

# Inhaltsverzeichnis

|           |  |           |
|-----------|--|-----------|
| <b>0</b>  | <b>Prolog: Vorwort, erläuternde Hinweise und Verzeichnisse .....</b>                                   | <b>6</b>  |
|           | Vorwort und Widmung.....   | 7         |
|           | Erläuterungen zur Zitierweise und zu den Stilmitteln.....  | 7         |
|           | Abkürzungsverzeichnis .....  | 7         |
|           | Abbildungsverzeichnis .....  | 9         |
|           | Tabellenverzeichnis.....   | 10        |
|           | Anhangverzeichnis .....  | 11        |
| <b>I</b>  | <b>Hinführung: Genese und Relevanz der Problemstellung .....</b>                                       | <b>12</b> |
| 1.1       | Fallbeispiel .....   | 12        |
| 1.2       | Genese der Problemstellung und forschungsleitende Fragen.....  | 14        |
| 1.3       | Relevanz und Legitimation der Problemstellung.....   | 16        |
| 1.3.1     | Binnenlegitimation .....   | 16        |
| 1.3.2     | Außenlegitimation .....  | 19        |
| 1.4       | Struktur und Aufbau der Arbeit .....   | 21        |
| <b>II</b> | <b>Wegweiser: Wissenschaftstheoretische Reflexionen und forschungsmethodische Präzisierungen .....</b> | <b>23</b> |
| 2.1       | „Wissenschaftliches Handeln“: Ebenen und Ansprüche.....  | 23        |
| 2.1.1     | Metatheoretische Reflexionen: Ebenen wissenschaftlichen Handelns.....                                  | 24        |
| 2.1.2     | Methodologische Reflexion: Ansprüche an qualitatives wissenschaftliches Handeln.....                   | 28        |
| 2.1.3     | Methodologische Vertiefung: zum Verhältnis von Theorie und Praxis .....                                | 33        |
| 2.1.4     | Konstruktivistische Relativierungen.....   | 35        |
| 2.2       | Präzisierungen zum forschungsmethodischen Zugriff.....   | 37        |
| 2.2.1     | Analyse von Texten .....   | 38        |
| 2.2.2     | Konstruktion, Funktion und Stellenwert des Fragebogens .....   | 41        |
| 2.2.2.1   | Ziele und Aufbau der schriftlichen Befragung.....  | 41        |
| 2.2.2.2   | Zur Konstruktion des Fragebogens .....   | 42        |
| 2.2.2.2.1 | Zur Problematik standardisierter postalischer Befragungen.....   | 42        |
| 2.2.2.2.2 | Konstruktionsprinzip I: Orientierung an „Faustregeln“ .....  | 48        |
| 2.2.2.2.3 | Konstruktionsprinzip II: Diskursive Fragebogenweiterentwicklung und Pretest .....                      | 50        |
| 2.2.2.3   | Durchführung der Befragung, Rücklaufquote, Auswertung und Dokumentation der Befragungsergebnisse.....  | 53        |
| 2.2.3     | Dateninterpretation und Interviews: Illustration der theoretischen und empirischen Befunde .....       | 55        |
| 2.2.3.1   | Verortung, Funktion und Durchführung der Interviews.....   | 55        |
| 2.2.3.2   | Illustrationsfunktion der empirischen Befunde .....  | 58        |
| 2.2.4     | Kritischer Rückblick auf den forschungsmethodischen Zugriff.....                                       | 58        |

|            |  |           |
|------------|--|-----------|
| <b>III</b> | <b>Übergang und Zugänge: von „guten“ (Berufs-)Schulen und „guten“ Schulleitern zu...</b>   | <b>60</b> |
| 3.1        | Problemlagen, Ergebnisse und Konsequenzen der „Schulqualitätsforschung“  | 60        |
| 3.1.1      | Problemlagen: kritische Nachfragen an die Schulqualitätsforschung  | 62        |
| 3.1.2      | Einschub: Ergebnisse der Schulqualitätsforschung   | 65        |
| 3.1.3      | Konsequenzen: Organisation, Entwicklung sowie Führung und Leitung einer Schule als Qualitätskriterien                            | 67        |
