



# **Eckpunkte zur Stärkung der Schulleitungen in Nordrhein-Westfalen**

**Zwischenbericht Januar 2025**



Ein herzlicher Dank für den offenen Austausch und die engagierte  
Mitarbeit gilt:

Gabriele Berger, Städtische Katholische Grundschule Leichlingen  
Achim Elvert, Gesamtschule Ueckendorf Gelsenkirchen  
Danièle Hamdan, Berufskolleg Volksgartenstraße Mönchengladbach  
Arndt Hilse, Karl-Simrock-Schule für Berufsorientierung Bonn  
Olaf Korte, Realschule Kastanienallee Velbert  
Stephan Krems, Bezirksregierung Münster  
Ulrich Ledwinka, Gymnasium Antonianum Geseke  
Maria Paeßens, Silverberg-Gymnasium Bedburg  
Anke Rieke, Gemeinschaftsgrundschule Lilienthalstraße Duisburg

Ministerium für Schule und Bildung  
des Landes Nordrhein-Westfalen  
Völklinger Straße 49  
40221 Düsseldorf  
[www.schulministerium.nrw](http://www.schulministerium.nrw)  
Januar 2025



Kinder und Jugendliche auf ihrem Weg in ihr Leben zu begleiten und sie mit sicheren fachlichen und sozial-emotionalen Kompetenzen für ihre Zukunft auszustatten – das ist für viele Lehrkräfte der Hauptantrieb, sich für den Beruf Lehrkraft zu entscheiden. Studium und Referendariat sind auf diese Ziele ausgerichtet und schaffen hierfür hervorragende Voraussetzungen.

Das Wissen aus dieser Ausbildung und die als Lehrkraft gesammelte Erfahrung sind wichtige Grundlagen, wenn Lehrkräfte im Aufgabenfeld Schulleitung tätig werden möchten. Die Entwicklungen der vergangenen 20 Jahre haben allerdings gezeigt, dass das Bild der Schulleiterin und des Schulleiters einer deutlichen Nachschärfung und Korrektur bedarf: Schulleiterinnen und Schulleiter sind verantwortlich für die datengestützte Schul- und Unterrichtsentwicklung ihrer Schulen, führen pädagogisches und nicht-pädagogisches Personal, sie wenden Schul- und Verwaltungsrecht an, sie steuern Veränderungsprozesse und vermitteln in Konfliktfällen, um nur einige der aktuellen Aufgaben zu nennen. Eine Tätigkeit als Schulleiterin oder als Schulleiter muss heute als ein eigenes Berufsprofil im Bildungsbereich angesehen werden. Hervorragende Schulleiterinnen und Schulleiter müssen zur Wahrnehmung dieser Aufgaben über besondere Kompetenzen verfügen:

Sie benötigen u.a. eine klare Vorstellung von guter Schule, gutem Unterricht und insbesondere personenbezogene, kommunikative Kompetenzen und Führungsqualitäten. Ebenso werden profunde Kenntnisse von Gesetzen, Erlassen und Regelungen vorausgesetzt, um begründet Entscheidungen treffen zu können. Schulleitungen sind zunehmend in einer Managementfunktion ihres Systems tätig.

Die Anforderungen an Schulleiterinnen und Schulleiter haben sich in den letzten Jahren infolge gesellschaftlicher und struktureller Veränderungen – mit steigender Dynamik – deutlich verändert. Schulen sind dabei stets ein Spiegelbild der Gesellschaft.

Ihnen fällt in diesem Zusammenhang die Aufgabe zu, diese spezifischen pädagogischen Herausforderungen und Zielsetzungen mit der Situation der konkreten Einzelschule zu verbinden.

