

Roman Capaul/Hans Seitz

Schulführung und Schulentwicklung

■ Haupt

Roman Capaul
Hans Seitz

Schulführung und Schulentwicklung

Theoretische Grundlagen und Empfehlungen
für die Praxis

3., erweiterte und aktualisierte Auflage

Haupt Verlag
Bern · Stuttgart · Wien

Prof. Dr. Roman Capaul, Titularprofessor für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung der Wirtschaftspädagogik an der Universität St. Gallen. Leiter Assessmentjahr und Startwoche der Universität St. Gallen. Leiter des Bereichs Schulmanagement am Institut für Wirtschaftspädagogik. Forschungsschwerpunkte: Schulmanagement und Schulentwicklung, Didaktik und Methodik der Wirtschaftsfächer, Planspielmethode.

Prof. Dr. Hans Seitz, Titularprofessor im Ruhestand für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung der Wirtschaftspädagogik an der Universität St. Gallen.

3. Auflage: 2011
2. Auflage: 2007
1. Auflage: 2005

Bibliografische Information der *Deutschen Nationalbibliothek*:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-258-07683-6

Alle Rechte vorbehalten.

Copyright © 2005 by Haupt Berne

Jede Art der Vervielfältigung ohne Genehmigung des Verlages ist unzulässig.

Umschlaggestaltung: Pool Design, Zürich

Gestaltung Inhalt: René Tschirren

Printed in Germany

www.haupt.ch

Vorwort zur 1. und 2. Auflage

Das Institut für Wirtschaftspädagogik führt seit fast 30 Jahren auf verschiedenen Schulstufen national und international Führungsseminare und Lehrgänge für Schulleitungsmitglieder durch. Die zahlreichen Entwicklungen innerhalb und ausserhalb der Schulen haben die Ansprüche an die Schulführung enorm erweitert. In unseren Aus- und Fortbildungen für Schulleitungsmitglieder wurden wir immer wieder gefragt, ob es nicht ein zusammenfassendes Werk gibt, das die wesentlichen Aspekte der Schulführung beschreibt und in einem Modell anschaulich strukturiert. Wir haben dieses Anliegen aufgenommen und versucht, das St. Galler Unternehmungsmodell auf die Schulführung hin anzupassen. Unser Schulmodell dient einerseits beim Lesen als Orientierungshilfe und andererseits hilft es als Instrument Führungsfragen im Alltag einzuordnen und Systemzusammenhänge zu erkennen. So werden zum Beispiel Zusammenhänge zwischen Strukturen und Management- bzw. Entwicklungsprozessen sichtbar.

Das vorliegende Buch dient erstens als Grundlage für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in unserem Lehrgang für Schulleitungsmitglieder sowie Weiterbildungskursen und richtet sich zweitens an alle Personen, die in irgendeiner Form die Führung einer Schule mittragen. Sei dies als Schulleiter(in), Prorektor(in), Leiter(in) einer Abteilung oder Projektgruppe, Mitglied einer Schulbehörde oder der Bildungsverwaltung. Aufgrund der Veränderungen im Umfeld der Schulen müssen Schulleiterinnen und Schulleiter heute in viel grösseren Zusammenhängen denken und eigenständiger analysieren, planen und eigenverantwortlicher entscheiden als bis anhin. Dies erfordert ein breites Verständnis für die Verflechtung bildungsökonomischer, bildungspolitischer, schulorganisatorischer und pädagogischer Zusammenhänge. Diverse Literatur hebt die zentrale Rolle von Schulleiterinnen und Schulleitern für die Qualität einer Schule hervor. Sie müssen diesen Veränderungen besonders gewachsen sein, was ein entsprechendes Qualifikationsprofil von Schulleitungsmitgliedern ergibt. Für eine allgemeine Handlungskompetenz als Schulleitungsmitglied werden deshalb Kompetenzen relevant wie Führungskompetenz Sozialkompetenz, Lernkompetenz oder die Fähigkeit, die eigene Arbeit laufend zu reflektieren und optimieren. Das Buch hilft, diese Kompetenzen bewusst zu machen und zu erweitern.

Die einzelnen Kapitel sind einheitlich gegliedert: Zuerst wird das Kapitel in der Grafik des Schulmodells positioniert. Eine Einleitung mit Leitfragen führt an die zu bearbeitende Thematik und Problemstellungen heran. Im eigentlichen Hauptteil folgen die theoretischen Ausführungen. Schlussfolgerungen mit Empfehlungen sowie ein Literaturverzeichnis schliessen das Kapitel jeweils ab.

