

# INHALTSVERZEICHNIS

Einleitung

8

<b>A</b>	<b>ANALYSE DER LITERATUR ZU SCHULMANAGEMENT UND ZUM BERUFLICHEN SELBSTVERSTÄNDNIS VON SCHULLEITERN</b>	<b>14</b>
1.	Qualitäts offensive in Schule durch professionelles Schulmanagement und durch Leitungsausbildung und Leitungsweiterbildung	15
1.1	Schule und Management – eine wechselvolle Geschichte	17
1.1.1	Literatur- und Materialstand zum managementfachlichen „Professionalitätsstatus“ von Schulleitung	18
1.1.2	Das berufliche Selbstverständnis der Leitungspersonen der verschiedenen Schulformen	22
1.1.3	Die Rolle von Organisationsentwicklung (OE)/Institutionellem Schulentwicklungs- Prozess (ISP) und von Schulentwicklung	26
1.1.4	Schlussfolgerungen für eine die Managementthematik aufgreifende Vorläufer-Version der Leitungsbildung in Nordrhein-Westfalen	29
1.2	Irrtümer und Missverständnisse belasten das Managementverständnis und die Managementpraxis von Schule	31
2.	„Führung und Management“ – Leitkategorien professioneller Schulleitung	37
2.1	Die Verwaltungsreform als Anlass von Schulreform	37
2.2	Das Neue Steuerungsmodell (NSM)	37
2.3	Der Staat als Dienstleistungsunternehmen	43
2.4	Ausgangslagen in der Schulverwaltung und in der allgemeinen Verwaltung	45
2.4.1	Unterschiede zwischen Schulverwaltung und allgemeiner Verwaltung	45
2.4.2	Übereinstimmungen zwischen Schulverwaltung und allgemeiner Verwaltung	47
2.5	Das Neue Steuerungsmodell und Management – die Basis für Schulreform	49
3.	Welches Bild von Management kann Schule nützen	57
3.1	Ein eigener Managementbegriff für Schule	59
3.2	Schulmanagement im Verhältnis zu Schulentwicklung	66
3.3	Organisationsentwicklung (OE) und das Verhältnis zu Management bzw. Changemanagement	70
3.3.1	Grundsätzliche Theoriekritik an Organisationsentwicklungs-Ansätzen	75
3.3.2	Folgerungen aus der Organisationsentwicklungskritik für schulische Arbeits- und Veränderungsprozesse	79
3.3.3	Schulische Organisationsentwicklung (OE) bzw. Institutioneller Schulentwicklungs- Prozess (ISP) im Verhältnis zur Grundsatzkritik an OE	83

## **B EIN (NEUER) MANAGEMENTANSATZ FÜR SCHULEN 87**

4. Konstitutiv – Elemente des Ansatzes	88
4.1 Die Schlüsselaufgaben wirksamen Managements	89
4.2 Elemente des „Management – Berufs“ Schulleiter	93
4.3 Die Management-Werkzeuge bzw. -Instrumente	98
4.3.1 Sitzungen und Konferenzen	98
4.3.2 Berichtswesen/ Schriftlichkeit	101
4.3.3 Aufgaben- und Stellengestaltung (Job Design) und Einsatzsteuerung (Assignment Control)	103
4.3.4 Persönliche Arbeitsmethodik	108
4.3.5 Budget und Budgetierung	113
4.3.6 Leistungsbeurteilung	120
4.3.7 Gelerntes entlernen oder „systematische Müllabfuhr“	121
4.4 Grundsätze wirksamer Führung	123
4.5 Verantwortungsübernahme, deren Voraussetzungen und Folgen	135
5. Management muss und kann gelernt werden	144

