

Die Führung einer Schule

Leadership und Management

von

Professor Dr. Dres. h.c. Rolf Dubs
Professor für Wirtschaftspädagogik
an der Hochschule St.Gallen
für Wirtschafts-, Rechts- und
Sozialwissenschaften

Mit 88 Abbildungen und 12 Tabellen



Franz Steiner Verlag Stuttgart
1994 *

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Kapitel 1: Grundlegung	13
1 Die «gute» Schule als Ziel moderner Schulführung	13
2 Die Führung einer Schule: Begriffliche Grundlegung	19
3 Die Führungskonzeption einer Schule: Rahmenkonzept	23
3.1 Das Rahmenkonzept und seine Bestandteile	23
3.2 Das Führungshandbuch einer Schule	25
3.2.1 Merkmale des Führungshandbuches	25
3.2.2 Die Entwicklung eines Führungshandbuches	27
4 Normative Grundlagen	29
4.1 Die Teilautonomie der einzelnen Schule als Voraussetzung für eine moderne Führungskonzeption	29
4.2 Führung, Leadership, Selbstorganisation: Ansätze zur Führungskonzeption	31
4.2.1 Wissenschaftliche Entwicklungstendenzen	31
4.2.2 Die Wahl des «richtigen» Ansatzes	37
4.2.3 Die Grundposition dieses Buches	38
Kapitel 2: Das allgemeine Leitbild einer Schule Schulkultur und Schulklima	 40
1 Alltagsfragen für Schulleitungen	40
2 Das allgemeine Leitbild einer Schule	42
2.1 Merkmale und Beispiele	42
2.2 Zur Entwicklung eines allgemeinen Leitbildes	45
3 Schulkultur und Schulklima	48
3.1 Ein Modell	48
3.2 Die Schulkultur	49
3.3 Unmittelbare Massnahmen zur Verbesserung des Schulklimas	52
4 Checkliste zum Leitbild, der Kultur der eigenen Schule und zum Schulklima	55
Kapitel 3: Organisationsstruktur einer Schule	56
1 Alltagsfragen für Schulleitungen	56
2 Anforderungen an die Organisationsstruktur einer Schule	59

3	Organisationsinstrumente	61
3.1	Grundlegung	61
3.2	Das Organigramm	61
3.2.1	Die Gestaltung der Organisation (Aufbauorganisation)	61
3.2.2	Das Organigramm der Linien- und der Stab-Linien-Organisation	64
3.2.3	Das Organigramm flexibler Organisationen: Projekt- und Matrixorganisation	65
3.2.4	Die Eingliederung der Schülerschaft in die Organisation	67
3.2.5	Die Mitwirkung der Eltern	71
3.2.6	Die praktische Erarbeitung der Aufbauorganisation (Organigramm)	71
3.3	Das Funktionendiagramm	72
3.3.1	Merkmale des Funktionendiagramms	72
3.3.2	Die Erarbeitung eines Funktionendiagramms	73
3.4	Die Stellenbeschreibung (das Pflichtenheft)	75
3.4.1	Merkmale der Stellenbeschreibung	75
3.4.2	Die Erarbeitung einer Stellenbeschreibung	77
4	Checklist zur Überprüfung der Organisation an der eigenen Schule	78
Kapitel 4: Pädagogisches Leitbild der Schule		79
1	Alltagsfragen für Schulleitungen	79
2	Das pädagogische Leitbild einer Schule	81
2.1	Merkmale und Beispiel	81
2.2	Zur Entwicklung des pädagogischen Leitbildes	81
3	Checklist zum Problem des pädagogischen Leitbildes an der eigenen Schule	85
Kapitel 5: Führungsgrundsätze der Schule		86
1	Alltagsfragen für Schulleitungen	86
2	Merkmale von Führungsgrundsätzen und Beispiel	88
3	Der partizipativ-situative Führungsstil	92
3.1	Ein praktisches Modell zum partizipativ-situativen Führungsstil	92
3.2	Individuelle und kollektive Entscheidungsfindung	94
4	Die Delegation	98
5	Führung durch Zielsetzung	102
6	Die Information in einer Schule	105
6.1	Grundlagen	105

