspektiven und Anreize

In den meisten Fällen ist die Übernahme der Verantwortung für die Leitung einer Schule karrieremäßig eine Endstation. Man hat das höchste schulische Beförderungsniveau erreicht. Das ist in der Regel auch kein Problem. Dennoch gilt es durchaus frühzeitig, einige Punkte zu reflektieren, geht es doch auch um die Frage der dauerhaften Aufrechterhaltung der eigenen Motivation. Auch wenn man auf der schulischen Karriereleiter ganz oben angelangt ist, weitere Anreize also fehlen, sollte es in der persönlichen Entwicklung (die eng mit der Entwicklung der Schule verknüpft sein kann) nicht zu einem Stillstand kommen. Das gilt unabhängig von der Frage, in welchem Alter man Schulleiter wurde, aber umso dringlicher, wenn man in relativ jungen Jahren das Amt übernommen hat. Eine ca. 20-jährige vor einem liegende Dienstzeit als Schulleiter an einer Schule ist eine vergleichsweise lange Zeit im Chefessel (das ist ansonsten eher in familiengeführten Unternehmen üblich). **Einmal Schulleiter, immer Schulleiter – was gibt es für Perspektiven?**

Gelegentlich gibt es Schulleiter, die nach einigen Jahren der Leitung einer Schule die Leitung einer anderen Schule übernehmen. Das kann unterschiedliche, durchaus sinnvolle Gründe haben (z. B. mit den an einer Schule gemachten Erfahrungen an einer anderen Schule noch einmal neu starten). Auch die Bereitschaft, Verantwortung für eine größere Schule zu übernehmen, kann noch einmal eine echte Herausforderung sein. Einige wenige Schulleiter wechseln in die Schulaufsicht oder ins Ministerium. Nur wenige lassen den Schuldienst hinter sich und übernehmen Führungsverantwortung in der freien Wirtschaft (dann meist im beratenden Bereich).

Doch es gibt auch interessante und sinnvolle Weiterentwicklungen im Amt des Schulleiters. Man kann innerschulisch Schwerpunkte nach eigener Wahl treffen und zum Beispiel der Referendarausbildung oder der Begleitung der Junglehrer – beides wichtige, langfristig wirksame Aufgaben, deren Bedeutung unter Umständen weit über die eigene Schule und aktive Zeit hinausgeht – sehr viel Sorgfalt widmen. Einen Schritt weitergehen hieße zum Beispiel an einem Ausbildungsseminar einen Lehrauftrag zu übernehmen. Unter Umständen ist auch die Übernahme eines Lehrauftrags an einer Universität im Bereich der Lehrerbildung möglich. Beides setzt natürlich nicht nur viel Berufserfahrung voraus, sondern auch, sich im Bereich Pädagogik/Didaktik/Schulrecht über das eigene Erfahrungswissen hinaus gut eingelezen zu haben. Ähnliches gilt auch für den Bereich der Lehrerbildung oder der Weiterbildung von Schulleitern. In jedem Bundesland gibt es entsprechende Fortbildungsagenturen (Akademien). Freilich muss man in irgendeiner Weise (durch gewisse Spezialisierungen und eventuell Publikationen von entsprechenden Beiträgen in Fachzeitschriften) auf sich aufmerksam gemacht haben (strebt man diesbezügliche Weiterentwicklungen an, ist man gut beraten, sich frühzeitig ein entsprechendes Profil aufzubauen). Ist man mit der eigenen Schule überdurchschnittlich erfolgreich, gelingen bemerkenswerte Innovationen und Schulentwicklungsschritte, gewinnt man gar einen Bildungspreis, kann man auch als Referent an andere Schulen eingeladen werden. Das kann durchaus ein

