

## 4.1 Die Schulleitung

*„Hinter einer wirksamen Schule steht eine entsprechend wirksame Schulleitung.“  
(Huber, 2014, S. 97)*

Gesetzlich ist jede Schule dazu verpflichtet, ein eigenes Schulentwicklungsprogramm zu entwickeln und fortzuschreiben (Gesetzeslage, vgl. **Kapitel 3**). Damit das SEP aber nicht zu einer x-beliebigen-Datei im Datenpool einer Schule wird, braucht es eine Schulleitung, die sich dem Thema Schulentwicklung systematisch annimmt.

*„Als Schulleiter frage ich mich: Haben wir eine gemeinsame Definition oder ein gemeinsames Verständnis dessen, was Lernen bedeutet? Noch nie habe ich an einer Schule gearbeitet, in der die Kolleg:innen ein gemeinsames Verständnis von Lernen definiert haben. Ist es nicht ironisch, dass wir in einer lernenden Organisation arbeiten und kein gemeinsames Verständnis dessen haben, was Lernen bedeutet. (Schulleiter aus Kanada)“*

Zitiert aus: Brückel/Guerra (2023, Kap. Lernen der Schülerinnen; Kap. 1) – Original in Englisch, Übersetzung durch die Autor:innen; Kelowna Interview 17 Transcript, Pos. 26-28, FN 8

Sich mit seinem Kollegium und letztendlich im Sinne einer partizipativen Schulentwicklung mit der gesamten Schulgemeinschaft auf ein Grundverständnis von Schule, von Lernen zu verständigen, ist zentraler Ausgangspunkt. Hier beginnt die Vorarbeit für das SEP.

In § 2, Satz 1 der BaySchO heißt es: *„Die Schulleiterin oder der Schulleiter trägt die pädagogische, organisatorische und rechtliche Gesamtverantwortung“*. Damit fungiert die Schulleitung in verschiedenen Rollen wie z. B. als Leader, Manager, Moderator und Feedbackgeber zugleich. Prozesse müssen hier gesteuert, terminiert und moderiert werden.

Buchen/Rolff (ebd., 2016, S. 3) haben versucht, die Vielfalt der einzelnen Aufgaben und Handlungsfelder für Schulleitungen zu kategorisieren und gelangen zu folgenden vier Bereichen:

- Struktur und Organisation, z. B. verschiedene Gremien, Geschäftsverteilungsplan
- Verantwortung und Verbindlichkeit, also Absprachen, Zielvereinbarungen
- Kultur, d. h. vor allem Werte, Normen und Ziele
- Symbolik, z. B. Schullogo, Corporate Design

Als Vorschlag für die Bewältigung all dieser Aufgabenbereiche sprechen die Autoren von einer „konfluenten Leitung“, die als Basis für gute Zusammenarbeit Grenzen definiert und Rollen klärt (ebd. S. 9), d. h. einen gemeinsamen Rahmen schafft und Füh-

rung nicht als top-down-Prinzip versteht, sondern als kompetenzbezogene Aufgabenverteilung.

Damit steht fest: Die Entwicklung des SEP kann niemals allein Aufgabe der Schulleitungen sein, aber sie sind „Gate-Keeper“ dafür. Prof. Ulrike Lichtinger führt im Kontext ihres Ansatzes zu Positive Leadership diesen Gedanken genauer aus:

*„Zweitens spielt die Schulleitung mit Blick auf gelingende Schulentwicklung eine wesentliche Rolle. Wir brauchen Schulleitungen, die tatsächlich mit Positive Leadership im Sinne der positiven Führung vorangehen. Bis heute zeigen Forschungen, dass Schulleitungen eine ganz zentrale Gate-Keeping-Funktion innewohnt. Dies bedeutet, dass Schulleiterinnen und Schulleiter eine Modellwirkung haben. [...] Ebenso wichtig ist das Motiv der emotionalen Ansteckung. Schulleiterinnen und Schulleiter müssen letztendlich auch von Schulentwicklung überzeugt sein, zuversichtlich sein, optimistisch und hoffnungsfroh sein, dass der Schulentwicklungsprozess Sinn macht und gelingt, um ihr Kollegium entsprechend mitnehmen zu können.“* Zitiert aus: Lichtinger, U. Im Interview, enthalten in: ISB (Hrsg.) (2023): Inklusive Positive Schulentwicklung. Wie Schulen sich und ihren Unterricht inklusiv entwickeln und welche Begleitung ihnen dabei hilft Eine Arbeitshilfe für Beauftragte für inklusive Unterrichts- und Schulentwicklung (BiUse), 2023, S.44)



Audio-Interviews mit Prof. Dr. Ulrike Lichtinger zum Thema „Positive Schulentwicklung“: <https://www.isb.bayern.de/schularten/inklusion/inpose/pose/>



Informationen zum Thema „Schulleitung als Gate Keeper“: <https://isb-magazin.de/haltung-und-handlungssicherheit/theorie-gatekeeper>



Checkliste für Schulleitungen für die Erstellung eines SEP (**PDF**; editierbare Version bei „Download“ auf der Portalseite)

#### Literaturangaben Kapitel 4:

- Buchen, H./Rolf H.G. (Hrsg.) (2016), Professionswissen Schulleitung, Weinheim Basel, Beltz Verlag.
- Huber, St. G. (2014), Kooperative Führung und System Leadership. In: Arnold, R./Prescher, Th.: Schulentwicklung systemisch gestalten. Wege zu einem lebendigen und nachhaltigen Lernen in Schule und Unterricht, Wolters Kluwer. S. 97-118.
- ISB (2024), Positive Schulentwicklung – Interview mit Prof. Ulrike Lichtinger. Zuletzt abgerufen unter: <https://www.isb.bayern.de/grundsatzthemen/paedagogische-grundsatzfragen/inklusion/inpose/pose/>
- ISB (2024), Schulleitung als Gatekeeper – Baustein in: Haltung und Handlungssicherheit – Schulentwicklung bei herausforderndem Verhalten. Zuletzt abgerufen am 20.5.25 unter: <https://isb-magazin.de/haltung-und-handlungssicherheit/theorie-gatekeeper>