6.2	Der Kommunikationsprozess und seine üblichen Schwachstellen	105
6.3	Systematische Kommunikation als Führungsaufgabe	107
7	Der Dienstweg	113
8	Die Stellvertretung	113
9	Checklist zu Führungsfragen des Schulleiters und der Schulleiterin	115
Kapitel 6: Leadership: Die fünf Kräfte guter Leadership		117
1	Alltagsfragen für Schulleitungen	117
2	Die Charakterisierung von Leadership	120
2.1	Grundlagen	120
2.2	Drei wissenschaftliche Ansätze zur Charakterisierung von Leadership	121
2.2.1	Der Persönlichkeitsansatz	121
2.2.2	Situationsgebundener Ansatz	121
2.2.3	Kontingenz-Ansatz: Persönlichkeitsmerkmale und Situation	123
2.3	Ein Modell der Leadership	124
2.4	Eine ganzheitliche Betrachtung von Leadership	126
2.4.1	Definitionen	126
2.4.2	Die Stellung des Schulleiters/der Schulleiterin	127
2.4.3	Neue Vorstellungen über Leadership	128
2.5	Praktische Hinweise zu guter Leadership	129
2.5.1	Die fünf Kräfte der Leadership	129
2.5.2	Praktische Hinweise aus der Forschung zu effektiver Leadership	133
3	Checklist zur Leadership in der eigenen Schule	137
Kapitel 7: Die personelle und administrative Führung der Schule (I): Administrative Aspekte		138
1	Planungsfragen in einer Schule	138
1.1	Gesamtplanung	138
1.1.1	Alltagsfragen für Schulleitungen	138
1.1.2	Ein pragmatisches Planungsmodell für eine Schule	138
1.2	Das Budget der Schule	140
1.2.1	Alltagsfragen der Schulleitung	140
1.2.2	Die Form des Budgets	141
1.2.3	Ein pragmatisches Budgetierungsmodell für eine Schule	143
1.2.4	Zwei abschliessende Bemerkungen	147
1.3	Checklist zur Planung in der eigenen Schule	147

2	Problemlösetechnik und Entscheidungsmethodik	148
2.1	Alltagsfragen der Schulleitung	148
2.2	Das «Abfall-Kübel»-Modell (Garbage-Can-Model)	149
2.3	Ein Modell zur Problemlösetechnik und zur Entscheidungsmethodik	151
2.4	Checklist zur Problemlösetechnik und Entscheidungsmethodik	153
3	Projektmanagement (Arbeitsgruppen)	154
3.1	Alltagsfragen für Schulleitungen	154
3.2	Merkmale des Projektmanagements	154
3.3	Die Vorbereitung und Durchführung eines Projektes	155
3.4	Fehler beim Projektmanagement	156
3.5	Der Sonderfall der Lehrplanreform innerhalb einer Schule	158
3.6	Checklist zum Projektmanagement	162

Kapitel 8: **Die personelle und administrative Führung der Schule (II):**

	Personelle Aspekte	163
1	Der Umgang mit den Schulbehörden	163
1.1	Alltagsfragen für Schulleitungen	163
1.2	Leadership in schulpolitischen Fragen mit den Schulbehörden	164
1.3	Kritische Situationen für den Schulleiter/die Schulleiterin	166
1.4	Checklist zum Umgang mit den Schulbehörden	167
2	Der Umgang mit den Lehrerinnen und Lehrern	168
2.1	Alltagsfragen der Schulleitungen	168
2.2	Die Förderung der Arbeitszufriedenheit und des Berufsethos: ein Modell	169
2.2.1	Ein Modell	169
2.2.2	Mitwirkung der Lehrkräfte in Zonen der Sensibilität	169
2.2.3	Bewusstes Austragen von Konflikten	170
2.2.4	Systematischer Feedback an alle Lehrkräfte	171
2.2.5	Motivation der Lehrkräfte	172
2.2.6	Kommunikation und interpersonelle Kontakte	179
2.2.7	Die Förderung und Unterstützung der Lehrerschaft im Alltag und im Unterricht	185
2.3	Checklist zum Umgang mit Lehrkräften	187
3	Der Umgang mit den Schülerinnen und Schülern	188
3.1	Alltagsfragen für Schulleitungen	188
3.2	Formen des Umganges	188
3.2.1	Sicherstellung der Ordnung innerhalb der Schule	188
3.2.2	Schulveranstaltungen	190

