



Anforderungsprofil für Schulleitungen



Freie
Hansestadt
Bremen

Die Senatorin für
Bildung und Wissenschaft

Vorwort

Sehr geehrte Damen und Herren,

das Berufsbild der Schulleiterin und des Schulleiters hat in den letzten Jahren einen deutlichen Wandel erfahren. Aspekte der pädagogischen Führung, der Schul-, Unterrichts- und Personalentwicklung sowie der Gedanke der Schulqualität sind in den Vordergrund getreten und bedingen besondere Qualifikationen im Leitungsamt. Bei der Wahrnehmung der Aufgaben stehen die anderen Mitglieder der Schulleitung ihrer Schulleiterin oder ihrem Schulleiter zur Seite und bilden mit ihr oder ihm ein Team, das die Qualitätsentwicklung der Schule steuert und verantwortet.



Wachsende und veränderte Anforderungen an eine gute Schule und an eine professionelle Schulleitung ergeben sich aus dem Wandel unserer Gesellschaft. Internationale Vergleichsuntersuchungen zeigen überdeutlich einen Handlungsbedarf. Die Leitvorstellung eigenverantwortlicher Schulen erfordert eine neue Steuerungsphilosophie und eine Neujustierung der Steuerungsinstrumente. Dem trägt Bremen mit der Betonung der Ergebnis- und der Prozessverantwortung der Schulleitung Rechnung.

Durch das Schulverwaltungsgesetz und die Dienstordnung vom August 2005 hat das neue Verständnis von Schulleitung präzise und verbindliche Konturen gewonnen. Führungs- und Management-Kompetenzen von Schulleitungen mit dem Ziel der Qualitätsverbesserung der Schule bilden den Kern des neuen Berufsbildes der Schulleiterin und des Schulleiters.

Das hier vorliegende Anforderungsprofil ist vor diesem normativen Hintergrund eine Zielbeschreibung der Leitungsrolle von Schulleiterinnen und Schulleitern sowie der anderen Mitglieder der Schulleitung. Diesen Zielen soll sich eine schulische

Führungskraft mit fortschreitender Praxis nähern, um damit Garant für eine nachhaltig gute Schule zu werden.

Ich wünsche mir, dass dieses Anforderungsprofil Lehrerinnen und Lehrer motiviert, sich den mit Führungspositionen verbundenen Anforderungen zu stellen und sich für die Übernahme von Leitungsaufgaben in Bremer Schulen zu interessieren – wohl wissend, dass die Gesamtheit der im Folgenden beschriebenen Aufgaben und Anforderungen einen hohen Anspruch darstellt. Dieser Anspruch, den meine Behörde und ich an die Schulleitung stellen, entspricht den ehrgeizigen Zielen, die wir uns für die neue Bremer Schule gesteckt haben. Selbstverständlich ist dabei eines: Schulleiterinnen und Schulleiter wie auch die übrigen Mitglieder der Schulleitung in Bremen müssen auf ein qualifiziertes System professioneller Unterstützung zurückgreifen können. Ob es um die systematische Prozessbegleitung in der Schulentwicklung geht, die Qualität des Unterrichts weiter gesteigert werden soll oder eine Beratung und Qualifizierung für die Ausfüllung der Rolle als Führungskraft gefragt ist: Für alle diese Teilbereiche gilt, das vorhandene Unterstützungssystem passgenau an den Anforderungen und Bedarfen auszurichten und es qualitativ weiter zu verbessern.

Ich möchte mit diesem Anforderungsprofil Transparenz und Verlässlichkeit schaffen, die der herausgehobenen Aufgabe der Leitung einer Schule gebühren und damit Wertschätzung gegenüber allen Menschen ausdrücken, die sich der Herausforderung Schulleitung stellen und die an der Gestaltung der neuen Bremer Schule entscheidend mitwirken wollen.

A handwritten signature in black ink, reading 'Renate Jürgens-Pieper'. The script is cursive and elegant, with a large initial 'R' and a long, sweeping tail on the 'P'.

Renate Jürgens-Pieper

Senatorin für Bildung und Wissenschaft

1 Warum ein Anforderungsprofil?

Das Anforderungsprofil umreißt die Erwartungen, die an Schulleiterinnen und Schulleiter – aber auch an die weiteren Mitglieder der Schulleitung - gestellt werden. Es enthält differenzierte Kriterien, beschreibt wünschenswerte Eigenschaften und Fähigkeiten und formuliert Ansprüche zur weiteren Qualifizierung. Die Beschreibungen in einem Anforderungsprofil müssen umfassend, allgemeingültig, erfolgsorientiert, verhaltensorientierend und für Beobachtung und Beurteilung brauchbar sein. Sie werden keinesfalls bei Bewerberinnen und Bewerbern komplett vorausgesetzt und auch von amtierenden Schulleitungsmitgliedern nicht im Ganzen erwartet. Sie sind jedoch Leitlinie für die eigene Professionalisierung als Führungskraft in der Schule und Maßstab für eine hierfür vorbereitende Qualifizierung.

