

Roman Capaul, Hans Seitz, Martin Keller

Schulführung und Schulentwicklung

**Theoretische Grundlagen und
Empfehlungen für die Praxis**

4., erweiterte und aktualisierte Auflage

Haupt Verlag

Übersicht

| | |
|---|-----|
| Teil I Grundlagen | 21 |
| 1 Einführung | 23 |
| 2 Das St. Galler Schulmodell im Überblick | 37 |
| Teil II Außenwelt der Schule | 49 |
| 3 Entwicklungen in der Außenwelt der Schule | 51 |
| 4 Die Schule und ihre Anspruchsgruppen | 99 |
| Teil III Ordnungsmomente | 113 |
| 5 Strategie (Schulentwicklungskonzept, Schulprogramm) | 115 |
| 6 Struktur | 149 |
| 7 Kultur | 193 |
| Teil IV Prozesse | 263 |
| 8 Managementprozesse | 265 |
| 9 Kernprozesse | 373 |
| 10 Unterstützungsprozesse | 421 |
| Teil V Entwicklungsmodi | 521 |
| 11 Optimierung (Qualitätsmanagement und Evaluation) | 523 |
| 12 Innovation | 573 |
| Teil VI Anhang | 631 |
| 13 Schlusswort | 633 |
| 14 Denkanstöße für den Führungsalltag | 639 |
| 15 Stichwortverzeichnis | 641 |

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|----|
| Vorwort zur 4. Auflage | 5 |
| Vorwort zur 3. Auflage | 6 |
| Vorwort zur 1. und 2. 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 | 37 |
| 2.1 Die Außenwelt der Schule – Betrachtungsebenen und Anspruchsgruppen | 38 |
| 2.2 Die Innenwelt der Schule – Aufgaben der Schulleitung | 40 |
| 2.2.1 Ordnungsmomente | 40 |
| 2.2.1.1 Strategie (Ausrichtung) | 41 |
| 2.2.1.2 Kultur (Sinn) | 42 |
| 2.2.1.3 Struktur (Kohärenz) | 42 |
| 2.2.2 Prozesse | 42 |
| 2.2.2.1 Managementprozesse (Führungsaufgaben) | 42 |
| 2.2.2.2 Kernprozesse (Unterricht, Lehren und Lernen) | 43 |
| 2.2.2.3 Unterstützungsprozesse | 44 |
| 2.2.3 Entwicklungsmodi | 44 |
| 2.2.3.1 Optimierung | 44 |
| 2.2.3.2 Innovation | 44 |
| 2.2.4 Beziehungen und Wechselwirkungen zwischen den Elementen des Schulmodells | 44 |
| 2.2.5 Weiterentwicklungen und vertiefende Überlegungen zum Modell | 45 |
| Teil II Außenwelt der Schule | 49 |
| 3 Entwicklungen in der Außenwelt der Schule | 51 |
| 3.1 Überblick über die Entwicklungen in der Außenwelt | 52 |
| 3.1.1 Entwicklungen in Gesellschaft und Wirtschaft | 52 |
| 3.1.2 Entwicklungen im Bildungssystem | 55 |
| 3.1.2.1 Der Bildungs- und Erziehungsauftrag | 56 |

