

Inhalt

Vorwort	XVII
----------------------	------

I Schul- und Unterrichtsentwicklung	1
--	---

RAINER BROCKMEYER

1. Schule, Schulsystem und Schulentwicklung	3
1.1 Stand der Schulentwicklung in 16 Ländern	3
1.2 Struktur des Schulwesens	4
1.3 Lernprozesse – innere Schulorganisation	5
1.4 Örtliches und regionales Schulangebot	5
1.5 Schulaufsicht und Schulverwaltung	6
1.6 Schwerpunkte und Schubkräfte der weiteren Entwicklung	6
1.7 Bildung für das Leben in einer offenen, dynamischen und pluralen Gesellschaft	7
1.8 Anforderungsprofile	8
1.9 Schule als innovative Schule in einem innovativen Schulsystem	9
1.10 Besondere Entwicklungsschwerpunkte nach PISA	11
1.11 Systemanalyse und Systementwicklung	12
1.12 Systemische und systematische Entwicklung	12
1.13 Standards und Kompetenzen	13
1.14 Zusammenfassung	13

HEINZ S. ROSENBUSCH, JULIA WARWAS

2. Schulleitung als Profession	15
2.1 Kennzeichen und Rahmenbedingungen professionellen Handelns	15
2.2 Historische Entwicklungslinien der Genese von Schulleitung in Deutschland	18
2.3 Berufsqualifizierung des Leitungspersonals – Stand in Deutschland und vergleichender Blick nach England	20
2.4 Ein organisationspädagogisches Konzept als Beitrag zur Professionalisierung von Schulleitung in Deutschland	22
2.5 Resümee	24

KARL-OSWALD BAUER

3. Schule leiten mit dem Schulprogramm?	27
3.1 Ziele des Schulprogramms	27
3.2 Forschungsergebnisse zur Schulprogrammarbeit	28
3.2.1 Akzeptanz	28
3.2.2 Wirkungen	29
3.3 Hinweise zur Optimierung	34

4. Die neue Qualitätsverantwortung für Schulleiterinnen und Schulleiter	37
4.1 Aufräumen mit der Lebenslüge: Schulen seien steuerbar	37
4.2 Neue Augenhöhe für Schulleiterinnen und Schulleiter	40
4.3 Was brauchen die Schulen zur Qualitätsentwicklung?	41
4.4 Reflexion und Rechenschaft	42
4.5 Welche Kompetenzen benötigen Schulleiterinnen und Schulleiter zur Qualitätsgestaltung?	43
4.6 Führung – ein schwieriger Begriff	45
4.7 Die Führungsverantwortung im Qualitätsentwicklungsprozess	46

5. Unterrichtsentwicklung – eine Leitungsaufgabe?	50
5.1 Begriffsklärung	50
5.2 Ansätze der Unterrichtsentwicklung	50
5.3 Theoriegeleitetes Vorgehen – Unterrichtsqualität und Evaluation	53
5.4 Funktionen der Unterrichtsentwicklung und Rolle der Schulleitung	57

6. Den Wandel der Organisation Schule selbst gestalten: Grundfragen der Organisationsentwicklung	60
6.1 Zum Wandel von Schulen und zur Veränderung von Management-Prinzipien	60
6.2 Die Selbstverantwortung der schulischen Organisationen	64
6.3 Organisationsentwicklung als Strategie der Veränderung	66
6.3.1 Ziele der Organisationsentwicklung	66
6.3.2 Organisationsentwicklung als Prozess der Selbstbeobachtung	67
6.3.3 Der Berater im OE-Prozess – oder von der Sichtbarmachung des »Blinden Flecks« der schulischen Organisation	68
6.3.4 Perspektiven: Chancen und Risiken von OE-Prozessen in Schulen	69

7. Wie selbstständig soll Schule sein? Wie eigenverantwortlich kann Schule sein?	75
7.1 Überall Reformbewegungen	75
7.2 Gute Schule verlangt eine neue Systemarchitektur	77
7.3 Zum Selbstverständnis der Selbstständigen und der Eigenverantwortlichen Schule	79
7.4 Was kann die Eigenverantwortliche Schule leisten?	83

