

Inhaltsverzeichnis

STEPHAN GERHARD HUBER

Steuergruppen – eine Einführung	1
---------------------------------------	---

Teil A: Grundlagen für die Arbeit von Steuergruppen

STEPHAN GERHARD HUBER

1. Kooperative Führung: Führungsteams initiieren, koordinieren und steuern Schulentwicklung	17
1.1 Begriffsklärungen	18
1.2 Merkmale kooperativer Führung	18
1.3 Beispiele für die strukturelle Realisierung kooperativer Führung	21
1.4 Aus der internationalen Diskussion: »distributed Leadership« – geteilte Führungs-/Leitungsverantwortung	22
1.5 Warum fällt kooperative Führung an deutschen Schulen so schwer? ..	25
1.6 Was kann die Schulleitung tun?	27
1.7 Reflexion über Kooperation: Übungen	28
1.8 Sind Kooperation und kooperative Führung wirksam?	30
1.9 Abschließende Überlegungen	31

HANS-GÜNTER ROLFF

2. Aufgaben, Mandat und Zusammensetzung von Steuergruppen	37
2.1 Aufgaben von Steuergruppen	37
2.2 Voraussetzungen und Arbeitsweise	39
2.3 Zusammensetzung	40
2.4 Kompetenzen und Mandat	43
2.5 Bezug zum Kollegium	45
2.6 Verhältnis der Schulleitung zur Steuergruppe	46
2.7 Startsituation	49
2.8 Externe Beratung	50
2.9 Qualifizierung	51
2.10 Probleme	52
2.11 Übung für die Praxis	55

HEINZ GÜNTER HOLTAPPELS

3. Wirksamkeit von schulischen Steuergruppen	60
3.1 Change-Management – Steuergruppen als Agenten innerschulischen Wandels	60
3.2 Wirksamkeit von schulinternen Steuergruppen – Haben Steuergruppen Wirkung auf Schulentwicklung?	63

3.2.1 Bedeutung von Steuergruppen für Schulentwicklungsprozesse	63
3.2.2 Wirksamkeit und Qualitätsentwicklung	65
3.2.3 Forschungsergebnisse im Zuge der Entwicklung von Gestaltungsautonomie von Selbstständigen Schulen	71
3.3 Fazit zur Wirksamkeit von Steuergruppenarbeit	72

STEPHAN GERHARD HUBER

4. Spannungsfelder, Machbarkeit und Gelingensbedingungen von Steuergruppenarbeit	77
4.1 Spannungsfelder	77
4.1.1 Steuergruppen zwischen formaler Aufbauorganisation (mit Vorgaben und Weisungen) und Kollegium (Entscheidungen durch Mehrheitsbeschlüsse)	77
4.1.2 Steuergruppen zwischen verschiedenen Bezugsgruppen	82
4.1.3 Steuergruppen zwischen Engagement und Ergebnis	83
4.2 Machbarkeit	83
4.3 Gelingensbedingungen für Steuergruppenarbeit: Spannungsfelder und Aspekte der Machbarkeit beachten	85
4.4 Fazit	86

MIRJAM SOLAND, ULRICH MÜLLER & JAN-TORSTEN KOHRS

5. Herausforderung Kommunikation: Grundlagen und Leitfäden für Steuergruppen	88
5.1 Kommunikation – eine Hauptaufgabe von Steuergruppen	88
5.2 Gespräche führen	89
5.2.1 Informationsgespräch	90
5.2.2 Beratungsgespräch	91
5.2.3 Konfliktgespräch	92
5.2.4 Exkurs: Das Gespräch mit der Schulleitung: »Führen von unten«	97
5.2.5 Methodische Hinweise zur Gesprächsführung	99
5.3 Inhalte präsentieren	103
5.4 Sitzungen leiten	104
5.5 Workshops moderieren	106
5.5.1 Exkurs: Probleme bei der Entscheidungsfindung	110
5.5.2 Methodische Hinweise für die Leitung und Moderation	113
5.5.3 Typische Problemstellungen	113