Diese Veränderungsnotwendigkeiten aktiv und im Sinne der Schülerinnen und Schüler zu gestalten, bedeutet, die Entwicklung von Schule und Unterricht datengestützt und systematisch in den Blick zu nehmen. Es ist daher konsequent, auch die Rolle von Schulleiterinnen und Schulleitern in den Bereichen der Organisations-, Personal-, Unterrichts-, und Kooperationsentwicklung weiterzuentwickeln. Dabei ergeben sich insgesamt neue Anforderungen, erweiterte Formen der Führung und des Schulmanagements sowie der Professionalisierung



des an der Schule tätigen pädagogischen und nichtpädagogischen Personals.

Zu diesem Zweck hat das Ministerium für Schule und Bildung mit erfahrenen Schulleiterinnen und Schulleitern einen Arbeitsprozess aufgelegt, in dem es sowohl um den Entwurf eines zukunftsfähigen Bildes von Schulleitung geht als auch um Faktoren, die Schulleitungen in der effektiven Wahrnehmung ihrer Leitungsaufgaben einschränken.

Als vorläufiges Ergebnis dieses fortdauernden Arbeitsprozesses werden mit diesem Maßnahmenpaket vor dem Hintergrund der nachfolgend benannten Entwicklungsziele die Bereiche in den Blick genommen, in denen Anpassungen vorgenommen werden müssen. Unsere Gesellschaft befindet sich in einer Zeit großer Veränderungen, die auch Auswirkungen auf die öffentlichen Haushalte und auf das Schulsystem haben. Daher endet der Arbeitsprozess nicht mit diesem Maßnahmenpaket, sondern wird fortgeführt.

## I. Perspektive 2030: Schule im Wandel

Die nachfolgend aufgeführten Entwicklungsziele sind nicht als abschließende Aufzählung zu verstehen; sie verdeutlichen jedoch, welche Entwicklungsprozesse in nächster Zeit im Schulsystem anstehen.

Zu den grundlegenden Schwerpunktzielen der nächsten Jahre gehören insbesondere:

- den Anteil der Schülerinnen und Schüler, die die in den Bildungsstandards definierten Mindeststandards in landesweiten Vergleichsarbeiten nicht erreichen bzw. nicht über die notwendigen Basiskompetenzen verfügen, zu reduzieren,
- den Anteil der Schülerinnen und Schüler, die die in den Bildungsstandards definierten Optimalstandards in landesweiten Vergleichsarbeiten erreichen, zu erhöhen,
- die sozial-emotionalen Kompetenzen der Schülerinnen und Schüler (durch unterrichtliche und schulische Maßnahmen) zu stärken,
- das gesamte Kompetenzspektrum der Schülerinnen und Schüler individuell zu fördern,
- Strukturen zur systemischen und systematischen datengestützten Qualitätsentwicklung in Schulen auf- und auszubauen,



- die Qualität der Lernergebnisse und die Unterrichtsentwicklung zu verbessern,
- die Zahl derjenigen, die ohne Schulabschluss ihre Schullaufbahn beenden, deutlich zu reduzieren und
- Schule als Raum der Teilhabe und der Demokratiebildung zu stärken.

Das Erreichen dieser Ziele ist nur möglich, wenn die Schule ihre Schul- und Unterrichtsentwicklung konsequent auf Grundlage ihrer schulspezifischen Daten betreibt und sich mit erfolgreichen Schulen in vergleichbaren Ausgangslagen vernetzt. Dabei gilt es, die digitale Transformation weiter zu gestalten und moderne Arbeitsbedingungen zu etablieren. In einem lernenden System Schule sind eine aktive Personalentwicklung sowie die Stärkung teamförderlicher Arbeitsstrukturen wesentliche Gelingensbedingung.

## II. Selbstverständnis, Rolle und Aufgaben von Schulleiterinnen und Schulleitern in Nordrhein-Westfalen

Vor dem Hintergrund der oben beschriebenen Entwicklungsnotwendigkeiten fällt Schulleiterinnen und Schulleitern im Gesamtsystem Schule eine herausgehobene Rolle zu. Ihre Haltung, ihr Menschenbild und ihr Selbstverständnis haben einen entscheidenden Einfluss auf das Gelingen von Schule und Unterricht und wirken auf die Prozesse in Schule in hohem Maße ein. Für die Qualität von Schule ist es elementar wichtig, diese individuellen Faktoren mit den Herausforderungen der Praxis, aber auch mit den Anforderungen an ein zielgerichtetes und professionelles Leitungshandeln in Übereinstimmung zu bringen und berufsbegleitend weiterzuentwickeln.