8. »Frauen in Schulleitungen«: Managing Gender und Learning Diversity in Schulen	87
8.1 Frauen in Führungspositionen	87
8.2 Führung und Leitung der Institution Schule	89

8.3	»Managing Gender und Diversity«: Neue Organisationsentwicklungsansätze	92
8.4	Vielfalt in der Schule managen: Learning Diversity	93
II	Personalführung und -entwicklung	97
WALTER NEUBAUER		
1.	Grundlagen der Personalführung und -entwicklung	99
1.1	Zielbereiche und Kriterien erfolgreicher Personalführung	100
1.2	Wichtige Aufgabenfelder der Personalführung	101
1.3	Lernende Organisation und Strategisches Management	103
CLAUS BUHREN		
2.	Personalentwicklung	106
2.1	Gründe für Personalentwicklung	107
2.2	Wer fordert Personalentwicklung?	108
2.3	Konzept und Grundbegriffe	110
WALTER NEUBAUER		
3.	Personalbeurteilung	114
3.1	Zweck	114
3.2	Beurteilungskriterien	115
3.3	Beurteilungsfehler	116
3.4	Güte des Messinstruments	117
3.5	Praktische Durchführung	118
BERND GASCH		
4.	Mitarbeitergespräche	122
4.1	Folgerungen aus einer allgemeinen Kommunikationstheorie	123
4.2	Typen von Mitarbeitergesprächen	125
4.2.1	Das Informationsgespräch	125
4.2.2	Der Umgang mit Beschwerden	126
4.2.3	Das Kritik-Gespräch (Lob und Tadel)	126
4.2.4	Das Problemgespräch	128
4.2.5	Formelle Gespräche	129
4.3	Gesprächsvarianten und -alternativen	129
4.4	Metakommunikation	130
GUY KEMPFERT		
5.	Teamentwicklung – ein alter Hut?	132
5.1	Begriff der Schulentwicklung	132
5.2	Voraussetzungen	134
5.3	Teams for Tasks – Ein Beispiel aus der Praxis	135
5.4	Rolle der Schulleitung	140

6. Qualifizierung von Schulleiterinnen und Schulleitern – Internationale Trends, die Frage der Zuständigkeit und Anregungen für Deutschland	142
6.1 Hintergrund – eine international-vergleichende Studie	142
6.2 Internationale Trends	143
6.3 Zentrale Qualitätssicherung und dezentrale Durchführung	148
6.4 Anregungen für Deutschland	151

7. Führungstheorien	155
7.1 Führen oder Leiten?	155
7.2 Grundfragen der Führungsforschung	155
7.2.1 Entstehung von Führerschaft	155
7.2.2 Die Bedeutung des Führungsverhaltens	156
7.2.3 Führung als sozialer Austausch: Transaktionale Führung	158
7.2.4 Transformationale Führung	159

8. Umgang mit Konflikten	161
8.1 Definition und Beschreibung von Konflikten	161
8.2 Konfliktkompetenzen	162
8.3 Innere Konflikte	163
8.3.1 Lösungsmöglichkeiten für innere Konflikte	165
8.3.2 Vorausgehende und begleitende Handlungen zur Deeskalation von inneren Konflikten	166
8.3.3 Handlungsstrategien zur Bearbeitung und Lösung innerer Konflikte	167
8.4 Äußere Konflikte	169
8.4.1 Strategien und Methoden zur Lösung äußerer Konflikte	171
8.5 Konfliktlösung durch Mediation	174

III Qualitätsmanagement	179
--------------------------------	-----

1. Grundlagen des Qualitätsmanagements	181
1.1 Zum Grundlagenverständnis im Qualitätsmanagement	181
1.2 Zur Charakteristik des Qualitätsmanagements	182
1.3 Module von QM-Systemen	183
1.4 Zum Verständnis von Qualität	184
1.5 Kernbegriffe des Qualitätsmanagements	185
1.6 Die Instrumentalebene des Qualitätsmanagements	187
1.7 Die Implementierung des Qualitätsmanagements	187
1.8 Zum Branchenbezug des Qualitätsmanagements	188

