

Roman Capaul, Hans Seitz, Martin Keller

# **Schulführung und Schulentwicklung**

**Theoretische Grundlagen und  
Empfehlungen für die Praxis**

**4., erweiterte und aktualisierte Auflage**

Haupt Verlag

# Übersicht

<b>Teil I Grundlagen</b> .....	21
1 Einführung .....	23
2 Das St. Galler Schulmodell im Überblick .....	37
<b>Teil II Außenwelt der Schule</b> .....	49
3 Entwicklungen in der Außenwelt der Schule .....	51
4 Die Schule und ihre Anspruchsgruppen .....	99
<b>Teil III Ordnungsmomente</b> .....	113
5 Strategie (Schulentwicklungskonzept, Schulprogramm) .....	115
6 Struktur .....	149
7 Kultur .....	193
<b>Teil IV Prozesse</b> .....	263
8 Managementprozesse .....	265
9 Kernprozesse .....	373
10 Unterstützungsprozesse .....	421
<b>Teil V Entwicklungsmodi</b> .....	521
11 Optimierung (Qualitätsmanagement und Evaluation) .....	523
12 Innovation .....	573
<b>Teil VI Anhang</b> .....	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
<b>Teil I Grundlagen</b>	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
<b>Teil II Außenwelt der Schule</b>	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

<b>Teil III Ordnungsmomente</b> . . . . .	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
<b>Teil IV</b>	<b>Prozesse</b> . . . . .	<b>263</b>
<b>8</b>	<b>Managementprozesse</b> . . . . .	<b>265</b>
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
<b>Teil V</b>	<b>Entwicklungsmodi . . . . .</b>	<b>521</b>
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
<b>Teil VI Anhang</b>	<b>631</b>
13 Schlusswort	633
14 Denkanstöße für den Führungsalltag	639
15 Stichwortverzeichnis	641