| 3.2        | Zugänge zur Führung und Leitung einer Schule: Bilder und begriffliche Präzisierungen   | 70        |
| 3.2.1      | erster Zugang: das Bild vom „guten Schulleiter“  | 71        |
| 3.2.2      | zweiter Zugang: Metaphern vom Schulleiter  | 72        |
| 3.2.3      | dritter Zugang: begriffliche Präzisierungen: Führung, Leitung, Leadership und Schulmanagement ...                                | 74        |
| 3.2.3.1    | Vom (Di-)Rektor zum Schulleiter  | 74        |
| 3.2.3.2    | Schulleiter und Schulleitung   | 74        |
| 3.2.3.3    | Von der Leitung zur Führung einer Schule   | 78        |
| 3.2.3.4    | Weiter-Führung: Pädagogische Führung, Leadership und Schulmanagement   | 79        |
| 3.3        | Zusammen-Führung: Zugang durch Begriffe und weiteres Vorgehen  | 82        |
| <b>IV</b>  | <b>Rahmen: Organisationstheoretische Annäherungen an Schule</b>  | <b>83</b> |
| 4.1        | Zugang durch Begriffe: Annäherungen an Organisation und (Berufs-)Schule  | 83        |
| 4.1.1      | Institution, Organisation, Organismus und Organisieren   | 83        |
| 4.1.2      | Was ist eine (berufliche) Schule? – Formen und Funktionen  | 85        |
| 4.1.3      | Besonderheiten der Organisation Berufsschule   | 88        |
| 4.1.3.1    | Schulen als besondere Organisationen   | 88        |
| 4.1.3.2    | Berufsschulen als besondere Organisationen   | 93        |
| 4.2        | Organisations-Theorien der Schule  | 97        |
| 4.2.1      | Schule als Bürokratie!?  | 98        |
| 4.2.2      | Schule zwischen formaler Struktur und informalem System: Mintzberg-Struktur, Frontline-Organisation oder organisierte Anarchie!? | 102       |
| 4.2.2.1    | Mintzberg-Struktur   | 102       |
| 4.2.2.2    | Schule als front-line-organisation   | 103       |
| 4.2.2.3    | Schule als organisierte Anarchie: Papierkorbmodell   | 105       |
| 4.2.3      | Schule als informales System („loose coupling-system“)?  | 107       |
| 4.3        | Quantitativer Rahmen: Berufsschule in Zahlen   | 112       |
| 4.4        | Konklusion: Führung und Leitung einer paradoxen Organisation<br>Berufs-Schule  | 114       |

|          |  |            |
|----------|--|------------|
| <b>V</b> | <b>Weiterentwicklung von Berufsschulen: Unterscheidungen und Ansätze .....</b>                 | <b>119</b> |
| 5.1      | Warum (Berufs-)Schulen entwickeln? .....   | 121        |
| 5.1.1    | „Megatrends“ oder gesellschaftliche Entwicklungen .....  | 121        |
| 5.1.2    | Krise des dualen Systems der Berufsausbildung als Krise der<br>Berufsschule .....              | 123        |
| 5.1.3    | Neue Wege des Lehrens und Lernens .....  | 126        |
| 5.1.4    | Sonstige Rahmenbedingungen berufsschulischer Entwicklung .....                                 | 127        |
| 5.2      | Berufsschulische Entwicklung: Dimensionen und Unterscheidungen .....                           | 128        |
| 5.2.1    | Dimensionen berufsschulischer Entwicklung .....  | 129        |
| 5.2.2    | Unterscheidungen zur Beobachtung und Systematisierung schulischer<br>Entwicklung .....         | 132        |
| 5.2.2.1  | Innen und außen .....  | 133        |
| 5.2.2.2  | Zug und Druck .....  | 134        |
| 5.2.2.3  | Oben und unten .....   | 135        |
| 5.2.2.4  | Einschub: Entwicklungsimpulse und verordnete Entwicklung aus<br>Sicht der Schulleiter .....    | 136        |
| 5.2.2.5  | Evolutionär und revolutionär .....   | 139        |
| 5.2.2.6  | Partiell und ganzheitlich .....  | 141        |
| 5.2.3    | Weiter-Entwicklung: ein Zwischenergebnis .....   | 142        |
| 5.3      | Entwicklungskonzepte von Schulen .....   | 143        |