2. Qualitätsentwicklung und Evaluation	190
2.1 Was ist Qualität?	190
2.2 Qualitätsindikatoren	191
2.3 Evaluation der Prozess- und Outputverfahren	191
2.4 Was ist Evaluation?	193
2.5 Ertrag und Nutzen von Evaluation in Schulen	194
2.6 Zentrale Ziele von Evaluation	197
2.7 Ebenen der Evaluation	197
2.8 Beteiligte – Rollen der Beteiligten	198

3. Controlling an Schulen: Aufgaben und Instrumente	199
3.1 Controlling als Handlungsfeld des Qualitätsmanagements	199
3.2 Kennzeichnung eines koordinationsorientierten Schul-Controlling	200
3.3 Einsatzbereiche und spezifische Aufgaben des Schul-Controlling	201
3.4 Ausblick	204

4. Qualitätsmanagement: Konzepte, Modelle und Systeme	206
4.1 Zum Modell-, System- und Konzeptverständnis im Qualitätsmanagement	206
4.1.1 Modell- und Systemverständnis im Qualitätsmanagement	206
4.1.2 Konzepte im Qualitätsmanagement	207
4.2 Konzepte des Qualitätsmanagements	207
4.3 Modelle und Systeme des Qualitätsmanagements	209
4.3.1 Qualitätsmanagementsysteme auf der Basis der ISO 9000:2000-12-family	211
4.3.2 Total-Qualitätsmanagement-Systeme – Das Beispiel des EFQM-Modells als Basis des European Quality Award	215
4.4. Konsequenzen für den Schulbereich	219

IV Schule und Partner	221
------------------------------	-----

1. Qualitätsentwicklung durch Bildungsnetzwerke und Regionale Bildungslandschaften	223
1.1 Zu den Begriffen: Kooperation, Bildungsnetzwerke, regionale Bildungslandschaften	224
1.2 Wie Vernetzung bei der Lösung schulischer Herausforderungen helfen kann	225
1.2.1 Aufgaben der Schule	226
1.3 Schultheorie als Mehrebenentheorie: Kooperation setzt Autonomie voraus	232

2. Schule – Wirtschaft – Arbeitswelt	237
2.1 Zielrichtung – Warum ist Wirtschaft als Unterrichtsinhalt wichtig?	238
2.2 Motive – Welche Vorteile haben Schule und Unternehmen von einer Partnerschaft?	241
2.3 Kooperationsmodelle – Wie funktioniert die Zusammenarbeit von Schule und Wirtschaft?	243
2.4 Praxisbeispiele – Welche Projekte können bei der Umsetzung helfen?	244

3. Schule und Schulträger	248
3.1 Historische und rechtliche Grundlagen kommunaler Schulträgerschaft	248
3.2 Aktuelle Entwicklungen und ihre Auswirkungen auf die Schulträgerschaft der Kommunen	251
3.3 Erweiterte Schulträgerschaft konkret: Unterstützung und Dienstleistungen für die Schulen	253
3.4 Zusammenarbeit von Schulträger und Schulleitung	255
3.5 Perspektiven künftiger Entwicklung	257

4. Kooperation von Schule, Elternhaus und Kinder- und Jugendhilfe	262
4.1 Strukturelle Notwendigkeiten der Zusammenarbeit von Schule, Elternhaus und Kinder- und Jugendhilfe	262
4.2 Ausgewählte Aufgabenfelder der Kooperation der Schule mit den Eltern und der Kinder- und Jugendhilfe	266
4.2.1 Reflexive Verbindlichkeiten in den Unterrichts- und Lernprozessen erreichen	266
4.2.2 Soziales Lernen durch erweiterte und alltäglich gelebte Schuldemokratie fördern	270
4.2.3 Die Schule als Lebensort und Erfahrungsraum erlebnispädagogisch ausgestalten	273
4.2.4 Die Problemzone »Übergang Schule-Ausbildung« frühzeitig bearbeiten	274
4.2.5 Die sozialpädagogische Einzelfallhilfe und Gruppenarbeit stets mit neuen Impulsen für die innere Schulreform verknüpfen	276
4.3 Schlussbemerkung	277