| | | |
|---------|---|-----|
| 3.1.2.2 | Entwicklung der Rahmenbedingungen für das Bildungssystem | 62 |
| 3.1.2.3 | Konfiguration eines Bildungssystems. | 62 |
| 3.1.3 | Entwicklungen im direkten Umfeld der Schule | 64 |
| 3.2 | Grundgedanken des Public Management | 65 |
| 3.2.1 | Merkmale, Dimensionen und Ziele | 65 |
| 3.2.2 | Charakterisierung einzelner Merkmale. | 66 |
| 3.2.2.1 | Merkmal «Output-Orientierung» bzw. «Finalsteuerung» | 66 |
| 3.2.2.2 | Merkmale «Dezentralisierung» und «Kundenorientierung» | 69 |
| 3.2.2.3 | Merkmale «Leistungsauftrag» und «Globalbudget» | 70 |
| 3.3 | Grundauffassungen zur Wirkungskontrolle (Steuerung des Bildungssystems) | 70 |
| 3.3.1 | Eigenverantwortung der Beteiligten oder behördliche Kontrolle? | 70 |
| 3.3.2 | Stoßrichtungen zur Erhöhung der Eigenverantwortlichkeit | 72 |
| 3.3.2.1 | Mehr Wettbewerb (Markt) | 72 |
| 3.3.2.2 | Stärkere Dezentralisierung | 73 |
| 3.3.2.3 | Erhöhung der Professionalität | 82 |
| 3.3.2.4 | Wirkungsvolleres Schulmanagement | 88 |
| 3.3.3 | Grundfragen zur Rechenschaftslegung von Schulen | 90 |
| 4 | Die Schule und ihre Anspruchsgruppen | 99 |
| 4.1 | Einflüsse und Ansprüche aus der Gesellschaft | 100 |
| 4.1.1 | Staat und Staatsorgane | 100 |
| 4.1.2 | Gesellschaftliche Gruppierungen | 102 |
| 4.1.2.1 | Politische Parteien | 102 |
| 4.1.2.2 | Arbeitgeberorganisationen, Wirtschaftsverbände. | 102 |
| 4.1.2.3 | Arbeitnehmerorganisationen, Gewerkschaften | 102 |
| 4.1.2.4 | Kirchen, Religionsgemeinschaften. | 102 |
| 4.1.3 | Medien (öffentliche Meinung) | 102 |
| 4.1.4 | Einzelne Unternehmungen, Dienstleistungsbetriebe | 103 |
| 4.1.5 | Wissenschaft, Beratung | 103 |
| 4.2 | Einflüsse und Ansprüche aus dem Bildungssystem | 104 |
| 4.2.1 | Bildungsbehörde, Bildungsverwaltung | 104 |
| 4.2.2 | Erziehungs- und Bildungswissenschaft, Bildungsberatung. | 105 |
| 4.2.3 | Vorgelagerte Schulen | 105 |
| 4.2.4 | Schulen bzw. Bildungsanbieter der gleichen Stufe | 105 |
| 4.2.5 | Weiterführende Schulen (Abnehmer). | 106 |
| 4.3 | Einflüsse und Ansprüche aus dem direkten Schulumfeld | 106 |
| 4.3.1 | Lokale Schulbehörde | 106 |
| 4.3.2 | Schulnahe Gruppierungen | 106 |
| 4.3.2.1 | Erziehungsberechtigte, Eltern | 106 |
| 4.3.2.2 | Ehemalige | 108 |
| 4.3.2.3 | Schulangehörige | 108 |
| 4.3.3 | Art des Einflusses der Anspruchsgruppen. | 110 |

