

## **Inhaltsübersicht des Grundwerkes**

### **A Schulleitung: Entwürfe und Erwartungen**

#### **A 1 Schulleitung im Systemzusammenhang**

A 1.1 *Herbert Buchen, Leonhard Horster, Hans-Günter Rolff:*

Ein integriertes Konzept der Schulentwicklung

Schule muss ihre eigene Zukunft selbst gestalten bzw. mitgestalten

#### **A 3 Forschung über Schulleitung**

A 3.3 *Hans Döbert:*

Größere Eigenverantwortung für Schulleiterinnen und Schulleiter

Einsichten aus der Analyse ausgewählter Ergebnisse von Modellvorhaben

### **B Management, Schulentwicklung und Schulkultur**

#### **B 1 Schule als pädagogische Organisation**

B 1.7 *Hans-Günter Rolff:*

Wie wird Ihre Steuergruppe wirksamer?

Aufschlussreiche Untersuchungen zeigen Wege zur Weiterentwicklung der Steuergruppenarbeit

B 1.8 *Michael Schratz, Martin Hartmann: (Österreich)*

Change Management

Veränderung erfolgreich gestalten

#### **B 2 Organisationsentwicklung und Schulentwicklung**

B 2.5 *Leonhard Horster:*

Zwölf häufige Fehler bei der Entwicklung von Schule und Unterricht

Mögliche Ursachen für das Versanden innovatorischer Impulse

B 2.19 *Josef Watschinger, Ulrike Hofer: (Italien)*

Schulverbünde – neue Kraft für Schulentwicklung

Schulsprengel in Südtirol als aktive, dynamische Organisationen

#### **B 3 Pädagogisches Management**

B 3.5 *Herbert Buchen:*

Schulmanagement gleich Management?

Vom Verhältnis eines „pädagogischen Managements“ zum Management

B 3.6 *Herbert Buchen:*

Managementwerkzeuge

Sitzungen/Konferenzen – Schriftlichkeit/Berichtswesen – Stellengestaltung/

Stelleneinsatz – persönliche Arbeitsmethodik

#### **B 4 Corporate Identity, Schulprogramm und Profilbildung**

B 4.6 *Annemarie von der Groeben:*

In der Ganztagschule individuell fördern

Mehr als Hausaufgabenhilfe am Nachmittag

### **C Führung und Personalmanagement**

#### **C 1 Führungskonzepte**

C 1.3 *Fredmund Malik: (Schweiz)*

Was echte Führer wirklich tun

Wider den Glauben an geborene, charismatische Führungspersönlichkeiten

C 1.7 *Hans-Günter Rolff:*

Konfluente Leitung

Führung aufteilen – Co-Management praktizieren

C 1.12 *Anton Strittmatter: (Schweiz)*

Wie viel nominelle Steuerung brauchen kleine Schulen?

Benötigt werden spezielle Lösungen, auch bezüglich Schulleitung

#### **C 2 Personalentwicklung**

C 2.2 *Peter Nietlispach, Roland Müller: (Schweiz)*

Gute Lehrer machen guten Unterricht  
Ein umfassendes Konzept für Personalentwicklung

C 2.12 *Guy Kempfert: (Schweiz)*  
Gekommen um zu bleiben  
Inhalte eines professionellen Mentoratskonzepts

#### **C 4 Aus- und Weiterbildung**

C 4.4 *Angela Kling, Eckhard Spethmann:*  
Qualifizierungsplanung in der selbstverantworteten Schule  
Management von Human Resources

#### **C 7 Selbstmanagement**

C 7.1 *Walter A. Fischer: (Österreich)*  
Emotional Management  
Souveräner Umgang mit Gefühlen

### **D Kommunikation, Beratung und Gruppenprozesse**

#### **D 1 Hierarchie und Kollegialität**

D 1.5 *Rolf Dubs: (Schweiz)*  
Schulleiter als Chef – wie führe ich Lehrkräfte?  
Die Cheffrolle muss geprägt sein durch eine gute Leadership

#### **D 3 Beratung, Supervision, Coaching**

D 3.2 *Eckard König:*  
Coaching als Führungsaufgabe von Schulleitung  
Coachingkompetenz ist für die Unterstützung von Lehrkräften gefragt

#### **D 4 Arbeit mit Gremien, Konferenzen**

D 4.2 *Karl-Klaus Pullig:*  
Konferenzleitung in Schulen  
Mit abgestimmten Fähigkeiten und Instrumenten bessere Ergebnisse erzielen

D 4.7 *Thomas Krall:*  
Fachkonferenz: Motor der Unterrichtsentwicklung  
Wie können Sie die Fachkonferenzvorsitzenden unterstützen?

