

Kompetenzraster für Schulleiterinnen und Schulleiter

Persönliche Kompetenz

Nr.	Kompetenz	Beschreibung	angelegt	Scher/ weiterentwickelt	ausgeprägt	exzellent
1	Resilienz	zeigt psychische Widerstandsfähigkeit	geht mit Belastungen adäquat um, sucht Unterstützung von anderen, nimmt diese an und nutzt sie zur Weiterentwicklung	zeigt Ausdauer, Beharrlichkeit bewältigt und übernimmt Aufgaben über das durchschnittliche Maß hinaus	gibt bei Misserfolgen und Störungen nicht auf, sondern analysiert und findet Alternativen	behält auch in Stresssituationen den Überblick
2	Emotionale Kompetenz	zeigt Empathie / nimmt Emotionen, Wünsche, Bedürfnisse und Empfindungen anderer wahr nimmt immer eine wertschätzende Haltung gegenüber der Person ein	kann sich in andere Personen hineinversetzen und nimmt die Befindlichkeiten wahr	schafft Vertrauen, empfielt sich als Ansprechpartner und Berater	gibt allen das Gefühl, dass sie wichtig sind, ihre Arbeit geschätzt wird und sie wahrgenommen werden.	führt die Schule so, dass sich alle Mitglieder der Schulgemeinde jederzeit wertgeschätzt und respektiert fühlen, damit ein gutes Schul- und Arbeitsklima herrscht.

3	Vernetztes Denken und Leiten	<p>erkennt (inhaltliche und systemische) Zusammenhänge</p> <p>benennt Handlungsbedarf führt Einzelaktivitäten zusammen (leitet holistisch)</p> <p>verhindert Fragmentierung</p> <p>denkt Schulkultur mit</p>	fühlt sich für die Schule insgesamt verantwortlich	betrachtet die Schule als System, sieht Zusammenhänge zwischen einzelnen Schul(entwicklungs)bereichen	stellt bewusst Zusammenhänge her, fördert das „Netzwerken“ zwischen Kolleg*innen und außerschulischen Partnern, hat auch die Zukunft der schulischen Entwicklung über die jew. Amtszeit hinaus im Blick	denkt systemisch und betrachtet die Schule als Ganzes, bedenkt bei strukturellen Änderungen die Konsequenzen für alle schulischen Bereiche, vernetzt die Schule im Stadtteil, nutzt Synergieeffekte und strebt diese auch an, leitet die Schule im Team
4	Initiativ- / Innovationsfähigkeit	<p>öffnet sich für neue Anforderungen und hinterfragt konventionelle Betrachtungs- und Verhaltensweisen</p> <p>reagiert angemessen auf sich verändernde Situationen</p> <p>entwickelt eigene Ideen bzw. greift andere auf mit Blick auf Machbarkeit und Nachhaltigkeit</p> <p>ist begeisterungsfähig und kann Engagement bei Lehrkräften auslösen</p> <p>fördert Innovationen und eine entwicklungsorientierte Schulkultur</p>	ist begeisterungsfähig und offen für neue Ideen	entwickelt eigene Ideen bzw. unterstützt Ideen aus dem Kollegium	löst Engagement bei Lehrkräften aus. Koordiniert die Ideen des Kollegiums auch mit dem Blick auf Machbarkeit und Nachhaltigkeit.	Fördert Innovation und entwickelt eine entwicklungsorientierte Schulkultur

5	Entscheidungsfähigkeit / Chaoskompetenz	<p>antizipiert Konsequenzen einer Entscheidung, besonders im Hinblick auf das Umfeld</p> <p>trifft Entscheidungen durchdacht und zielgerichtet, hat aber auch Mut zu Entscheidungen bei Unsicherheit, besonders bei unvorhersehbaren Ereignissen</p> <p>revidiert ggf. gefällte Entscheidungen</p>	trifft Entscheidungen	trifft Entscheidungen überlegt und begründet mit Blick auf ihre Wirkungen	Trifft Entscheidungen wohlüberlegt, gut begründet und vermittelt sie (Transparenz), hat mögliche Konsequenzen im Blick	Trifft Entscheidungen in unterschiedlichen Bereichen und hat dabei die Bedürfnisse aller Beteiligten im Blick, ist sich der Konsequenzen bewusst und hat die Souveränität ggf. nachzusteuern
6	<p>Ambiguitätskompetenz</p> <p>Ist in der Lage, Informationen, die schwer verständlich oder sogar inakzeptabel erscheinen, wahrzunehmen, ohne darauf aggressiv zu reagieren oder diese einseitig negativ oder - häufig bei kulturell bedingten Unterschieden - vorbehaltlos positiv zu bewerten.</p>	<p>zeigt konstruktiven Umgang mit: kultureller, widersprüchlicher Vielfalt</p> <p>geschlechtlicher Vielfalt und intersektioneller Kompetenz</p> <p>Genderfragen</p>	ist bereit sich mit kulturellen Unterschieden auseinanderzusetzen	akzeptiert kulturelle Unterschiede und kann konstruktiv damit umgehen	findet kulturelle Unterschiede nachvollziehbar und kann sich in die versch. Positionen hineinversetzen	sieht kulturelle und widersprüchliche Vielfalt positiv, berücksichtigt diese in der täglichen Arbeit und nimmt sie als eine Herausforderung und Notwendigkeit an
7	Rollenklarheit	<p>Kann seine Rolle und seinen Auftrag formulieren</p> <p>handelt auch in schwierigen Situationen rollengemäß</p>	Kennt seine Rolle und seinen Auftrag. Sucht sich Unterstützung in seiner Rollenentwicklung.	Entwickelt seine Rolle, bindet sein SL- Team ein. Schärft seine Rollenklarheit im SL- Team und im Kollegium.	Erweitert sein Rollenverständnis im Bündnis mit anderen Schulen und schärft seine Rolle zu anderen im SL- Team zbd Kollegium.	Handelt aus seiner Rolle sehr analysiert und klar. Hat in seiner Rolle den Überblick über seinen Bereich und handelt flexibel.