Schulleiterinnen und Schulleiter, die die schulische Qualitätsentwicklung erfolgreich gestalten, haben **klare und eindeutige Vorstellungen** für die Umsetzung der landesweiten Ziele für die Weiterentwicklung der Schule, insbesondere des Unterrichts, lassen gleichzeitig Freiheit zur Gestaltung von Konzepten und nutzen bestehende Freiräume pragmatisch aus. Sie fördern die **Entwicklung gemeinsamer Maßnahmen** durch die Stärkung der Arbeit in Gremien und Konferenzen, erkennen Fortbildungsbedarfe, ermöglichen Lerngelegenheiten für Einzelne und gewährleisten, dass alle Beteiligten im Sinne der gemeinsamen Ziele agieren. Schulleiterinnen und Schulleiter greifen auf Kontinuität angelegte Entwicklungsperspektiven auf und stellen sicher, dass die wesentlichen Ziele Grundlage der schulischen Arbeit sind und bleiben. Schulleiterinnen



und Schulleiter verantworten hierbei die Entwicklungsprozesse an ihren Schulen, sie führen das multiprofessionell zusammengesetzte Gesamtkollegium als Vorgesetzte und setzen gemeinsam mit dem Kollegium eine datengestützte Schul- und Unterrichtsentwicklung um.

### III. Handlungsschwerpunkt: Veränderung der Rahmenbedingungen für Schulleitungen durch Ausbildung, Fortbildung, Vernetzung und Unterstützungsstrukturen

- Jede Schulleiterin und jeder Schulleiter hat gegenüber den an der Schule Beschäftigten **Vorgesetztenfunktion**. Zur Erfüllung der Aufgaben ist sie oder er allen an der Schule tätigen Personen gegenüber weisungsberechtigt, vgl. § 59 Abs. 2 Satz 2 SchulG. Um sie in dieser Verantwortung zu stärken, sollen, soweit dies erforderlich ist, einzelne mit der Leitungs- und Vorgesetztenfunktion verbundene Aspekte durch eine **Änderung der Allgemeinen Dienstordnung (ADO)** näher konkretisiert werden. Zentrale Ziele sollen dabei u.a. die Ausschärfung einer eigenen Profession „Schulleiterin und Schulleiter“, die Schaffung von Steuerungsinstrumenten mit Blick auf eine datengestützte Qualitätsentwicklung von Schule und Unterricht sowie die verbindliche Verankerung von Unterrichtshospitationen als ein Instrument zur Weiterentwicklung von Unterricht und Förderung von Lehrkräften sein. Mit einer obligatorischen Fortbildungsplanung erhalten die Schulleitungen durch eine Änderung des Schulgesetzes ein Instrument, das sie in der Personalentwicklung stärkt. Verlässliche Anwesenheiten der Kollegien in den Schulen für Konferenzen, Besprechungen o. ä. unterstützen die Schul- und Unterrichtsentwicklung. Die Schulleitungen werden daher in ihren Aufgaben zur Planung des Unterrichtseinsatzes gestärkt. Vertretungskonzepte sollen Bereitschaftsstunden berücksichtigen, um die Planbarkeit und den kurzfristigen Abstimmungsaufwand zu reduzieren. Änderung der ADO
- Die **weiteren Mitglieder der Schulleitung** bzw. die erweiterte Schulleitung übernimmt in diesem Kontext ebenfalls eine Rolle, die über das tradierte Selbstverständnis als „Lehrkraft mit Sonderaufgabe“ hinausgeht. Auch dies wird deutlicher akzentuiert. Stärkung der (erweiterten) Schulleitung