#### **D 5 Konflikte, Konfliktmanagement**

D 5.5 *Friedrich Glasl: (Österreich)*  
Konfliktmanagement als Aufgabe der Schulführung  
Weil Konflikte zum Leben und zur Entwicklung einer Organisation gehören,  
müssen Führungskräfte damit kompetent umgehen können

#### **D 6 Teamarbeit**

D 6.5 *Hans-Günter Rolf:*  
Professionelle Lerngemeinschaften  
Eine wirkungsvolle Synthese von Unterrichts- und Personalentwicklung

D 6.7 *Herbert Asselmeyer:*  
Team – Mythos und Realität  
Wie Schulleitungen einen neuen Blick auf ein altes Thema gewinnen

### **E Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung**

#### **E 1 Schulqualität**

E 1.7 *Rolf Dubs: (Schweiz)*  
Erweitertes Verständnis von Qualitätsmanagement  
Ein intern konzipiertes QM für die teilautonome Schule

E 1.13 *Jan von der Gathen, Gisela Schulte Braucks-Burgkart:*  
Zielführendes Arbeiten in der Grundschule – durch eine abgestimmte  
Kooperation Unterricht entwickeln

Unterricht fortlaufend zielgerichtet organisieren, planen und evaluieren

E 1.19 *Jürgen Tillmann:*

Lehren und Lernen in heterogenen Schülergruppen  
Forschungsstand und Perspektiven

## **E 2 Schülerleistung, Unterricht und Erziehung**

E 2.21 *Roland Schiefelbein, Veronika Wolfers:*

Aufbau eines Systems gegenseitiger Hospitation im Unterricht  
Der Versuch, ein heißes Eisen anzupacken

E 2.31 *Markus Truniger: (Schweiz)*

Schulentwicklung, sozialer Ausgleich und multikulturelle Schulen  
Wie Schulen mit sozial benachteiligtem Umfeld erfolgreich arbeiten können

## **E 3 Evaluationsansätze**

E 3.1 *Christoph Burkard:*

Die Bestandsaufnahme  
Ein Verfahren zur Evaluation von Unterricht

E 3.3 *Leonhard Horster*

Unterrichtsbesuch und Unterrichtsnachbesprechung  
Verfahren zur Evaluation und Verbesserung von Unterrichtsqualität

## **F Schulorganisation und Schulverwaltung**

### **F 1 Schulbetrieb**

F 1.5 *Rolf Dubs: (Schweiz)*

Organisationsformen mit einem Mittelbau  
Einführung und Ausbau eines mittleren Managements in größeren Schulen

## **G Schule und Schulträger**

### **G 1 Schulentwicklungsplanung**

G 1.6 *Albert Scherer:*

Die Zusammenlegung von Schulen erfolgreich gestalten  
Schulen können von Fusionserfahrungen aus unterschiedlichen gesellschaftlichen  
Bereichen profitieren

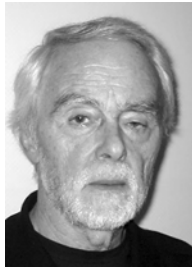
### **G 3 Einrichtung und Ausstattung**

G 3.1 *Egon Tegge*

Nie mehr allein zu Haus  
Ein Arbeitsplatz für jede Lehrkraft – in der Schule

## Ein integriertes Konzept der Schulentwicklung

Schule muss ihre eigene Zukunft selbst gestalten bzw. mitgestalten



**Herbert Buchen**, Soest  
Landesinstitut für Schule  
und Weiterbildung, NRW  
herbert.buchen@gmx.de



**Leonhard Horster**,  
Bocholt, Studienseminar für  
das Lehramt Sek II  
Leonhard.Horster@sts.nrw.de



**Prof. Hans-Günter Rolf**,  
Uni Dortmund, IfS  
hgrolff@ifs.uni-dortmund.de

Inhalt	Seite
<b>1. Schulleitung heißt Anleitung zur Weiterentwicklung der ganzen Schule</b>	<b>2</b>
<b>2. Dimensionen des Ganzen</b>	<b>2</b>
2.1 Persönlichkeitsentfaltung („personal mastery“)	2
2.2 Mentale Modelle – Organisationsbewusstsein	3
2.3 Gemeinsame Visionen	3
2.4 Teamentwicklung	4
2.5 Systemisches Denken	4
<b>3. Schulentwicklung als Systementwicklung</b>	<b>5</b>
3.1 Lehren der Systemtheorie	5
3.2 Topographie der Schule	6
3.3 System-Segmente und Rückkoppelungen	7
3.4 Schulleitung stärken: Ein Beispiel für eine neue Balance	10

► **Textsorte: Theoriebasiertes Konzept**

**Nutzen für die Leserin, den Leser:** Der Beitrag beabsichtigt eine theoretische Grundlegung des in der vorliegenden Publikation enthaltenen Verständnisses von Schulleitung und Schulentwicklung, an dem die Positionen der verschiedenen Autorinnen und Autoren gemessen werden können.

