

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|---------|---|----|
| Teil I | Grundlagen | 17 |
| 1 | Einführung | 17 |
| 1.1 | Wie gelangen wir zu einem angemessenen Verständnis von Schule (Modellvorstellung)? | 18 |
| 1.2 | Was ist eigentlich eine gute Schule (Schuleffektivität)? | 21 |
| 1.2.1 | Der Effektivitätsbegriff | 21 |
| 1.2.2 | Was sagt die Schuleffektivitätsforschung? | 21 |
| 1.2.3 | Merkmale einer guten Schule | 22 |
| 1.2.4 | Welchen Einfluss hat die Schulleitung auf die Schuleffektivität? | 23 |
| 1.3 | Welche grundlegenden Anforderungen hat die Schulleitung zu erfüllen (Schulentwicklung und Führung des Schulbetriebs)? | 25 |
| 2 | Das St.Galler Schulmodell im Überblick | 31 |
| 2.1 | Die Außenwelt der Schule – Betrachtungsebenen und Anspruchsgruppen | 32 |
| 2.2 | Die Innenwelt der Schule – Aufgaben der Schulleitung | 34 |
| 2.2.1 | Ordnungsmomente | 35 |
| 2.2.2 | Prozesse | 37 |
| 2.2.3 | Entwicklungsmodi | 39 |
| 2.2.4 | Beziehungen und Wechselwirkungen zwischen den Elementen des Schulmodells | 39 |
| Teil II | Außenwelt der Schule | 43 |
| 3 | Entwicklungen in der Außenwelt der Schule | 43 |
| 3.1 | Überblick über die Entwicklungen in der Außenwelt | 45 |
| 3.1.1 | Entwicklungen in Gesellschaft und Wirtschaft | 45 |
| 3.1.2 | Entwicklungen im Bildungssystem | 47 |
| 3.1.3 | Entwicklungen im direkten Umfeld der Schule | 55 |
| 3.2 | Grundgedanken des New Public Management | 56 |
| 3.2.1 | Merkmale, Dimensionen und Ziele des NPM | 56 |
| 3.2.2 | Charakterisierung einzelner Merkmale | 58 |

| | | |
|----------|--|-----|
| 3.3 | Grundauffassungen zur Wirkungskontrolle (Steuerung des Bildungssystems) | 62 |
| 3.3.1 | Eigenverantwortung der Beteiligten oder behördliche Kontrolle? | 62 |
| 3.3.2 | Stoßrichtungen zur Erhöhung der Eigenverantwortlichkeit | 64 |
| 3.3.3 | Grundfragen zur Rechenschaftslegung von Schulen | 88 |
| 4 | Die Schule und ihre Anspruchsgruppen | 101 |
| 4.1 | Einflüsse und Ansprüche aus der Gesellschaft | 103 |
| 4.1.1 | Staat und Staatsorgane | 103 |
| 4.1.2 | Gesellschaftliche Gruppierungen | 104 |
| 4.1.3 | Medien (öffentliche Meinung) | 105 |
| 4.1.4 | Einzelne Unternehmungen, Dienstleistungsbetriebe | 106 |
| 4.1.5 | Wissenschaft, Beratung | 106 |
| 4.2 | Einflüsse und Ansprüche aus dem Bildungssystem | 106 |
| 4.2.1 | Bildungsbehörde, Bildungsverwaltung | 106 |
| 4.2.2 | Erziehungs- und Bildungswissenschaft, Bildungsberatung | 108 |
| 4.2.3 | Vorgelagerte Schulen | 108 |
| 4.2.4 | Schulen bzw. Bildungsanbieter der gleichen Stufe | 108 |
| 4.2.5 | Weiterführende Schulen (Abnehmer) | 109 |
| 4.3 | Einflüsse und Ansprüche aus dem direkten Schulumfeld | 109 |
| 4.3.1 | Lokale Schulbehörde | 109 |
| 4.3.2 | Schulnahe Gruppierungen | 110 |
| Teil III | Ordnungsmomente | 117 |
| 5 | Strategie (Schulentwicklungskonzept, Schulprogramm) | 117 |
| 5.1 | Positionierung der eigenen Schule – Konzept für die Schulentwicklung | 122 |
| 5.2 | Leitbildentwicklung | 126 |
| 5.2.1 | Funktionen und Anforderungen von Leitbildern | 126 |
| 5.2.2 | Vorgehen zur Entwicklung eines Leitbildes | 129 |
| 5.3 | Schulprogrammentwicklung | 135 |
| 5.3.1 | Funktionen und Anforderungen von Schulprogrammen | 135 |
| 5.3.2 | Vorgehen zur Entwicklung eines Schulprogramms | 136 |
| 5.3.3 | Balanced Scorecard (BSC): Ein integrativer und praxisnaher Ansatz zur Umsetzung der Schulstrategie | 144 |

