

## **Leitbild für Schulleitungen<sup>1</sup>**

### **1. Als Schulleiterinnen und Schulleiter und Mitglieder in Schulleitungsteams leiten wir unsere Schulen mit folgendem Grundverständnis**

#### **1.1. Schulen sind Orte, in denen Mit-Menschlichkeit gelebt und erlebt werden soll.**

Darum muten wir uns allen zu - uns selbst, Kindern und Jugendlichen, Eltern, professionellen Pädagogen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Schule, Partnern außerhalb der Schule - Verantwortung für das Gemeinwohl zu übernehmen. Wir trauen dem Zutrauen. Dem Misstrauen misstrauen wir.

#### **1.2 Schulen sind Orte, in denen wir lernen wollen, nachhaltig zu leben.**

So verschiedenartig wir als Menschen sind, für so gleichwertig achten wir uns. Wir verstehen uns als Teil der Natur, nicht als deren Ausbeuter, nicht als deren Beherrscher. Bäume sind unsere Brüder und Flüsse sind unsere Schwestern. Brüder und Schwestern morden wir nicht.

#### **1.3 Schulen sind Orte der Demokratie als Lebensform.**

Dass Minderheiten geschützt werden, ist so wichtig wie der Wille der Mehrheit. Besonders sensibel sind wir gegenüber den Mitbürgerinnen und Mitbürgern, die aus fremden Kulturen - oft nicht sehr freiwillig - zu uns gekommen sind. Sie sprechen unsere Sprache zwar in der Regel besser als wir die ihre, gleichwohl stoßen sie auf viele Verständnisschwierigkeiten; nicht nur sprachliche.

#### **1.4 Schulen sind Orte, in denen Sinn-volles sinn-voll gelernt wird.**

Lernen gelingt mit Lust besser als mit Last. Wir wissen, dass auch der Lust die Anstrengung zugute kommt, um sich lust-voller genießen zu können. Wer meint, Lernen heiße Leiden, soll bei uns erfahren können, dass dies auch anders geht. Was als Sinn-volles Lernen - auch über den Tag hinaus sich zu erweisen hat. wie das Sinnvolle sinnvoll gelernt werden kann, muss immer wieder neu erarbeitet werden.

#### **1.5 Schulen sind Orte, in denen alle gut sein und jede/r besser werden kann.**

Es ist normal, verschieden zu sein. Vielfalt ist besser als Einfachheit. Wenn in der Lernenden Schule nicht alle - zumindest in ihren Schwerpunkten - besser werden, machen wir etwas falsch. Leistung zählt. "Gleichschritt marsch` zählt nicht. Der Maßstab der Leistungsentwicklung sind die Möglichkeiten der Einzelnen. Niemand soll hinter dem zurückbleiben, was sie und er erreichen können. Wer zum gemeinsamen Leisten verhilft, leistet besonders viel.

---

<sup>1</sup> Erscheinungsdatum: 20. Juli 1999

Verein zur Förderung von COMMUNITY EDUCATION in der Bundesrepublik Deutschland,  
Burgholzstraße 150, 44154 Dortmund Tel.: 0231 - 81 50 26, Fax: 0231 - 286 29 02  
E-mail: comedev@dokom.net; Internet: www.community-education.de

## **1.6 Schulen sind Orte, in denen niemand das Recht auf prinzipielle Lernverweigerung hat.**

Wer von den pädagogischen Professionellen von seiner Lernresistenz nicht abgehen will, hat in einer Schule des Lernens keinen Platz. Geduld zum Lernen räumen wir uns ein. Fehler sind Chancen zum Lernen. Alle haben das Recht, Hilfen zum Ausgleich von Fehlern in Anspruch zu nehmen.

## **2. Als Schulleiterinnen und Schulleiter und Mitglieder in Schulleitungsteams vergewissern wir uns immer wieder unserer Rolle und unseres Auftrags**

### **2.1 Wir übernehmen eine besondere Verantwortung für die Entwicklung und Erfüllung einer Vision für unsere Schule.**

Dabei kommt es uns nicht nur darauf an, was wir persönlich wollen. Es kommt uns vor allem darauf an, was wir uns als »Schulgemeinde gemeinsam erarbeiten.