Das Vorhaben, ein Buch zur Führung und Entwicklung einer Schule zu verfassen, ist aus verschiedenen Gründen anspruchsvoll: Erstens sind Fragen zur Führung normativ und müssen ausführlich mit Argumenten belegt werden, zweitens sollten nebst der Theorie auch praxiserprobte Handlungsanleitungen Platz haben, drittens gibt es viele kantonale oder nationale Besonderheiten, die nicht allgemeingültig fixiert werden können, viertens sind viele Forschungsergebnisse immer noch unpräzise und lassen keine verbindlichen «wenn-dann-Aussagen» zu, fünftens bedient sich die internationale Schulführungstheorie vieler Erkenntnisse aus der Betriebswirtschaftslehre, welche nur teilweise in den Kontext der Schulführung übertragbar sind.

Unsere Ausführungen können niemals vollständig sein. Zugunsten des handlichen Umfangs mussten wir deshalb inhaltliche Reduktionen vornehmen und auf vertiefende Literatur verweisen. Primäres Ziel blieb, Schulführung im Sinne einer allgemeinen Führungslehre in einer Gesamtschau darzustellen, damit das Buch im Führungsalltag praktische Unterstützung liefern kann.

An dieser Stelle bedanken wir uns bei den zahlreichen Teilnehmerinnen und Teilnehmern des Lehrganges für Schulleitungsmitglieder, die mit ihren konstruktiven Diskussionen über Jahre wesentlich zur praxisbezogenen Wissensentwicklung beigetragen haben. Ein weiterer Dank geht an das Institut für Wirtschaftspädagogik (IWP-HSG) und dessen Direktion Prof. Dr. Christoph Metzger und Prof. Dr. Dieter Euler, welche die Entstehung dieses Buches aktiv förderten. Unser Führungsverständnis wurde über Jahre durch Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Rolf Dubs geprägt. Ihm danken wir für die wegweisenden Gedanken zur Schulführung und die gemeinsame Arbeit in den vielfältigen Projekten und zahlreichen Ausbildungsangeboten für Schulleitungsmitglieder. Einen speziellen Dank geht an unsere Kollegen lic. oec. dipl. Hdl. José Gomez und lic. oec. dipl. Hdl. Martin Keller für die kritische Durchsicht des Manuskripts und ihre vielen konstruktiven Anregungen und Weiterentwicklungen. Antonia Schmid-Casati, Rektorin des Seminars für Fächergruppenlehrkräfte in Gossau, hat aus ihrer führungspraktischen Perspektive wesentliche Hinweise beigetragen. Dr. Marcel Koller und mag. oec. Hannes Kampfer danken wir für die Überprüfung der Abschnitte 10.2 bzw. 8.2. Schließlich geht der Dank an cand. oec. Philipp Seitz und lic. rer. publ. Christoph Kobler, welche mit Martin Keller die äussere Gestaltung des Textes übernommen haben und Dr. Christel Brüggjenbrock für das Lektorat.

Die zweite Auflage beschränkt sich auf kleine sprachliche Korrekturen ohne eigentliche inhaltliche Veränderungen.

Hans Seitz und Roman Capaul, im Sommer 2005 und 2007

Vorwort zur 3. Auflage

Während unserer Ausbildungs- und Beratungstätigkeit findet ein ständiger Theorie-Praxis-Dialog statt. Im Verlaufe der letzten Jahre haben wir einerseits im Rahmen unserer zahlreichen Schulleitungslehrgänge und -seminare sowie unserer verschiedenen Schulberatungsprojekte hilfreiche Rückmeldungen erhalten. Und andererseits sind in der Theorie, Forschung und Schulführungspraxis neue Themen und Inhaltsschwerpunkte in den Fokus gerückt. Dies hat uns bewogen, dieses Buch in einer ergänzten und stark erweiterten dritten Auflage zu publizieren. Die konsequente Verankerung der Inhalte im St.Galler Schulmodell und der bewährte Aufbau der Kapitel wurde beibehalten. Mit zusätzlichen Modellen konnten wir die Schule als System differenzierter beschreiben. An verschiedenen Stellen versuchten wir noch pragmatischere und konkretere Handlungsempfehlungen für Schulleitungsmitglieder oder Lehrpersonen mit Führungsverantwortung zu formulieren. Für Schulleitungen ist es wichtig, dass sie im Führungsalltag Wechselwirkungen differenziert diagnostizieren können, die Stellhebel und Interventionsmöglichkeiten kennen sowie über Instrumente verfügen, um die komplexen Herausforderungen situationsgerecht zu bewältigen. Das Stichwortverzeichnis wurde erweitert, damit die Leserinnen und Leser einzelne Themen rascher auffinden.

