

	Einleitung: Wegweiser Schulleitung – Praxisleitfaden für Schulleiter	8
	<i>Stefan Seitz / Petra Hiebl</i>	
1	Qualitäten einer Führungskraft	11
	<i>Stefan Seitz / Petra Hiebl</i>	
1.1	Ziele und Werthaltungen	11
1.2	Durch Persönlichkeit führen	12
1.3	Visionen entwickeln	12
2	Amtsantritt	18
	<i>Erich Kraus</i>	
2.1	Den Amtsantritt bewusst gestalten	18
2.1.1	Schulleiter an der eigenen Schule	18
2.1.2	Schulleiter an einer neuen Schule	19
2.2	Erste Vorstellung	20
2.2.1	Kontakt mit der neuen Schule	20
2.2.2	Kontakt mit dem schulischen Umfeld	21
2.3	Zusammenarbeit mit Kollegium und Personal	22
2.3.1	Führungsebene	22
2.3.2	Verwaltungsebene	22
2.3.3	Kollegium	23
2.3.4	Nichtlehrendes Personal, Sachaufwandsträger, externe Partner	24
2.4	Führungsphilosophie	25
2.4.1	Aufgabenbereiche der modernen Schulleitung und Anforderungen an die Führungspersönlichkeit	25
2.4.2	Auf dem Weg zur eigenen Führungsphilosophie	25
2.5	Öffentlichkeitsarbeit	27
2.5.1	Pressearbeit	27
2.5.2	Offizielle Anlässe	28
2.5.3	Website und Elternbriefe	28
2.6	Gestaltung des Arbeitsumfeldes	29
2.6.1	Räumliche Gestaltung	29

2.6.2	Technische Voraussetzungen	29
2.6.3	Zeitliche Rahmenbedingungen	30
2.7	Schule gestalten	30
2.7.1	Bestandsaufnahme	30
2.7.2	Einarbeiten in bestehende Strukturen	31
2.7.2	Leitbild entwickeln	32
2.8	Die eigene Person im Blick haben: Gesunder Schulleiter von Anfang an	33
2.8.1	Hilfe durch Selbsthilfe	33
2.8.2	Externe Angebote nutzen	34
3	Führung	36
	<i>Stefan Seitz / Petra Hiebl</i>	
3.1	Führungskonzepte	36
3.1.1	Kooperative Führung	37
3.1.2	Aufgaben- und personenorientiertes Führungsverhalten	38
3.2	Rollenklärung – Rollenkonflikte	41
3.3	Kompetenzen einer Führungskraft	43
3.4	Schulentwicklung als Führungsaufgabe	53
3.4.1	Was ist Schulentwicklung?	53
3.4.2	Schulreform	56
3.4.3	Innovation	57
3.4.4	Was macht eine „gute“ Schule aus?	59
4	Personalentwicklung	65
	<i>Stefan Seitz / Petra Hiebl</i>	
4.1	Motivation und Mitarbeiterführung	66
4.1.1	Der Einfluss der Schulleitung auf das Schulklima	66
4.1.2	Kernaspekte von Motivation und Mitarbeiterführung	67
4.2	Potenzialförderung	71
4.2.1	Identifikation von Potenzialen	71
4.2.2	Voraussetzungen für eine wirksame Potenzialförderung	72
4.2.3	Zentrale Elemente der Personalentwicklung durch Potenzialförderung	72
4.3	Personalauswahl	75
	<i>Doris Brenner</i>	
4.3.1	Das Anforderungsprofil	75
4.3.2	Suchwege	76
4.3.3	Der Auswahlprozess	76
4.3.4	Das Vorstellungsgespräch	77
4.3.5	Gesprächsauswertung und Nachbereitung	83

4.4	Coaching	85
	<i>Doris Brenner</i>	
4.4.1	Definition	85
4.4.2	Ansatzpunkte für Coaching an der Schule	86
4.4.3	Der Coachingprozess	87
4.4.4	Literaturempfehlungen	88
4.4.5	Coachingverbände	89
4.5	Bedarfsorientiertes Fortbildungsmanagement	89
4.5.1	Fortbildung für das Kollegium	89
4.5.2	Führungsfortbildung	91
4.5.3	Weitere Unterstützungssysteme	92
5	Kommunikation	94
	<i>Stefan Seitz / Petra Hiebl</i>	
5.1	Grundlagen der Kommunikation	94
5.1.1	Das Vier-Ohren-Modell	94
5.1.2	Aktives Zuhören	97
5.1.3	Ich-Botschaften	98
5.2	Mitarbeitergespräche	101
5.2.1	Zielstellung und Implementierung	101
5.2.2	Planung und Durchführung	103
5.2.3	Mitarbeitergespräche zur Beurteilung von Lehrkräften	107
5.3	Konflikte konstruktiv bewältigen	109
5.3.1	Konfliktmanagement durch richtige Gesprächsführung	109
5.3.2	Die Schulleitung als Mediator	110
5.3.3	Konflikte aufgrund der Rolle als Schulleiter	114
5.4	Kritikfähigkeit	115
5.5	Beratung (Kollegen – Eltern – Schullaufbahn)	117
5.5.1	Forderungen an eine qualifizierte Beratung	117
5.5.2	Beratungsfelder	119
5.5.3	Beratungsformen	119
5.5.4	Kompetenzen eines Beraters	120
5.5.5	Phasen einer Beratung	122
5.6	Teammanagement/Teamentwicklung	123
5.6.1	Zu den Vorzügen von Kooperation und Teamarbeit	123
5.6.2	Wie gelingt Teambildung?	125
5.6.3	Arbeitsbereiche von Teams	129
5.6.4	Schulleitung und Teamentwicklung	130