Das Anforderungsprofil soll

- die Rollen und Aufgabenverteilung zwischen Schulleiterinnen bzw. Schulleitern und Behördenvertreterinnen bzw. Behördenvertretern sowie innerhalb der Schule transparent machen,
- die Motivation für eine wirksame, gemeinsame Aufgabenwahrnehmung in der Schule stärken,
- den Dialog zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (Lehrkräfte, Betreuungskräfte, nicht-unterrichtendes Personal in Schulen) und den Vorgesetzten über das Führungsverhalten fördern, um einen Diskussionsprozess zu beginnen, der hilft, Führungsstärken zu unterstützen und Führungsschwächen zu reduzieren,
- zu einer transparenten, zuverlässigen und adäquaten Auswahl von Bewerberinnen und Bewerbern bei der Besetzung von Schulleitungsstellen beitragen und bei ihrer Beurteilung Orientierung geben,
- der Planung geeigneter, den Anforderungen entsprechender Qualifizierungsmaßnahmen für Schulleiterinnen und Schulleiter sowie weiterer Führungskräfte dienen.

Das Anforderungsprofil ist im Grundsatz für alle Schulleiterinnen und Schulleiter in Bremen gleich lautend und allgemein gültig. Schulbezogene Voraussetzungen werden bei der Ausschreibung und der Auswahl berücksichtigt. Daraus ergeben sich Prioritäten in schulspezifischen Anforderungsprofilen.

Die vorliegende Broschüre beschreibt die Leitgedanken für die Schulleitung, die schwerpunktmäßigen Handlungsfelder, die Aufgaben von Schulleiterinnen und Schulleitern innerhalb der rechtlichen Rahmensetzungen und die gewünschten Kompetenzen und Befähigungen. Alle diese Aufgaben werden unter Wahrung der „Letztverantwortung“ durch die Schulleiterin bzw. den Schulleiter von einem Schulleitungsteam arbeitsteilig wahrgenommen.

Dieses Anforderungsprofil skizziert also einen anspruchsvollen Orientierungsrahmen, der von verschiedenen Personen in verschiedenen Teilbereichen mehr oder weniger stark ausgefüllt wird und der der (Selbst-)Vergewisserung der Führungspersonen einerseits und der Abstimmung mit der Senatorin für Bildung und Wissenschaft andererseits dienen soll.

Die im Anforderungsprofil beschriebenen Kompetenzen sind darüber hinaus mit den Kriterien abgestimmt, die im Rahmen der Dienstlichen Beurteilung anlässlich einer Bewerbung auf eine Funktionsstelle betrachtet werden. Die Kriterien zur Feststellung der Bewährung einer Schulleiterin oder eines Schulleiters am Ende der ersten Amtszeit von 2 Jahren sind ebenfalls mit den hier genannten Aspekten synchronisiert.

Beurteilung, Bewerber/Bewerberinnen-Auswahl und Bewährungsfeststellung unterliegen damit demselben Konzept und bilden ein stimmiges und verlässliches Ganzes.

2 Welchen Leitgedanken folgt Schulleitung in Bremen?

2.1 Die Mitglieder der Schulleitung sind in ihren jeweiligen spezifischen Funktionen stets der Qualitätsentwicklung ihrer Schule und der Fürsorge für ihre Schülerinnen und Schüler verpflichtet. Sie verstehen sich als Team, das unter Respektierung der Gesamtverantwortlichkeit der Schulleiterin oder des Schulleiters gemeinsam und geschlossen am effektivsten diesen Auftrag erfüllen kann.

Mit diesem Ziel

- entwickelt die Schulleitung Visionen von einer guten Schule und überzeugt das Kollegium, aber auch Eltern und Partnerbetriebe von der Attraktivität ihrer Vorstellungen;
- verantwortet die Schulleitung die Erarbeitung eines Programms zur Erreichung von Zielen, die von den an der Schule Beteiligten mitgetragen werden (Schulprogramm). Sie sorgt für eine Fortschreibung dieses Programms, veranlasst durch Erfahrungen und neue schulische Entwicklungen;
- initiiert die Schulleitung Prozesse zur Umsetzung des Schulprogramms und sorgt für deren praktische Durchführung;
- beobachtet die Schulleitung die schulische Arbeit, veranlasst deren Evaluation und sorgt für notwendige und sinnvolle Veränderungen.

2.2 Nachhaltige Bildung und Erziehung der Schülerinnen und Schüler kann nur in engem Zusammenwirken mit deren Eltern gelingen, ihre Berufsvorbereitung und Ausbildung erfordert eine praxisorientierte Kooperation mit den Betrieben.

Mit diesem Ziel

- bemüht sich die Schulleitung um eine möglichst intensive Einbeziehung der Eltern in die Gestaltung des Unterrichts und des weiteren Schullebens durch die Lehrkräfte im Sinne einer gleichberechtigten Erziehungspartnerschaft;
- sorgt die Schulleitung für Vereinbarungen mit der Elternschaft über wechselseitige Selbstverpflichtungen zur Verbesserung des schulischen Lebens (Erziehungsvereinbarungen);
- organisiert die Schulleitung Kooperationen mit Betrieben und sorgt in den Berufsschulen für eine enge Zusammenarbeit mit den ausbildenden Betrieben und ihren Institutionen.