Ein solches Buch kann nicht ohne umfassende Hilfe und einen intensiven Gedankenaustausch entstehen. Ein spezieller Dank geht an Dr. Martin Keller, mit welchem wir zahlreiche Beratungsprojekte erfolgreich zum Abschluss bringen konnten und im regelmäßigen Gedankenaustausch während unserer Lehrgänge und Kurse für Schulleitungsmitglieder laufend Impulse erhalten.

Diese dritte Auflage wurde durch Roman Capaul während seines Forschungsaufenthaltes an der Universität Toronto inhaltlich erweitert. Ein großer Dank geht deshalb auch an meine Kollegen Prof. Dr. Blair Mascall und Prof. Dr. Eric Bredo vom Ontario Institute for Studies in Education (OISE) in Toronto, die mich während meines Forschungsaufenthalts kameradschaftlich unterstützten und Zugang zu allen relevanten Informationsquellen und Personen eröffneten. Ein besonderer Dank geht an meine Familie, welche mir den Rücken für dieses Vorhaben freigehalten hat.

Silvia Bissig sei für die äußerst sorgfältige Reinschrift und dem Haupt Verlag für die ausgezeichnete Zusammenarbeit gedankt.

Roman Capaul und Hans Seitz, im Herbst 2011

Übersicht

Vorwort zur 1. und 2. Auflage	5
Vorwort zur 3. Auflage	7
Teil I Grundlagen	21
1 Einführung	23
2 Das St.Galler Schulmodell im Überblick	39
Teil II Außenwelt der Schule	51
3 Entwicklungen in der Außenwelt der Schule	53
4 Die Schule und ihre Anspruchsgruppen	109
Teil III Ordnungsmomente	125
5 Strategie (Schulentwicklungskonzept, Schulprogramm)	127
6 Struktur	167
7 Kultur	213
Teil IV Prozesse	289
8 Managementprozesse	291
9 Kernprozesse	409
10 Unterstützungsprozesse	455
Teil V Entwicklungsmodi	543
11 Optimierung (Qualitätsmanagement und Evaluation)	545
12 Innovation	597
Teil VI Anhang	663
Schlusswort	665
Gliederung des Führungshandbuchs	671
Stichwortverzeichnis	674

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 1. und 2. Auflage	5
Vorwort zur 3. Auflage	7
Teil I Grundlagen	21
1 Einführung	23
1.1 Wie gelangen wir zu einem angemessenen Verständnis von Schule (Modellvorstellung)?	24
1.2 Was ist eigentlich eine gute Schule (Schuleffektivität)?	26
1.2.1 Der Effektivitätsbegriff	26
1.2.2 Was sagt die Schuleffektivitätsforschung?	27
1.2.3 Merkmale einer guten Schule	27
1.2.4 Welchen Einfluss hat die Schulleitung auf die Schuleffektivität?	28
1.3 Welche grundlegenden Anforderungen hat die Schulleitung zu erfüllen (Schulentwicklung und Führung des Schulbetriebs)?	33
2 Das St.Galler Schulmodell im Überblick	39
2.1 Die Außenwelt der Schule – Betrachtungsebenen und Anspruchsgruppen	40
2.2 Die Innenwelt der Schule – Aufgaben der Schulleitung	42
2.2.1 Ordnungsmomente	43
2.2.1.1 Strategie (Ausrichtung)	43
2.2.1.2 Kultur (Sinn)	44
2.2.1.3 Struktur (Kohärenz)	45
2.2.2 Prozesse	45
2.2.2.1 Managementprozesse (Führungsaufgaben)	45
2.2.2.2 Kernprozesse (Unterricht, Lehren und Lernen)	46
2.2.2.3 Unterstützungsprozesse	46
2.2.3 Entwicklungsmodi	47
2.2.3.1 Optimierung	47
2.2.3.2 Innovation	47
2.2.4 Beziehungen und Wechselwirkungen zwischen den Elementen des Schulmodells.	47