V Schulmarketing	279
-------------------------------	-----

ENJA RIEGEL

1. Öffentlichkeitsarbeit	
Oder: Der Zusammenhang von innerer und äußerer Öffentlichkeit	281
1.1 Bedingungen und Voraussetzungen guter Öffentlichkeitsarbeit	281
1.2 Das Beispiel der »Helene-Lange-Schule«	282
1.3 Was heißt »intensive Öffentlichkeitsarbeit« nach innen?	284
1.4 Öffentlichkeitsarbeit nach außen	287

GERHARD REGENTHAL

2. Schulmarketing mit Corporate Identity	294
2.1 Warum Schulmarketing mit Corporate Identity?	294
2.2 Identität = Branding = Profilierung	296
2.3 Unterscheidung der begrifflichen Vielfalt	299
2.4 Konzepte zum Erscheinungsbild und Design einer Schule	302
2.5 Anwendung des Corporate-Design-Konzeptes	305

WOLFGANG BÖTTCHER/FRANK MEETZ

3. Fundraising und Sponsoring an deutschen Schulen – Konzepte, Begriffe, Praxis und Probleme	309
3.1 Budgetierung von Finanzmitteln als Kernelement selbstständiger Schulen	309
3.2 Fundraising, Sponsoring, Werbung, Mäzenatentum, Marktaktivitäten – Möglichkeiten der Drittmiteleinwerbung für Schulen ...	310
3.3 Rechtliche Aspekte: Eine Problemskizze für die Schulpraxis	312
3.4 Daten zum Fundraising: Eine Bestandsaufnahme	316
3.5 Fundraising im Kontext des schulischen Ressourcenmanagements	320
3.6 Problemskizze: Fundraising jenseits der Einzelschule	323

VI Medienkompetenz in der Schule	327
---	-----

HORST DICHANZ

1. Medienkompetenz – Werkzeug und Ziel aktueller Schulentwicklung	329
1.1 Konzept und Begriff der Kompetenz – die bildungstheoretische Ebene	329
1.2 Medienkompetenz – die schulisch-organisatorische Ebene	331
1.3 Medienkompetenz – die unterrichtliche Ebene	333
1.4 Medienkompetenz mit und im Internet	335

GERHARD H. DUISMANN/HELMUT MESCHENMOSER

2. Schulleitung und Computer – Entwicklung eines schulischen Medienkonzepts	339
2.1 Unterrichtsentwicklung, Schulentwicklung und Schulleitung	339
2.2 Vorgaben für die Medienarbeit an allgemeinbildenden Schulen	340

2.3	Ziele der Medienkonzepte – Kompetenzenaneignung	342
2.4	Kommunikative Kompetenz als übergeordnete Fähigkeit	343
2.5	Medienkonzept und Aufgaben der Schulleitung	346

ANDREAS BREITER

3.	Management digitaler Medien als Teil der Schulentwicklung	
	Neue Herausforderungen für die Schulleitung	349
3.1	Bedeutung digitaler Medien für die Schulentwicklung	349
3.2	Informationsmanagement in Schulen	349
3.3	IT-Management und IT-Planung	351
3.4	Konsequenzen	354

VII	Beratung im Schulsystem und in der Schulverwaltung	357
------------	---	------------

JÖRG SCHLEE

1.	Merkmale und Funktionen von Beratung	359
1.1	Beratung als Aufgabe von Schulleitung und Schulverwaltung	359
1.2	Grundstruktur von Beratungsgesprächen	360
1.3	Qualitative Ansprüche an Beratungen	361
1.4	Beeinträchtigende Faktoren im Raum der Schule	362
1.5	Merkmale unterschiedlicher Beratungsformen	365
1.6	Abschließende Einschätzungen	367