2.3 Eine Schule ist stets nur so gut, wie sie von der Motivation der Lehr- und Betreuungskräfte getragen wird. Es ist daher Aufgabe der Schulleitung, durch aktive Personalführung diese Motivation herzustellen und zu erhalten.

Mit diesem Ziel

- führt die Schulleiterin oder der Schulleiter in regelmäßigen Abständen Gespräche mit den Lehrkräften über Unterricht und Arbeit für Schulentwicklung oder Schulorganisation;
- vereinbart die Schulleiterin oder der Schulleiter mit ihnen Leitlinien und Ziele für ihre weitere Arbeit und vereinbart Termine für die Überprüfung der Umsetzung der Vereinbarungen;
- wirkt die Schulleiterin oder der Schulleiter auf die Fortbildung der Lehrkräfte und der sonstigen schulischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hin und überprüft die Einhaltung der Fortbildungsverpflichtung;
- beraten die übrigen Mitglieder der Schulleitung die Lehrkräfte ihres Zuständigkeitsbereichs in allen Fragen des Unterrichts und der Arbeit an der Schulentwicklung.

2.4 Klare Handlungsleitlinien und deren Einhaltung sind Voraussetzung für eine gute schulische Arbeit.

Deswegen

- sorgt die Schulleitung für die Verschriftlichung von Beschlüssen und Vereinbarungen und für deren Bekannt-Werden;
- überprüft die Schulleitung deren Einhaltung in der konkreten schulischen Praxis, insbesondere im Unterricht;

- entscheidet jedes Mitglied der Schulleitung, wo es geboten ist, und setzt das Personal und ggf. auch Eltern und Schülerinnen und Schüler davon in Kenntnis;
- weist jedes Mitglied der Schulleitung an, wenn anders die Umsetzung beschlossener oder vereinbarter Handlungsleitlinien nicht gewährleistet ist.

2.5 Für die Schule ist letztlich der Staat verantwortlich.

Deswegen

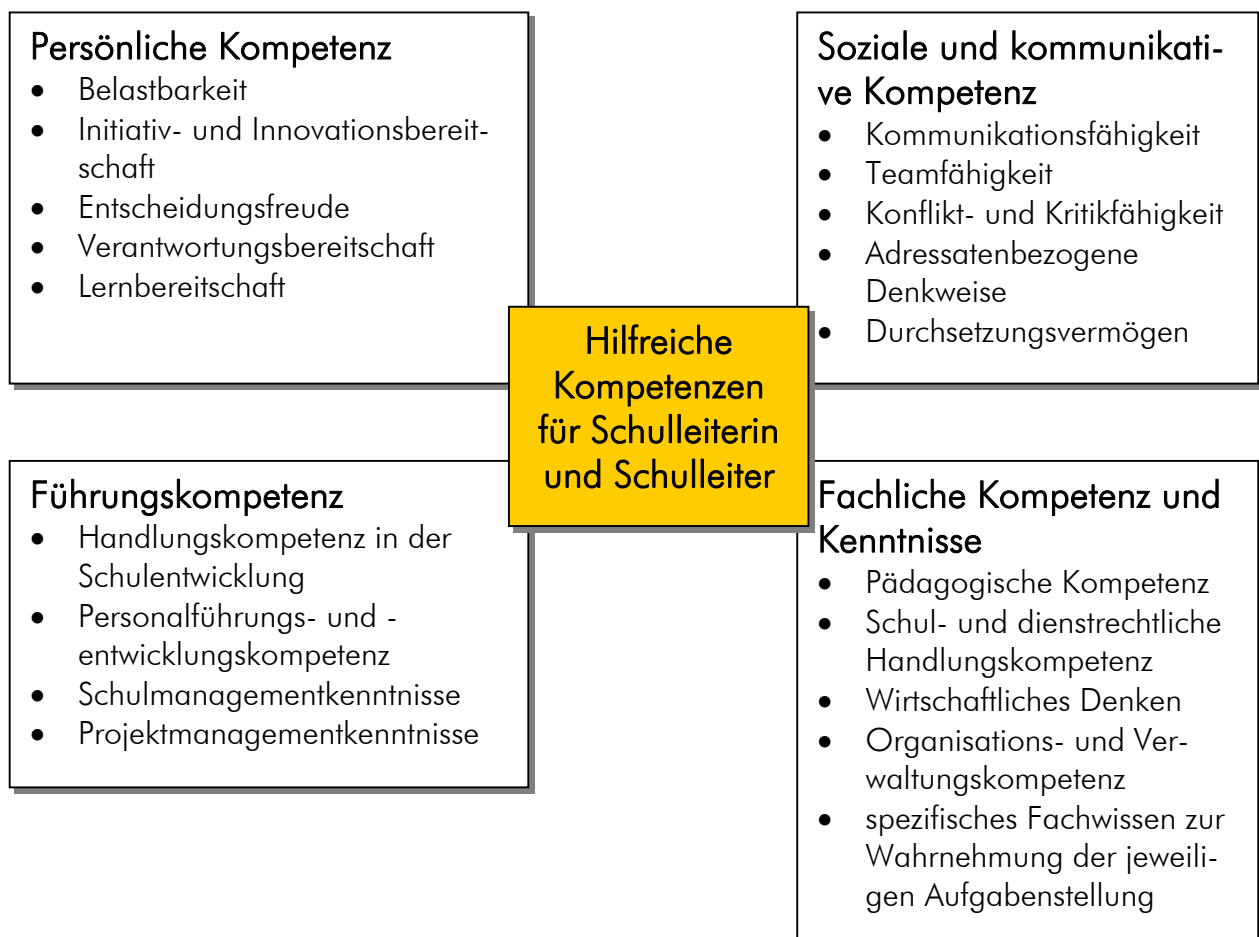
- muss es der Schulleitung gelingen, das Spannungsverhältnis zwischen der Fürsorge für ihr Personal, der Umsetzung behördlicher Vorgaben und der Verantwortung gegenüber der Schulbehörde sowie der Loyalität zum Dienstherrn auszuhalten und im Sinne praktischer Konkordanz aufzulösen;
- muss die Schulleitung die Arbeit ihrer Lehr- und Betreuungskräfte zur Kenntnis nehmen und auswerten und über die Arbeit der Schule insgesamt Rechenschaft ablegen.