Teil II Außenwelt der Schule	51
3 Entwicklungen in der Außenwelt der Schule	53
3.1 Überblick über die Entwicklungen in der Außenwelt.	55
3.1.1 Entwicklungen in Gesellschaft und Wirtschaft.	55
3.1.2 Entwicklungen im Bildungssystem	57
3.1.2.1 Der Bildungs- und Erziehungsauftrag.	57
3.1.2.2 Entwicklung der Rahmenbedingungen für das Bildungssystem	65
3.1.2.3 Konfiguration eines Bildungssystems	65
3.1.3 Entwicklungen im direkten Umfeld der Schule	67
3.2 Grundgedanken des New Public Management	68
3.2.1 Merkmale, Dimensionen und Ziele des NPM	68
3.2.2 Charakterisierung einzelner Merkmale	70
3.2.2.1 Merkmal «Outputorientierung» bzw. «Finalsteuerung»	70
3.2.2.2 Merkmal «Dezentralisierung» und «Kundenorientierung»	73
3.2.2.3 Merkmal «Leistungsauftrag» und «Globalbudget»	73
3.3 Grundauffassungen zur Wirkungskontrolle (Steuerung des Bildungssystems)	74
3.3.1 Eigenverantwortung der Beteiligten oder behördliche Kontrolle?	74
3.3.2 Stoßrichtungen zur Erhöhung der Eigenverantwortlichkeit ..	76
3.3.2.1 Mehr Wettbewerb (Markt)	76
3.3.2.2 Stärkere Dezentralisierung	78
3.3.2.3 Erhöhung der Professionalität	88
3.3.2.4 Wirkungsvolleres Schulmanagement	96
3.3.3 Grundfragen zur Rechenschaftslegung von Schulen	98
4 Die Schule und ihre Anspruchsgruppen	109
4.1 Einflüsse und Ansprüche aus der Gesellschaft.	110
4.1.1 Staat und Staatsorgane	110
4.1.2 Gesellschaftliche Gruppierungen	112
4.1.2.1 Politische Parteien	112
4.1.2.2 Arbeitgeberorganisationen, Wirtschaftsverbände ..	112
4.1.2.3 Arbeitnehmerorganisationen, Gewerkschaften. ...	112
4.1.2.4 Kirchen, Religionsgemeinschaften	113
4.1.3 Medien (öffentliche Meinung)	113
4.1.4 Einzelne Unternehmungen, Dienstleistungsbetriebe	113

4.1.5	Wissenschaft, Beratung	114
4.2	Einflüsse und Ansprüche aus dem Bildungssystem	114
4.2.1	Bildungsbehörde, Bildungsverwaltung	114
4.2.2	Erziehungs- und Bildungswissenschaft, Bildungsberatung.	115
4.2.3	Vorgelagerte Schulen	116
4.2.4	Schulen bzw. Bildungsanbieter der gleichen Stufe	116
4.2.5	Weiterführende Schulen (Abnehmer)	116
4.3	Einflüsse und Ansprüche aus dem direkten Schulumfeld.	116
4.3.1	Lokale Schulbehörde	116
4.3.2	Schulnahe Gruppierungen	117
4.3.2.1	Erziehungspersonen, Eltern	117
4.3.2.2	Ehemalige	119
4.3.2.3	Schulangehörige	119
4.3.3	Art des Einflusses der Anspruchsgruppen	121
Teil III Ordnungsmomente		125
5	Strategie (Schulentwicklungskonzept, Schulprogramm).	127
5.1	Positionierung der eigenen Schule – Konzept für die Schulentwicklung	132
5.2	Leitbilder	137
5.2.1	Funktionen und Anforderungen von Leitbildern	137
5.2.2	Systemdenken nach Senge.	140
5.2.3	Vorgehen zur Entwicklung eines Leitbildes	141
5.2.3.1	Reflexion über die eigene Schule und ihre Zukunft mithilfe von Leitfragen	141
5.2.3.2	Anspruchsgruppenanalyse	143
5.2.4	Leitbildumsetzung	147
5.3	Schulprogramme	148
5.3.1	Funktionen und Anforderungen von Schulprogrammen	148
5.3.2	Vorgehen zur Entwicklung eines Schulprogramms	149
5.3.2.1	SWOT-Analyse zur Informationsgewinnung	149
5.3.2.2	Erarbeitung des Schulprogramms.	153
5.3.3	Balanced Scorecard (BSC): Ein integrativer und praxisnaher Ansatz zur Umsetzung der Schulstrategie	156
5.3.3.1	Hintergrund, Begriff und Funktionen der Balanced Scorecard (BSC)	156
5.3.3.2	Entwicklung und Aufbau einer Balanced Scorecard (BSC) für eine Schule	159
5.3.3.3	Abschließende Würdigung.	162