Soziale und kommunikative Kompetenz (SKK)

Nr.	Kompetenz	Beschreibung	angelegt	Scher/ weiterentwickelt	ausgeprägt	exzellent
1	Kooperationsfähigkeit	bewältigt die wachsenden Anforderungen in Kooperation mit dem Leitungsteam, den schulischen Gremien und multiprofessionellen Teams	Kennt seine Rolle und die der KollegInnen/NetzwerkpartnerInnen in den unterschiedlichen schulischen Gremien	Setzt sich inhaltlich mit den Aufgaben der einzelnen Gremien auseinander erkennt Zusammenhänge	nutzt die Arbeit in den schulischen Gremien um für die Schule gestalterisch tätig zu sein	Tritt souverän in den schulischen Gremien auf und kann dort die Position des Schulleiters/der Schule umfassend/überzeugend vertreten
2	Kommunikationsfähigkeit	hört aktiv zu kennt die wesentlichen Gesprächsmuster und -techniken und wendet sie an drückt sich mündlich und schriftlich klar, verständlich und adressatengerecht aus nutzt verschiedene Informations- und Kommunikationskanäle und reflektiert diese kritisch repräsentiert	Nimmt sich Zeit für Gespräche und formuliert sein Anliegen	Zeigt sich empathisch in der Kommunikation, kann Anliegen wohlüberlegt formulieren	Kann seine Botschaften verständlich formulieren, nutzt dabei unterschiedliche Informations- und Kommunikationskanäle	Schafft einen Rahmen, in den Kommunikation in einem vertrauenswürdigem Rahmen stattfinden kann Wählt der Situation angemessene Kommunikationsformen und kann sich in die Rolle seines Gegenübers hineinversetzen

3	Konflikt / Kritikfähigkeit	<p>erkennt die Anzeichen konfliktträchtiger Situationen frühzeitig</p> <p>spricht Meinungs- und Interessensunterschiede offen und sachlich an und fordert zum Austausch auf</p> <p>kann Kritik konstruktiv formulieren und annehmen</p> <p>fördert Feedbackkultur</p>	erkennt und reagiert auf Konflikte	spricht Konflikte an, übt sachlich Kritik und lässt auch zu	reagiert in Konfliktsituationen wohlüberlegt, kann Kritik konstruktiv einsetzen und annehmen	Moderiert und / oder gestaltet Konfliktsituationen stets wertschätzend, empathisch und vorurteilsfrei, arbeitet lösungsorientiert, holt sich Feedback und gibt Feedback
4	Selbst-reflexionsfähigkeit	<p>reflektiert die eigene Rolle und eigene Entscheidungen</p> <p>zeigt professionelle Distanz</p>	Hinterfragt sich und seine Entscheidungen	Ermöglicht Feedback an seiner Arbeit, kann seine Rolle und die Privatperson trennen	Holt sich regelmäßig Feedback aus unterschiedlichen schulischen Bereichen (Kollegen, Schüler, Eltern, SL-Team...), hinterfragt Entscheidungen kritisch	Vertritt Entscheidungen zum Wohl der Schule, auch wenn sie nicht seinen persönlichen Überzeugungen entsprechen
5	Wahrnehmungskompetenz	<p>erkennt Potentiale der KuK</p> <p>aggregiert Multiplikatoren</p> <p>erkennt, formuliert und berücksichtigt beim Einsatz Stärken und Schwächen der KuK</p> <p>sichert Fortbildungen ab</p> <p>sieht Leistungen und würdigt sie</p> <p>sieht und nutzt EuS und SuS in den Gremien und im Schulalltag als Partner und Ressource</p>	Erkennt Stärken und Potentiale von KuK	Weiß um die Stärken der KuK und bietet Raum für Entfaltung, Fortbildungen zur Qualifizierung Bindet Eltern und SuS in den Schulalltag ein	Erkennt KuK als Multiplikatoren für das Kollegium und Räume für die Umsetzung, fördert alle KuK	Erkennt die unterschiedlichen Bedürfniszugänge des Anderen; überträgt KuK Verantwortung angemessen