3 Welche Kompetenzen sind für den Erfolg von Schulleitung hilfreich?

Schulleiterinnen und Schulleiter benötigen für eine erfolgreiche Bewältigung ihrer Aufgaben spezifische Kompetenzen (Befähigungen und Dispositionen). Eine grobe Einteilung zielt auf die Unterscheidung von

- persönlichen Kompetenzen, die in den Haltungen der Person begründet liegen,
- sozialen und kommunikativen Kompetenzen,
- durch Ausbildung und berufliche Erfahrung erworbenen Fachkompetenzen für die Arbeit in der Schule,
- spezifischen Leitungs- bzw. Führungskompetenzen.

Die nachstehend beschriebenen Kompetenzen werden, unterschiedlich ausgeprägt, auch von den übrigen Mitgliedern der Schulleitung erwartet.



3.1 Persönliche Kompetenz

| dazu gehört... | Die Schulleiterin/Der Schulleiter ist bereit und in der Lage... |
|---|--|
| Entscheidungsfreude und Verantwortungs- bereitschaft | <ul style="list-style-type: none"> ▪ angemessen auf sich verändernde Situationen zu reagieren ▪ zügig und durchdacht Entscheidungen zu treffen ▪ Entscheidungen nach Abwägung aller relevanten Aspekte und Alternativen zu fällen ▪ Folgen des eigenen Handels zu bedenken ▪ auch risikobehaftete Entscheidungen zu treffen ▪ zu eigenen und vorgegebenen Entscheidungen zu stehen und deren Konsequenzen zu tragen ▪ rechtzeitig zu informieren, wenn Entscheidungen nicht durchgehalten werden können |
| Initiativ- und Innovati- onsbereitschaft | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aufgaben aus eigenem Antrieb zu erkennen, zu übernehmen und zu bewältigen ▪ eigene Ideen und neue Perspektiven einzubringen ▪ zukunftsorientiert und positiv zu denken ▪ konventionelle Betrachtungs-/Verhaltensweisen zu hinterfragen ▪ angemessen auf sich verändernde Situationen zu reagieren ▪ dauerhaft dazulernen und sich neues Wissen und neue Fähigkeiten anzueignen |
| Belastbarkeit | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aufgaben über das durchschnittliche Maß hinaus zu übernehmen und zu bewältigen ▪ angemessene Schwerpunkte in der eigenen Arbeit zu setzen ▪ auch unter starker Belastung gelassen und kontrolliert zu agieren ▪ Stress in angemessener Weise zu bewältigen |

3.2 Soziale und kommunikative Kompetenz

| dazu gehört... | Die Schulleiterin/Der Schulleiter ist bereit und in der Lage... |
|--|---|
| Kommunikationsfähigkeit | <ul style="list-style-type: none"> ▪ aktiv zuzuhören ▪ offen auf andere zuzugehen ▪ sich in Positionen und Haltungen anderer hineinzu-denken und hineinzufühlen (Empathie) ▪ unterschiedliche Positionen zu akzeptieren und zu vermitteln ▪ Feedback zu geben und aktiv Feedback einzuholen ▪ Entscheidungen nachvollziehbar und freundlich zu vermitteln ▪ relevante Informationen zügig und umfassend weiter-zugeben ▪ Methoden der Gesprächsführung bzw. Moderation anzuwenden ▪ in der mündlichen/schriftlichen Kommunikation klare, präzise und angemessene Ausdrucksformen zu finden |
| Teamfähigkeit | <ul style="list-style-type: none"> ▪ kooperativ und integrativ zu handeln ▪ Leistungen Einzelner zu fördern und zu bündeln ▪ Teamstrukturen zu entwickeln ▪ verantwortungsbewusst zu delegieren ▪ mit eigenen und fremden Ressourcen angemessen umzugehen |
| Durchsetzungs- vermögen | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Autorität zu verkörpern und überzeugend eigene Posi-tionen zu vertreten ▪ klar und begründet ihre/seine Position ggf. auch ge-gen Widerstände zu vertreten ▪ Verhandlungen selbstbewusst zu führen und nur un-umgängliche Zugeständnisse zu machen |
| Konflikt- und Kritikfähigkeit | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kritik konstruktiv und weiterführend zu formulieren ▪ Kritik anzunehmen und damit konstruktiv umzugehen ▪ Konflikte zu erkennen und Methoden der Konfliktbe-wältigung anzuwenden ▪ mit Konflikten produktiv umzugehen |