| 5.3.1    | Einführung: von den Grundlagen und der Steuerung von Organisations-<br>entwicklung (OE) .....  | 143        |
| 5.3.2    | Institutioneller Schulentwicklungs-Prozeß (ISP) .....  | 146        |
| 5.3.2.1  | Der ISP unter besonderer Berücksichtigung der Rolle des Schulleiters ....                      | 146        |
| 5.3.2.2  | Kritische Rückfragen zum ISP bzw. zur OE .....   | 149        |
| 5.3.3    | Pädagogische Schulentwicklung (PSE) .....  | 150        |
| 5.3.3.1  | PSE: Eckpunkte des Konzepts und Rolle der Schulleitung .....                                   | 150        |
| 5.3.3.2  | Kritische Anmerkungen zum PSE-Konzept .....  | 152        |
| 5.3.4    | ... zum Versuch einer Zusammenführung: Schule als lernende<br>Organisation .....               | 153        |
| 5.4      | Exemplarische Vertiefung: Ausgewählte Maßnahmen zur Entwicklung beruf-<br>licher Schulen ..... | 157        |
| 5.4.1    | Schulentwicklungsmaßnahmen – eine Einschätzung aus Sicht der Schul-<br>leiter .....            | 158        |
| 5.4.2    | Implementation lernfeldstrukturierter Curricula .....  | 160        |
| 5.4.3    | Schulautonomie .....   | 163        |
| 5.4.4    | Leitbilder als Entwicklungsbasis und Ausdruck von Berufsschulkultur ....                       | 169        |
| 5.5      | Zusammenfassender Rück- und Ausblick: Der Schulleiter als Schlüsselfigur ....                  | 173        |

|           |  |            |
|-----------|--|------------|
| <b>VI</b> | <b>Berufsschulisches Führungs- und Leitungshandeln – Realität und Perspektiven</b>           | <b>175</b> |
| 6.1       | Bestandsaufnahme: Rechtliche Rahmenbedingungen und biographische Befunde                     | 176        |
| 6.1.1     | Rechtliche Rahmenbedingungen: Schulleitung zwischen Macht und Ohnmacht                       | 176        |
| 6.1.1.1   | Amtsmacht: Betonung der Schulleiterfunktion  | 176        |
| 6.1.1.2   | Amtsohnmacht: Leitung und Führung zwischen ‚oben und unten‘                                  | 178        |
| 6.1.1.3   | Schulleitung zwischen Macht und Ohnmacht: Betonung von Führungshandeln                       | 180        |
| 6.1.2     | Biographischer Befund: Sozialstruktur, Karrierewege und Motivationsfaktoren von Schulleitern | 181        |
| 6.1.2.1   | Zur Sozialstruktur bayerischer Berufsschulleiter   | 181        |
| 6.1.2.1.1 | Über die Unterrepräsentation von Frauen  | 181        |
| 6.1.2.1.2 | Altersstruktur, familiärer Hintergrund sowie Engagement in Vereinen und Verbänden            | 184        |
| 6.1.2.2   | Karrierewege von Schulleitern  | 189        |
| 6.1.2.3   | Motivationsfaktoren  | 193        |
| 6.2       | Auswahl und Ausbildung bayerischer Berufsschulleiter   | 197        |
| 6.2.1     | Auswahlmodelle: wie wird man Schulleiter?  | 197        |
| 6.2.1.1   | Realität: Verfahren und Kriterien für die Auswahl von Schulleitern                           | 198        |
| 6.2.1.2   | Vor- und Nachteile des Verfahrens sowie denkbare Modifikationen                              | 203        |
| 6.2.1.2.1 | Kritische Anmerkungen zum Auswahlverfahren   | 203        |
| 6.2.1.2.2 | Perspektiven: ein Überblick über denkbare Modifikationen im Auswahlverfahren                 | 207        |
| 6.2.1.3   | Beteiligung der Schule am Auswahlverfahren – eine exemplarische Vertiefung                   | 208        |
| 6.2.2     | Ausbildung: wie wird man auf die Tätigkeit als Schulleiter vorbereitet?                      | 212        |
| 6.2.2.1   | Ausbildungsrealität: Qualifikationsparadox - Dequalifizierung – Qualifizierung               | 212        |
