

Roman Capaul
Hans Seitz

Schulführung und Schulentwicklung

Theoretische Grundlagen und Empfehlungen
für die Praxis

3., erweiterte und aktualisierte Auflage

Haupt Verlag
Bern -Stuttgart-Wien

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 Führungshandbuches	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 Schul- effektivität?	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

4.1.5	Wissenschaft, Beratung114
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 Schulentwicklung132
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 Schulprogrammen148
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
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
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	Personalthonorierung	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