STEPHAN GERHARD HUBER, SELIN KILIC & KRISTINA STEITZ

6. Gesundheitsmanagement: Ein Mehrebenenansatz zur Erhaltung und Förderung der Gesundheit pädagogischen Personals	122
6.1 Belastungen im Führungshandeln: zentrale Ergebnisse der Schulleitungsstudie	122
6.1.1 <i>Tätigkeitsspektrum und Belastungserleben im Schulleitungsalltag</i>	122
6.1.2 <i>Risiken und Stressoren und deren Einfluss auf das Belastungserleben</i>	125
6.2 Empfehlungen und Anregungen zur Gesundheitsförderung	128
6.2.1 <i>Persönliche Ebene: individuelle Gesundheitsförderung und Psychohygiene</i>	128
6.2.2 <i>Kollegiale Ebene: Kooperation als Ressource</i>	138
6.2.3 <i>Institutionelle Ebene: Gesundheitsmanagement als Aufgabe pädagogischer Führungskräfte</i>	139
6.3 Fazit: Gesundheitsförderliche Schulentwicklung	141

Teil B: Schulentwicklung in zentralen Handlungsfeldern

I. Qualitätsmanagement	145
-------------------------------------	-----

STEPHAN GERHARD HUBER & NADINE SCHNEIDER

1. Qualitätsmanagement: Die Qualität von Schule entwickeln – ein Überblick	147
1.1 Qualität von Schule	148
1.1.1 <i>Schulqualität im Kontext von Input, Prozess, Output und Outcome</i>	149
1.1.2 <i>Merkmale guter bzw. wirksamer Schulen</i>	154
1.1.3 <i>Merkmale nicht wirksamer Schulen</i>	157
1.2 Entwicklung von Schule	161
1.2.1 <i>Strategien für Unterrichts- und Schulentwicklung</i>	163
1.2.2 <i>Schulentwicklung als Prozess</i>	167
1.3 Schulentwicklung weitergedacht: in der Balance von Bewahren, Optimieren, Innovieren	181
1.3.1 <i>Strategie heißt: vom Nutzen aus denken</i>	181
1.3.2 <i>Strategie heißt auch: kontextuale Integration, Balance und Abfolgelogik</i>	182
1.4 Fazit: Schulische Qualitätsentwicklung ist nie Selbstzweck	184

ADOLF BARTZ

2. Innovationen an Schulen gestalten.	193
2.1 Zwischen Innovation und Optimierung unterscheiden	193
2.1.1 <i>Die Optimierung</i>	193
2.1.2 <i>Die Innovation</i>	194
2.1.3 <i>Angemessene Strategien auswählen</i>	194
2.2 Energien für Innovationen ermöglichen und nutzen	195
2.3 Die Phasen von Innovationsprozessen	197
2.4 Initiierung und Reflexion unterscheiden	199
2.4.1 <i>Die Initiierungsphase</i>	199
2.4.2 <i>Die Reflexionsphase</i>	199
2.4.3 <i>Die Auswahl und Entscheidung über Vorhaben und Maßnahmen</i>	200
2.5 Innovationen planen.	200
2.6 Die Implementierung und Institutionalisierung von Innovationen . .	202
2.7 Mit Widerstand und Verweigerung umgehen	203
2.7.1 <i>Der Widerstand</i>	203
2.7.2 <i>Die Verweigerung</i>	204
2.8 Den psychischen Reaktionszyklus im Umgang mit Problemen und Herausforderungen beachten	205
2.8.1 <i>Die Unterschiedlichkeit der Reaktionsstufen beachten</i>	206
2.8.2 <i>Die Begrenzung der Handlungsfähigkeit durch die Reaktionsstufen beachten</i>	207
2.8.3 <i>Sich selbst einschätzen können</i>	207
2.9 Fazit: Aus Innovationen lernen und Selbstwirksamkeit erfahren . . .	208