### **2.2 Wir stehen für den im Schulgesetz formulierten prinzipiellen Bildungsauftrag von Schule ein.**

Wir besinnen uns immer wieder darauf, dass unsere Arbeitskraft sich darauf zu konzentrieren hat, dass wir durch gemeinsames Handeln den grundsätzlichen Zielen von Schule so gut wie möglich gerecht werden. Die Erfüllung des prinzipiellen Bildungsauftrags, wie er in den Schulgesetzen in den Anfangsparagraphen der Schulgesetze formuliert ist, hat Vorrang vor der Administrierung nachrangiger Ausführungserlasse. Wir verstehen uns primär als Gestalter. Nicht nur als Verwalter.

### **2.3 Wir tragen dazu bei, dass jede Schule ihr persönliches Gesicht entwickelt.**

Gleichwohl soll sich jede Schule an den eingangs formulierten Ansprüchen einer zukunftsfähigen Schule - zumindest - reiben. In Rede und Gegenrede suchen wir nach gemeinverträglichen Lösungen. Wir halten uns für entscheidungsstark, weil wir uns mit unseren Schwächen auseinandersetzen.

### **2.4 Wir setzen die Erfahrung um: Ordnung ist das halbe Leben.**

Eine gute Organisation dient dem Lernen. Sie fördert qualitätsvolle Arbeit und entlastet die Tätigen. Primat hat die Pädagogik. Nicht die Organisation.

## **3. Als Schulleiterinnen und Schulleiter und Mitglieder in Schulleitungsteams arbeiten wir an professionellen Einstellungen und an professionellem Verhalten**

### **3.1 Wir bemühen uns:**

offen zu sein für immer wieder neue Perspektiven in der Schulentwicklung, solange sie mit dem eingangs formulierten Grundverständnis von Schule vereinbar bleiben.

### **3.2 Wir achten darauf:**

Schule ist die gemeinsame Aufgabe der Kinder und Jugendlichen, der Eltern, der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Schule, der pädagogischen Professionellen, der Partner von Schule.

Alle sind in ihrer Weise Expertinnen und Experten für das Aufspüren erfolgreicher Wege ihres Lernens. Alle sind darum auch Experten für die Entwicklung ihrer Schule. Vertreterinnen und Vertreter der verschiedenen Gruppen sollen daher in gleichwertiger Weise an der Schulentwicklung mitwirken. Die Qualität der Beiträge ist entscheidend, nicht, von wem sie kommen. Als Schulleiterinnen und Schulleiter sind wir Ansprechpartner für alle Gruppen in gleicher Weise. Wir lassen nicht zu, dass jemand "untergebuttert" wird. Nicht die wohlgesetzte Rede darf bestechen. Das Wohl der Kinder muss überzeugen. Dem wechselseitigen Verstehen, der wechselseitigen Verständigung gilt unsere besondere Aufmerksamkeit. Wir sehen nur mit dem Herzen gut.

### **3.3 Wir machen uns bewusst:**

Wo Menschen mit unterschiedlichen Werten zusammenleben, gehören Konflikte zum Alltag. Wir achten darauf, dass Konflikte nicht unter den Teppich gekehrt werden. Kaum ein Teppich hält das aus. Konflikte anzusprechen, Konflikte auszusprechen, gehört zu unseren Aufgaben. Mit offenen Konflikten leben zu lernen, kann heilsamer sein, als wenn sie latent schwelen. Je früher Konflikte auf die Tagesordnung kommen, desto leichter lassen sie sich bearbeiten. Konflikte sind Chancen für Neues. Faule Kompromisse sind keine Konflikt-Lösung. Wer an Konflikten zu zerbrechen droht, braucht besondere Freundschaft. Wer an Konflikten beteiligt ist, kann nicht deren Schlichter sein. Ein Amt ist kein Anrecht, mehr Recht zu haben. Alle haben das Recht, sich bei Konflikten Anwälte ihres Vertrauens zu wählen. In der Konflikt-Kultur offenbart sich die Qualität der Schul-Kultur. Wenn wir Konflikte in der Sache hartnäckig und gegenüber Kontrahenten sanftmütig austragen, weiten sich die Seelen.