JÖRG SCHLEE

2.	Praxis der Kollegialen Beratung	368
2.1	Was ist kollegiale Beratung?	368
2.2	Rotering-Steinberg: Strukturierte Fallbesprechung oder Kollegiale Supervision	368
2.3	Tietze: Kollegiale Beratung	369
2.4	Andersen: Das Reflektierende Team	370
2.5	Schlee: Kollegiale Beratung und Supervision	371
2.6	Mutzeck: Kooperative Beratung	372
2.7	Bewertende Stellungnahme	372
2.8	Bedenken und Warnung	373

WOLFGANG MUTZECK

3.	Kooperative Beratung	375
3.1	Theoretische Grundlagen	375
3.1.1	Menschenbildannahmen	376
3.1.2	Handlungskonzeption	377
3.1.3	Beratungskonzeption	379
3.2	Methoden, Formen und Einsatzgebiete der Kooperativen Beratung ...	380
3.2.1	Grundstruktur	380
3.2.2	Gesprächsführung	381
3.2.3	Beratungsschritte	382
3.2.4	Formen und Einsatzbereiche der Kooperativen Beratung	383
3.2.5	Ausbildung in Kooperativer Beratung	384

4. Schulische Gewaltprävention und -intervention	386
4.1 Zentrale Untersuchungsergebnisse zu Gewalt an Schulen	386
4.2 Empfehlungen für die schulische Gewaltprävention und -intervention	387
4.3 Schulische Präventions- und Interventionsprogramme	391
4.4 Resümee: Gewaltprävention durch Schulentwicklung	397

VIII Schule und Recht	399
------------------------------	-----

BERNHARD BAYER

1. Rechtliche Grundlagen	401
1.1 Aufgaben und Befugnisse der Schulleitung	401
1.1.1 Bildungs- und Erziehungsziele	401
1.1.2 Informationsrecht und Informationspflicht des Schulleiters	402
1.1.3 Hierarchieverantwortung der Schulleitung	402
1.1.4 Der Schulleiter als Vorgesetzter	402
1.1.5 Der Schulleiter als Dienstvorgesetzter	403
1.1.6 Regelung der Dienstvorgesetzteneigenschaft des Schulleiters	403
1.1.7 Personalaktenführung	404
1.1.8 Schulleitung und Schulaufsicht	405
1.1.9 Wer wird durch privatrechtliche Rechtsgeschäfte vertreten?	406
1.1.10 Wer wird bei öffentlich-rechtlichen Rechtshandlungen vertreten?	406
1.1.11 Gerichtliche Vertretung in Zivilsachen	406
1.1.12 Vertretung der Schule in Verwaltungsprozessen	407

WOLFGANG BOTT

2. Beamte und Schulleiter	408
2.1 Grundbegriffe	408
2.1.1 Beamtenverhältnis	408
2.1.2 Dienstherr	408
2.1.3 Lehrer als Beamte	409
2.2 Beamtenverhältnis	409
2.2.1 Begründung des Beamtenverhältnisses	409
2.2.2 Ernennung	410
2.2.3 Anstellung/Probezeit	410
2.2.4 Abordnung/Versetzung	411
2.2.5 Beendigung des Beamtenverhältnisses	412
2.3 Rechtsstellung des Beamten	412
2.3.1 Unparteilichkeit/Uneigennützigkeit	412
2.3.2 Beamte und Grundrechte	413
2.3.3 Volle Hingabe	413
2.3.4 Verhältnis zu Vorgesetzten	413
2.3.5 Amtsverschwiegenheit	414
2.3.6 Nebentätigkeiten	414
2.3.7 Annahme von Belohnungen	415

2.3.8	Arbeitszeit der Lehrkräfte	415
2.3.9	Reaktionen auf Pflichtverletzungen	416
2.3.10	Fürsorgepflicht des Dienstherrn	416
2.3.11	Personalaktenführung	418
2.3.12	Dienstliche Beurteilungen	418
2.4	Kapitel Rechtsschutz	419
2.4.1	Formlose Rechtsbehelfe	419
2.4.2	Förmliche Rechtsmittel	420
2.5	Lehrkräfte im Angestelltenverhältnis	422
2.6	Rolle des Schulleiters	422
2.6.1	Begriffsklärungen	423
2.6.2	Übertragene Kompetenzen	423
2.6.3	Grenzen der Übertragung	424
2.6.4	Möglichkeiten der innerschulischen Entlastung	425
2.7	Schlussbemerkung	427