## 1. Schulleitung heißt Anleitung zur Weiterentwicklung der ganzen Schule

Wenn Schule auf den Wandel nicht nur reagieren will, sondern eigene pädagogische, qualifikatorische oder auch personelle Interessen durchsetzen will, muss sie versuchen, ihre eigene Zukunft selbst zu gestalten, zumindest mitzugestalten. Das kann nur gelingen, wenn daran alle an Schule Beteiligten aktiv mitwirken. Der Schulleitung kommt dabei eine besondere Rolle zu. Von der Schulleitung verlangt dies, nicht mehr nur in der Schule zu arbeiten, sondern an ihr und mit ihr. „Schule leiten“ heißt mehr denn je „Schule entwickeln helfen“. Damit gerät das Ganze der Schule in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit, so wichtig die einzelne Unterrichtsstunde auch ist und bleibt. Nur wenn das Ganze der Schule stimmig ist und es Handlungsorientierungen gibt, können die einzelnen und schwieriger werdenden Tätigkeiten des Unterrichts, Beurteilens, Erziehens und Beratens in einer Weise aufeinander bezogen werden, dass keine Reibungsverluste entstehen, sondern das Gegenteil: Synergie. Und in dem Maße, in dem Wandel die Schule erreicht, muss Innovieren als alltägliches Tätigkeitssegment hinzukommen. Eine Schule, die Synergie entwickelt und Innovation praktiziert, hat die Fähigkeit zur Selbsterneuerung erlangt. Davon sind alle uns bekannten Schulen mehr oder weniger entfernt. Schulentwicklung steht also auf der Tagesordnung und diese bedeutet Weiterentwicklung der ganzen Schule. Doch was ist in diesem Zusammenhang unter Ganzheit zu verstehen und welche Rolle kommt daher auf die Schulleitung zu?

## 2. Dimensionen des Ganzen

Der Ansatz des „Organisationslernens“ gibt einen plausiblen Rahmen ab, auf diese Fragen eine Antwort zu finden. *Peter Senge* unterscheidet fünf Dimensionen („disciplines“), die das Ganze einer Organisation in Entwicklung fassbar machen. *Senges* Ansatz bezieht sich auf Organisationen in Wirtschaft und Verwaltung. Die fünf Dimensionen lassen sich aber auch für den Schulbereich produktiv machen, wie wir im Folgenden zeigen wollen.

### 2.1 Persönlichkeitsentfaltung („personal mastery“)

Eine Organisation besteht aus Mitgliedern und wäre ohne sie nichts. Deshalb nennt *Senge*<sup>1</sup> als erste Dimension einer Organisation mit der Fähigkeit zum Lernen und Entwickeln „personal mastery“, was wir mit Persönlichkeitsentfaltung übersetzen. Persönlichkeitsentfaltung ist im umfassenden Sinne gemeint, also nicht nur auf Fort- oder Weiterbildung auf dem Felde der unmittelbaren Berufstätigkeit bezogen. Persön-