3.3 Fachliche Kompetenz und Kenntnisse

| dazu gehört... | Die Schulleiterin/Der Schulleiter ist bereit und in der Lage... |
|---|---|
| Pädagogische Führungsstärke | <ul style="list-style-type: none"> ▪ aktiv auf die Entwicklung eines klaren pädagogischen Leitbilds für die Schule hinzuwirken und es zu verfolgen ▪ für die Implementierung von Bildungsplänen/Lernfeldern in der Schule zu sorgen ▪ die Erarbeitung schulinterner Curricula zu fördern ▪ teamorientierte Arbeitsformen im Unterricht zu fördern ▪ Unterrichtsberatungen durchzuführen bzw. diese durch Delegation zu initiieren ▪ Transparenz über bildungspolitische Vorgaben herzustellen und für deren Umsetzung zu sorgen |
| Schul- und dienstrechtliche Handlungskompetenz | <ul style="list-style-type: none"> ▪ die relevanten rechtlichen Grundlagen zu beherrschen und diese mit Augenmaß anzuwenden |
| Wirtschaftliches Denken und Handeln | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Haushaltsmittel verantwortungsvoll im Rahmen der Eigenständigkeit der Schule zu bewirtschaften ▪ zusätzliche Mittel für die Schule einzuwerben |
| Organisations- und Verwaltungskompetenz | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Prioritäten bei der Organisation der Schule begründet und nachvollziehbar zu setzen ▪ die Schule unter Berücksichtigung rechtlicher und wirtschaftlicher Kriterien zu verwalten ▪ schulinterne Verwaltungsabläufe effizient und effektiv zu strukturieren |

3.4 Führungskompetenz

| dazu gehört... | Die Schulleiterin/Der Schulleiter ist bereit und in der Lage... |
|--|--|
| Handlungskompetenz in der Schulentwicklung | <ul style="list-style-type: none"> ▪ sich auf dem aktuellen Stand der fachlichen Diskussion zu halten ▪ Prozesse der Schulentwicklung systematisch und ergebnisorientiert zu steuern ▪ systematisch Verfahren zur Entwicklung und Sicherung der Qualität schulischer Arbeit einzusetzen ▪ das situative Umfeld der Schule zu berücksichtigen und Potenziale der Schulentwicklung bestmöglich zu fördern ▪ für die Verbesserung der Schumatmosphäre (Schulklima) zu sorgen |
| Personalführungs- und Personalentwicklungskompetenz | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Autorität in Verhalten und Auftreten zu verkörpern ▪ die Leistungspotenziale von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu aktivieren ▪ Leistung anzuerkennen und Wertschätzung zu vermitteln ▪ Instrumente der Personalentwicklung systematisch zu nutzen ▪ ihre/seine Verpflichtung zur Personalfürsorge wahrzunehmen ▪ Personal unter Berücksichtigung organisationaler und individueller Interessen/ Anforderungen angemessen einzusetzen ▪ aktiv an der Personalauswahl mitzuwirken ▪ dienstliche Beurteilungen transparent, kriterienorientiert und verantwortungsvoll durchzuführen |

| | |
|---|--|
| Schulmanagement- kenntnisse | <ul style="list-style-type: none"> ▪ planmäßig und strukturiert zu arbeiten ▪ bildungspolitische und behördliche Anforderungen konsequent umzusetzen ▪ Gremienbeschlüsse konsequent umzusetzen ▪ Projekte und Vorhaben unter Nutzung von Methoden des Projektmanagements zu gestalten ▪ sich aktiv an Personalentwicklungsgesprächen und Zielvereinbarungen mit der Schulaufsicht zu beteiligen und sich an getroffene Absprachen zu halten ▪ die Schule als Dienststelle des SfbW in loyal-kritischer Weise zu repräsentieren ▪ die Verpflichtung zur Beratung des SfbW wahrzunehmen |
| Adressatenbezogenes Denken und Handeln | <ul style="list-style-type: none"> ▪ aus eigenem Antrieb Eltern bzw. Elternvertreterinnen und Elternvertreter über schulische Belange zu informieren, ▪ für ein schulinternes Schlichtungssystem zur Bearbeitung von Konflikten mit Eltern zu sorgen ▪ für systematisches Schülerinnen bzw. Schüler-Feedback zu sorgen ▪ Belange der Schülerinnen und Schüler ernstzunehmen ▪ kooperativ mit der SV zusammenzuarbeiten ▪ Belange der Ausbildungsbetriebe zu erkennen und zu berücksichtigen ▪ für Anliegen der Betriebe ansprechbar zu sein |