6	Selbst- und Schulorganisation	134
	<i>Stefan Seitz</i>	
6.1	(Selbst-)Organisation und Verwaltung	134
	<i>Peter Walter</i>	
6.1.1	Geschäftsverteilungsplan	135
6.1.2	Organisation von Schule	138
6.1.3	Organisation des Arbeitsplatzes	139
6.1.4	Zusammenarbeit	141
6.1.5	Konferenzen	143
	<i>Gerald Klenk</i>	
6.2	Effektives Zeitmanagement	145
6.2.1	Aufgaben und Ziele festlegen	145
6.2.2	Aufgaben nach Bedeutung und Dringlichkeit gewichten	147
6.2.3	Wochen- und Tagespläne erstellen	149
6.2.4	Arbeitsplatz optimal einrichten	151
6.3	Steuergruppen als Medium zur Steigerung der schulischen Qualität	154
6.3.1	Warum sind Steuergruppen notwendig?	154
6.3.2	Aufgaben von Steuergruppen	156
6.3.3	Voraussetzungen für die Arbeit einer Steuergruppe	157
6.3.4	Wer ist Mitglied in der Steuergruppe?	158
6.3.5	Welche Rolle übernimmt die Schulleitung?	159
6.3.6	Verhältnis Steuergruppe – Gesamtkollegium	160
6.3.7	Ablauf der (ersten) Sitzung einer Steuergruppe	161
6.3.8	Problemstellen auf dem Weg zu einer effektiven Steuergruppenarbeit	162
7	Unterstützungssysteme	163
	<i>Stefan Seitz</i>	
7.1	Schulische Netzwerke als Antrieb schulischer Erneuerung	163
7.1.1	Begriff und Beweggründe für Netzwerkarbeit	163
7.1.2	Grundbedingungen erfolgreicher Netzwerke	164
7.1.3	Vorteile von Netzwerken	168
7.1.4	Mögliche Nachteile	169
7.1.5	Schritte beim Aufbau von Netzwerken	170
7.2	Öffentlichkeitsarbeit	170
7.2.1	Notwendigkeit von Öffentlichkeitsarbeit	171
7.2.2	Merkmale der Öffentlichkeitsarbeit	172
7.2.3	Bezugsgruppen und Qualifikationsprofile	172
7.2.4	Möglichkeiten der Öffentlichkeitsarbeit	174
7.2.5	Konzeptioneller Ablauf	175
7.3	Finanzielle Unterstützung durch Fundraising und Sponsoring	176
7.3.1	Drittmitteleinwerbung im schulischen Bereich	177
7.3.2	Schulrechtliche Hindernisse	178

7.3.3	Ansprechpartner	179
7.3.4	Praxistipps zum Anbahnen von Sponsoring	179
8	Unterrichtsqualität, Evaluation und Qualitätssicherung	181
	<i>Agnes Pfrang</i>	
8.1	Qualität und Qualitätssicherung	182
8.1.1	Voraussetzungen von Bildungsmaßnahmen	182
8.1.2	Merkmale „guten“ Unterrichts	183
8.1.3	Wirkfaktoren im Unterricht	188
8.1.4	Faktoren auf Schulebene	190
8.2	Vergleichsarbeiten	190
8.2.1	Diagnosefähigkeit von Lehrern schulen	191
8.2.2	Der pädagogische Nutzen von Vergleichsarbeiten	191
8.3	Unterricht beurteilen	193
8.3.1	Ziele und Konzepte von Evaluation	193
8.3.2	Methoden	195
8.3.3	Protokollierung des eigenen Unterrichts	195
8.3.4	Schülerfeedback	197
8.3.5	Möglichkeiten der Unterrichtsbeobachtung	198
8.4	Die Bedeutung von Evaluationsprozessen	201
8.4.1	Bildungspolitischer Kontext	201
8.4.2	Zusammenhang von Schulentwicklung und Zielvereinbarung	201
8.4.3	Leitfaden für die Erstellung von Zielvereinbarungen	202
8.4.4	Nutzen von Zielvereinbarungen	203
8.4.5	Zielvorschläge erarbeiten und Ziele formulieren	204
8.4.6	Ziel- und Handlungsvereinbarung – Erläuterung des Formblatts	205
8.4.7	Abschluss der Ziel- und Handlungsvereinbarungen	206
8.5	Vom Evaluationsbericht zur Schulentwicklung – ein Praxisbericht	207
	<i>Edmund Rieger</i>	
8.5.1	Der „Mehrwert“ von externer Evaluation	207
8.5.2	Analyse des Evaluationsberichts als Ausgangspunkt systematischer Qualitätsentwicklung	208
8.5.3	Prozessbegleitung und Projektmanagement	209
8.5.4	Die Rolle der Schulaufsicht	211
8.6	Fazit: Unterrichtsentwicklung als Voraussetzung von Schulentwicklung	213
Literatur		215
Register		223

Anmerkung: Zur Bezugnahme auf Personen werden Substantive und Pronomina generisch gebraucht. Wenn also von „Schulleitern“, „Stellvertretern“, „Konrektoren“ etc. gesprochen wird, sind damit männliche und weibliche Personen in gleicher Weise gemeint.