### **3.4 Wir stehen dazu:**

Schulleiterin oder Schulleiter zu sein, heißt, gleicher als andere zu sein. Mit dem Amt der Schulleitung ist Macht, zumindest Einfluss verbunden. Macht rechtfertigt keine selbstherrliche Herrschaft. Weil die Ohnmacht der einen leicht zum Machtmissbrauch anderer verführt, arbeiten wir an der Überwindung jedweder Ohnmacht. Konsens ist die schönste Form der sachhaltigen Bestätigung und Zähmung einseitiger Macht. Konsens in der Schulgemeinde erweist sich als Stärke für gemeinsames Handeln. Die dem Amt übertragene Macht zu leugnen, sie nicht auszufüllen, hilft niemandem.

### **3.5 Wir verpflichten uns:**

auf Entscheidungsnotwendigkeiten und Entscheidungsalternativen rechtzeitig hinzuweisen; zu Transparenz in Entscheidungsprozessen beizutragen; unsere Entscheidungen zu begründen; sie anfechten zu lassen und sie ggfs. zu korrigieren; Betroffene durch Beteiligungsverfahren möglichst intensiv in Entscheidungsprozesse einzubinden; über die Wirkungen von Entscheidungen zu informieren. Wir verpflichten uns nicht zum Kuschen. Wir verpflichten uns nicht, vor Widerständigkeiten auszuweichen. Die vom Schulträger, die von den staatlichen Instanzen an uns delegierte, die nicht von uns usurpierte Amtsautorität verlangt eine möglichst hohe Sachautorität und eine möglichst authentische personale Autorität. Macht auf Zeit ist ein Schutz gegen Machtmissbrauch. Macht auf Zeit ist auch ein Schutz gegenüber der Möglichkeit, das Amt nicht mehr wirklich souverän und kundig ausfüllen zu können.

### **3.6 Wir sagen klar:**

Die Qualität von Schule ist vom Arbeitseinsatz aller abhängig. Wir achten daher auf ein gutes Arbeitsklima. Hohen Anspruch wollen wir mit hoher Zuwendung verbinden. Überforderungen wollen wir vermeiden. Da Faulheit, Bequemlichkeit, Ignoranz und Hinterhältigkeit einzelner zu Lasten aller gehen, wollen wir sie nicht aufkommen lassen. Durch interne und externe Evaluationen schützen wir uns vor Fehleinschätzungen.

### **3.7 Wir sind dankbar:**

für alles, was wir nicht selbst machen müssen. Durch die Auswahl der Aufgaben, die zu übernehmen wir andere bitten, mit denen wir andere beauftragen, wollen wir diesen gegenüber Wertschätzung zum Ausdruck bringen. Wie gut übernommene Aufgaben erfüllt wurden lassen wir bei uns genauso überprüfen, wie es bei anderen einer Vergewisserung bedarf.