6	Motivationskompetenz	Fördert und unterstützt Motivation ermutigt zu neuen Herausforderungen	Vermeidet Demotivation, nimmt Arbeit der KuK wahr und würdigt sie	Ermuntert KuK zur Mitarbeit und Weiterentwicklung	Stellt Ressourcen zur aktiven Mitarbeit zur Verfügung und lässt auch ein Scheitern zu	Schafft einen Rahmen in dem alle KuK, SuS, Netzwerkpartner und Eltern ihren Platz finden können und bereitet Themen so auf, dass sie zur Mitarbeit einladen
---	----------------------	---	---	---	---	---

Fachliche Kompetenz

Nr.	Kompetenz	Beschreibung	angelegt	Sicher/ weiterentwickelt	ausgeprägt	exzellent
1	Pädagogische Kompetenz	kann Bedürfnisse von Schülerinnen und Schülern wahrnehmen verfügt über Kenntnisse des aktuellen pädagogischen Diskurses und kann sie formulieren kann Unterrichtsqualität beurteilen und nachvollziehbar formulieren verstehet es, professionelle Lerngemeinschaften (PLGs) mit Blick auf Schaffung einer Lernarchitektur nachhaltig anzustoßen zeigt selbst kompetenzorientierten Unterricht	kann Bedürfnisse von SuS wahrnehmen und verfügt über Kenntnisse des aktuellen päd. Diskurses	kann die Erkenntnisse der wiss. päd. Forschung formulieren und erklären und zeigt selbst kompetenzorientierten U.	kann Unterrichtsqualität beurteilen und nachvollziehbar darstellen und versteht es, professionelle Lerngemeinschaften (PLGs) mit Blick auf Schaffung einer Lernarchitektur nachhaltig anzustoßen	bildet sich in systemisch-konstruktivistischer Pädagogik ständig weiter und bringt diese Erkenntnisse in die weitere Entwicklung der Unterrichtsqualität ein.

2	Schul-/ dienstrechtliche Handlungskompetenz	kennt die relevanten rechtlichen Grundlagen und wendet diese mit Augenmaß an nutzt Budgetmöglichkeiten	kennt die wichtigsten Gesetze, Erlasse u. Handreichungen und weiß, wo man etwas nachschlagen kann; plant das Budget	kennt Gesetze, Erlasse und Handreichungen, wendet sie mit Augenmaß an und gibt sein Wissen weiter an KuK; hat Budgetüberblick	verfügt über profunde Kenntnisse aller rechtlichen Grundlagen und kann KuK schul- und dienstrechtlich beraten; nutzt Möglichkeiten der Budgetplanung und -verschiebung	vermittelt dem SL-team und KuK Sicherheit durch profunde Kenntnis, Anwendung und Abwägung aller rechtlichen Grundlagen; berät und informiert KuK; nutzt im Sinne der Schule alle Budgetmöglichkeiten
3	Salutogene Handlungskompetenz	leitet mit Blick auf die eigenen und fremden Ressourcen und setzt diese angemessen ein				

4	Betriebswirtschaftliche Kompetenz	<p>kennt haushaltsrechtliche Vorschriften und Grundlagen des Schulträgers und des Landes</p> <p>verfügt über betriebswirtschaftliche Kenntnisse zur Bewirtschaftung der Haushaltsmittel</p> <p>kennt Marketingstrategien zur Einwerbung von zusätzlichen Mitteln für die Schule</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hat einen Überblick über die unterschiedlichen Haushalte und deren haushaltsrechtlichen Vorschriften (Schulträger/ Land Hessen) • Verfügt über Grundkenntnisse in Bilanzbuchhaltung (betriebswirtschaftliches „Denken“ und ökonomisches Hintergrundwissen) • Kennt Ansprechpartner für Klärungsfragen 	<ul style="list-style-type: none"> • Kennt vorausschauendes Management (penible Buchführung, Umgang mit Zahlen und Bilanzen) • Nimmt am KSB teil und kann die dafür notwendigen Arbeitsschritte umsetzen (Vereinbarung, Planung, Nachsteuerung) • Nutzt das KSB (GSB) um Schwerpunkte der schulischen Arbeit zu setzen • Kann die Ausgaben gegenüber Kontrollorganen souverän und sachlich verantworten 	<ul style="list-style-type: none"> • Verfügt über einen gezielten Einblick in betriebswirtschaftliche Zusammenhänge • Verfügt über Kenntnisse : <ul style="list-style-type: none"> • zu Bilanzbuchhaltung (organisationsbezogene Buchführung) • zu Haushalts- und Rechnungswesen sowie zu Bewirtschaftung von Haushaltsmitteln • Verfügt über einfache Marketingstrategien 	<ul style="list-style-type: none"> • Setzt sich langfristige betriebswirtschaftliche Ziele und verfolgt diese Konsequenz • Setzt betriebswirtschaftliche Mittel ein, um Schul- und Unterrichtsentwicklung voranzutreiben (ausgeprägte Marketingstrategien)
---	-----------------------------------	---	---	---	--	--