MICHAEL SCHRATZ

3. Leitbild und Schulprogramm: ein Überblick über Standards und Prozesse	210
3.1 Sechs Bausteine für das Schulprogramm.	210
3.2 Was lässt Schulprogramme gelingen?	213
3.3 Von der Vision zur Aktion.	214
3.3.1 <i>Die Vision weist die Richtung</i>	216
3.3.2 <i>Das Leitbild vermittelt die Grundhaltung</i>	216
3.3.3 <i>Die Entwicklungsziele konkretisieren das Leitbild</i>	217
3.3.4 <i>Konzepte und Strategien beschreiben die Umsetzung der Ziele</i>	217
3.3.5 <i>Organisationspläne helfen bei der zeitlichen Strukturierung</i>	217
3.3.6 <i>Umsetzung in Etappen realisieren und prüfen</i>	217

3.4	Weshalb wir beginnen: Anlass	219
3.5	Wo wir stehen: Standortbestimmung	222
3.6	Wovon wir träumen: Vision	224
3.7	Was wir erreichen wollen: Entwicklungsziele	226
3.7.1	<i>Ziele sollen simpel formuliert sein</i>	227
3.7.2	<i>Ziele sollen messbar sein</i>	227
3.7.3	<i>Ziele sollen aktiv formuliert sein</i>	228
3.7.4	<i>Ziele sollen erreichbar sein</i>	228
3.7.5	<i>Ziele müssen terminierbar sein</i>	228
3.7.6	<i>Zielformulierungen überprüfen</i>	229
3.8	Was wir brauchen: Plan	229
3.8.1	<i>Personen</i>	230
3.8.2	<i>Lust</i>	230
3.8.3	<i>Aktion</i>	231
3.8.4	<i>N</i>	231
3.9	Wie wir es umsetzen: Aktion	231
3.10	Was wir erreicht haben: Evaluation	235
3.11	Was ist ein gutes Schulprogramm? Qualitätsstandards zur Überprüfung	237
3.11.1	<i>Personelle Ressourcen</i>	239
3.11.2	<i>Materielle Ressourcen</i>	239
3.11.3	<i>Räumlichkeiten und Anlagen der Schule</i>	239
3.11.4	<i>Finanzielle Ressourcen</i>	239
3.11.5	<i>Zeitliche Ressourcen</i>	240
3.11.6	<i>Indikatoren</i>	240
 CLAUS G. BUHREN		
4.	Evaluation der eigenen Schule – die Innen- und Außensicht	244
4.1	Warum überhaupt Evaluation?	244
4.2	Zielsetzungen, Ebenen und Beteiligte	248
4.3	Selbst- und Fremdevaluation, interne und externe Evaluation	249
4.3.1	<i>Selbst- und Fremdevaluation</i>	249
4.3.2	<i>Interne und externe Evaluation</i>	250
4.4	Was kann man mit Evaluation messen?	252
4.5	Was kann man evaluieren?	255
4.5.1	<i>Input</i>	256
4.5.2	<i>Prozess</i>	256
4.5.3	<i>Output/Outcome</i>	257
4.5.4	<i>Kontext</i>	257

4.6	Ein Fallbeispiel zur Evaluation von Unterricht.	258
4.6.1	<i>Evaluationsbereich auswählen</i>	259
4.6.2	<i>Ziele formulieren</i>	259
4.6.3	<i>Kriterien festlegen</i>	260
4.6.4	<i>Indikatoren definieren</i>	260
4.6.5	<i>Daten sammeln</i>	261
4.6.6	<i>Ergebnisse analysieren</i>	263
4.6.7	<i>Feedback geben</i>	263
4.6.8	<i>Konsequenzen ziehen</i>	263
4.6.9	<i>Umsetzung realisieren</i>	264
4.7	Ethik und Kultur der Evaluation.	264
4.8	Übungen zur Evaluation	267
4.8.1	»Kartenabfrage« zum gemeinsamen Verständnis von Evaluation.	267
4.8.2	»Kräftefeldanalyse« zum gemeinsamen Verständnis von Evaluation	267
4.8.3	»Schreibgitter« zur Verständigung über Evaluationsziele	267
4.8.4	»Drehscheibe« oder »Kugellager« als Kurzdiagnose.	268
4.8.5	Planung einer Evaluation	269
4.8.6	Instrumente der Datenerhebung	270
4.8.7	Planungsraster Evaluation	271
HERBERT ALTRICHTER		
5.	Schritte zur Selbstevaluation	274
5.1	Zielklärung.	274
5.1.1	<i>Bestimmung von Evaluationsthemen</i>	275
5.1.2	<i>Konkretisierung von Zielen und Evaluationsindikatoren</i>	277
5.1.3	<i>Weiterentwicklung von Erfolgsindikatoren</i>	281
5.2	Organisation von Evaluationsvorhaben.	285
5.2.1	<i>Funktionen in Entwicklungs- und Evaluationsprojekten</i>	287
5.2.2	<i>Kontrakte, Beauftragungen und Vereinbarungen</i>	289
5.2.3	<i>Analysegespräch in einer Gruppe</i>	294
5.3	Datensammlung	296
5.3.1	<i>Wahl von Datensammlungsmethoden</i>	297
5.3.2	<i>Methoden der Selbstevaluation</i>	301
5.4	Datenauswertung und Entwicklung von Konsequenzen	313
5.5	Selbstevaluation als sozialer Prozess	317
5.5.1	<i>Evaluation ist eine Intervention</i>	317
5.5.2	<i>Motive zur Beteiligung an Entwicklung und Evaluation</i>	319