wichtiger persönlicher Anreiz sein, wenn nach Jahren sich in der Schulleitungstätigkeit erste Routinen eingestellt haben. Solcherart Kontakte zu anderen Schulen sind persönlich und für die Arbeit an der eigenen Schule bereichernd. Natürlich stellen sie eine erhebliche zeitliche Belastung dar. Hier ist sorgfältig zu bedenken, wie viel Abwesenheit des Schulleiters die eigene Schule verkraftet. Eine andere Weiterentwicklungsmöglichkeit als Schulleiter besteht darin, sich mit seinen Erfahrungen über die eigene Schule hinaus eher bildungspolitisch einzubringen, das kann über entsprechendes Engagement in Lehrerverbänden oder Direktorenvereinigungen geschehen. Auch hier gilt: Hat man sich profiliert, kann man vielleicht auch damit rechnen, in Kommissionen und Arbeitsgruppen des Ministeriums berufen zu werden. Bei all diesen Aktivitäten handelt es sich um zusätzliches, weitgehend ehrenamtliches Engagement. Es gibt keine Erwartung, keinen Druck, sich so einzubringen. Oft erlauben auch die Herausforderungen an der eigenen Schule solche Schritte kaum. Es ist wichtig, die eigene Schule und ihre Weiterentwicklung als die eine und große und stets neue Herausforderung zu sehen, auch im Hinblick auf das persönliche Wachsen. Und da Schulleitung ohnehin ein Beruf ist, in dem man meist mehrere Eisen im Feuer hat, ist es wichtig, sich auch abgrenzen zu können und darauf zu achten, sich nicht zu verzetteln.

Einstellungen und Verhalten

Informiertsein

Von Schulleitern wird – nicht zu Unrecht – in mancherlei Hinsicht ein gewisser Expertenstatus erwartet, mindestens ein guter Informationsstand. Erwartet wird diese Kompetenz seitens der Elternschaft, von den Schülerinnen und Schülern, aber sie ist auch im Hinblick auf die Lehrkräfte von Vorteil. Schulleiter sollten in den laufenden bildungspolitischen Diskursen – über die unmittelbaren Belange der eigenen Schule und Schulart hinaus – aktuell informiert sein. Ebenso ist es wichtig, dass sie sich im Bereich der Bildungswissenschaften und der Schul- und Unterrichtsentwicklung gut auskennen, tangieren diese Bereiche doch das Kerngeschäft von Schulleitung. Sich informieren kann auf unterschiedliche Weise erfolgen. Es gehört zum Standard, eine gut ausgewählte Loseblattsammlung (für Schulleitungen) und pädagogische Fachzeitschriften regelmäßig durchzusehen. Gewisse Diskussionen erfordern vertiefte Kenntnisse, weshalb auch die gründlichere Lektüre von entsprechenden Fachbüchern geboten ist. Eine gute Gelegenheit, sich zu informieren, ist auch der Besuch von Tagungen und Bildungskongressen. Sie bieten in der Regel auch die Gelegenheit der Kontaktaufnahme und des Austauschs. Ebenso sollten Angebote der Universitäten, Pädagogischen Hochschulen und der Seminare (Informiertsein bezüglich wissenschaftlicher Erkenntnisse und aktueller Entwicklungen in der Lehrerbildung) in der Region immer wieder wahrgenommen werden. Sinnvoll ist es auch, andere Schulen zu besuchen oder gar entsprechenden Netzwerken (z.B. »Blick über den Zaun«; »Bildungsregionen«) beizutreten und dort mitzuarbeiten.

Sich gut beraten lassen

Es gibt Kompetenzfelder oder Tätigkeitsbereiche in der Schule, in denen man weit davon entfernt ist, Spezialist zu sein, und in denen man auch nicht den Ehrgeiz haben muss, einer zu werden. In besonderer Weise – die Thematik ist insbesondere für größere Schulen von nicht unerheblicher Bedeutung und vor allem auch mit großen finanziellen Kosten einhergehend – ist hier von den schulischen Netzen (Verwaltungsnetz und pädagogisches Netz) und ihrer Betreuung zu sprechen. Freilich trägt man auch hier als Schulleiter die Verantwortung. Das erfordert eine gute – und möglichst unabhängige – Beratung. Größere Schulen verfügen über eigene Netzwerkbetreuer, meist ist es ein Kollege, der sich seine unter Umständen erstaunliche Kompetenz nicht selten autodidaktisch angeeignet hat. Selten kann eine Schule die entsprechenden Kollegen mit den notwendigen Anrechnungsstunden ausstatten. Andere Schulen haben