| 6.2.2.2   | Ausbildung aus Schulleitersicht – Bestandsaufnahme und didaktische Analyse                   | 214        |
| 6.2.2.2.1 | Das Auswahlverfahren aus Schulleitersicht  | 215        |
| 6.2.2.2.2 | Didaktische Analyse der Schulleiterauswahl   | 216        |
| 6.2.2.3   | Perspektive: ein Schulführungskräfteentwicklungskonzept                                      | 218        |
| 6.2.3     | Zwischenergebnis: Perspektiven zur Auswahl und Ausbildung von Schulleitern im Überblick      | 228        |
| 6.3       | Übergang: Praxisschock!?! Situation und Tätigkeitsbereiche der Schulleiter                   | 230        |
| 6.3.1     | Zur Situation der Schulleiter – eine Selbsteinschätzung                                      | 230        |
| 6.3.2     | Tätigkeitsbereiche und arbeitszeitliche Belastung  | 234        |
| 6.3.2.1   | Bestandsaufnahme: zum Tätigkeitsprofil und zur Arbeitszeit der Schulleiter                   | 234        |
| 6.3.2.2   | Nachfragen zur arbeitszeitlichen Belastung und zur Überlastung mit Verwaltungsaufgaben       | 236        |
| 6.3.2.3   | Entlastungsperspektiven  | 240        |

|             |  |            |
|-------------|--|------------|
| 6.4         | Annäherungen an berufsschulische Führungspraxis .....  | 244        |
| 6.4.1       | Erste Annäherung: „Klassische“ Führungstheorien und –stile.....  | 245        |
| 6.4.1.1     | Führungstheorien.....  | 245        |
| 6.4.1.2     | Modellierungen von Führungsstilen.....   | 246        |
| 6.4.1.2.1   | Führungsstile – idealtypische Modellierungen.....  | 246        |
| 6.4.1.2.2   | Führungsstile – realtypische Modellierungen.....   | 247        |
| 6.4.2       | Zweite Annäherung: Stile und Konzepte schulischen Führungshandeln.....   | 249        |
| 6.4.2.1     | Konzepte kooperativer Führung: Delegation, Partizipation und Zielvereinbarungen.....   | 250        |
| 6.4.2.2     | Konzepte kommunikativer Führung.....   | 252        |
| 6.4.2.3     | Konzepte systemischer und situativer Führung.....  | 253        |
| 6.4.3       | Führungspraxis der Schulleiter – eine Selbsteinschätzung.....  | 255        |
| 6.5         | Zum Verhältnis zwischen Schulleiter und Kollegium – eine exemplarische Vertiefung am Beispiel der Führungsinstrumente ‘Beurteilung’ und ‘Konferenzvorsitz’ ..... | 260        |
| 6.5.1       | Zum Verhältnis zwischen Schulleiter und Lehrerkollegium.....   | 260        |
| 6.5.2       | Beurteilungen von Lehrkräften als Schulleitertaufgabe – ein Machtfaktor!? .....  | 261        |
| 6.5.2.1     | Einblick: vier Thesen zum Beurteilungswesen .....  | 261        |
| 6.5.2.2     | Durchblick? vier Antithesen zur Beurteilungspraxis .....   | 265        |
| 6.5.2.3     | Ausblick: vier Synthesen zur Weiterentwicklung des Beurteilungswesens.....   | 269        |
| 6.5.3       | Konferenzmoderation/ -vorsitz als Schulführungsaufgabe – ein Ohnmachtfaktor!? .....  | 273        |
| 6.6         | Rückblick: von der Leitung zur Führung einer Schule .....  | 275        |
| <b>VII</b>  | <b>Ausblick: zum Weiterbildungsbedarf von Schulleitern.....</b>  | <b>276</b> |
| 7.1         | Inhalte von Weiterbildungsmaßnahmen.....   | 277        |
| 7.2         | Methodische Umsetzung der Weiterbildungsmaßnahmen.....   | 280        |
| 7.3         | Dozenten und Trainer in der Schulleitertausbildung.....  | 281        |
| 7.4         | Zeit- und Raumbedingungen.....   | 283        |
| <b>VIII</b> | <b>Rückführung: Führung und Leitung einer Berufsschule als relevante Problemstellung.....</b>  | <b>285</b> |
|             | <b>Anhang.....</b>   | <b>288</b> |
|             | <b>Literaturverzeichnis.....</b>   | <b>318</b> |