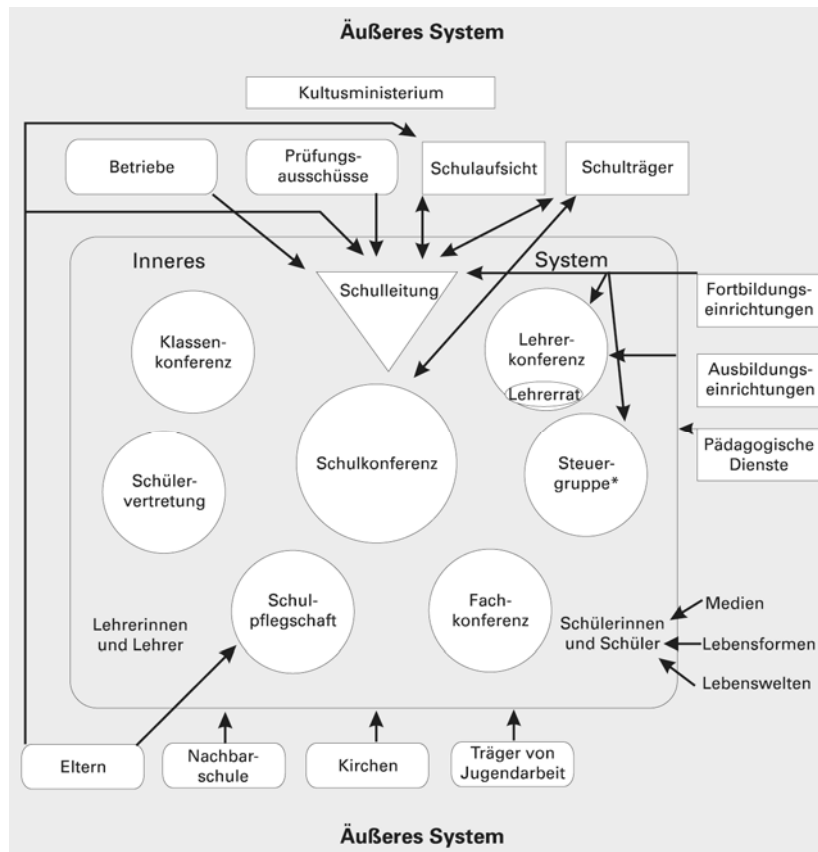


Abb. 1: System-Topographie der Schule

### 3.3 System-Segmente und Rückkoppelungen

Das System Schule komplett zu beschreiben ist noch weniger möglich, als einen Stadtplan oder eine Landkarte zu vertexten. Wohl ist es möglich, einige System-Segmente oder Subsysteme darzustellen und dabei Zusammenhänge in ihren Veräs-

\* Steuergruppe als temporäre innerschulische Struktur; sie wird eingerichtet, wenn sich eine Schule zu einem Selbstentwicklungsprozess entschließt. Ihre Aufgabe besteht darin, diesen Entwicklungsprozess zu managen. In einer Steuergruppe sollten nach Möglichkeit die Schulleitung und die verschiedenen Gruppen und Strömungen innerhalb des Kollegiums repräsentiert sein.

## Was echte Führer wirklich tun

### Wider den Glauben an geborene, charismatische Führerpersönlichkeiten



**Prof. Dr. oec. Fredmund Malik**

Gründer, Inhaber, Direktor Management Zentrum St. Gallen  
und Institut für Betriebswirtschaft HSG  
info@malik-mszg.ch

Inhalt	Seite
<b>1. Vorwort</b>	<b>2</b>
<b>2. Vom Manager zum „Führer“</b>	<b>2</b>
2.1 Echte Führer sind auf die Aufgabe konzentriert	3
2.2 Echte Führer zwingen sich, zuzuhören	4
2.3 Echte Führer arbeiten unermüdlich daran, sich verständlich zu machen	4
2.4 Echte Führer verzichten auf Alibis und Ausreden	5
2.5 Echte Führer akzeptieren ihre eigene Bedeutungslosigkeit relativ zur Aufgabe	5
2.6 Echte Führer geben ihr Bestes für die Organisation, aber nicht ihr Leben	7
2.7 Echte Führer stehlen ihren Mitarbeitern nicht den Erfolg	7
2.8 Echte Führer haben keine Angst vor starken Menschen	7
2.9 Echte Führer akzeptieren die Verschiedenartigkeit von Menschen	8
2.10 Echte Führer müssen keine begeisternden Menschen sein	9
2.11 Echte Führer sind keine Utopisten	10
2.12 Echte Führer sind weder geboren noch sind sie gemacht	10
<b>3. Charisma</b>	<b>11</b>

➤ **Textsorte: Werkzeug – als Reflexionsanlass**

**Nutzen für die Leserin, den Leser:** In Anknüpfung an Aufgaben und Anforderung von Management (B 3.5/B 3.6) werden die für erfolgreiche Leitungsarbeit erforderlichen zwölf Elemente „wirklicher“ Führung und ihre unmittelbare Anwendung im beruflichen Alltag beschrieben.

## 1. Vorwort

Medien vermitteln häufig eine Märchen- und Sagenwelt des Managements, die mit der Wirklichkeit nichts zu tun hat. Wenn man den Autoren und ihren Lebensläufen nachgeht, stellt sich regelmäßig heraus, dass sie über keinerlei praktische Erfahrungen im Management verfügen.

Die Beispiele für „Führer“ in diesem Beitrag beziehen sich in vielen Fällen auf Personen der politischen Geschichte und Zeitgeschichte. Dies hat im Wesentlichen zwei Gründe: Akteure der Zeitgeschichte aus dem Managementbereich zu beurteilen ist schwierig, weil sie noch aktiv sind und ihre berufliche Geschichte noch nicht abgeschlossen und genügend öffentlich ist, wohingegen Personen der politischen Geschichte hinsichtlich ihres Handelns und der Wirkung ihres Handelns häufig gut dokumentiert sind. Ob und gegebenenfalls welche Schlüsse aus dem Beitrag für Schule zu ziehen sind, ist „von außen“ schwer einzuschätzen und soll deshalb den Lesern überlassen bleiben. Mit der Verwendung der hier genannten historischen Persönlichkeiten als Beispiele für Führung ist im Zusammenhang dieses Beitrags eine Bewertung der politischen Leistung nicht beabsichtigt.