### **3.8 Wir rücken nicht davon ab:**

Lernende Menschen brauchen eine Lernende Schule. Eine Lernende Schule ist auf das Mitlernen aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, der Eltern, der Mädchen und jungen, auch der Partner von Schulen, genauso angewiesen, wie sie, die Lernende Schule, zum Lernen animiert und aktiviert, das Lernen stützt, das Leben stärkt. Dauerhaftes Lernen ist auf kontinuierliche Fort- und Weiterbildung angewiesen. Wir achten deshalb darauf, dass es in unserer Schule einen Fort- und Weiterbildungsplan gibt, in dem persönliche Wünsche zur Weiterqualifizierung ausbalanciert werden mit dem, was wir an institutionellem Qualifikationsbedarf erkennen. Schule als System braucht die systemische Reflexion. Die Anpassung des Systems an den Lernwillen der Menschen hat Vorrang vor der Anpassung der Menschen an ein verordnetes System. Als Schulleiterinnen und Schulleiter gehen wir mit unserem Weiter-Lernen mit gutem Beispiel voran. Innovationsförderung ist unser Auftrag. Da Innovationen vor allem im Unterricht gefragt sind, engagieren wir uns als Schulleiterinnen und Schulleiter - mit Kolleginnen und Kollegen zusammen gerade auch in der Gestaltung, in der Präsentation, in der Evaluation von gutem Unterricht. Lernen ist wichtiger als Unterricht. Unterricht ist zum Lernen da.

### **3.9 Wir gewährleisten:**

Unsere Schule kommuniziert und kooperiert mit ihrer außerschulischen Mit-Welt. Partner unserer Schulen sind Menschen aus der unmittelbaren Nachbarschaft, Vereine und Vereinigungen, Initiativen und Institutionen, Kirchen, Arbeitnehmer und Arbeitgeberorganisationen, Betriebe, Unternehmen u. a.. Partner in der Weite der Welt mögen uns anfangs fremd erscheinen. Sie als unsere Freunde zu gewinnen, dauerhafte und tragfähige Freundschaften mit ihnen aufzubauen und zu pflegen, darin sehen wir einen unverzichtbaren Schwerpunkt für jede heutige Schule. Die Eine Welt, in der wir leben, gebietet es, dass wir uns für den Auf- und Ausbau von Globaler Partnerschaft im Sinne der Agenda 21 engagieren.

### **3.10 Wir machen uns und anderen nichts vor:**

Gute Absichten sind keine Gewähr dafür, dass Gewolltes auch eintritt. Evaluationen unserer Traditionen und unserer Innovationen sind daher fester Bestandteil unseres Schulprogramms. Über die Art der Evaluationen verständigen wir uns innerhalb der Schulgemeinde, mit unseren Beratern, den critical friends und der scientific community. So sach- und selbstkritisch, wie wir uns von uns aus auf den Prüfstand stellen, so sach- und selbstbewusst fordern wir auch die für uns notwendige Unterstützung von außen ein, damit wir als Schule so gut werden können, wie wir es selbst und auch die Öffentlichkeit es wollen.

### **3.11 Wir erweisen uns feinfühlig:**

Kinder, Jugendliche und Erwachsene sind nie geschlechtslos. Sie sind immer Mädchen und Jungen, Frauen und Männer. Die Unterscheidung der Geschlechter ist ein Geschenk der Schöpfung. Kein Geschlecht darf auf eine enge Rolle begrenzt werden. Dass Mädchen von Jungen und Jungen von Mädchen, dass Männer von Frauen und Frauen von Männern, dass die Geschlechter auch viel in geschlechtshomogenen Gruppen lernen können, ist eine Einladung zu möglichst guten Erlebnissen in vielfältigen, wachsamen und achtsamen Begegnungsformen. Ungeachtet der Besetzung von Funktionsstellen in der Schule, verpflichten wir uns, dafür zu sorgen, dass in allen Leitungs- und Entscheidungsfragen die Polarität der Geschlechter nachhaltigen Einfluss hat.

### **3.12 Wir nehmen wahr:**

Geld regiert die Welt. Vielfach auch die Pädagogik. Ohne Moos nix los. Darum kämpfen wir allerorten darum, dass die Aussage, Bildung sei der wichtigste Rohstoff in unserem Lande für die solidarische Bewältigung der Zukunft, keine abgedroschene Phrase in Sonntagsreden bleibt. Wir kämpfen in mindestens gleicher Weise auch dafür, dass nicht der Mammon unser Denken und Handeln dominiert. Wir sind für jede materielle Zuwendung zur Förderung des Lebens und Lernens der Kinder und Jugendlichen in unseren Schulen dankbar. Wir wollen genauso einfalls- wie erfolgreich gegen die sich ausweitende Armut angehen. Was unseren pädagogischen Ethos betrifft, bleiben wir unbestechlich. Nicht jeder Sponsor ist uns willkommen. Auch der Geist regiert die Welt.