| | |
|---|-----|
| Teil III Ordnungsmomente | 113 |
| 5 Strategie (Schulentwicklungskonzept, Schulprogramm) | 115 |
| 5.1 Positionierung der eigenen Schule – Konzept für die Schulentwicklung | 119 |
| 5.2 Leitbilder | 122 |
| 5.2.1 Funktionen und Anforderungen von Leitbildern | 122 |
| 5.2.2 Systemdenken nach Senge (1990; 2006) | 124 |
| 5.2.3 Vorgehen zur Entwicklung eines Leitbildes | 126 |
| 5.2.3.1 Reflexion über die eigene Schule und ihre Zukunft mithilfe von Leitfragen | 126 |
| 5.2.3.2 Anspruchsgruppenanalyse | 127 |
| 5.2.4 Leitbildumsetzung | 131 |
| 5.3 Schulprogramme | 132 |
| 5.3.1 Funktionen und Anforderungen von Schulprogrammen | 132 |
| 5.3.2 Vorgehen zur Entwicklung eines Schulprogramms | 133 |
| 5.3.2.1 SWOT-Analyse zur Informationsgewinnung | 133 |
| 5.3.2.2 Erarbeitung des Schulprogramms | 136 |
| 5.3.3 Balanced Scorecard (BSC): Ein integrativer und praxisnaher Ansatz zur Umsetzung der Schulstrategie | 139 |
| 5.3.3.1 Hintergrund, Begriff und Funktionen der Balanced Scorecard (BSC) . . . | 139 |
| 5.3.3.2 Entwicklung und Aufbau einer Balanced Scorecard (BSC) für eine Schule | 140 |
| 5.3.3.3 Abschließende Würdigung | 144 |
| 5.4 Aktionspläne | 145 |
| 5.4.1 Funktionen und Anforderungen von Aktionsplänen | 145 |
| 5.4.2 Vorgehen zur Erarbeitung und Evaluation der Aktionspläne | 145 |
| 6 Struktur | 149 |
| 6.1 Bedeutung und Zweck der Struktur und Organisation | 150 |
| 6.2 Organisationsprobleme und deren Ursachen | 151 |
| 6.3 Organisationskonzepte | 156 |
| 6.3.1 Entwicklung der Organisationstheorie | 156 |
| 6.3.2 Überdauernde Dilemmas innerhalb einer Organisation | 160 |
| 6.3.3 Institutionelle, instrumentale und funktionale Betrachtung | 161 |
| 6.3.4 Organisationsprofile | 162 |
| 6.3.5 Organisationsdynamik | 167 |
| 6.4 Vorgehen (Organisationsmethodik) | 170 |
| 6.5 Organisations- und Führungsmodelle einer Schule | 173 |
| 6.6 Organisationsstrukturen | 174 |
| 6.6.1 Möglichkeiten der Strukturentwicklung | 174 |
| 6.6.2 Wirkungen | 174 |
| 6.6.3 Aufbaustruktur (sachliche Koordination, Harmonisierung) | 175 |
| 6.6.4 Ablaufstruktur (zeitliche Koordination, Synchronisierung) | 175 |

| | | |
|----------|--|-----|
| 6.7 | Organisationsinstrumente | 176 |
| 6.7.1 | Überblick | 176 |
| 6.7.2 | Organigramm | 176 |
| 6.7.3 | Funktionendiagramm | 177 |
| 6.7.4 | Stellenbeschreibung | 177 |
| 6.7.5 | Projektorganisation | 178 |
| 6.7.6 | Beispiele | 178 |
| 6.8 | Fehler in der Ausgestaltung der Organisations- und Führungsstrukturen | 182 |
| 6.9 | Ausgewählte organisatorische Fragen | 182 |
| 6.9.1 | Wie sind die Schülerinnen und Schüler in die Organisation einzubetten? | 183 |
| 6.9.2 | Wie ist die Elternmitarbeit in der Schule zu organisieren? | 185 |
| 6.10 | Analysefragen zur Überprüfung der Organisation | 188 |
| 7 | Kultur | 193 |
| 7.1 | Schulkultur und Schulklima | 193 |
| 7.1.1 | Kultur | 195 |
| 7.1.1.1 | Definition | 195 |
| 7.1.1.2 | Beziehung Struktur – Kultur | 196 |
| 7.1.1.3 | Erscheinungsformen und Elemente | 197 |
| 7.1.1.4 | Modell der vier Teamkulturen | 198 |
| 7.1.1.5 | Erkenntnisse aus der Schulforschung | 204 |
| 7.1.1.6 | Funktionen und Auswirkungen einer guten Schulkultur | 207 |
| 7.1.1.7 | Selbstanalyse Schulkultur | 208 |
| 7.1.2 | Klima | 209 |
| 7.1.2.1 | Definition | 209 |
| 7.1.2.2 | Erkenntnisse aus der Schulforschung | 209 |
| 7.1.3 | Konfliktmanagement | 211 |
| 7.1.3.1 | Anliegen und Zielsetzung | 211 |
| 7.1.3.2 | Begriffsumschreibung und Veränderung der Konfliktauffassung | 212 |
| 7.1.3.3 | Konfliktarten | 214 |
| 7.1.3.4 | Konfliktablauf | 215 |
| 7.1.3.5 | Dynamik von Konflikten | 217 |
| 7.1.3.6 | Konfliktprävention | 218 |
| 7.1.3.7 | Leitgedanken zur Konfliktbewältigung | 219 |
| 7.1.3.8 | Konfliktbewältigung im Allgemeinen | 223 |
| 7.1.3.9 | Konfliktbesprechung | 224 |
| 7.1.3.10 | Konfliktklärung | 230 |
| 7.1.3.11 | Handlungsempfehlungen | 232 |
| 7.2 | Führungskultur | 235 |
| 7.2.1 | Schulführungsverständnis | 236 |
| 7.2.2 | Führungstheorien und Führungsgrundsätze | 237 |