| | | |
|-------|---|-----|
| 5.4 | Aktionspläne _____ | 151 |
| 5.4.1 | Funktionen und Anforderungen von Aktionsplänen _____ | 151 |
| 5.4.2 | Vorgehen zur Erarbeitung und Evaluation der Aktionspläne _____ | 152 |
| 5.4.3 | Vorgehen bei der Leitbildumsetzung _____ | 152 |
| 5.5 | Beispiel eines Schulentwicklungsprojekts KBZSt.Gallen: Eine Schule im Aufbruch _____ | 154 |
| 5.5.1 | Einleitung _____ | 154 |
| 5.5.2 | KBZSt.GallenForward: Das Konzept _____ | 158 |
| 5.5.3 | Schlusswort _____ | 172 |
| 5.6 | Schulentwicklungsarbeit in Deutschland und Österreich _____ | 173 |
| 5.6.1 | Bedeutung, Struktur und Funktion von Schulprogrammarbeit _____ | 173 |
| 5.6.2 | Erste Evaluationsergebnisse zur Schulprogrammarbeit _____ | 176 |
| 5.6.3 | Empfehlungen zur Schulprogrammarbeit _____ | 179 |
| 6 | Struktur _____ | 187 |
| 6.1 | Bedeutung und Zweck der Struktur und Organisation _____ | 189 |
| 6.2 | Organisationsprobleme und deren Ursachen _____ | 189 |
| 6.3 | Organisationskonzepte _____ | 194 |
| 6.3.1 | Sichtweisen organisatorischer Zusammenhänge _____ | 194 |
| 6.3.2 | Organisationsprofile _____ | 196 |
| 6.3.3 | Organisationsdynamik _____ | 202 |
| 6.4 | Vorgehen (Organisationsmethodik) _____ | 205 |
| 6.5 | Organisations- und Führungsmodelle einer Schule _____ | 209 |
| 6.6 | Organisationsstrukturen _____ | 211 |
| 6.6.1 | Möglichkeiten der Strukturentwicklung _____ | 211 |
| 6.6.2 | Wirkungen _____ | 211 |
| 6.6.3 | Aufbaustruktur (sachliche Koordination, Harmonisierung) _____ | 212 |
| 6.6.4 | Ablaufstruktur (zeitliche Koordination, Synchronisierung) _____ | 212 |
| 6.7 | Organisationsinstrumente _____ | 212 |
| 6.7.1 | Überblick _____ | 212 |
| 6.7.2 | Organigramm _____ | 213 |
| 6.7.3 | Funktionendiagramm _____ | 213 |
| 6.7.4 | Stellenbeschreibung _____ | 214 |
| 6.7.5 | Projektorganisation _____ | 214 |
| 6.7.6 | Beispiele _____ | 215 |

| | | |
|---------|---|-----|
| 6.8 | Ausgewählte organisatorische Fragen | 219 |
| 6.8.1 | Wie sind die Schülerinnen und Schüler in die Organisation einzubetten? | 219 |
| 6.8.2 | Wie ist die Elternmitarbeit in der Schule zu organisieren? | 222 |
| 7 | Kultur | 229 |
| 7.1 | Schulkultur und Schulklima | 230 |
| 7.1.1 | Kultur | 231 |
| 7.1.2 | Klima | 245 |
| 7.1.3 | Konfliktmanagement | 247 |
| 7.2 | Führungskultur | 267 |
| 7.2.1 | Schulführungsverständnis | 268 |
| 7.2.2 | Führungstheorien und Führungsgrundsätze | 270 |
| 7.2.3 | Führung im und für den Wandel: Transformational Leadership | 275 |
| 7.2.4 | Integrative Führung | 282 |
| Teil IV | Prozesse | 297 |
| 8 | Managementprozesse | 297 |
| 8.1 | Grundlagen der Mitarbeiterführung | 298 |
| 8.1.1 | Führungsstil | 298 |
| 8.1.2 | Führung und die Frage der Mitwirkung des Lehrkörpers | 309 |
| 8.1.3 | Führen durch Delegation | 313 |
| 8.1.4 | Führen durch Zielsetzung bzw. Zielvereinbarung (Management by Objectives) | 315 |
| 8.2 | Führung des Schulleitungsteams | 321 |
| 8.2.1 | Teamgestaltung als wichtige Führungsaufgabe | 321 |
| 8.2.2 | Grundsätze der erfolgreichen Teamgestaltung | 322 |
| 8.3 | Förderung von „Teacher Leadership“ (Führungsarbeit durch Lehrpersonen) | 326 |
| 8.4 | Führung der Lehrpersonen | 333 |
| 8.4.1 | Einführung | 335 |
| 8.4.2 | Die fünf Hauptfunktionen der Personalführung | 338 |
| 8.4.3 | Personalgewinnung | 339 |
| 8.4.4 | Personalbeurteilung | 350 |
| 8.4.5 | Personalhonorierung | 358 |
| 8.4.6 | Personalförderung und -entwicklung | 360 |