5.4	Aktionspläne	163
5.4.1	Funktionen und Anforderungen von Aktionsplänen	163
5.4.2	Vorgehen zur Erarbeitung und Evaluation der Aktionspläne	163
6	Struktur	167
6.1	Bedeutung und Zweck der Struktur und Organisation	168
6.2	Organisationsprobleme und deren Ursachen.	169
6.3	Organisationskonzepte.	175
6.3.1	Entwicklung der Organisationstheorie.	175
6.3.2	Überdauernde Dilemmas innerhalb einer Organisation	179
6.3.3	Institutionelle, instrumentale und funktionale Betrachtung	180
6.3.4	Organisationsprofile	182
6.3.5	Organisationsdynamik	187
6.4	Vorgehen (Organisationsmethodik).	191
6.5	Organisations- und Führungsmodelle einer Schule	195
6.6	Organisationsstrukturen	196
6.6.1	Möglichkeiten der Strukturentwicklung	196
6.6.2	Wirkungen.	196
6.6.3	Aufbaustruktur (sachliche Koordination, Harmonisierung).	197
6.6.4	Ablaufstruktur (zeitliche Koordination, Synchronisierung)	197
6.7	Organisationsinstrumente.	198
6.7.1	Überblick	198
6.7.2	Organigramm.	198
6.7.3	Funktionendiagramm	199
6.7.4	Stellenbeschreibung	199
6.7.5	Projektorganisation.	200
6.7.6	Beispiele.	200
6.8	Fehler in der Ausgestaltung der Organisations- und Führungsstrukturen	204
6.9	Ausgewählte organisatorische Fragen.	205
6.9.1	Wie sind die Schülerinnen und Schüler in die Organisation einzubetten?	205
6.9.2	Wie ist die Elternmitarbeit in der Schule zu organisieren?	208
7	Kultur	213
7.1	Schulkultur und Schulklima	213
7.1.1	Schulkultur.	214
7.1.1.1	Definition	214
7.1.1.2	Beziehung Struktur – Kultur.	216
7.1.1.3	Erscheinungsformen und Elemente	217
7.1.1.4	Modell der vier Teamkulturen.	219

	7.1.1.5	Erkenntnisse aus der Schulforschung	224
	7.1.1.6	Funktionen und Auswirkungen einer guten Schulkultur	228
7.1.2		Schulklima	230
	7.1.2.1	Definition	230
	7.1.2.2	Erkenntnisse aus der Schulforschung	230
7.1.3		Konfliktmanagement	232
	7.1.3.1	Anliegen und Zielsetzung.	232
	7.1.3.2	Begriffsumschreibung und Veränderung der Konfliktauffassung.	233
	7.1.3.3	Konfliktarten	235
	7.1.3.4	Konfliktablauf	237
	7.1.3.5	Konfliktprophylaxe.	238
	7.1.3.6	Konfliktbewältigung	239
	7.1.3.7	Handlungsempfehlungen.	250
7.2		Führungskultur.	255
	7.2.1	Schulführungsverständnis.	256
	7.2.2	Führungstheorien und Führungsgrundsätze	258
	7.2.2.1	Ausgewählte Führungstheorien	258
	7.2.2.2	Führungs- und Kooperationsgrundsätze.	261
	7.2.3	Führung im und für den Wandel: Transformational Leadership	263
	7.2.3.1	Leadership und Leadership-Konzepte.	263
	7.2.3.2	Instructional Leadership	264
	7.2.3.3	Transformational Leadership	267
	7.2.3.4	Konkretisierung der Dimensionen von Transformational Leadership	268
	7.2.3.5	Zusammenfassende Erkenntnisse für die Schulführung.	272
	7.2.4	Schulführung erfordert Emotionale Intelligenz (EI).	272
	7.2.5	Integrative Führung	273
	7.2.5.1	Beharren – Verändern – Entwickeln	273
	7.2.5.2	Führen durch Unterscheiden verschiedener Perspektiven	275
	7.2.5.3	Führen durch Integrieren verschiedener Perspektiven	276
	7.2.5.4	Führen im Wandel durch Neuinterpretation der Perspektiven	278
	7.2.5.5	Führen mit gemeinsamen Visionen.	280