Das Anforderungsprofil für Schulleiterinnen und Schulleiter im Überblick

| Kompetenzbereich | Kompetenz |
|-------------------------------------|--|
| Persönliche Kompetenz | <ul style="list-style-type: none"> • Entscheidungsfreude und Verantwortungsbereitschaft • Initiativ- und Innovationsbereitschaft • Belastbarkeit |
| Soziale und kommunikative Kompetenz | <ul style="list-style-type: none"> • Kommunikationsfähigkeit • Teamfähigkeit • Konflikt- und Kritikfähigkeit • Durchsetzungsvermögen |
| Fachliche Kompetenz und Kenntnisse | <ul style="list-style-type: none"> • Pädagogische Führungstärke • Schul- und dienstrechtliche Handlungskompetenz • Wirtschaftliches Denken und Handeln • Organisations- und Verwaltungskompetenz |
| Führungskompetenz | <ul style="list-style-type: none"> • Handlungskompetenz in der Schulentwicklung • Personalführungs- und Personalentwicklungskompetenz • Schulmanagementkenntnisse |

Welche Aufgaben haben Schulleiterinnen und Schulleiter im einzelnen?

Das Schulgesetz¹, das Schulverwaltungsgesetz², die Lehrerdienstordnung³, und andere rechtliche Grundlagen wie z.B. die Fortbildungsverordnung, übertragen der Schulleiterin und dem Schulleiter, aber auch den weiteren Mitgliedern der Schulleitung sehr konkrete und verpflichtende Aufgaben.

1. Initiativ werden und Initiativen zu Ende führen

- Der Schulleiterin oder dem Schulleiter obliegt es in Verantwortung für die Gestaltung des Unterrichts und des übrigen schulischen Lebens, zur Weiterentwicklung der Schule im Sinne der §§ 4 bis 13 des Brem. Schulgesetzes die insbesondere für die Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung erforderlichen Beratungs- und Entscheidungsverfahren einzuleiten und zu Ende zu führen sowie die dafür notwendigen Informationen weiterzuleiten. § 17 Abs. 1 Nr. 1 DO

2. Qualität sichern

- Der Schulleiter oder die Schulleiterin ... hat für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu sorgen. Dies umfasst die Förderung von Unterrichtsentwicklung, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung. § 16 Abs. 1 DO

3. Planen und Organisieren

- Sie oder er entscheidet in allen Angelegenheiten der Organisation des schulischen Lebens und der Wirtschaftsführung im Rahmen der grundsätzlichen Beschlüsse der Schulkonferenz. § 63 Abs. 1 Satz 3 BremSchVwG
- Der Schulleiter oder die Schulleiterin stellt den Stunden-, Aufsichts- und Vertretungsplan auf. § 18 DO

¹ Bremisches Schulgesetz vom 28.6.2005, Brem GBl. S. 260-223-a-5, kurz: Schulgesetz (BremSchulG)

² Bremisches Schulverwaltungsgesetz vom 28.6.2005, Brem. GBl. S. 280-223-b-1, kurz: Schulverwaltungsgesetz (BremSchVwG)

³ Verordnung über die Aufgaben der Lehrkräfte und Lehrer in besonderer Funktion an öffentlichen Schulen vom 2.8.2005, kurz Lehrerdienstordnung oder auch Dienstordnung (DO)

4. Entscheiden

- Seine oder ihre Entscheidungen müssen sich auf eine angemessene Erörterung in der Schule oder mit den Beteiligten stützen. Der Schulleiter oder die Schulleiterin soll den Personalausschuss in Fragen der Personalentwicklung einbeziehen. § 16 Abs.1 DO
- Der Schulleiter oder die Schulleiterin muss einen Beschluss der Schulkonferenz oder der Gesamtkonferenz ... beanstanden, wenn 1. er oder sie den Beschluss für unvereinbar mit Rechts- oder Verwaltungsvorschriften oder erteilten Anordnungen hält oder 2. er oder sie (dafür) nicht die Verantwortung übernehmen kann. § 40 Abs. 1 BremSchVwG
- Hält der Schulleiter oder die Schulleiterin die Änderung einer Note für notwendig, so ist Einverständnis mit dem Lehrer oder der Lehrerin anzustreben; kommt eine Einigung nicht zustande, so entscheidet er oder sie im Benehmen mit der Fachkonferenz, bei Zeugnisnoten entscheidet er im Benehmen mit der Zeugniskonferenz. § 17 Abs. 3 DO

5. Delegieren und Koordinieren

- Der Schulleiter oder die Schulleiterin überträgt im Benehmen mit seinem oder ihrem Stellvertreter oder seiner oder ihrer Stellvertreterin durch Geschäftsverteilungsplan einzelne ihm oder ihr zugewiesene Aufgaben seiner oder ihrer Stellvertretung. § 24 Abs. 1 DO
- Die Übertragung von besonderen Funktionen im Sinne des § 66 des Bremischen Schulverwaltungsgesetzes erfolgt verbunden mit einer konkreten Aufgabenbeschreibung nach Möglichkeit in Form einer schriftlichen Vereinbarung mit der betreffenden Lehrkraft, gegebenenfalls im Rahmen der von der Anstellungsbehörde vorgegebenen Aufgaben. § 24 Abs. 2 DO
- Der Schulleiter oder die Schulleiterin kann einzelne weitere Aufgaben auf andere an der Schule tätige Bediensteten übertragen. § 24 Abs. 3 DO
- Die Aufgabenübertragungen nach den Absätzen 1 bis 3 sind in einem Geschäftsverteilungsplan der Schulleitung festzuhalten. § 24 Abs. 4 DO