| | | |
|-------|--|-----|
| 8.4.7 | Personalfreistellung | 364 |
| 8.4.8 | Gesprächsanlässe in der Personalführung | 367 |
| 8.5 | Selbstmanagement (Führung der eigenen Person) | 371 |
| 8.5.1 | Elemente eines optimalen Selbstmanagements | 372 |
| 8.5.2 | Prioritäten setzen | 374 |
| 8.5.3 | Richtig delegieren | 377 |
| 8.5.4 | Die persönliche Arbeitszeit optimal nutzen | 379 |
| 8.5.5 | Ablagesystem und Büroorganisation | 381 |
| 8.5.6 | Handlungsempfehlungen | 383 |
| 8.6 | Allgemeine Führungsfunktionen | 390 |
| 8.6.1 | Gliederung von Managementprozessen | 391 |
| 8.6.2 | Problemlösen und Entscheiden | 392 |
| 9 | Kernprozesse | 411 |
| 9.1 | Überblick: Input-Prozess-Output Kontinuum | 413 |
| 9.2 | Lehrplan | 413 |
| 9.2.1 | Zeitliche Entwicklung der Lehrplanforschung | 414 |
| 9.2.2 | Funktion von Lehrplänen | 415 |
| 9.2.3 | Was ist bei der Lehrplanentwicklung zu beachten? | 415 |
| 9.2.4 | Welche Führungsanforderungen ergeben sich daraus für die Schulleitung? | 416 |
| 9.3 | Unterricht | 417 |
| 9.3.1 | Förderung der Ordnung und Disziplin | 417 |
| 9.3.2 | Förderung der Sachkompetenz von Lehrpersonen | 421 |
| 9.3.3 | Förderung der Lernstrategien | 424 |
| 9.3.4 | Förderung der Sozialkompetenz | 434 |
| 9.3.5 | Förderung von didaktisch-methodischen Innovation durch E-Learning | 436 |
| 9.4 | Prüfungen | 442 |
| 9.4.1 | Elemente eines Prüfungskonzeptes | 442 |
| 9.4.2 | Funktionen von Prüfungen | 443 |
| 9.4.3 | Anforderungen an Prüfungen | 443 |
| 9.4.4 | Welche Führungsanforderungen ergeben sich daraus für die Schulleitung? | 446 |
| 9.5 | Bildungs- und Ergebnisstandards | 447 |