- Die Schulleitungen werden bei ihren individuellen Problemstellungen bedarfsorientiert und pragmatisch von der jeweiligen **Schulaufsicht** beraten und unterstützt. [Pragmatische Beratung und Unterstützung](#)
- Schulleitungen führen **multiprofessionelle Teams**. Gleichzeitig werden sie durch eine weiter anwachsende Multiprofessionalität (u.a. Schulpsychologie, Gewaltpräventionstraining, Extremismus-Prävention) als Teil des schulischen Unterstützungssystems zunehmend gestärkt. [Stärkung durch Multiprofessionalität](#)
- Die Schulleitungen erhalten perspektivisch ein amtsbezogenes Budget, das für **eigene Fortbildungen** genutzt werden kann. Die Auswahl der Angebote erfolgt im Einvernehmen mit der für die Schule zuständigen schulfachlichen Aufsicht. [Fortbildungsbudget](#)
- Die Schulleitungen benötigen passende Fortbildungsangebote: Die **Schulleitungsqualifizierung** wird entsprechend der geänderten Rolle von Schulleitungen überprüft und weiterentwickelt. Die Fortbildungsangebote für Schulleitungen werden dahingehend überprüft und erweitert (z. B. zu Themen der Personalführung und -entwicklung, auch unter Einbezug universitärer Angebote). [Reform der Schulleitungsqualifizierung](#)
- Schulleiterinnen und Schulleiter werden auch im Sinne eines modernen Leitungsverständnisses und zu ihrer Entlastung darin unterstützt, **Aufgaben und Aufgabebereiche** an die Lehrkräfte zu **delegieren**, die über Funktionsstellen verfügen oder im Rahmen sonstiger Absprachen und Regelungen Sonderaufgaben übernommen haben. [Delegation](#)
- Schulleitungen werden passgenauer von Schulentwicklungsberaterinnen und -beratern unterstützt: Dafür wird das Curriculum der **Qualifizierung der Schulentwicklungsberatung** modernisiert; Schulentwicklungsberaterinnen und -berater unterbreiten gezielte Angebote für Schulleitungen, die auch von der Schulaufsicht beworben werden. [Schulentwicklungsberater/-innen](#)
- Schulleitungen werden in regelmäßigen (schulformbezogenen) **digitalen Veranstaltungen** zu zentralen Themen der Schul- und Bildungspolitik niedrigschwellig informiert, z.B. zu Schul- und Dienstrecht, zu datengestützter Unterrichtsentwicklung, zum Umgang mit schuleigenen Unterrichtsvorgaben, zur [Verbesserte Kommunikation](#)



Weiterentwicklung der Oberstufe, zu alternativen Prüfungsformaten etc. Gemeinsam mit den Bezirksregierungen werden weitere neue Formate entwickelt, um Schulleiterinnen und Schulleiter mit schulrechtlicher Expertise zu stärken (z. B. schulformspezifische Austausch-Runden).

- Die Schulleitungen werden bei der Aufgabenwahrnehmung von den Akteuren der Schulaufsicht unterstützt. [Schulaufsicht als Partner](#)
- Jede neue Schulleitung soll in ihrem ersten Halbjahr im Amt ein hochwertiges **Onboarding-Angebot** erhalten: Dafür wird sichergestellt, dass von allen Bezirksregierungen hochwertige Onboarding-Module für „Schulleitungen neu im Amt“ entwickelt und umgesetzt werden. Eine Vereinheitlichung wird angestrebt. [Onboarding-Angebot](#)
- Schulleitungen erhalten mit Impulsen aus erprobtem **Management-Wissen der Wirtschaft** (z. B. zur strategischen Personalführung und -entwicklung), neue Perspektiven und alternative Ansätze für ihre Schulentwicklungsvorhaben. [Management-Wissen](#)
- Die **Coaching-Angebote** für Schulleitungen werden ausgeweitet und weiterentwickelt (z. B. als Team-Coaching für Schulleitungen bzw. erweiterte Schulleitungen). [Coaching-Angebote](#)
- Schulleitungen erhalten einen **Praxisleitfaden für Mentoring und kollegiale Beratung**, um das Lernen und den Austausch unter erfahrenen Praktikerinnen und Praktikern zu fördern. Die Bezirksregierungen unterstützen den Ausbau dieser Instrumente sowie allgemein die Entstehung von informellen Netzwerken unter den Schulleiterinnen und Schulleitern dabei ggf. durch Beratung und Vernetzung. [Stärkung von Mentoring und kollegialer Beratung](#)