BERNHARD BAYER

3.	Schulaufsicht	428
3.1	Die staatsrechtliche Ausgestaltung der Schulaufsicht	428
3.2	Rechtsaufsicht und Fachaufsicht	428
3.3	Reformen der Schulaufsicht: Beratung statt ›regulativer‹ Aufsicht	429
3.4	›Öffentlichkeit‹, ›Bürgergesellschaft‹ und Schule	429
3.5	Autonomie – eine begriffliche Klärung	431

BERNHARD BAYER

4.	Schulpflicht und Befreiung	433
4.1	Rechtliche Grundlagen der Schulpflicht	433
4.2	Die Entsprechung von Bildungsrecht und Bildungspflicht	434
4.3	Schulsystem, Demokratie und ›Integration‹	434
4.4	Die Schulpflicht seit der Weimarer Reichsverfassung	436
4.5	Integration behinderter Kinder	437
4.6	Kooperation von Schule und Polizei	437
4.7	Homeschooling	439
4.8	Schulpflicht und elterliches Sorgerecht	440
4.9	Befreiung von der Schulpflicht aus religiösen Gründen	441

BERNHARD BAYER

5.	Prüfungsrecht: Leistungsbewertung, Versetzung	443
5.1	Rechtsfragen der Leistungsbewertung und des Prüfungsrechts im Schulwesen	443
5.1.1	Rechtliche Grundsätze der Leistungsbewertung	443
5.1.2	Die Obliegenheiten des Prüflings	443
5.1.3	Beurteilungsspielraum bei fachlich-pädagogischen Bewertungen	444
5.1.4	Weisungsrecht des Schulleiters bei Notengebung durch Lehrer?	444
5.1.5	Rechtsschutz im Prüfungsrecht	444
5.1.6	Pädagogische Freiheit des Lehrers in der Notengebung?	445
5.1.7	Kopfnote – Die Einbeziehung des Ethischen in Zeugnisse	445

6. Aufsichtspflicht und Unfallversicherung	447
6.1 Gestaltung und Umfang der Aufsicht	447
6.2 Gesetzliche Unfallversicherung	447
6.2.1 Der Schüler als Geschädigter in der gesetzlichen Unfallversicherung	448
6.2.2 Unfall	448
6.2.3 Wegeunfall	449
6.2.4 Ausschluss privatrechtlicher Haftung	450
6.2.5 Eltern als Geschädigte	450

7. Erziehungs- und Ordnungsmaßnahmen	451
7.1 Erziehungs- und Ordnungsmaßnahmen im Schulverhältnis	451
7.2 Erziehungsmaßnahmen	452
7.3 Ordnungsmaßnahmen	453
7.4 Verwaltungsverfahren und Verwaltungsgerichtsverfahren	453
7.4.1 Aussageverweigerungsrecht?	455
7.5 Der Grundsatz der Verhältnismäßigkeit	457
7.5.1 Die Stufen der Verhältnismäßigkeitsprüfung	457
7.5.2 Geeignetheit	457
7.5.3 Erforderlichkeit	458
7.5.4 Angemessenheit	458
7.5.5 Erzieherische Maßnahme vor Ordnungsmaßnahme: Subsidiarität	459
7.5.6 Verwaltungsgerichtliche Überprüfung des Grundsatzes der Verhältnismäßigkeit	459

8. Elternrecht und Erziehungsberechtigte	460
8.1 Das verfassungsrechtliche Elternrecht	460
8.2 Kooperation von Schule und Eltern	461
8.3 Die Frage der ›staatlichen Bewirtschaftung des Begabungspotentials‹	461
8.4 Die Reichweite der staatlichen Schulhoheit in die familiäre Erziehung	462
8.5 Bemerkungen zum elterlichen Sorgerecht	463
8.6 Der Status der Erziehungsberechtigten im Schulrecht	464

Anhang	467
---------------	-----

Wichtige Adressen für Schulleitungen	469
---	-----

Zu den Autoren	473
-----------------------	-----