

Menno Huber

Schulen agil gestalten, entwickeln, führen

2019

Inhalt

Vorwort von Rudolf Wimmer	9
Einleitung	11
1 Sechs Prinzipien agiler Schulführung	17
1.1 Paradoxien managen	18
1.2 Zeitmanagement	21
1.3 Fokus auf Schul- und Unterrichtsqualität	24
1.4 Umgang mit Veränderungen	25
1.5 Interaktion und Selbstorganisation	26
1.6 Komplexität reduzieren	28
2 Ein innovatives Bildungsbiotop schaffen	30
2.1 Politische Ebene der Bildungsregion	31
2.2 Bildungsverwaltung	33
2.3 Lokale Schulbehörde	34
3 Sechs Arbeitsfelder der Schulführung	35
3.1 Strategieentwicklung: Navigieren im Fluss des Schulalltags	36
3.2 Controlling: Sich selbst beobachten und darüber berichten	38
3.3 Personalmanagement: Mitarbeitende im Zentrum	41
3.4 Ressourcenmanagement: Umgang mit begrenzten Ressourcen	42
3.5 Schulumfeld und Stakeholder: Den Blick nach außen richten	44
3.6 Organisationsentwicklung: Zwischen Flexibilität und Stabilität	46
4 Rollenverteilung in der Schulführung	48
4.1 Schulbehörde	49
4.1.1 Politisch und strategisch führen	49
4.1.2 Operative Aufgaben der Schulbehörde	51
4.1.3 Zeitlicher Aufwand für die Behördentätigkeit	53

4.1.4	Finanzkompetenzen	54
4.2	Schulleitung.....	54
	<i>Strategische Aufgaben der Schulleitung</i>	54
4.3	Schulverwaltung.....	56
5	Das Zusammenspiel von Behörde, Schulleitung und Verwaltung	57
5.1	Voraussetzungen	57
	<i>Einheitsgemeinde oder Schulgemeinde</i>	57
5.2	Vier Grundmuster von Führungsstrukturen.....	58
5.2.1	<i>Behördenmodell</i>	59
5.2.2	<i>Geschäftsleitungsmodell</i>	60
5.2.3	<i>Stabsstellenmodell</i>	61
5.2.4	<i>Rektoratsmodell</i>	62
5.3	Leitfragen für eine Umstrukturierung der Schulführung.....	63
5.4	Schulleitungskonferenz oder Schulleitungsteam	64
6	Bildung von Schuleinheiten.....	65
6.1	Eine Schulleitung führt zwei oder mehr Schulhäuser	65
6.2	Doppelleitung	66
6.3	Eine Schulleitung – zwei Gemeinden.....	66
6.4	Cluster.....	66
7	Schulbehördenarbeit in der Praxis	68
7.1	Schulen steuern und beaufsichtigen.....	68
7.1.1	<i>Situationsanalyse</i>	68
7.1.2	<i>Optionen entwickeln</i>	70
7.1.3	<i>Grundsätzliche Ausrichtung festlegen</i>	70
7.1.4	<i>Aufträge und Qualitätskriterien formulieren</i>	71
7.1.5	<i>Maßnahmen beobachten</i>	71
7.2	Bewährtes aus der Praxis für Schulbehörden und Schulpräsidien.....	71
7.2.1	<i>Pflegen Sie Förmlichkeiten!</i>	71
7.2.2	<i>Nutzen Sie die Chancen von Formalitäten!</i>	72
7.2.3	<i>Unterscheiden Sie Notfälle von Kurzfristigem und von spontanen Aktionen!</i>	72
7.2.4	<i>Nutzen Sie Entscheidungsbeschleuniger!</i>	73
7.2.5	<i>Pflegen Sie den informellen Austausch untereinander!</i>	74
7.2.6	<i>Das Führungskontinuum oder »Entscheidungen von A bis F«</i>	74

7.2.7	<i>Flexibel entscheiden als Behörde</i>	76
7.2.8	<i>Paradoxien mit dem Tetralemma bearbeiten</i>	77
7.2.9	<i>Beschreiben – erklären – bewerten – Maßnahmen ergreifen</i>	78
7.2.10	<i>Die »Regierungserklärung«</i>	80
7.2.11	<i>Führungszyklus</i>	80
8	Die Schule als Organisation	82
8.1	Verbindliche Zusammenarbeit in Schulen: Formelle Strukturen	82
8.2	Zwischen Tür und Angel: Informelle Strukturen	85
8.3	Wir sind ein Team – oder doch nicht?	87
8.3.1	<i>Großgruppen und ihre Dynamik (ab ca. 14 Personen)</i>	87
8.3.2	<i>Gruppendynamik im Team</i>	88
8.4	Bewährtes aus der Praxis für Schulleitungen	90
9	Agiles Arbeiten im pädagogischen Team	92
9.1	Mehr erreichen im Team	92
9.2	Etwas Rugby für pädagogische Teams – Scrum	94
9.2.1	<i>Vier Rollen für die agile Zusammenarbeit</i>	95
9.2.2	<i>Teamarbeit in Etappen</i>	96
9.2.3	<i>So viel Schriftlichkeit muss sein</i>	99
9.2.4	<i>Die Rolle der Schulleitung</i>	103
9.2.5	<i>Schüler und Eltern</i>	103
9.3	Scrum in Schulen einführen	103
9.4	Scrum mit Fachlehrpersonen?	104
10	Agiles Projektmanagement	107
11	Entwickeln und verändern	109
11.1	Die bisherige Praxis optimieren	111
11.2	Krisenmanagement	111
11.3	Vorausschauende Selbsterneuerung	112
11.4	Radikale Transformation	113
11.5	Prinzipien des Change Managements in Schulen	115
11.5.1	<i>Wohin die Reise geht: Zukunftsbild</i>	116
11.5.2	<i>Handlungsbedarf und Ressourcen sichtbar machen</i>	116
11.5.3	<i>Angemessener Umgang mit Komplexität</i>	117
11.5.4	<i>Beteiligung der Betroffenen</i>	118
11.5.5	<i>Entwicklung bedingt Ressourcen</i>	119

11.5.6	Prozessorientierung als Schlüsselfaktor	120
11.5.7	Die richtige Person auf dem geeigneten Posten	122
11.5.8	Die Kommunikation über die Entwicklung	123
11.6	Umgang mit Veränderungen in der Schulpraxis	124
12	Steuerungsinstrumente agiler Führung	130
12.1	Schulprogramm	131
12.2	Entwicklungsplan	132
12.3	Agiles Schulprogramm	133
12.4	Legislativziele der Schulbehörde	136
12.5	Jahresbericht der Schulleitung	137
12.6	Konzepte und Reglements	138
12.7	Handbuch	139
	<i>Protokolle</i>	139
12.8	Checkliste für Dokumente	139
13	Mitarbeiterführung	141
13.1	Neues Personal einführen	141
13.2	Probezeit	141
13.3	Selbstverantwortliche Mitarbeiterbeurteilung	142
	<i>Lohnwirksame Beurteilung</i>	144
13.4	Weiterbildung von Lehrpersonen	145
14	Qualitätsmanagement	146
	Zum Schluss	152
	Literatur	154
	Über den Autor	156