6. Informieren und Kommunizieren

- Der Schulleiter oder die Schulleiterin informiert und berät die Lehrkräfte und die sonstigen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Schule ... § 19 Abs. 1 DO
- Der Schulleiter oder die Schulleiterin informiert die Schülersvertretung und die Elternvertretung über alle Angelegenheiten, die für die Schüler und Schülerinnen und die Eltern wichtig sind und sorgt dafür, dass die Lehrkräfte ihrerseits die Schülerinnen und Schüler, die sie unterrichten, sowie deren Eltern über ihren Unterricht und die individuelle Lernentwicklung der Schülerinnen und Schüler informieren. § 20 Abs. 2 DO
- Die Schulleiterin oder der Schulleiter legt der Schulkonferenz jährlich einen Bericht vor, der insbesondere Auskunft über die Verwirklichung des Schulprogramms, die Verwendung der der Schule vom Schulträger und vom Land zur Verfügung gestellten Haushaltsmittel sowie über die Bewirtschaftung der der Schule zugewiesenen Planstellen und Stellen geben soll. § 23 DO

7. Kooperieren mit schulinternen und -externen Partnern

- Die Schule soll ihren Auftrag im Zusammenwirken von Schülerinnen und Schülern, Erziehungsberechtigten, Lehrkräften, nicht-unterrichtendem Personal sowie betrieblichem Ausbildungspersonal mit dem Ziel einer größtmöglichen Konsensbildung auch unterschiedlicher Interessen und Positionen verwirklichen. § 3 Abs. 3 Brem-SchulG
- Die Schule ist Teil des öffentlichen Lebens ihrer Region und prägt deren soziales und kulturelles Bild mit. Sie ist offen für außerschulische, insbesondere regionale Initiativen und wirkt im Rahmen ihrer Möglichkeiten an ihnen mit. Ihre Unterrichtsinhalte sollen regionale Belange berücksichtigen. Alle Beteiligten sollen schulische Angebote und das Schulleben so gestalten, dass die Schule ihrem Auftrag je nach örtlichen Gegebenheiten gerecht wird. § 4 Abs. 6 Brem-SchulG
- Erziehung und Bildung in der Schule berücksichtigen die Verantwortung der Erziehungsberechtigten für die Erziehung ihrer Kinder. Die Erziehungsberechtigten sind daher so weit wie möglich in die Gestaltung des Unterrichts und des weiteren Schullebens einzubeziehen. (Siehe auch Parallelvorschriften der §§ 48, 55 und 60 BremSchVwG.) § 6 BremSchulG
- Seine oder ihre Entscheidungen müssen sich auf eine angemessene Erörterung in der Schule oder mit den Beteiligten stützen. Der Schulleiter oder die Schulleiterin soll den Personalausschuss in Fragen der Personalentwicklung einbeziehen. § 16 Abs. 1 DO

8. Kontrollieren und Intervenieren

- Der Schulleiterin oder dem Schulleiter obliegt es in Verantwortung für die Gestaltung des Unterrichts und des übrigen schulischen Lebens, 1. ...2. die Lehrkräfte der Schule zur Umsetzung der getroffenen Entscheidungen anzuhalten und gegebenenfalls die erforderlichen Weisungen zu erteilen. § 17 Abs. 1 Nr 2
DO

9. Personal führen

- Die Schulleiterin oder der Schulleiter ist Vorgesetzte oder Vorgesetzter des schulischen Personals. (...) Sie oder er ist als Vorgesetzte oder Vorgesetzter verantwortlich für eine den beruflichen Anforderungen entsprechende Personalentwicklung ihrer oder seiner Lehrkräfte. § 63 BremSchVwG
Abs. 2
- Der Schulleiter oder die Schulleiterin informiert und berät die Lehrkräfte und die sonstigen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Schule und sorgt für eine fachbezogene und fachübergreifende Zusammenarbeit innerhalb der Schule und mit anderen Schulen. § 19 DO Abs. 1
- Der Schulleiter oder die Schulleiterin muss die an seiner oder ihrer Schule tätigen Lehrkräfte in die Mitverantwortung für das Schulleben einbeziehen. Hierzu zählt seine oder ihre Pflicht, die Lehrerinnen und Lehrer der Schule mit Aufgaben der Schulentwicklung und der Schulorganisation zu betrauen. § 19 DO Abs. 2
- Der Schulleiter oder die Schulleiterin führt in regelmäßigen Abständen Gespräche mit seinen oder ihren Lehrkräften der Schule über deren Unterricht und deren Arbeit für Schulentwicklung oder Schulorganisation. Er oder sie vereinbart mit ihnen nach näherer Maßgabe einer Dienstvereinbarung zwischen der Dienstbehörde und dem zuständigen Personalrat Leitlinien und Ziele für ihre weitere Arbeit und vereinbart Termine für die Überprüfung der Umsetzung der Vereinbarungen. § 19 DO Abs. 3
- Die Schulleiterin oder der Schulleiter wirkt auf die Fortbildung der Lehrkräfte und der sonstigen schulischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hin und überprüft die Einhaltung der Fortbildungsverpflichtung. Sie oder er ist verantwortlich für die schulische Ausbildung der Referendarinnen und Referendare und sichert die Qualität der Ausbildung. § 19 DO Abs. 4