3.2.3	Beratungsdienste	190
3.2.4	Persönliche Präsenz des Schulleiters/der Schulleiterin	191
3.3	Checklist zum Umgang mit Schülerinnen und Schülern	191
4	Public Relations und der Umgang mit den Medien	192
4.1	Alltagsfragen für Schulleitungen	192
4.2	Ein PR-Konzept für die Schule	192
4.3	Der Umgang mit den Medien	195
4.4	Checklist zu Public Relations und Umgang mit Medien	198
5	Konflikte in der Schule	199
5.1	Alltagsfragen für Schulleitungen	199
5.2	Theoretische Grundlagen zu Konflikten	200
5.3	Eine praktische Konfliktlöse-Strategie	205
5.4	Checklist zur Konfliktlöse-Problematik	208
6	Sitzungs- und Konferenztechnik	209
6.1	Alltagsfragen für Schulleitungen	209
6.2	Die Organisation des Sitzungswesens	209
6.3	Das Erstellen der Traktandenliste	210
6.4	Die Vorbereitung der Sitzung	212
6.5	Die Durchführung der Sitzung	214
6.6	Die Nachbearbeitung von Sitzungen	217
6.7	Checklist zur Sitzungs- und Konferenztechnik	217
Kapitel 9:	Die pädagogische Führung der Schule	219
1	Alltagsfragen für Schulleitungen	219
2	Die Aufgaben in der pädagogischen Führung der Schule	220
3	Die Auswahl der Lehrkräfte	221
4	Die Entwicklung der Lehrkräfte	224
4.1	Aufsicht über den Unterricht	224
4.2	Schulbesuche	225
4.2.1	Verantwortlichkeiten und Zielsetzungen	225
4.2.2	Zur Durchführung von Schulbesuchen	226
4.2.3	Zur Gestaltung der Lektionsbesprechung	227
4.3	Weitere Möglichkeiten zur Verbesserung des Unterrichtes	229
4.3.1	Zusammenarbeit in einer Lehrergruppe zur Verbesserung des Unterrichtes	229
4.3.2	Beurteilung der Lehrkräfte durch die Schülerinnen und Schüler	230
4.3.3	Coaching in Zweiergruppen	231
4.3.4	Selbstentwicklung	232

5	Lehrerfortbildung	232
5.1	Allgemeines	233
5.2	Die Formen der Lehrerfortbildung	233
5.3	Die Organisation der Fortbildung in einer Schule	235
5.4	Freiwillige oder obligatorische Lehrerfortbildung	236
5.5	Berichterstattung	237
6	Lehrplan- und Schulentwicklung	239
7	Checklist zur pädagogischen Führung der Schule	240
Kapitel 10: Organisatorische Abläufe in der Schule		241
1	Alltagsfragen für Schulleitungen	241
2	Die Verbesserung der Arbeitsabläufe in der Schule	243
3	Formulare	246
4	Die persönliche Arbeitstechnik von Schulleiterinnen und Schulleitern	249
4.1	Überprüfen des eigenen Arbeitsverhaltens	249
4.2	Verbesserungen (Neugestaltung) bei der eigenen Tätigkeit	251
4.2.1	Überblick	251
4.2.2	Verbesserung der Fertigkeiten (A)	252
4.2.3	Verbesserung der Delegation (B)	254
4.2.4	Verbesserung der Ansprechbarkeit (C)	254
4.2.5	Verbesserung der Information und der Aktenablage (D)	256
4.2.6	Verbesserung der Planung (E)	257
5	Der Umgang mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Schulverwaltung	258
6	Der Umgang mit dem persönlichen Sekretär oder der persönlichen Sekretärin	260
7	Checklist zu Fragen der organisatorischen Abläufe in der Schule	262
Kapitel 11: Controlling und Qualitätsmanagement in der Schule		264
1	Alltagsfragen für Schulleitungen	264
2	Ein Modell für das Controlling und Qualitätsmanagement in einer Schule	266
3	Praktische Vorschläge zum Controlling und Qualitätsmanagement	270
4	Checklist zum Controlling und zur Qualitätskontrolle	274

Kapitel 12: Innovationen in der Schule	275
1 Die Alltagsfragen für Schulleitungen	275
2 Voraussetzungen für die erfolgreiche Inangriffnahme eines Innovationsprojektes	278
2.1 Anforderungen an ein erfolgreiches Innovationsprojekt	278
2.2 Leadership bei Innovationen	279
2.3 Die ethische Frage	279
3 Der Prozess der Verwirklichung einer Innovation	281
3.1 Die Innovation als etwas Ganzheitliches	281
3.2 Die Innovationsbereitschaft bei Lehrkräften	281
3.3 Die Innovationsbereitschaft der ganzen Schule	284
3.4 Die Implementierung von Neuerungen	285
4 Die Realität für Schulleitungen	286
5 Checklist für den Umgang mit Innovationen	288
Literaturverzeichnis	289