| | | |
|----------------|---|------------|
| 7.2.2.1 | Ausgewählte Führungstheorien | 237 |
| 7.2.2.2 | Führungs- und Kooperationsgrundsätze | 241 |
| 7.2.3 | Führung im und für den Wandel | 242 |
| 7.2.3.1 | Leadership und Leadership-Konzepte | 242 |
| 7.2.3.2 | Instructional Leadership | 244 |
| 7.2.3.3 | Transformational Leadership | 246 |
| 7.2.3.4 | Konkretisierung der Dimensionen von Transformational Leadership. | 247 |
| 7.2.3.5 | Zusammenfassende Erkenntnisse für die Schulführung. | 250 |
| 7.2.4 | Schulführung erfordert Emotionale Intelligenz (EI) | 250 |
| 7.2.5 | Integrative Führung | 251 |
| 7.2.5.1 | Beharren – Verändern – Entwickeln | 251 |
| 7.2.5.2 | Führen durch Unterscheiden verschiedener Perspektiven | 253 |
| 7.2.5.3 | Führen durch Integrieren verschiedener Perspektiven | 254 |
| 7.2.5.4 | Führen im Wandel durch Neuinterpretation der Perspektiven | 255 |
| 7.2.5.5 | Führen mit gemeinsamen Visionen | 257 |
| Teil IV | Prozesse | 263 |
| 8 | Managementprozesse | 265 |
| 8.1 | Grundlagen der Mitarbeiterführung | 265 |
| 8.1.1 | Führungsstil | 266 |
| 8.1.1.1 | Führungsstile und Führungsphasen | 266 |
| 8.1.1.2 | Führungsstil und die Geschlechterfrage: Führen Frauen anders? | 270 |
| 8.1.2 | Führung und die Frage der Mitwirkung des Lehrkörpers | 274 |
| 8.1.2.1 | Modell zur Frage der Mitwirkung | 274 |
| 8.1.2.2 | Zonen zum Festlegen des Ausmaßes der Mitwirkung. | 275 |
| 8.1.3 | Führen durch Delegation | 278 |
| 8.1.4 | Führen durch Zielsetzung bzw. Zielvereinbarung («Management by Objectives») | 279 |
| 8.1.5 | Salutogene Führung | 281 |
| 8.1.6 | Selbstklärung als Führungsperson | 282 |
| 8.2 | Führung des Schulleitungsteams | 286 |
| 8.2.1 | Teamgestaltung als wichtige Führungsaufgabe | 286 |
| 8.2.2 | Grundsätze der erfolgreichen Gestaltung des Schulleitungsteams | 287 |
| 8.3 | Führungsarbeit durch Lehrpersonen | 290 |
| 8.3.1 | «Teacher Leadership». | 290 |
| 8.3.2 | Einbettung und Funktion von Fachgruppenvorständen. | 294 |
| 8.3.2.1 | Entwicklungen in der und um die Schule | 294 |
| 8.3.2.2 | Mögliche Ausgestaltung der mittleren Führungsebene. | 295 |
| 8.3.2.3 | Implementierung der mittleren Führungsebene. | 297 |
| 8.4 | Führung der Lehrpersonen | 301 |
| 8.4.1 | Einführung | 302 |