## **4. Schulleiterin und Schulleiter, ein Mitglied im Schulleitungsteam zu sein, bedeutet für uns**

- 4.1 Wir dürfen ein schwieriges, aber auch ein schönes Amt ausfüllen. Wir wollen in unserem Amt eine unverwechselbare Person bleiben. Als Personen wollen wir nicht nur amtlich funktionieren.
- 4.2 Schulleiterinnen und Schulleiter, die als "Panzer" daherkommen, die sich als reine Administratoren aufspielen, die sich zum Spielball von Partikularinteressen, sei es aus der Schule heraus, sei es aus dem Umfeld der Schule, degradieren lassen, die sich obrigkeitlich buckelnd gegenüber der Schulaufsicht verhalten: sie sind uns ein Graus.
- 4.3 Wir wollen von anderen nur verlangen, was wir selbst einzubringen bereit und in der Lage sind. Wir wollen möglichst viel und möglichst allen die von ihnen erwünschte, die von ihnen benötigte Unterstützung gewährleisten.

## **5. Für uns ist selbstverständlich**

- 5.1 Wir können das hier entwickelte Verständnis von Schulleitung nur lernen und leben, wenn wir unsererseits Unterstützung, wohlwollende Kritik und kritisches Wohlwollen erfahren. Darum bitten wir.
- 5.2 Eine gute Schulleitung ist durch nichts zu ersetzen. Wir als einzelne Personen sind in der Rolle der Schulleitung sehr wohl zu ersetzen.

Wir laden ein zur Diskussion, wir stehen für Gespräche - auch kontroverse - gerne bereit, wenn Sie Beratung suchen, sprechen Sie uns an, wir sind offen für die Weiter-Entwicklung des Leitbilds, wir freuen uns besonders über Erfahrungsberichte:

Otto Herz Im Buchenwalde 2, D-33617 Bielefeld  
E-mail: otto.herz@gmx.de Funk: 0172 / 65 234 67  
Armin Lohmann: Brentanostr. 31 \* D-30916 Hannover-Altwarmbüchen  
E-mail: armin.lohmann@mk.niedersachsen.de

## **Für unsere Schule gilt**

1.

### **Innovation vor Beharrung**

Wer im Interesse der ganzheitlichen Entwicklung der Kinder und Jugendlichen versucht, neue Wege zu gehen, erfährt unsere Unterstützung, zumindest unsere wohlwollende Duldung.

2.

### **Recht auf neugieriges Abwarten**

Nicht jede und nicht jeder ist immerzu verpflichtet, jeden Innovationsversuch gleich mitzumachen.

3.

### **Stärken der Schulaufsicht**

Von unserer Schulaufsicht erwarten wir, dass auch sie die Innovationsversuche anregt, stärkt und stützt und dass sie nichts erschwert oder zu unterbinden versucht, solange sie in der Praxis nicht zeigen kann, wie die Entwicklungsförderung von Kindern und Jugendlichen auf bessere Weise erfolgen könnte.

4.

### **Zwei Seiten einer Medaille**

Wir folgen der englischen Weisheit: "Care for old and courage for new".  
Pflege das Alte, das sich bewährt hat, und ermutige zu Neuem.  
Tradition und Innovation sind zwei Seiten einer Medaille.

5.

### **Einsichten**

"Wer keine neuen Wege geht, bleibt auf der Strecke."  
"Lieber auf neuen Wegen stolpern, als in den alten Bahnen auf der Stelle treten."

6.

### **Zeit zum Gelingen**

Gut Ding will Weile haben. Mit der Zeit vergewissern wir uns, ob wir erreicht haben, was wir erreichen wollten. Noch nicht erfüllte Absichten und Ansprüche schrecken uns nicht ab, wir verstehen sie als Einladungen Neues zu versuchen.

Otto Herz