Teil IV Prozesse	289
8 Managementprozesse	291
8.1 Grundlagen der Mitarbeiterführung	291
8.1.1 Führungsstil	292
8.1.1.1 Führungsstile und Führungsphasen	292
8.1.1.2 Führungsstil und die Geschlechterfrage: Führen Frauen anders oder besser?	296
8.1.2 Führung und die Frage der Mitwirkung des Lehrkörpers	301
8.1.2.1 Modell zur Frage der Mitwirkung.	301
8.1.2.2 Zonen zum Festlegen des Ausmaßes der Mitwirkung	302
8.1.3 Führen durch Delegation	305
8.1.4 Führen durch Zielsetzung bzw. Zielvereinbarung (Management by Objectives)	307
8.1.5 Selbstklärung als Führungsperson	309
8.2 Führung des Schulleitungsteams	313
8.2.1 Teamgestaltung als wichtige Führungsaufgabe	313
8.2.2 Grundsätze der erfolgreichen Teamgestaltung	314
8.3 Führungsarbeit durch Lehrpersonen	317
8.3.1 «Teacher Leadership»	318
8.3.2 Einbettung und Funktion von Fachgruppenvorständen	321
8.3.2.1 Entwicklungen in der und um die Schule	321
8.3.2.2 Mögliche Ausgestaltung der mittleren Führungsebene	323
8.3.2.3 Implementierung der mittleren Führungsebene ...	325
8.4 Führung der Lehrpersonen	330
8.4.1 Einführung	331
8.4.2 Die fünf Hauptfunktionen der Personalführung	335
8.4.3 Personalgewinnung	336
8.4.3.1 Fünf Unterfunktionen der Personalgewinnung	337
8.4.3.2 Ablauf eines Bewerbungsverfahrens	339
8.4.3.3 Das Bewerbungsgespräch im engeren Sinne	342
8.4.3.4 Die Organisation der Personalauswahl und -einführung	346
8.4.4 Personalbeurteilung	347
8.4.4.1 Die ganzheitliche Sicht der Personalbeurteilung: Die «360°-Methode»	347
8.4.4.2 Ziele des Beurteilungssystems	349
8.4.4.3 Funktionen des Beurteilungssystems	354

8.4.5	Personalhonorierung	354
8.4.5.1	Entwicklungen in der Honorierungspraxis	354
8.4.5.2	Anforderungen an ein Honorierungssystem	355
8.4.6	Personalförderung und -entwicklung	357
8.4.6.1	Modell der Entwicklungsläufe von Lehrerbiographien	357
8.4.6.2	Maßnahmen zur Personalförderung	358
8.4.7	Personalfreistellung	360
8.4.7.1	Arbeitszeugnis	360
8.4.7.2	Kündigung durch den Arbeitnehmer	362
8.4.7.3	Kündigung durch den Arbeitgeber	362
8.4.8	Gesprächsanlässe in der Personalführung	363
8.5	Selbstmanagement (Führung der eigenen Person)	367
8.5.1	Elemente eines optimalen Selbstmanagements	368
8.5.2	Prioritäten setzen	370
8.5.3	Richtig delegieren	373
8.5.4	Die persönliche Arbeitszeit optimal nutzen	375
8.5.5	Ablagesystem und Büroorganisation	377
8.5.6	Handlungsempfehlungen	379
8.6	Allgemeine Führungsfunktionen	384
8.6.1	Gliederung von Managementprozessen	384
8.6.2	Problemlösen und Entscheiden	386
8.6.2.1	Einführung	386
8.6.2.2	Problemlösungsschema zur Bearbeitung relativ einfacher Probleme	387
8.6.2.3	Ganzheitliche Problemlösungsmethodik zur Bearbeitung komplexer Probleme	392
8.6.2.4	Entscheidungsmethodik	399
9	Kernprozesse	409
9.1	Überblick: Input-Prozess-Output Kontinuum	410
9.2	Lehrplan	411
9.2.1	Zeitliche Entwicklung der Lehrplanforschung	411
9.2.2	Funktion von Lehrplänen	412
9.2.3	Was ist bei der Lehrplanentwicklung zu beachten?	413
9.2.4	Welche Führungsanforderungen ergeben sich daraus für die Schulleitung?	414
9.3	Unterricht	414
9.3.1	Förderung der Ordnung und Disziplin	415
9.3.1.1	Präventive Formen des Lehrerverhaltens	415