| | | |
|--------|--|-----|
| 10 | Unterstützungsprozesse _____ | 455 |
| 10.1 | Finanzen _____ | 456 |
| 10.1.1 | Kernfrage: Führt mehr Geld zu besseren Schulen? _____ | 457 |
| 10.1.2 | Finanzielle Gestaltungsfreiräume von Schulen _____ | 459 |
| 10.1.3 | Zielorientiertes Vorgehen bei der Budgetierung _____ | 460 |
| 10.1.4 | Bedeutung der Budgetierung und Finanzplanung für die Schulentwicklung _____ | 463 |
| 10.2 | Schulrecht _____ | 467 |
| 10.2.1 | Recht und Pädagogik _____ | 468 |
| 10.2.2 | Relative Geltung des Rechts _____ | 468 |
| 10.2.3 | Die Rechtsgrundlagen des schweizerischen Bildungssystems _____ | 469 |
| 10.2.4 | Ausgewählte Rechtsgebiete für Schulen _____ | 473 |
| 10.3 | Information und Kommunikation _____ | 483 |
| 10.3.1 | Ausgangslage _____ | 484 |
| 10.3.2 | Kommunikationsmodelle _____ | 485 |
| 10.3.3 | Kommunikationspolitik und -ziele _____ | 487 |
| 10.3.4 | Richtungen der Kommunikation _____ | 488 |
| 10.3.5 | Zielgruppen und Konzeption _____ | 490 |
| 10.3.6 | Sitzungs- und Konferenztechnik _____ | 496 |
| 10.3.7 | Umgang mit den Medien _____ | 503 |
| 10.4 | Informatik _____ | 510 |
| 10.4.1 | Beschaffung von Informatikmitteln _____ | 510 |
| 10.4.2 | Betrieb und Wartung von Informatikmitteln _____ | 513 |
| 10.5 | Wissensmanagement _____ | 518 |
| 10.5.1 | Wissen und Wissensbasis einer Organisation _____ | 518 |
| 10.5.2 | Das Wissensmanagement einer Organisation _____ | 520 |
| 10.5.3 | Die Nutzenpotentiale des schulischen Wissensmanagements _____ | 523 |
| 10.5.4 | Die Instrumente für ein schulisches Wissensmanagement _____ | 524 |
| 10.5.5 | Die kulturellen Voraussetzungen für ein erfolgreiches schulisches Wissensmanagement _____ | 529 |

| | | |
|--------|---|-----|
| Teil V | Entwicklungsmodi | 533 |
| 11 | Optimierung (Qualitätsmanagement und Evaluation) | 533 |
| 11.1 | Forschungstraditionen und -ergebnisse | 536 |
| 11.2 | Qualitätsmanagementverständnis | 543 |
| 11.3 | Konzepte des Qualitätsmanagements | 547 |
| 11.3.1 | Grundformen des Qualitätsmanagements | 547 |
| 11.3.2 | Extern konzipierte Qualitätsmanagementkonzepte im Vergleich | 550 |
| 11.4 | Qualitätsentwicklung | 555 |
| 11.4.1 | Zyklus der Qualitätsentwicklung im Überblick | 555 |
| 11.4.2 | Qualitätsbereich Teamsitzungen, Lehrerkonferenz oder Konvent | 560 |
| 11.4.3 | Qualitätsbereich Unterricht | 562 |
| 11.4.4 | Qualitätsbereich Lehrpersonen | 568 |
| 11.4.5 | Erhebungsmethoden und Messinstrumente der Qualitätsentwicklung | 572 |
| 11.5 | Organisation der Qualitätsentwicklung | 578 |
| 11.6 | Implementierung eines Qualitätskonzeptes | 580 |
| 12 | Innovation | 585 |
| 12.1 | Ausgangslage und Problemstellung | 588 |
| 12.2 | Begriff Innovation | 589 |
| 12.3 | Merkmale und Grundprinzipien von Innovationen | 590 |
| 12.4 | Ablauf (Phasen des Innovationsprozesses) | 594 |
| 12.5 | Kritische Ereignisse im Innovationsprozess | 597 |
| 12.6 | Das Concerns Based Adoption Model (CBAM) als Orientierungshilfe | 599 |
| 12.6.1 | Überblick | 599 |
| 12.6.2 | Lehrpersonen als Betroffene | 601 |
| 12.6.3 | Das Change Facilitator Team | 606 |
| 12.6.4 | Behörden | 614 |
| 12.7 | Das Promotorenmodell als Orientierungshilfe | 614 |
| 12.8 | Wertausrichtung | 615 |
| 12.9 | Handlungskompetenzen von „Change Facilitators“ | 617 |
| 12.10 | Erkenntnisse aus der Forschung | 628 |

| | | |
|---------|--------------------------------------|-----|
| 12.11 | Projektmanagement | 633 |
| 12.11.1 | Begriff | 633 |
| 12.11.2 | W-Planungsraster | 633 |
| 12.11.3 | Projektorganisation | 634 |
| 12.11.4 | Projektauftrag | 636 |
| 12.11.5 | Instrumente des Projektmanagements | 640 |
| 12.11.6 | Teamführung und Projektkommunikation | 642 |
| | Schlusswort | 649 |
| | Stichwortverzeichnis | 657 |