STEPHAN GERHARD HUBER & NADINE SCHNEIDER

6. Qualitätsmanagement und Controlling – Modelle und Verfahren im Überblick	329
6.1 Qualitätsmanagement	330
6.2 Qualitätsrahmen	334
6.3 Qualitätsmanagement- und Controlling-Modelle	340
6.3.1 <i>Total Quality Management (TQM)</i>	340
6.3.2 <i>European Foundation for Quality Management (EFQM)</i>	341
6.3.3 <i>Normenreihe DIN EN ISO 9000 ff.</i>	353
6.3.4 <i>Balanced Scorecard (BSC)</i>	364
6.3.5 <i>Qualität durch Evaluation und Entwicklung (Q2E)</i>	372
6.3.6 <i>Pädagogisches Qualitätsmanagement (PQM) und Unterrichtsbezogenes Qualitätsmanagement (UQM)</i>	381
6.3.7 <i>Index für Inklusion</i>	384
6.3.8 <i>Rahmenkonzept »Gute Schulen« – Qualitätsmanagement an gemeindlichen Schulen im Kanton Zug</i>	386
6.4 Bisherige Erfahrungen beim Übertragen von Qualitätsmanagement aus der Wirtschaft	390
II. Unterricht	401

HILBERT MEYER

1. Guter Unterricht und Unterrichtsentwicklung	403
1.1 Was ist guter Unterricht?	403
1.2 Begriffsklärung »Guter Unterricht«	405
1.2.1 <i>Demokratische Unterrichtskultur</i>	405
1.2.2 <i>Erziehungsauftrag</i>	405
1.2.3 <i>Arbeitsbündnis</i>	405
1.2.4 <i>Persönlichkeitsbildung und Sinn stiftende Orientierung</i>	406
1.2.5 <i>Kompetenzentwicklung</i>	406
1.3 Merkmale guten Unterrichts: Zehnerkatalog	406
1.3.1 <i>Meine Konstruktionsregeln bei der Formulierung der zehn Merkmale</i>	407
1.3.2 <i>»Das wusste ich doch schon immer«?</i>	408
1.4 Didaktischer Theorierahmen	409
1.4.1 <i>Didaktisches Sechseck</i>	409
1.4.2 <i>Viele Wege führen nach Rom</i>	410
1.4.3 <i>Qualitätsnetzwerk</i>	410
1.4.4 <i>Was ist erfolgreicher: Direkte Instruktion oder offener Unterricht?</i>	411

