

Praxishilfen Schule

Raimund Pfundtner (Hrsg.)

Grundwissen Schulleitung

Handbuch für das Schulmanagement

LaBdss-Lehrer-Bibliothek
des Fürstentums Liechtenstein

LinkLuchterhand

Inhalt

* Vorwort.....	XVII
I Schul-und Unterrichtsentwicklung.....	1
RAINER BROCKMEYER	
1. Schule, Schulsystem und Schulentwicklung.....	
1.1 Stand der Schulentwicklung in 16 Ländern.....	
1.2 Struktur des Schulwesens.....	
1.3 Lernprozesse - innere Schulorganisation.....	
1.4 Örtliches und regionales Schulangebot.....	
1.5 Schulaufsicht und Schulverwaltung.....	
1.6 Schwerpunkte und Schubkräfte der weiteren Entwicklung.....	
1.7 Bildung für das Leben in einer offenen, dynamischen, und pluralen Gesellschaft	
1.8 Anforderungsprofile.....	
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

Inhalt

ARMIN LOHMANN

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

KARL-OSWALD BAUER

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

ROLF VON LÜDE

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

ARMIN LOHMANN

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

THEA STROOT

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	Viefalt 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 KEMPEERT		
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

VERENA WALDHAUSEN

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

KLAUS HEBBORN

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

KARL-HEINZ BRAUN

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, Markt- aktivitäten - Möglichkeiten der Drittmittelinwerbung 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 - Kompetenzerneuerung	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

WILFRIED SCHUBARTH/WOLFGANG MELZER

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 Hierachieverantwortung 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 regulativen 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

BERNHARD BAYER

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

BERNHARD BAYER

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

BERNHARD BAYER

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