#### IV. Handlungsschwerpunkt: Fokussierung der Unterrichtsentwicklung in den Schulen

Folgende Maßnahmen stärken die Unterrichtsentwicklung als zentrales Thema für Schulleitungen und als entscheidendes Element schulischer Qualitätsentwicklung, mit dem Ziel, die Leistungen der Schülerinnen und Schüler zu verbessern:

- **Klare und landeseinheitliche Schwerpunktsetzung** auf der datengestützten Qualitätsentwicklung von Schule und





- Unterricht („lernförderlicher Unterricht“) durch das Ministerium für Schule und Bildung.
- Verankerung der **Generale** „datengestützte Qualitätsentwicklung von Schule und Unterricht“ als Querschnittsaufgabe in den Bezirksregierungen. [Generale in den Bezirksregierungen](#)
  - Erstellung eines **Praxisleitfadens** „Strukturelle Maßnahmen zur Stärkung einer datengestützten Qualitätsentwicklung von Schule und Unterricht“, u. a. mit Hinweisen zum Thema Unterrichtshospitation von Schulleitungen. [Praxisleitfaden](#)
  - **Verbindliche und einheitliche Unterstützung** durch die Schulaufsicht auf Basis eines gemeinsamen Verständnisses von Rolle und Aufgaben der Schulaufsicht im Sinne des Leitbildes Schulaufsicht NRW (z. B. zur Einsichtnahme in (Fach-)Unterricht, Schulleiterdienstbesprechung, Revisionsverfahren etc.). [Verbindliche und einheitliche Unterstützung](#)
  - Identifikation und Verbreitung von Erfolgsmodellen der Schul- und Unterrichtsentwicklung durch den mit Schulleitungen besetzten neuen **Innovationsbeirat Bildung** im Ministerium für Schule und Bildung. [Datengestützte Unterrichtsentwicklung Innovationsbeirat](#)
  - Bereitstellung der fachlichen und überfachlichen **Expertise der ZfsL** für Schulleitungen (fachdidaktischer Austausch mit Fachschaften, Austausch zu Best Practice etc.), insbesondere durch Austauschformate zu (fach)didaktischen Themen für die erweiterte Schulleitungsrunde (z. B. zur Unterrichtshospitation). [Expertise der ZfsL](#)
  - Praxisnahe Aufbereitung und Bereitstellung von einschlägigen **Forschungsergebnissen** zum Thema Unterrichtsentwicklung an Schulen z. B. durch die Qualitäts- und Unterstützungsagentur QUA-LiS. [Forschungsergebnisse praxisnah](#)

## V. Strukturelle Rahmenbedingungen: Entlastung von Verwaltungstätigkeiten

Mit der Selbstverwaltung und Eigenverantwortung der Einzelschule ist der Umfang administrativer und organisatorischer Aufgaben für Schulleiterinnen und Schulleiter deutlich gestiegen.

Bürokratieabbau im Schulsystem ist und bleibt eine Daueraufgabe. Hier gibt es nicht die eine, dauerhafte Lösung. Um gezielt handeln zu können, wird das Ministerium für Schule und Bildung kurzfristig und befristet ein **Funktionspostfach** einrichten, damit alle Schulleitungen

[Anregungen zum Bürokratieabbau](#)



aus Nordrhein-Westfalen dem Ministerium ihre **Anregungen für Optimierungen von Verwaltungsabläufen** direkt mitteilen können. Den Schulleitungen wird zu den dort benannten Themen und den daraus abgeleiteten Maßnahmen gebündelt berichtet.