	9.3.1.2	Präventive und kurative Maßnahmen des Lehrerteams und der Schulleitung	418
	9.3.1.3	Welche Führungsanforderungen ergeben sich daraus für die Schulleitung?	419
9.3.2		Förderung der Sachkompetenz von Lehrpersonen.	419
	9.3.2.1	Fachwissen und Weiterbildung.	419
	9.3.2.2	Welche Führungsanforderungen ergeben sich daraus für die Schulleitung?	420
9.3.3		Förderung der Lernstrategien	422
	9.3.3.1	Lerntheoretischer Hintergrund	422
	9.3.3.2	Lernstrategienmodell	424
	9.3.3.3	Ansätze zur Förderung von Lernstrategien	427
	9.3.3.4	Entwicklung eines schuleigenen Förderkonzepts	427
9.3.4		Förderung der Sozialkompetenz	432
	9.3.4.1	Begriffliche Klärung	432
	9.3.4.2	Welche Führungsanforderungen ergeben sich daraus für die Schulleitung?	434
9.3.5		Förderung von didaktisch-methodischen Innovationen durch E-Learning	434
	9.3.5.1	Begriffsklärungen.	434
	9.3.5.2	Grundtypen des mediengestützten Lernens	435
	9.3.5.3	Rahmenmodell als Orientierungsgrundlage	436
	9.3.5.4	Welche Führungsanforderungen ergeben sich daraus für die Schulleitung?	439
9.4		Prüfungen	441
	9.4.1	Elemente eines Prüfungskonzepts	441
	9.4.2	Funktionen von Prüfungen	442
	9.4.3	Anforderungen an Prüfungen	442
	9.4.3.1	Gültigkeit	443
	9.4.3.2	Zuverlässigkeit	443
	9.4.3.3	Chancengerechtigkeit	443
	9.4.3.4	Ökonomie	444
	9.4.3.5	Verhältnis der Gütekriterien zueinander	444
	9.4.4	Welche Führungsanforderungen ergeben sich daraus für die Schulleitung?	445
9.5		Bildungsstandards	447
	9.5.1	Begriffsklärungen	447
	9.5.2	Entwicklungstendenzen	448
	9.5.3	Handlungsempfehlungen	449

10	Unterstützungsprozesse	455
10.1	Finanzen	455
10.1.1	Kernfrage: Führt mehr Geld zu besseren Schulen?	456
10.1.2	Finanzielle Gestaltungsfreiräume von Schulen	458
10.1.3	Zielorientiertes Vorgehen bei der Budgetierung	459
10.1.3.1	Klären der Ausgangslage	459
10.1.3.2	Information und Auftragserteilung durch die Schulleitung	460
10.1.3.3	Einreichen von Budgetanträgen durch die Schulseitigen	460
10.1.3.4	Beurteilung der Budgetanträge anhand von transparenten Kriterien	461
10.1.3.5	Bewilligung oder Ablehnung einzelner Budgetanträge, Erstellen des Budgets, Information der Schulseitigen	462
10.1.4	Bedeutung der Budgetierung und Finanzplanung für die Schulentwicklung	462
10.1.5	Grundlagen der finanziellen Rechnungsführung	463
10.1.5.1	Instrumente der Rechnungsführung	463
10.1.5.2	Der Aufbau von Konten	466
10.1.5.3	Der Buchungssatz	467
10.1.5.4	Der Kontierungsstempel	467
10.1.6	Empfehlungen für Schulleiter bei der finanziellen Führung der Schule	468
10.2	Schulrecht	472
10.2.1	Recht und Pädagogik	473
10.2.2	Relative Geltung des Rechts	473
10.2.3	Die Rechtsgrundlagen des schweizerischen Bildungssystems	474
10.2.3.1	Die verfassungsmäßigen Grundlagen	474
10.2.3.2	Systematik der Gesetze im schweizerischen Schulwesen	475
10.2.3.3	Stellung und Aufgaben der EDK	478
10.2.4	Ausgewählte Rechtsgebiete für Schulen	479
10.2.4.1	Disziplinarrecht	479
10.2.4.2	Handhabung von Prüfungen	482
10.2.4.3	Personalrecht	485
10.2.4.4	Verantwortlichkeit und Haftpflicht der Lehrpersonen	485
10.2.4.5	Urheberrecht	486