## 2. Vom Manager zum „Führer“

In fast jeder Diskussion über Management und/oder Leadership springt man viel zu rasch und oberflächlich zu Leadership, statt zuerst zwei Fragen zu stellen: *Erstens*, was man **überhaupt** unter Management zu verstehen hat, und *zweitens*, was **gutes** Management ist. Diese beiden Fragen sind keineswegs klar und daher darf man nicht einfach unterstellen, dass jedermann vernünftige Antworten darauf geben kann. Das Wort „Management“ ist zu einem Alltagsbegriff geworden; aber es grassiert in so einfältiger Weise, dass man eben vorher schon klären muss, was damit gemeint ist. Nachdem nun inzwischen jeder Taschenkalender „Cyber-Manager“, jedes primitive Computerprogramm zur Verwaltung eines 500,- Franken Weinvorrates „Lifestyle-Manager“ und der Briefträger Maildistribution-Manager heißt, ist es angesagt, Klarheit zu schaffen.

Grundlage guten **Managements** sind **handwerkliche** – und damit lehr- und lernbare **Kompetenzen**. *Erstens* die Einhaltung einiger weniger **Grundsätze**; *zweitens* die gewissenhafte und sorgfältige Erfüllung einiger **Schlüsselaufgaben** und *drittens* die Beherrschung einiger **Werkzeuge**. Auch die besten **Leader** kommen nicht ohne die handwerkliche Basis guten Managements aus, und keine Organisation wird ohne diese funktionieren können.



„**Echte** Führer“ bleiben dabei aber **nicht stehen**; sie gehen ein paar kleine, allerdings wichtige Schritte **darüber hinaus**. Sie beherrschen einige Dinge besonders gut, – nicht weil sie ihnen angeboren wären (obwohl dies gelegentlich der Fall sein mag und ihnen damit vieles leichter von der Hand geht als anderen Menschen), sondern weil sie bewusst oder intuitiv wissen, dass sie als letztlich gewöhnliche Sterbliche nur sehr wenige Mittel zur Verfügung haben, um menschliche Kräfte zu mobilisieren. Und daher konzentrieren sie sich auf die wesentlichen Dinge besonders systematisch und arbeiten unermüdlich und konsequent an den entscheidenden **Elementen wirklicher Führung**.

Ich spreche hier ausdrücklich von „**echten**“ Führern und nicht von **großen**. Es gibt als „groß“ angesehene Führer, die man bei genauer Analyse nicht als echte Führer bezeichnen kann. Nach meiner subjektiven Einschätzung ist *John F. Kennedy* dafür ein Beispiel.<sup>1</sup> *Kennedy* war in erster Linie ein **Medienereignis**, das Produkt einer hervorragenden Publicrelations-Strategie und nach seinem Tod einer gezielten Überhöhung durch beauftragte Biografen. Politisch hat er – objektiv gesehen – praktisch nichts erreicht, und so wäre es wohl auch gewesen, wenn er eine längere Amtszeit gehabt hätte. Die meisten seiner wichtigen Entscheidungen waren Desaster. Andererseits gibt es Leute, die von niemandem als „groß“ angesehen werden, aber durchaus echte Führer waren. Kriege, Naturkatastrophen, Unfälle usw. liefern fast beliebig viele Beispiele dafür, dass Menschen echte Führerschaft bewiesen haben, ohne dass sie deswegen als „historisch große Führer“ Beachtung gefunden hätten.

## 2.1 Echte Führer sind auf die Aufgabe konzentriert

Echte Führer sind nicht an ihren persönlichen Bedürfnissen orientiert. Ihre Schlüsselfrage lautet nicht: *Was will ich? Was passt mir usw.?*, sondern ihre Frage lautet: *Was muss – objektiv – in dieser Situation getan werden?* Der unmittelbare „Return“ ist ihnen meistens unwichtig. Sie orientieren sich nicht an der Belohnung, schon gar nicht an geldmäßigen Belohnungen. Sie empfinden die Verpflichtung, das, was zu tun ist, zu tun.

Manchmal geht diese Verpflichtung bis zur Besessenheit und zur Verdrängung aller anderen Dinge. Die treibende Kraft ist aber immer die Aufgabe und nicht persönliche Bedürfnisse. Nicht selten stellen sie im Dienst an der Aufgabe alle ihre Bedürfnisse völlig zurück und nehmen erhebliche Opfer und Verzichtleistungen auf sich – was meistens in ihrer Umgebung auf Verständnislosigkeit stößt.

