

# I N H A L T S V E R Z E I C H N I S

Seite

## VERZEICHNIS DER ABBILDUNGEN

XIX

1. ZUM SELBSTVERSTÄNDNIS DES SCHULLEITERS ALS GRUNDLAGE DER FUNKTION BEI DER DURCHSETZUNG SCHULISCHER INNOVATIONEN	1
1.1. DAS BERUFSPROFIL DES SCHULLEITERS	2
Zum Begriff "Schulleitung"	3
Eine Defizitliste der Qualifikation	5
Das Problem einer Schulleiter-Lobby	13
Das "vergessene" Berufsbild des Schulleiters	15
Die Bestellung des Schulleiters	20
1.2. AUS DER GESCHICHTE DES SCHULLEITERS	27
Die Vorläufer des Schulleiters	27
Der Scholasticus der Kloster- und Domschulen	30
Der Schulleiter des niederen deutschen Schulwesens	33
Der Schulleiter des höheren deutschen Schulwesens	49
1.3. DIE MEHRDIMENSIONALE VERANTWORTUNG DES SCHULLEITERS	63
Die inhaltliche und operationale Verantwortung	63
Die Verantwortung gegenüber den Berufsfeldern	64
Die Verantwortung als "Multifunktionär"	65
1.4. DAS ROLLENPROFIL DES SCHULLEITERS	66
Die Rolle des Schulleiters als Vorgesetzter	67
Die Rolle des Schulleiters als Vorsitzender	73
Die Rolle des Schulleiters als Moderator	82
1.5. DAS FUNKTIONSPROFIL DES SCHULLEITERS	85
Die pädagogische Dimension	86
Die administrative Dimension	88
1.6. DIE PROBLEMATIK DES SCHULMANAGEMENTS	92
Die grundlegende Skepsis gegenüber dem Schulmanagement	93
Die Realisierungs-Chancen des Schulmanagements	94
Der Nutzwert der Management-Funktionen	95
Die Konturen der Netzplan-Technik	98
ZUSAMMENFASSUNG UND FOLGERUNG	100

2. DIE STRUKTUREN DER FUNKTION DES SCHULLEITERS BEI DER DURCHSETZUNG SCHULISCHER INNOVATIONEN	102
2.1. ZUM BEGRIFF "INNOVATION"	102
2.2. DIE INNOVATIONS-FUNKTION DES SCHULLEITERS	105
2.3. DIE "INNOVATIVE" Schule	108
2.4. DIE PROZESSUALE DURCHSETZUNGS-FUNKTION	112
Die Fakten des Innovationsprozesses	112
Die Rolle des Initiators	114
Die Rolle des Lösungsgebers	116
Die Rolle des Verbindungsschaffenden	117
Die Rolle des Prozeßhelfers	118
2.5. DAS SECHS-PHASEN-MODELL DES PROZESSHELFRS	118
Der Aufbau einer Beziehung	119
Die Diagnose des Problems	120
Die Aneignung wichtiger Quellen	121
Die Lösungssuche	121
Die Gewinnung von Anerkennung	122
Die Stabilisierung der Innovation	122
2.6. INNOVATIONSHEMMENDE UND INNOVATIONSFÖRDERNDE FAKTOREN	124
Die innovationshemmenden Faktoren	124
Die innovationsfördernden Faktoren	129
2.7. DIE INNOVATIVE FÜHRUNGSQUALIFIKATION	131
Zum Führungsverständnis	131
Das dirigistische Führungsverhalten	133
Das demokratische Führungsverhalten	134
Das Managerial-Grid-Konzept von Robert Rogers	
BLAKE und Jane Srygley MOUTON	136
Das Kontingenzmodell von Fred E. FIEDLER	139
2.8. DIE KREATIVITÄT ALS INNOVATIVES FÜHRUNGSPHÄNOMEN	143
Zum Begriff "Kreativität"	144
Der kreative Schulleiter	145
Das kreative Potential des Lehrerkollegiums	147
2.9. DIE HUMANISIERUNG DER SCHULE	149
Der demokratische Ansatz	150
Modelle der Schulleitung	160
Der delegativ-partizipative Ansatz	169
Der informativ-kommunikative Ansatz	174
ZUSAMMENFASSUNG UND FOLGERUNG	180