| | | |
|---------|--|-----|
| 8.4.2 | Die fünf Hauptfunktionen der Personalführung | 305 |
| 8.4.3 | Personalgewinnung | 306 |
| 8.4.3.1 | Fünf Unterfunktionen der Personalgewinnung | 306 |
| 8.4.3.2 | Ablauf eines Bewerbungsverfahrens | 308 |
| 8.4.3.3 | Das Bewerbungsgespräch im engeren Sinne | 311 |
| 8.4.3.4 | Die Organisation der Personalauswahl und -einführung | 314 |
| 8.4.4 | Personalbeurteilung | 315 |
| 8.4.4.1 | Die ganzheitliche Sicht der Personalbeurteilung: Die «360°-Methode» | 315 |
| 8.4.4.2 | Ziele des Beurteilungssystems | 317 |
| 8.4.4.3 | Funktionen des Beurteilungssystems | 321 |
| 8.4.5 | Personalthonorierung | 321 |
| 8.4.5.1 | Entwicklungen in der Honorierungspraxis | 321 |
| 8.4.5.2 | Anforderungen an ein Honorierungssystem | 322 |
| 8.4.6 | Personalförderung und -entwicklung | 323 |
| 8.4.6.1 | Modell der Entwicklungsläufe von Lehrerbiografien | 323 |
| 8.4.6.2 | Maßnahmen zur Personalförderung | 325 |
| 8.4.7 | Personalfreistellung | 326 |
| 8.4.7.1 | Arbeitszeugnis | 327 |
| 8.4.7.2 | Kündigung durch den Arbeitnehmer | 328 |
| 8.4.7.3 | Kündigung durch den Arbeitgeber | 328 |
| 8.4.8 | Gesprächsanlässe in der Personalführung | 329 |
| 8.4.9 | Mitarbeitergespräch (MAG) | 330 |
| 8.5 | Selbstmanagement (Führung der eigenen Person) | 335 |
| 8.5.1 | Elemente eines optimalen Selbstmanagements | 336 |
| 8.5.2 | Prioritäten setzen | 337 |
| 8.5.3 | Richtig delegieren | 340 |
| 8.5.4 | Die persönliche Arbeitszeit optimal nutzen | 342 |
| 8.5.5 | Ablagesystem und Büroorganisation | 344 |
| 8.5.6 | Handlungsempfehlungen | 345 |
| 8.6 | Allgemeine Führungsfunktionen | 350 |
| 8.6.1 | Gliederung von Managementprozessen | 350 |
| 8.6.2 | Problemlösen und Entscheiden | 352 |
| 8.6.2.1 | Einführung | 352 |
| 8.6.2.2 | Problemlösungsschema zur Bearbeitung relativ einfacher Probleme | 352 |
| 8.6.2.3 | Ganzheitliche Problemlösungsmethodik zur Bearbeitung komplexer Probleme | 357 |
| 8.6.2.4 | Entscheidungsmethodik | 362 |
| 9 | Kernprozesse | 373 |
| 9.1 | Überblick: Input-Prozess-Output-Kontinuum | 375 |
| 9.2 | Lehrplan | 375 |