Sie sind getrieben von Fragen wie: *Was kann ich tun? Wo und wie kann ich eine Veränderung bewirken, einen Unterschied machen? Was ist richtig für diese Organisation? Worin bestehen die richtigen Ziele und Aufgaben für dieses Unternehmen? Was für sie zählt, sind nur die Leistungen und Ergebnisse bezüglich dieser Aufgaben.*

Sie sind an den üblichen Motivationen nicht interessiert, und schon gar nicht am ständigen Gerede über Motivation. Ihre Motivation (und auch ihre Kraft) resultiert aus der Aufgabe und aus den damit zusammenhängenden Erfolgen. *They are working for a cause ...* Eine gut gelöste Aufgabe ist ihnen Befriedigung genug.

## 2.2 Echte Führer zwingen sich, zuzuhören

Die Betonung liegt auf „**zwingen**“, denn keinem fällt das leicht. Die meisten Führer sind ungeduldig und viele sind zutiefst davon überzeugt, aus sich heraus richtig zu handeln.

Dennoch wissen sie, wie ungeheuer wichtig jene Informationen sind, die sie nur von anderen bekommen können, und zwar vor allem von der Basis ihrer Organisation. Sie bringen immer wieder den Willen und die Selbstdisziplin auf, scheinbar geduldig zuzuhören – nicht zuletzt auch deshalb, weil sie wissen, dass sie ansonsten das **Vertrauen** ihrer Organisation verlieren. Sie erwecken zumindest den Anschein, als interessiere sie das, was andere zu sagen haben, besonders intensiv, und die wirklich guten Führer erwecken nicht nur diesen Anschein, sondern es ist wirklich so.

Das braucht nicht zu bedeuten, dass sie lange zuhören. Meistens haben sie wenig Zeit. Aber auch wenn sie sich nur zehn Minuten Zeit nehmen – in diesen hören sie für den anderen erkennbar aufmerksam zu.

## 2.3 Echte Führer arbeiten unermüdlich daran, sich verständlich zu machen

Sie sind sich dessen bewusst, dass das, was ihnen klar ist, **ihre** Sicht der Dinge und ihre eigene Vorstellungswelt allen anderen überhaupt nicht klar ist. Aus diesem Grunde **wiederholen** sie die ihnen **wichtig erscheinenden Botschaften immer wieder aufs Neue**, mit größter Geduld und Beharrlichkeit, möglicherweise mit einer an Sturheit grenzenden Regelmäßigkeit.

Im Bemühen, sich verständlich zu machen, vereinfachen sie und befeißigen sich der Sprache des anderen und besonders häufig verwenden sie die bildhafte Analogie. Gelegentlich simplifizieren sie bewusst oder unbewusst, weil sie genau wissen, dass komplizierte Dinge nicht verstanden werden und daher auch nicht wirksam werden können.

Im Bemühen, verstanden zu werden, greifen sie, wo immer möglich, zum besten Mittel der Kommunikation: **Sie machen die Dinge vor**. Sie verhalten sich selbst so, wie sie es von anderen wollen. Jeder Führer hat auf die eine oder andere Art die Erfahrung machen müssen, dass er letztlich **nur durch Beispiel** führen kann. Führer

## Zwölf häufige Fehler bei der Entwicklung von Schule und Unterricht

### Mögliche Ursachen für das Versanden innovatorischer Impulse

**Leonhard Horster**, Bocholt  
Studienseminar für das Lehramt Sek II  
Leonhard.Horster@sts.nrw.de



Inhalt	Seite
<b>1. Vorbemerkung</b>	<b>2</b>
<b>2. Fehler bei der Entwicklung von Schule und Unterricht</b>	<b>2</b>
2.1 Unterschiedliche innovatorische Aktivitäten ohne Zusammenhang	2
2.2 Einführung von Neuerungen ohne Beteiligung des Kollegiums	3
2.3 Zu frühe Beteiligung zu vieler Personen	3
2.4 Innovation als bloßer Informationsinput	4
2.5 Veränderung als Intervention, nicht als Prozess	4
2.6 Zu wenig Zeit für die Implementierung von Innovation	5
2.7 Reduzierung des Widerstandes auf ein taktisch zu lösendes Problem	5
2.8 Zu hoher Veränderungsdruck durch Leitungspersonal	6
2.9 Verquickung von Veränderungsbedarf mit Karriereabsichten	6
2.10 Übertragung der Verantwortung für Innovation an externe Experten	7
2.11 Keine überschaubaren Zeiträume mit klar definierten Zielen	8
2.12 Keine Evaluation der tatsächlich erreichten Ergebnisse	9
<b>3. Prinzipien erfolgreicher Schulentwicklung</b>	<b>9</b>