Die **Nutzung von Künstlicher Intelligenz (KI)** bietet Schulleitungen zahlreiche Chancen, Prozesse effizienter zu gestalten, die Kommunikation zu verbessern und innovative Lösungen zu entwickeln. Insbesondere große Sprachmodelle (Large Language Models, LLM), wie sie beispielsweise bei ChatGPT zum Einsatz kommen, bieten vielfältige Einsatzmöglichkeiten von der Unterstützung bei der Erstellung von Dokumenten bis hin zur Analyse und Aufbereitung großer Textmengen und Daten. Damit jedoch alle Schulleitungen sicher und erfolgreich mit KI-Systemen arbeiten können, ist es wichtig, ein grundlegendes Verständnis für diese Technologien zu schaffen und zentrale Fragen zu klären. Das Ministerium für Schule und Bildung wird Schulleitungen einen Leitfaden sowie Webinare und Online-Angebote zur Verfügung stellen, um ihnen zu helfen, sich schnell und kompakt in das Thema einzuarbeiten und die wesentlichen Aspekte der Anwendung von KI zu verstehen.

Einsatz Künstlicher  
Intelligenz

Neben diesen Maßnahmen zur Entlastung von Schulleitungen prüft das Ministerium für Schule und Bildung weitere Möglichkeiten, den **bürokratischen Aufwand zu mindern und Schulleitungen wirksam von administrativen Tätigkeiten zu entlasten**. So werden Schulleitungen und Lehrkräfte in Grundschulen seit der Abschaffung der Verpflichtung zur Erstellung von **Arbeitsplänen** zum Schuljahr 2024/2025 bereits von einer umfassenden Dokumentationsaufgabe entlastet. Schulen, die neue Modelle erweiterter Selbstverwaltung und Eigenverantwortung verwirklichen, sollen der Schulaufsichtsbehörde nicht mehr jährlich Berichte über den schulischen Betrieb vorlegen müssen. Die **Überarbeitung des Verfahrens** zur Feststellung eines sonderpädagogischen Förderbedarfs (AO-SF) zielt u. a. auf eine Vereinheitlichung der Verfahren für Beantragung und Genehmigung. Die Feststellungsverfahren werden ebenfalls verschlankt und digitalisiert. Die Schulen, die Schulleitung und die Lehrkräfte erhalten Unterstützung bei der Förderung, damit eine Kultur der Prävention weiter wächst.

## VI. Strukturelle Rahmenbedingungen: Personelle Unterstützung

Die Systematik der **Leitungszeit** (§ 5 VO zu § 93 Abs. 2 SchulG) muss regelmäßig überprüft und, soweit erforderlich, weiterentwickelt



werden. Sie ist ein wirksames Element zur Entlastung der Schulleiterinnen und Schulleiter sowie der Mitglieder des Kollegiums, die Aufgaben der Schulleitung übernehmen.

Schulleiterinnen und Schulleiter benötigen zudem **personelle Verstärkung und Strukturen zur effektiven Verteilung und Delegation von Aufgaben**. Bereits heute sind, abhängig von der Schulform und der Größe der Systeme, die Leitungsebenen von Schulen unterschiedlich strukturiert. Diese Strukturen müssen mit Blick auf neue Ansätze überprüft und weiterentwickelt werden (z. B. erweiterte Schulleitungen, Doppelspitzen und Geschäftsführungs-Modelle). Für die Bewältigung des Verwaltungsaufwands benötigen Schulleiterinnen und Schulleiter mehr Unterstützung von entsprechend qualifizierten Fachkräften.