## **C PROFESSIONELLES SCHULMANAGEMENT DURCH EFFIZIENTE UND EFFEKTIVE AUS- UND WEITERBILDUNG 148**

6. Fortbildungs- und Lernverständnis und Leitungs- und Führungsverständnis als Voraussetzungen für die Wirksamkeit von Führungskräfteausbildung	149
6.1 Stand der Führungskräfteaus- und Führungskräfteweiterbildung in den Bundesländern	154
6.2 Gesamtkonzeption einer Führungskräfteausbildung und Führungskräftefortbildung auf der Basis des nordrhein-westfälischen Schulmanagementansatzes	160
6.2.1 Qualifizierung vor Übernahme eines Leitungsamtes oder einer Führungsposition	162
6.2.2 Schulinternes Personalmanagement und schulinterne wie schulübergreifende Personalentwicklung	165
6.2.3 Lernen aus Evaluationserfahrungen führender Anbieter von Managementtrainings	166
6.2.3.1 Das Daimler-Chrysler-Seminar	168
6.2.3.2 Das Hernstein-Seminar	170
6.2.3.3 Wirkungen des Trainings	171
6.2.4 Schlüsse für die Konzipierung einer Schulleitungsfortbildung	173
6.2.5 Folgerungen für die Konzipierung einer Schulleitungsfortbildung in NRW	175
7. Fortbildung für neue Leitungspersonen in Schule in NRW	177
7.1 Das Fortbildungskonzept	177
7.1.1 Das Lernkonzept der Fortbildung	177
7.1.2 Die fortbildungsdidaktischen Grundsätze	179

7.1.3	Das Methodenkonzept	182
7.1.4	Das Materialkonzept	188
7.1.5	Kollegiale Fallberatung	191
7.1.6	Das Evaluations-Gesamtkonzept	195
7.1.6.1	Die Evaluationsziele der Abschlussbefragungen der Fortbildungskurse	196
7.1.6.2	Ziele und Gestaltung der Transferevaluation	197
7.1.6.3	Auswertung der Evaluationsergebnisse der Regelerhebungen im infrastrukturellen Rahmen der Fortbildung	198
7.2	Die Fortbildungsorganisation	199
8.	Aufgaben- und Infrastruktur der Qualifizierungsmaßnahme(n)	202
8.1	Kursleiterinnen und Kursleiter	204
8.1.1	Das Anforderungsprofil für Kursleiterinnen und Kursleiter	204
8.1.2	Das Auftrags- und Kontraktverfahren der beteiligten Institutionen im Verhältnis zu den Kursleitern	207
8.1.3	Kursleitungskompetenz als Einheit von Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz	210
8.1.4	Lernen in der Kursleitungs- und Teilnehmerperspektive	211
8.1.5	Elemente und Phasen der Kursleitungsausbildung	215
8.1.6	Das Materialangebot für die Kursleitungsausbildung	216
8.1.7	Die Evaluation der Kursleitungsausbildung	217
8.2	Regionaltrainerinnen und Regionaltrainer	218
8.2.1	Aufgabenkanon als Auftrag der Bezirksregierungen und des Landesinstitut	218
8.2.2	Aufgabe „Praxisberatung“ (Trainer im Verhältnis zu Moderatoren)	219
8.2.3	Aufgabenkatalog, Themen und Inhalte	220
8.3	(Externe und interne) Experten/Referenten	222
8.3.1.	Aufgaben und Rolle von Referentinnen und Referenten	222
8.3.2.	Kompetenzen von Referentinnen und Referenten	223
8.3.3	Koordinierung von Kursleitungs- und Referentenaufgaben	223
8.3.4.	Rahmenbedingungen für den Einsatz von Referentinnen und Referenten	223
8.3.5.	Evaluation des Referenteneinsatzes	223
8.3.6	Qualifizierung interner Referentinnen und Referenten	224
8.3.7	Akkreditierung als Referentin bzw. Referent	226
8.4	Fallberaterinnen und Fallberater	226
8.5	Supervisorinnen und Supervisoren	227
8.6.	Organisationsstruktur	228

<b>D</b>	<b>EVALUATION(EN) DER SCHULLEITUNGSFORTBILDUNG</b>	<b>231</b>
9.	Evaluationsergebnisse der Schulleitungsfortbildung NRW	232
9.1	(Ausgewählte) Ergebnisse der Abschlussevaluationen	235
9.1.1	Die Ziele und Gegenstände der Abschlussbefragung	236
9.1.2	Ergebnisse der Abschlussevaluationen am Ende der Kurse 1 – 8)	237
9.1.3	Ergebnisse der Abschlussbefragung der Kursdurchgänge 11 – 13	249
9.1.4	Auswertung und Gestaltung der Evaluationsergebnisse der Abschlussbefragungen	254
9.2	Die Transferevaluation	256
9.2.1	Ziele (und Gestaltung) der Transferevaluation	258
9.2.2	Die schriftliche Nachfolgebefragung	258
9.2.3	Die Interviewstudie	268
9.3	Zusammenfassung der Evaluationsergebnisse	274
10.	Zusammenfassung	282
	Literaturverzeichnis	285
	Anlagen	290