#### ➤ Textsorte: Erfahrungsbasierte und analyseorientierte Anwendungshilfe

**Nutzen für die Leserin, den Leser:** *Es werden zwölf typische und konkrete Situationen für das Scheitern von Unterrichts- und Schulentwicklungsinitiativen aufgezeigt und analysiert, damit daraus, konstruktiv gewendet, erfolgreiche Unterrichts- und Schulentwicklung entstehen kann.*

## **2.2 Einführung von Neuerungen ohne Information/Beteiligung des Kollegiums**

Dieser Fehler kommt relativ häufig vor. Einzelne engagierte Kollegiumsmitglieder setzen sich für ein Konzept ein, das sie vielleicht selbst kürzlich im Rahmen einer Fortbildung kennen gelernt haben. Vielleicht hat die Schulleitung sie ermuntert, ihre Anregung mit einigen interessierten Kollegiumsmitgliedern weiter zu verfolgen. In diesem Sinne hatte eine Lehrerin im Rahmen einer Konferenz das Konzept „Das Lernen lernen“ vorgestellt. Sie war daraufhin beauftragt worden, die Klassenlehrerinnen und Klassenlehrer der Erprobungsstufe anzuleiten, mit ihren Schülerinnen und Schülern ein entsprechendes Projekt von sechswöchiger Dauer durchzuführen. Zum Abschluss des Projektes wurden an einem Präsentationstag Schülerarbeiten in der Aula vorgestellt. Die in der Erprobungsstufe sonst noch unterrichtenden Lehrkräfte waren nicht über die Inhalte des Projektes informiert worden, auch waren sie in keiner Weise einbezogen worden. Damit wurde die Möglichkeit vertan, die den Schülerinnen und Schülern zu vermittelnden Lern- und Arbeitstechniken im Unterricht der verschiedenen Fächer zu verankern und durch wiederholte Nutzung in unterschiedlichen inhaltlichen Kontexten für die Schülerinnen und Schüler zu einer selbstverständlich geübten Praxis werden zu lassen. Inzwischen ist an dieser Schule das Projekt „Das Lernen lernen“ zu einer Episode geworden, an die man sich allenfalls noch in einer Jahreschronik erinnert, die an die Eltern verteilt wird.

## **2.3 Zu frühe Beteiligung zu vieler Personen mit unterschiedlichen Interessen**

Dies scheint ein Widerspruch zu dem vorangegangenen Abschnitt zu sein, in dem die Rede davon war, dass zu wenige Personen informiert und beteiligt worden sind. Eine Schule war der ministeriellen Handreichung zur Entwicklung des Schulprogramms gefolgt, in der davon die Rede ist, das Schulprogramm habe die Vorstellungen aller an der Schule beteiligter Personen zu berücksichtigen. Daraus hatte man die Konsequenz gezogen, in einer groß angelegten Fragebogenaktion Lehrerkollegium, Schülerschaft und Elternschaft nach ihren pädagogischen Leitideen zu befragen. Eine Arbeitsgruppe aus Lehrern, Eltern und Schülern hat den Auftrag, die Fragebögen auszuwerten und hieraus die pädagogischen Leitsätze der Schule zu entwickeln, die dann der Schulöffentlichkeit vorgestellt werden sollen. Bei diesem Verfahren kann allerdings nur ein Aussagenkatalog von hoher Allgemeinheit und Unverbindlichkeit herauskommen, der vielleicht als Präambel für eine Festschrift geeignet ist, kaum aber die pädagogische Arbeit von Unterricht und Erziehung spürbar beeinflussen wird. Außerdem bedeutet die gleichzeitige und gleichgewichtige Befragung von Lehrern, Eltern und Schülern eine Kränkung des Professionalitätsanspruches der Lehre-

**Die Bestimmung von Teilbereichen zur Festlegung von Qualitäten**

Grundlage für die Bestimmung der Teilbereiche	Erläuterung	Anwendung
Leitbild oder Schulprogramm einer Schule	Mit dem Schulleitbild (Schulprogramm) gibt sich eine Schule ihr Profil. Das Profil bildet die Basis für die Schulqualität.  Deshalb sind Leitbilder und Schulprogramme so zu formulieren, dass sie klare Aussagen über die erwünschte Qualität beinhalten.	Eine Schule will die qualitativen Fortschritte zur Erreichung der erwünschten Schulqualität überprüfen (formative Evaluation).
Schwachstellenanalyse	Die Schule ermittelt ihre Schwachstellen in einzelnen Teilbereichen der Schule, legt bessere Ziele (Qualitäten) fest, die es zu erreichen gilt.	Die Schule will ihre Schwachstellen überwinden (formative Evaluation).
Innovationen (Projektüberwachung)	Die Schule führt Innovationen ein, setzt sich dafür Ziele (Qualitäten), die sie erreichen will.	Die Schule überwacht, wie sich die Einführung der Innovationen bewährt und ob die gewünschten Qualitäten erreicht werden (formative Evaluation).
Kontrolle der Entwicklung des ganzen Schulsystems	Die Schulbehörden wollen den Zustand des gesamten Schulsystems oder von Teilbereichen davon ermitteln, um Verbesserungen einzuleiten oder das System umzugestalten. Deshalb geben sie erwünschte Qualitäten vor.	Die Behörden kontrollieren das System, um es zu verbessern oder in eine andere Richtung zu steuern (summative Evaluation).