10.3	Information und Kommunikation	491
10.3.1	Ausgangslage	492
10.3.2	Kommunikationsmodelle	493
10.3.3	Kommunikationspolitik und -ziele	495
10.3.4	Richtungen der Kommunikation	496
10.3.5	Zielgruppen und Konzeption	497
10.3.6	Sitzungs- und Konferenztechnik	502
	10.3.6.1 Vorbereitung der Sitzung	503
	10.3.6.2 Durchführung der Sitzung	505
	10.3.6.3 Nachbereitung der Sitzung	512
10.3.7	Umgang mit den Medien	513
	10.3.7.1 Medienmitteilung (Ein-Weg-Kommunikation)	513
	10.3.7.2 Medienkonferenz (Zwei-Wege-Kommunikation)	515
	10.3.7.3 Mediengespräch	516
	10.3.7.4 Interviews	516
	10.3.7.5 Hinweise für das Sprechen im Radio und Fernsehen	517
10.3.8	Kommunikation in Krisensituationen	518
10.4	Informatik	522
10.4.1	Beschaffung von Informatikmitteln	522
10.4.2	Betrieb und Wartung von Informatikmitteln	525
10.5	Wissensmanagement	529
10.5.1	Wissen und Wissensbasis einer Organisation	529
10.5.2	Das Wissensmanagement einer Organisation	531
	10.5.2.1 Anknüpfungspunkte des Wissensmanagements: Wissensprozesse und organisationale Wissensbasis	531
	10.5.2.2 Instrumente des Wissensmanagements: Human- orientierung und Technologieorientierung	533
	10.5.2.3 Entwicklungsmodi des Wissensmanagements: Wissensintegration und Wissenserneuerung	533
10.5.3	Die Nutzenpotenziale des schulischen Wissensmanagements	534
10.5.4	Die Instrumente für ein schulisches Wissensmanagement	535
	10.5.4.1 Instrumente zur Förderung der Zusammenarbeit	535
	10.5.4.2 Instrumente zur Förderung der Wissenstransparenz	537
	10.5.4.3 Weitere Instrumente	539
10.5.5	Die kulturellen Voraussetzungen für ein erfolgreiches schulisches Wissensmanagement	540

Teil V Entwicklungsmodi	543
11 Optimierung (Qualitätsmanagement und Evaluation).	545
11.1 Forschungstraditionen und -ergebnisse.	547
11.2 Qualitätsmanagementverständnis	554
11.3 Konzepte des Qualitätsmanagements.	557
11.3.1 Grundformen des Qualitätsmanagements.	557
11.3.2 Extern konzipierte Qualitätsmanagementkonzepte im Vergleich	560
11.3.3 Das EFQM-Modell.	564
11.4 Qualitätsentwicklung	565
11.4.1 Entwicklung von Steuerungswissen	565
11.4.2 Zyklus der Qualitätsentwicklung	566
11.4.3 Qualitätsbereich Teamsitzungen, Lehrerkonferenz oder Konvent	572
11.4.4 Qualitätsbereich Unterricht.	573
11.4.5 Qualitätsbereich Lehrpersonen	578
11.4.6 Erhebungsmethoden und Messinstrumente der Qualitäts- entwicklung.	582
11.4.6.1 Überblick.	582
11.4.6.2 Fragebogen	585
11.4.6.3 Interview und Gespräch.	588
11.5 Organisation der Qualitätsentwicklung.	590
11.6 Metaevaluation	591
11.7 Implementierung eines Qualitätskonzepts.	592
12 Innovation.	597
12.1 Ausgangslage und Problemstellung	599
12.2 Begriff Innovation.	600
12.3 Merkmale und Grundprinzipien von Innovationen	601
12.4 «Educational Change».	605
12.5 Ablauf (Phasen des Innovationsprozesses).	608
12.6 Kritische Ereignisse im Innovationsprozess	611
12.7 Das Concerns-Based Adoption Model (CBAM) als Orientierungshilfe	613
12.7.1 Überblick	613
12.7.2 Lehrpersonen als Betroffene	615
12.7.3 Diagnose- und Interventionsmöglichkeiten	619
12.7.3.1 Diagnose als Voraussetzung für die geeignete Intervention	620
12.7.3.2 Interventionen	620

12.7.4	Das Change Facilitator Team	622
12.7.5	Behörden	630
12.8	Das Promotorenmodell als Orientierungshilfe	630
12.9	Wertausrichtung	632
12.10	Handlungskompetenzen von «Change Facilitators»	633
12.11	Erkenntnisse aus der Forschung	643
12.12	Projektmanagement	647
12.12.1	Begriff	647
12.12.2	W-Planungsraster	648
12.12.3	Projektorganisation	649
12.12.4	Projektauftrag	651
12.12.5	Instrumente des Projektmanagements	654
12.12.6	Teamführung und Projektkommunikation	656
Teil VI	Anhang	663
	Schlusswort	665
	Gliederung des Führungshandbuches	671
	Stichwortverzeichnis	674