| | | |
|---------|--|-----|
| 9.2.1 | Zeitliche Entwicklung der Lehrplanforschung | 376 |
| 9.2.2 | Funktion von Lehrplänen. | 377 |
| 9.2.3 | Was ist bei der Lehrplanentwicklung zu beachten? | 377 |
| 9.2.4 | Welche Führungsanforderungen ergeben sich daraus für die Schulleitung? | 378 |
| 9.3 | Unterricht | 379 |
| 9.3.1 | Förderung der Ordnung und Disziplin | 379 |
| 9.3.1.1 | Präventive Formen des Lehrerverhaltens | 379 |
| 9.3.1.2 | Präventive und kurative Maßnahmen des Lehrerteams und der Schulleitung | 382 |
| 9.3.1.3 | Welche Führungsanforderungen ergeben sich daraus für die Schulleitung? | 383 |
| 9.3.2 | Förderung der Sachkompetenz von Lehrpersonen | 384 |
| 9.3.2.1 | Fachwissen und Weiterbildung | 384 |
| 9.3.2.2 | Welche Führungsanforderungen ergeben sich daraus für die Schulleitung? | 385 |
| 9.3.3 | Förderung der Lernstrategien. | 386 |
| 9.3.3.1 | Lerntheoretischer Hintergrund | 386 |
| 9.3.3.2 | Lernstrategiemodell | 388 |
| 9.3.3.3 | Ansätze zur Förderung von Lernstrategien | 390 |
| 9.3.3.4 | Entwicklung eines schuleigenen Förderkonzepts | 390 |
| 9.3.4 | Förderung der Sozialkompetenz. | 395 |
| 9.3.4.1 | Begriffliche Klärung | 395 |
| 9.3.4.2 | Welche Führungsanforderungen ergeben sich daraus für die Schulleitung? | 396 |
| 9.3.5 | Lernen mit digitalen Medien | 397 |
| 9.3.5.1 | Warum der Unterricht digitale Medien braucht | 397 |
| 9.3.5.2 | Begriffsklärung: Was verstehen wir unter «digitaler Kompetenz» von Lernenden? | 400 |
| 9.3.5.3 | Das Kompetenzmodell als Orientierungshilfe für die Lerninhalte: | 401 |
| 9.3.5.4 | Welche Formen von digitalem Lernen sind möglich? | 404 |
| 9.3.5.5 | Welche Führungsanforderungen ergeben sich daraus für die Schulleitung? | 405 |
| 9.3.6 | Umgang mit Heterogenität und Inklusion. | 406 |
| 9.4 | Prüfungen | 408 |
| 9.4.1 | Elemente eines Prüfungskonzepts. | 408 |
| 9.4.2 | Funktionen von Prüfungen | 409 |
| 9.4.3 | Anforderungen an Prüfungen | 409 |
| 9.4.3.1 | Gültigkeit | 409 |
| 9.4.3.2 | Zuverlässigkeit | 410 |
| 9.4.3.3 | Chancengerechtigkeit | 410 |

| | | |
|----------|---|-----|
| 9.4.3.4 | Ökonomie | 410 |
| 9.4.3.5 | Verhältnis der Gütekriterien zueinander | 411 |
| 9.4.4 | Welche Führungsanforderungen ergeben sich daraus für die Schulleitung? | 412 |
| 9.5 | Bildungsstandards | 413 |
| 9.5.1 | Begriffsklärungen | 413 |
| 9.5.2 | Entwicklungstendenzen | 414 |
| 9.5.3 | Handlungsempfehlungen | 415 |
| 10 | Unterstützungsprozesse | 421 |
| 10.1 | Finanzen | 421 |
| 10.1.1 | Kernfrage: Führt mehr Geld zu besseren Schulen? | 422 |
| 10.1.2 | Finanzielle Gestaltungsfreiräume von Schulen | 424 |
| 10.1.3 | Zielorientiertes Vorgehen bei der Budgetierung | 425 |
| 10.1.3.1 | Klären der Ausgangslage | 425 |
| 10.1.3.2 | Information und Auftragserteilung durch die Schulleitung | 425 |
| 10.1.3.3 | Einreichen von Budgetanträgen durch die Schulseitigen | 425 |
| 10.1.3.4 | Beurteilung der Budgetanträge anhand von transparenten Kriterien | 426 |
| 10.1.3.5 | Bewilligung oder Ablehnung einzelner Budgetanträge, Erstellen des Budgets, Information der Schulseitigen | 427 |
| 10.1.4 | Bedeutung der Budgetierung und Finanzplanung für die Schulentwicklung | 427 |
| 10.1.5 | Grundlagen der finanziellen Rechnungsführung | 428 |
| 10.1.5.1 | Instrumente der Rechnungsführung | 428 |
| 10.1.5.2 | Der Aufbau von Konten | 430 |
| 10.1.5.3 | Der Buchungssatz | 430 |
| 10.1.5.4 | Der Kontierungsstempel | 431 |
| 10.1.6 | Empfehlungen für Schulleiter bei der finanziellen Führung der Schule | 432 |
| 10.2 | Risikomanagement | 435 |
| 10.2.1 | Risikobegriff | 435 |
| 10.2.2 | Risikoeinschätzung | 435 |
| 10.2.3 | Risikoarten und Umgang mit Risiken | 436 |
| 10.3 | Schulrecht | 439 |
| 10.3.1 | Recht und Pädagogik | 440 |
| 10.3.2 | Relative Geltung des Rechts | 440 |
| 10.3.3 | Die Rechtsgrundlagen des schweizerischen Bildungssystems | 441 |
| 10.3.3.1 | Die verfassungsmäßigen Grundlagen | 441 |
| 10.3.3.2 | Systematik der Gesetze im schweizerischen Schulwesen | 442 |
| 10.3.3.3 | Stellung und Aufgaben der EDK | 443 |
| 10.3.3.4 | Materielles und formelles Recht | 444 |
| 10.3.4 | Ausgewählte Rechtsgebiete für Schulen | 444 |
| 10.3.4.1 | Disziplinarrecht | 444 |
| 10.3.4.2 | Handhabung von Prüfungen | 447 |