Tab. 1: Zusammenhang von Teilbereich – Qualitätsdefinition – Evaluationsform

Hier wird also die Auffassung vertreten, dass Schulbehörden und/oder Schulen für **jedes Evaluationsvorhaben** die erwünschten **Qualitäten selbst definieren** müssen. Dabei kommt der **kritischen Reflexion** der angestrebten Ziele und erwünschten Qualitäten größte Bedeutung zu, damit die Evaluation nicht nur zu einer formalen Rechtfertigung des Bestehenden führt.

## 4. Systeme des Qualitätsmanagements

### 4.1 Entscheidungsgrundlage

Für den Entscheid, wie an einer Schule oder in einem schulischen Hoheitsgebiet (z. B. Bundesland, Kanton, Regierungsbezirk) ein QM-System aufgebaut werden soll, kann von der in Abbildung 2 dargestellten Gliederung ausgegangen werden.

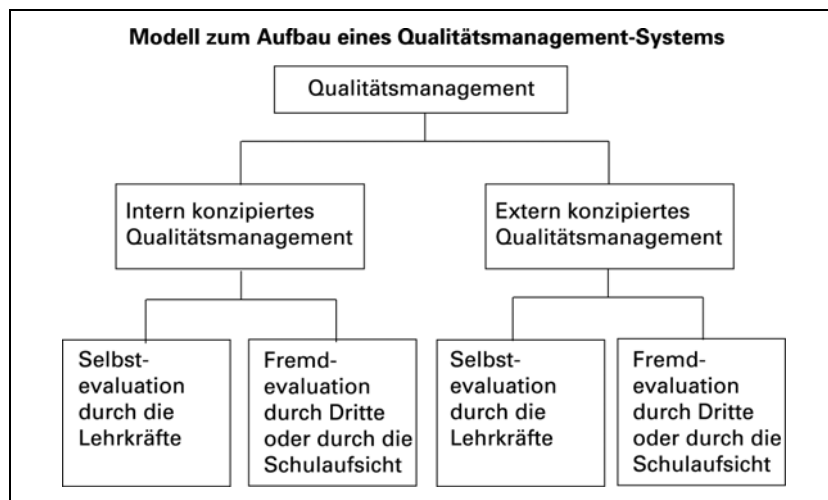


Abb. 2: Modell eines Qualitätsmanagement-Systems

Das **Qualitätsmanagement** an Schulen umfasst systematisch eingesetzte Verfahren, mit denen ihre Qualität verbessert und gesichert wird. Sein Ziel ist also die Qualitätsentwicklung oder Qualitätssicherung, wobei diese beiden Begriffe die gleiche Bedeutung haben. Dieses Ziel wird nur erreicht, wenn die für das Qualitätsmanagement zuständige Instanz oder Institution die Verfahren so ausgestaltet, dass sie für die betroffene Schule zu einem Qualitätsinstrument für die Qualitätsentwicklung und -sicherung werden. Dazu sind die einzelnen Verfahren zu einem Qualitätsmanagement-Konzept auszubauen.

**Dr. Josef Raabe Verlags-GmbH**

Fachverlag für Bildungsmanagement

Kaiser-Friedrich-Straße 90

D-10585 Berlin

Telefon: 030/ 21 29 87-0, Telefax: 030/ 21 29 87-10

E-Mail: [g.birkigt@raabe.de](mailto:g.birkigt@raabe.de)

Internet: <http://www.raabe.de>

**Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Grundwerk – Neuausgabe – 2009

© 2009 bei Dr. Josef Raabe Verlags-GmbH, Stuttgart

Alle Rechte, auch das der auszugsweisen Wiedergabe, sind vorbehalten. Das Werk wurde von den Herausgebern und dem Verlag mit größter Sorgfalt zusammengestellt. Haftung für eventuelle sachliche oder drucktechnische Fehler kann jedoch nicht übernommen werden.

Geschützte Warenzeichen werden nicht besonders kenntlich gemacht. Aus dem Fehlen eines solchen Hinweises kann nicht geschlossen werden, dass es sich um einen freien Warennamen handelt.

Produktmanagement: Gerd Birkigt

Produktbetreuung: Simone Ullmann

ISBN 978-3-8183-0545-1

ISSN 0947-1421