Die anhaltend schwache Wirtschaftsentwicklung in Deutschland und die damit verbundenen Einschränkungen für die öffentlichen Haushalte sind eine herausfordernde Rahmenbedingung für zusätzliche personelle Entlastungen in der gesamten öffentlichen Verwaltung des Landes Nordrhein-Westfalen. Angesichts des Lehrkräftemangels würde insbesondere an den Grundschulen eine Ausweitung der Leitungszeit aktuell fast automatisch zu zusätzlichem Unterrichtsausfall führen. Diese Einschränkungen müssen wir anerkennen: Eine umfassende Lösung ist kurzfristig nicht umsetzbar. Gleichwohl werden die folgenden Pfade weiterverfolgt:

- Die Praxis hat gezeigt, dass der Einsatz von Schulverwaltungsassistenzen zu einer spürbaren Entlastung der Schulleitungsteams von administrativen Aufgaben führt. Eine **Verbesserung der Rahmenbedingungen** zur Einstellung von Schulverwaltungsassistenzen wird in Abstimmung mit dem Finanzministerium geprüft. Sobald die Haushaltssituation des Landes dies zulässt, wird die Schulverwaltungsassistentz ausgebaut, damit insbesondere Schulen mit schwierigen Standortbedingungen noch stärker von der Schulverwaltungsassistentz profitieren können.
- Bei der Unterstützung durch darüberhinausgehendes, insbesondere **administratives Personal** braucht es Lösungen für große und kleine Systeme. Abhängig von den Herausforderungen bspw. der jeweiligen Schulform könnte ein Geschäftsführungs-Modell praktikabel sein. In einem ersten Schritt soll geprüft werden, ob im Rahmen eines befristeten Pilotprojekts der **Einsatz einer Verwaltungsleiterin bzw. eines Verwaltungsleiters** in Förderschulen,

Ausbau der SVA

Strukturveränderungen und  
Verwaltungspersonal



die besonders und nachhaltig vom Mangel an Schulleiterinnen und Schulleitern betroffen sind, erfolgen kann. Diese Person könnte nach Zulassung durch das Ministerium für Schule und Bildung auf der Grundlage von § 60 Abs. 1 Satz 3 SchulG einer erweiterten Schulleitung an einer Förderschule angehören.

- Für eine **Weiterentwicklung der Leitungszeit** müssen die Herausforderungen der Schulformen und Einzelschulen individueller in den Blick genommen werden: Sobald eine Ausweitung der Leitungszeit möglich wird, muss der entstehende Spielraum zunächst den Leitungen von Schulen in herausfordernder Lage zugutekommen (Schulsozialindex). [Weiterentwicklung der Leitungszeit](#)

## VII. Der Prozess 2025 bis 2030

Die im Rahmen dieses Konzepts formulierten Handlungsschwerpunkte und Maßnahmen stellen zunächst einen **Zwischenschritt** auf dem Weg zu einer „Schulleitung der Zukunft“ für Nordrhein-Westfalen dar.

Auf ebendiesem Weg sollen alle Ebenen der Schulaufsicht sowie die Schulleiterinnen und Schulleiter im Dienst aktiv eingebunden und beteiligt werden. Je eigene Implementationsveranstaltungen in den Regierungsbezirken ermöglichen eine **breite Diskussion und Verankerung** des Prozesses.

Der hier skizzierte Veränderungsprozess hin zur „Schulleitung der Zukunft“ ist nur dann erfolgreich, wenn er **umfassend umgesetzt** und regelmäßig mit der Realität in den Schulen abgeglichen wird.

Das erfordert, auch angesichts der dargestellten und sich stetig verändernden Rahmenbedingungen, ein schrittweises Vorgehen und regelmäßige Überprüfung und Anpassung.

Der Austausch mit aktiven Schulleiterinnen und Schulleitern im Ministerium für Schule und Bildung wird fortgesetzt. Die Arbeitsgruppe kommt regelmäßig zusammen, um die Fortschritte, veränderte Rahmenbedingungen und eine Weiterentwicklung der Maßnahmen zu bewerten.