5	Medienkompetenz	<p>verfügt über aktuelle Kenntnisse der Mediensozialisation und wendet sie an</p> <p>verfügt über Kenntnisse zum adäquaten Einsatz von Medien und setzt sie ein</p>	<p>Gängige Medien, -techniken und Programme werden professionell eingesetzt.</p> <p>Medienbildung in der Schule wird gefördert.</p>	<p>Bewusstes, zielgenaues Einsetzen von versierter Medientechnik.</p> <p>Digitalisierung an der Schule wird thematisiert.</p> <p>Medienbildung wird in der Schule konzeptioniert.</p>	<p>Neue o. spezifische Techniken und Medienkonzepte werden eingesetzt bspw. multipliziert.</p> <p>Digitalisierung an der Schule wird so weit möglich angegangen/umgesetzt.</p> <p>Medienbildung wird in der Schule verankert (z.B. im Schulprogramm) u. evaluiert. Stetig weiter entwickelt.</p>	<p>FB werden besucht und gefördert. Passende Anregungen in die Schule multipliziert.</p> <p>Digitalisierung der Schule wird konzeptionell u. praktisch weiter entwickelt.</p> <p>Zukunftsträchtige Konzepte für Medienbildung werden erarbeitet/erstellt.</p>
6	Visionärskompetenz / Zielkompetenz	<p>entwickelt eigene Vision der Schule</p> <p>kann sie formulieren</p> <p>weckt Bedürfnis nach einer Vision</p> <p>kann Ziele entwickeln und in Teilziele gliedern</p>	<p>hat eigene Visionen/Ziele für die Schule und kommuniziert diese</p>	<p>diskutiert in schulischen Gremien/mit Mitarbeitern über Visionen/Ziele</p>	<p>motiviert die schulischen Gremien / Mitarbeiter dazu gemeinsame Visionen/Ziele für die Schule zu entwickeln und diese zu verfolgen</p>	<p>verfolgt Visionen, die den Grundprinzipien der Schule entsprechen und fasst das Erreichen der Vision in Teilziele und steuert die Zielerreichung auf allen schulischen Ebenen</p>

7	Vorgesetzten/Fürsorgekompetenz	Kennt seine Befugnisse als Dienstvorgesetzter in dem Spannungsbogen von Disziplinarvorgesetztem und seiner Fürsorgepflicht. Nimmt sie in all seinen Facetten wahr. Kümmert sich als DV um das Kerngeschäft (Unterricht).	Kennt die Dienstordnung und kann die beamtenrechtlichen Bedingungen benennen, die sein Verhältnis als DV beschreiben.	Benutzt bei Bedarf verschiedene Möglichkeiten auf der „Anordnungsebene“	Geht sicher und unterscheidend mit den Instrumenten „Dienstweisung“, „Missbilligung“ etc. um und hält alles schriftlich fest. Lädt schriftlich zu Dienstgesprächen unter Angabe der Gründe ein.	Dokumentiert die Eskalationsstufen transparent und nachvollziehbar und bezieht auf allen Ebenen den PR mit ein.
8	Entwicklungs-kompetenz	schafft Räume zum Ausprobieren stellt Verbindungen zu außerschulischen Lernorten her gibt Verantwortung ab	zeigt Offenheit für neue Ideen	unterstützt Entwicklungswünsche, stellt „Räume“ zur Verfügung	schafft Strukturen und Verantwortlichkeiten, vereinbart SMARTe_Ziele, unterstützt die Entwicklung und stellt Ressourcen zur Verfügung	fördert und ermöglicht die Bereitschaft zur systematischen Entwicklung, stellt die Umsetzung sicher und sorgt für die Einbindung in das schulische Konzept

Angelehnt an

„Anforderungs- und Kompetenzprofil für Schulleiterinnen und Schulleiter in Hessen“ vom Hessischen Kultusministerium vom 15.11.2017
https://kultusministerium.hessen.de/sites/default/files/media/hkm/anforderungs-_und_kompetenzprofil_fuer_schulleiterinnen_und_schulleiter_in_hessen.pdf.