| | | |
|----------|---|-----|
| 10.3.4.3 | Personalrecht | 449 |
| 10.3.4.4 | Verantwortlichkeit und Haftpflicht der Lehrpersonen | 449 |
| 10.3.4.5 | Urheberrecht | 450 |
| 10.3.4.6 | Datenschutzbestimmungen | 451 |
| 10.3.4.7 | Nachteilsausgleich | 452 |
| 10.4 | Information und Kommunikation | 457 |
| 10.4.1 | Ausgangslage | 458 |
| 10.4.2 | Kommunikationsmodelle | 459 |
| 10.4.3 | Kommunikationspolitik und -ziele | 461 |
| 10.4.4 | Richtungen der Kommunikation | 462 |
| 10.4.5 | Zielgruppen und Konzeption | 462 |
| 10.4.6 | Sitzungs- und Konferenztechnik | 467 |
| 10.4.6.1 | Vorbereitung der Sitzung | 468 |
| 10.4.6.2 | Durchführung der Sitzung | 471 |
| 10.4.6.3 | Nachbereitung der Sitzung | 477 |
| 10.4.7 | Umgang mit den Medien | 478 |
| 10.4.7.1 | Medienmitteilung (Ein-Weg-Kommunikation) | 478 |
| 10.4.7.2 | Medienkonferenz (Zwei-Wege-Kommunikation) | 479 |
| 10.4.7.3 | Mediengespräch | 481 |
| 10.4.7.4 | Interviews | 481 |
| 10.4.7.5 | Hinweise für das Sprechen im Radio und Fernsehen | 482 |
| 10.4.8 | Kommunikation in Krisensituationen | 482 |
| 10.5 | Digitalisierung | 486 |
| 10.5.1 | Grundsätzliche Überlegungen zur Informatikinfrastruktur | 487 |
| 10.5.2 | Die 1:1-Ausstattung als wesentlicher Erfolgsfaktor | 495 |
| 10.5.3 | Bring your own device (BYOD) | 497 |
| 10.5.4 | Cloud-Computing | 502 |
| 10.5.5 | Gelingensbedingungen für die Anwendung der ICT-Strategie: | |
| | Lehrpersonen als Innovationsanwender | 503 |
| 10.6 | Wissensmanagement | 511 |
| 10.6.1 | Wissen und Wissensbasis einer Organisation | 511 |
| 10.6.2 | Das Wissensmanagement einer Organisation | 513 |
| 10.6.2.1 | Anknüpfungspunkte des Wissensmanagements: Wissensprozesse und organisationale Wissensbasis | 513 |
| 10.6.2.2 | Instrumente des Wissensmanagements: Humanorientierung und Technologieorientierung | 514 |
| 10.6.2.3 | Entwicklungsmodi des Wissensmanagements: Wissensintegration und Wissenserneuerung | 515 |
| 10.6.3 | Die Nutzenpotenziale des schulischen Wissensmanagements | 515 |
| 10.6.4 | Die Instrumente für ein schulisches Wissensmanagement | 516 |