3. DER ERMESSENSFREIRAUM DER FUNKTION DES SCHULLEITERS BEI DER DURCHSETZUNG SCHULISCHER INNOVATIONEN	182
3.1. DER ERMESSENSFREIRAUM IM KONTEXT DES SCHULRECHTS	184
Die juristische Kompetenz des Schulleiters	186
Die juristischen Zweifelsfälle	187
Die juristische Normsprache	189
3.2. DER ERMESSENSFREIRAUM IM KONTAKT MIT VORGESETZTEN BEHÖRDEN	191
Der Kontakt des Schulleiters mit dem Schulträger	192
Der Kontakt des Schulleiters mit der Schulaufsicht	195
Die Begrenzung der staatliche Schulaufsicht	200
3.3. DER ERMESSENSFREIRAUM IN DEN GRENZEN DER BÜROKRATISCH-HIERARCHISCHEN STRUKTUR	202
Die historische Entwicklung der Bürokratie	203
Das klassische Bürokratiemodell von Max WEBER	205
Das Human-relations-Modell	209
3.4. DIE ORGANISATIONSTHEORETISCHE AUSGRENZUNG DES ERMESSENSFREIRAUMES	212
Der system- und organisationstheoretische Charakter der Schule	214
Das Bildungsbetriebliche Strukturmodell von Gerhard E. ORTNER	219
Die Schule als Bildungsbetrieb	221
ZUSAMMENFASSUNG UND FOLGERUNG	224
4. DIE ORGANISATIONSENTWICKLUNG ALS PÄDAGOGISCHE STRATEGIE DES SCHULLEITERS BEI DER DURCHSETZUNG SCHULISCHER INNOVATIONEN	226
4.1. ZUR GESCHICHTE DER ORGANISATIONSENTWICKLUNG	227
Die Anfänge der Organisationsentwicklung	228
Die Quellen der Organisationsentwicklung	229
Das Problem des wissenschaftlichen Etablissemments	230
Die Verbreitung der Organisationsentwicklung	231
4.2. ZUM VERSTÄNDNIS FÜR ORGANISATIONSENTWICKLUNG	233
Die Organisationsentwicklung als Lernstrategie	234
Die Organisationsentwicklung als langfristige Bemühung	237
Die Organisationsentwicklung als planmäßiges Verfahren	238
Der Schulleiter als interner Veränderungsstrategie	241

4.3. PROBLEME DER SCHULISCHEN ORGANISATIONSENTWICKLUNG	242
Kernprobleme der schulischen Organisations- entwicklung	242
Zielsetzungsprobleme der schulischen Organisa- tionsentwicklung	244
Ambivalenzprobleme der schulischen Organisations- entwicklung	246
4.4. GRUNDLEGENDE ANSÄTZE DES ORGANISATIONSENTWICKLUNGS- PROGRAMMES	247
Die Organisations-Diagnose	248
Die Interventions-Konzepte	251
Die Prozeßberatung der Organisationsentwicklung	257
4.5. STRATEGIEN, MODELLE UND KONZEPTE DER ORGANISATIONS- ENTWICKLUNG	266
Strategien der Organisationsentwicklung	268
Modelle der Organisationsentwicklung	270
Konzepte der Organisationsentwicklung	272
4.6. SURVEY FEEDBACK ALS MODELL SCHULISCHER ORGANISATIONS- ENTWICKLUNG	277
Die Survey- oder Erhebungsphase	279
Die Feedback- oder Rückgabephase	280
Die Aktions- und Handlungsphase	282
Die Evaluationsphase	282
ZUSAMMENFASSUNG UND FOLGERUNG	285
5. KONSEQUENZEN FÜR DIE FUNKTION DES SCHULLEITERS BEI DER DURCHSETZUNG SCHULISCHER INNOVATIONEN	287
5.1. DREI ZENTRALE THESEN ZUR INNOVATIONSDURCHSETZUNG	289
5.2. ZUR THESE 1: DIE ROLLE DES SCHULLEITERS ALS INNOVATIONS-PROMOTOR	291
Die Rolle des Machtpromotors	291
Die Rolle des Fachpromotors	292
5.3. ZUR THESE 2: DIE QUALIFIKATION DES LEHRERKOLLEGIUMS	
Aspekte des Bemühens um die Lehrerbildung	297
Komponenten der innovativen Lehrerbildung	300
Kritik an der Praxis der innovativen Lehrerfortbil- dung	311
Möglichkeiten und Grenzen der schulinternen Lehrer- fortbildung	317

5.4. ZUR THESE 3: DIE PARTIZIPATION DER ZUSTÄNDIGEN AM SCHULLEBEN	321
Mitwirkung und Mitbestimmung in der Schule	322
"Die drei Grundgebrechen der hergebrachten Schul- verfassungen" von Friedrich Wilhelm DÖRPFELD	329
Die drei Prinzipien der "humanen" Schule	335
5.5. MODELLE FÜR DIE DURCHSETZUNG SCHULISCHER INNOVATIONEN	340
Modelle des Vorbehalts für die schulische Anwendung	341
Modelle der Anwendungsfähigkeit für das Schulsystem	345
 SCHLUSSWORT	 352
 LITERATURVERZEICHNIS	 354
 EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG	 394
 C U R R I C U L U M   V I T A E	 395