10. Repräsentieren

- Der Schulleiter oder die Schulleiterin vertritt die Schule (und das Programm der Schule) nach außen. Erklärungen und Verpflichtungen im Rahmen dieses Vertretungsrechts sind unmittelbar verbindlich für die Schule und alle ihre Personengruppen. § 21 DO

11. Unterstützen und Beraten

- Der Schulleiter oder die Schulleiterin informiert und berät die Lehrkräfte und die sonstigen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Schule ... §19 DO
- Der Schulleiter oder die Schulleiterin berät Schülerinnen und Schüler, Eltern und Ausbildungsbetriebe in allen die Schule betreffenden Fragen. § 20 DO Abs. 1

12. Umsetzen von Vorgaben der Behörde und von Gremienbeschlüssen

- Die Schulen ordnen ihre internen Angelegenheiten im Rahmen der Gesetze, Rechtsverordnungen, Verwaltungsvorschriften sowie der Entscheidungen der Schulbehörden selbst. § 22 Abs.1 BremSchVwG
- Der Schulleiterin oder dem Schulleiter obliegt es in Verantwortung für die Gestaltung des Unterrichts und des übrigen schulischen Lebens ...die Lehrkräfte der Schule zur Umsetzung der getroffenen Entscheidungen anzuhalten und gegebenenfalls die erforderlichen Weisungen zu erteilen. § 17 Abs. 1 DO

13. Gremien leiten

- Die Schulleiterin oder der Schulleiter führt den Vorsitz (der Schulkonferenz); bei Stimmengleichheit gibt ihre oder seine Stimme den Ausschlag. Die Schulleiterin oder der Schulleiter kann den Vorsitz auf ein anderes Mitglied der Schulkonferenz delegieren. § 34 Abs.1 BremSchVwG
- Die Schulleiterin oder der Schulleiter ist Vorsitzende oder Vorsitzender der Gesamtkonferenz; bei Stimmengleichheit gibt ihre oder seine Stimme den Ausschlag. § 37 Abs. 4 BremSchVwG
- Zur Schulleitung gehören die Schulleiterin oder der Schulleiter und deren oder dessen Stellvertretung, die Abteilungsleiterinnen und Abteilungsleiter. Den Vorsitz führt die Schulleiterin oder der Schulleiter. § 62 Abs. 1 BremSchVwG

14. Rechenschaft geben und berichten

- Die Eigenständigkeit der Schule verpflichtet die in ihr Beschäftigten, über ihre Arbeit gegenüber den jeweiligen Vorgesetzten Rechenschaft abzulegen. § 9 Abs. 4 Brem-SchulG
- Die Schulleiterin oder der Schulleiter legt der Schulkonferenz jährlich einen Bericht vor, der insbesondere Auskunft über die Verwirklichung des Schulprogramms, die Verwendung der der Schule vom Schulträger und vom Land zur Verfügung gestellten Haushaltsmittel sowie über die Bewirtschaftung der der Schule zugewiesenen Planstellen und Stellen geben soll. § 23 DO

15. Bereich verantworten und im Team leiten

- Die übrigen Mitglieder der Schulleitung sind individuell für einen bestimmten Bereich der Schule verantwortlich (Abteilungsleiter/-in für seine/ihre Abteilung; stellvertr. Schulleiter/-in für den nach Geschäftsverteilungsplan zugewiesenen Bereich) § 65 BremSchVwG
§ 24 Abs.1 DO
§ 25 Abs.1 DO
- Als Team sind sie die Schulleitung und Entscheidungsorgan, wenn keine andere Konferenz zuständig ist oder eine zuständige Konferenz die notwendige Entscheidung nicht trifft. Sie sind Beratungsgremium in allen Fragen der Führung der Schule. § 62 Abs.2 BremSchVwG

Quellen:

- ➔ Landesverfassung der Freien Hansestadt Bremen:
http://www.infosys.intra/sixcms/media.php/2808/landesverfassung_bremen.pdf
- ➔ Bremisches Schulgesetz: <http://www.bildung.bremen.de/sfb/schulgesetz.pdf>
- ➔ Bremisches Schulverwaltungsgesetz:
<http://www.bildung.bremen.de/sfb/schulverwaltungsgesetz.pdf>
- ➔ Lehrerdienstordnung: <http://www.bildung.bremen.de/sfb/dienstordnung.pdf>
- ➔ Anforderungsprofil für Schulleitungen, LIS 2001