| | | |
|---------------|--|------------|
| 10.6.4.1 | Formen der Zusammenarbeit | 517 |
| 10.6.4.2 | Instrumente zur Förderung des Wissensaustauschs | 518 |
| 10.6.5 | Die kulturellen Voraussetzungen für ein erfolgreiches schulisches Wissensmanagement | 519 |
| Teil V | Entwicklungsmodi | 521 |
| 11 | Optimierung (Qualitätsmanagement und Evaluation) | 523 |
| 11.1 | Forschungstraditionen | 525 |
| 11.2 | Schuleffektivitätsforschung und Schulentwicklung | 526 |
| 11.3 | Indikatoren der Schulqualität | 528 |
| 11.4 | Aktuelle Maßnahmen zur Verbesserung der Schuleffektivität | 531 |
| 11.5 | Metastudie von John Hattie | 532 |
| 11.6 | Qualitätsmanagementverständnis | 533 |
| 11.7 | Konzepte des Qualitätsmanagements | 536 |
| 11.7.1 | Grundformen des Qualitätsmanagements | 536 |
| 11.7.2 | Extern konzipierte Qualitätsmanagementkonzepte im Vergleich | 538 |
| 11.7.3 | Das EFQM-Modell | 542 |
| 11.8 | Qualitätsentwicklung | 543 |
| 11.8.1 | Entwicklung von Steuerungswissen | 543 |
| 11.8.2 | Zyklus der Qualitätsentwicklung | 544 |
| 11.8.3 | Qualitätsbereich Teamsitzungen, Lehrerkonferenz oder Konvent | 549 |
| 11.8.4 | Qualitätsbereich Unterricht | 550 |
| 11.8.5 | Qualitätsbereich Lehrpersonen | 555 |
| 11.8.6 | Erhebungsmethoden und Messinstrumente der Qualitätsentwicklung | 558 |
| 11.8.6.1 | Überblick | 558 |
| 11.8.6.2 | Fragebogen | 561 |
| 11.8.6.3 | Interview und Gespräch | 563 |
| 11.8.6.4 | Einfache Instrumente für Schüler-Feedback | 565 |
| 11.8.6.5 | «Classroom Walkthrough» | 565 |
| 11.9 | Organisation der Qualitätsentwicklung | 566 |
| 11.10 | Metaevaluation | 568 |
| 11.11 | Implementierung eines Qualitätskonzepts | 568 |
| 12 | Innovation | 573 |
| 12.1 | Ausgangslage und Problemstellung | 575 |
| 12.2 | Begriff Innovation | 576 |
| 12.3 | Merkmale und Grundprinzipien von Innovationen | 577 |
| 12.4 | «Educational Change» | 581 |
| 12.5 | Ablauf (Phasen des Innovationsprozesses) | 582 |
| 12.6 | Kritische Ereignisse im Innovationsprozess | 586 |
| 12.7 | Das «Concerns Based Adoption Model» (CBAM) als Orientierungshilfe | 587 |

| | |
|--|------------|
| 12.7.1 Überblick | 587 |
| 12.7.2 Lehrpersonen als Betroffene | 589 |
| 12.7.3 Diagnose- und Interventionsmöglichkeiten | 593 |
| 12.7.3.1 Diagnose als Voraussetzung für die geeignete Intervention | 594 |
| 12.7.3.2 Interventionen | 594 |
| 12.7.4 Das «Change Facilitator Team» | 596 |
| 12.7.5 Behörden | 603 |
| 12.8 Das Promotorenmodell als Orientierungshilfe | 603 |
| 12.9 Wertausrichtung | 605 |
| 12.10 Handlungskompetenzen von «Change Facilitators» | 607 |
| 12.11 Organisationale Energie | 615 |
| 12.11.1 Begriff | 615 |
| 12.11.2 Energiematrix und Fallen | 615 |
| 12.11.3 Steuerung der Energieströme | 617 |
| 12.12 Projektmanagement | 618 |
| 12.12.1 Begriff | 618 |
| 12.12.2 W-Planungsraster | 619 |
| 12.12.3 Projektorganisation | 620 |
| 12.12.4 Projektauftrag | 622 |
| 12.12.5 Instrumente des Projektmanagements | 625 |
| 12.12.6 Teamführung und Projektkommunikation | 626 |
| Teil VI Anhang | 631 |
| 13 Schlusswort | 633 |
| 14 Denkanstöße für den Führungsalltag | 639 |
| 15 Stichwortverzeichnis | 641 |