1.4.5	Welchen Anteil haben die Lehrer am Lernerfolg der Schüler?.....	412
1.5	Kompetenzorientierter Unterricht	414
1.5.1	Ein pragmatisches Modell zur Kompetenzstufung	414
1.5.2	Kompetenzorientierte Verlaufsplanung	419
1.5.3	Sieben Bausteine kompetenzorientierten Unterrichtens	420
1.6	Schultheoretische Rahmung	422
1.6.1	Angebots-Nutzungs-Modell von Helmke	422
1.6.2	Erweiterung des Theorierahmens: Drei-Etagen-Haus	423
1.7	Durch Unterrichtsentwicklung zu gutem Unterricht	425
1.7.1	Begriffsklärungen zur Unterrichtsentwicklung: Arbeitsdefinition	425
1.7.2	Eine Vision guten Unterrichts	426
1.7.3	Unterrichtsentwicklung ist ein schöpferischer, nicht zu standardisierender Prozess	428
1.7.4	Persönliche Entwicklungsaufgaben	429
1.8	Lohnende Aufgaben	429
1.8.1	Überblick	429
1.8.2	Grundformen des Unterrichts oder »Ei des Kolumbus«	430
1.8.3	Neue Aufgabenkultur	431
1.8.4	Ein Beispiel erfolgreicher Unterrichtsentwicklung: Portfolioarbeit	433
1.9	Was wissen wir über erfolgreiche Unterrichtsentwicklung?.....	434
1.9.1	Die Reduzierung der Unterrichtsentwicklung auf Methodenentwicklung ist eine Sackgasse	434
1.9.2	Mythos Evaluation?	435
1.9.3	Die Kumulationseffekte sind wichtiger als die Einzeleffekte	436
1.9.4	Top-down- und Bottom-up-Entwicklungen können sich ergänzen	436
1.9.5	Zu viele Baustellen behindern den Erfolg	436
1.9.6	Die Einzelschule steht im Zentrum, aber ein Netzwerk hilft	437
1.9.7	Empirisch basierte Gelingensbedingungen	437
1.10	Skizze einer Theorie der Unterrichtsentwicklung	438
1.10.1	Übertragung des Angebots-Nutzungs-Modells auf Unterrichtsentwicklung	438
1.10.2	Ethischer Code	440
1.11	Schlusswort: Plädoyer für die Politisierung der Didaktik	440

KEVIN ISAAC

2. Ergebnisorientierte Unterrichtsentwicklung auf Basis von Diagnostetests	445
2.1 Ergebnisse von Diagnostetests nutzen: Chancen und Grenzen.	445
2.2 Klärung der Ziele und Adressaten	447
2.3 Kompetenzorientierung	447
2.4 Umgang mit Ergebnissen	448
2.4.1 <i>Auswertung der Ergebnisrückmeldungen durch die einzelne Fachlehrkraft</i>	448
2.4.2 <i>Bündelung der Erkenntnisse: Die Perspektive der Fachgruppe und Fachkonferenz.</i>	452
2.5 Rolle der Schulleitung und der Steuergruppe	454

STEPHAN GERHARD HUBER & SIGRID HADER-POPP

3. Unterricht fördern durch Methodenvielfalt: das »Methodenatelier«	457
3.1 Begründung: Warum Methodenvielfalt?	457
3.1.1 <i>Methodenvielfalt als ein Merkmal guten Unterrichts.</i>	457
3.1.2 <i>Methodenvielfalt aus lernpsychologischer und neurowissenschaftlicher Sicht.</i>	460
3.2 Begriffsverständnis und Methodenauswahl	463
3.3 Das »Methodenatelier« als schulinterne Fortbildung	465
3.3.1 <i>Vorbereitung der schulinternen Fortbildung »Methodenatelier«</i>	465
3.3.2 <i>Ablauf der schulinternen Fortbildung</i>	466
3.3.3 <i>Weitere Einsatzmöglichkeiten.</i>	469
3.4 Übersichten und Ablaufpläne	469

III. Kooperation

STEPHAN GERHARD HUBER, FREDERIK AHLGRIMM & SIGRID HADER-POPP

1. Kooperation in der Schule, mit anderen Schulen und mit außerschulischen Einrichtungen	485
1.1 Begriffsklärung, Ebenen und Partner von Kooperation	485
1.2 Kooperation in Bildungsbündnissen: professionelle Lerngemeinschaften, Schulnetzwerke und Bildungsregion/ Bildungslandschaft	487
1.2.1 <i>Professionelle Lerngemeinschaften.</i>	488
1.2.2 <i>Schulnetzwerke.</i>	489
1.2.3 <i>Bildungsregion, Bildungslandschaft</i>	489
1.3 Wirkungen von Kooperation	490
1.3.1 <i>Kooperatives Lernen der Kinder und Jugendlichen</i>	491