VERZEICHNIS DER ABBILDUNGEN
-----------------------------

	Seite
Abb.1 Konzeption des Selbstverständnisses des Schulleiters	3
Abb.2 Der Bestellungsmodus eines Schulleiters nach Prinzipien des Landeslehrer-Dienstgesetzes	22
Abb.3 Eine Schulszene des Mittelalters	30
Abb.4 Die im 16. Jahrhundert übliche Aufteilung der Schüler in meist drei Haufen (Rollen oder Lektionen) in in einem Unterrichtsraum	31
Abb.5 Der Unterricht in einer Dorfschule	34
Abb.6 Die mehrdimensionale Verantwortung des Schulleiters aus der Sichtweise des "Multifunktionärs"	65
Abb.7 Die Vorgesetzten-Rolle des Schulleiters zwischen Verpflichtung und Barrieren	68
Abb.8 Schwerpunkte der Qualifikation des Schulleiters in der Rolle der Konferenz-Vorsitzführung	76
Abb.9 Auch für den Schulleiter zutreffende Rollen aus der Rollentypologie	83
Abb.10 Die Doppelfunktion des Schulleiters in gegenseitiger Abhängigkeit und Verschachtelung	86
Abb.11 Gruppen eines Aktenplanes einer Hauptschule	89
Abb.12 Ein detaillierter Aktenplan mit einem dazupassenden Ordner	90
Abb.13 Generelle und grundlegende Management-Funktionen im Management-Kreis	95
Abb.14 Strukturelle Dimensionen der Innovations-Funktion des Schulleiters	106
Abb.15 Innovatives Konzept für eine innovative Schule mit Strukturierungs-Perspektiven des Schulleiters	110
Abb.16 Der Innovationsprozeß nach vier Kernphasen im Verlauf von Forschung, Entwicklung und Verbreitung	113
Abb.17 Die vier Rollen des Schulleiters im Innovations-prozeß	115
Abb.18 Die Anforderungsprofile der Innovationsbildung und der Innovationsdurchsetzung	135
Abb.19 Das Managerial-Grid-Konzept (=Verhaltensgitter) von Robert Rogers BLAKE und Jane Jrygley MOUTON	137
Abb.20 Korrelation zwischen LPC-Werten der Leiter und der Gruppenleistung (aufgezeichnet für eine Zelle)	141

Abb.21	Akzentuierte Merkmale des kreativen Schulleiters	146
Abb.22	Magisches Dreieck	152
Abb.23	Modelle einer möglichen relativen Schulautonomie	155
Abb.24	Organisationsmodelle der Schulleitung mit Vorteilen (+) und Nachteilen (-)	160
Abb.25	Die Informationsfunktion des Schulleiters im Schulbetrieb	175
Abb.26	Die Struktur des Sender-Objekt-Empfänger-Modells	178
Abb.27	Die praxisnahen Schulgesetze im Rahmen des österreichischen Schulrechts	185
Abb.28	Die Gesetzgebung des Bundes und die Auffächerung der Schulbehörden des Bundes	188
Abb.29	Strukturierung, Zuständigkeiten und Aufgaben des Landesschulrates	196
Abb.30	Die Strukturen des Bezirksschulrates bzw. Stadtschulrates in autonomen Städten	197
Abb.31	Die drei Wirkungsweisen der integralen Innovationsleistung	211
Abb.32	Das Bildungsbetriebliche Strukturmodell von Gerhard E. ORTNER (vereinfacht)	220
Abb.33	Drei Kategorien der bildungsbetrieblichen Funktionen	221
Abb.34	Die Funktion des Schulleiters als interner Veränderungsstrategie	240
Abb.35	Vor- und Nachteile des externen und internen Beraters des Organisationsentwicklungs-Prozesses	259
Abb.36	Die acht Rollen des Organisationsentwicklungs-Beraters	264
Abb.37	Grundlegende Ansätze, Strategien und Konzepte schulischer Organisationsentwicklung	267
Abb.38	Verhalten und Aktivitäten des Schulleiters zur Erhöhung der Problemlösungsfähigkeit	274
Abb.39	Ein Vergleich der Datenermittlung und Datenverwendung traditioneller Ansatz zu Survey Feedback	277
Abb.40	Ein Survey-Feedback-Modell für die Innovationsfunktion des Schulleiters	279
Abb.41	Die Durchsetzungs-Instanz des Schulleiter für schulische Innovationen	295
Abb.42	Die mit der 7.SchOrgG-Novelle 1982 geschaffene Schulorganisation	306
Abb.43	Die Schwerpunkt-Aktivitäten des Schulleiters im Rahmen der schulischen Mitwirkung und Mitbestimmung	326

Abb.44	Der Verlauf von Forschung, Entwicklung und Verbreitung	341
Abb.45	Das Modell sozialer Aktion	344
Abb.46	Strategische Sichtweise des Problemlösungsmodells	345
Abb.47	Symbolik und Wirkungsweise des Verbund-Systems	348
Abb.48	Das Promotoren-Modell als Gespann des Macht- und Fachpromotors	351