1.3.2	<i>Lehrende kooperieren: Teambildung im Kollegium und kollegiale Lernformen</i>	492
1.3.3	<i>Schulen kooperieren: Netzwerke mit anderen Schulen und mit außerschulischen Einrichtungen in der Bildungsregion/ Bildungslandschaft</i>	496
1.4	Gelingsbedingungen	498
1.4.1	<i>Beachten von Machbarkeit</i>	500
1.4.2	<i>Überwinden von Hemmnissen für Zusammenarbeit</i>	502
1.4.3	<i>Weitere Gelingsbedingungen</i>	502
1.5	Reflexion und Diagnostik: Ist- und Soll-Stand schulischer Kooperation	504
1.6	Fazit	508
 HANS-GÜNTER ROLFF		
2.	Teamentwicklung: Grundlagen für die Arbeit in schulischen Arbeitsgruppen	518
2.1	Beziehungsebene ernst nehmen	518
2.2	Größe und Leitung von Gruppen	520
2.3	Zum Begriffsverständnis	521
2.4	Teams in der Schule	524
2.5	Phasen der Teamentwicklung	526
2.6	Schritte und Verfahren der Teambildung	528
2.6.1	<i>Teamentwicklungsprozess nach Dyer</i>	528
2.6.2	<i>Blitzlichter</i>	529
2.6.3	<i>Vereinbarung von Normen und Regeln</i>	531
2.7	Teamarbeit als Wandel der Schulkultur	532
2.7.1	<i>Auf dem Weg zur »Teamschule«</i>	534
2.7.2	<i>Auf dem Weg zur »lernenden Schule«</i>	536
2.8	Übungen zur Teamentwicklung	536
 NADINE SCHNEIDER, CLAUS BUHREN & STEPHAN GERHARD HUBER		
3.	Kollegen lernen von Kollegen – die Zusammenarbeit fördern durch kollegiale Fallberatung und kollegiale Hospitation	540
3.1	Kollegiale (Fall-)Beratung	540
3.1.1	<i>Ursprung und Einsatzfelder</i>	541
3.1.2	<i>Abgrenzung zwischen kollegialer Beratung, Coaching und Supervision</i>	541
3.1.3	<i>Mögliche Themen und Inhalte</i>	541
3.1.4	<i>Ziele: Problemlösung, Reflexion, Professionalisierung und Wissensmanagement</i>	543

3.1.5	Zentrale Merkmale	544
3.1.6	Drei exemplarische Konzepte der kollegialen Beratung	545
3.1.7	Empfehlungen zum methodischen Vorgehen – Erfahrungen aus der Praxis	548
3.1.8	Einsatz der kollegialen Fallberatung in der Schule und Aufgabe der Steuergruppe	553
3.2	Kollegiale Hospitation	555
3.2.1	Zwei Verfahren der kollegialen Hospitation	555
3.2.2	Nachhaltigkeit und Verbindlichkeit	565
3.2.3	Die Rolle von Steuergruppen und Schulleitung bei kollegialer Hospitation	565
3.3	Fazit	566
MARTIN GOECKE & KLAUS-JÜRGEN TILLMANN		
4.	Schulentwicklungsberatung durch externe Experten – empirischer Überblick und praktische Empfehlungen	570
4.1	Ein erster Überblick	570
4.2	Verschiedene Beratungstypen	571
4.3	Was macht einen guten Berater/eine gute Beraterin aus?	572
4.4	Die Auswahl der Berater	574
4.5	Sieben Empfehlungen für gelingende Beratungsprozesse	575
4.6	Fazit: günstige Bedingungen schaffen, vertrauensvoll und effektiv kooperieren	577
IV.	Personal	579
STEPHAN GERHARD HUBER		
1.	Merkmale guter Fort- und Weiterbildung	581
1.1	Themen und Formate der Fort- und Weiterbildung	581
1.2	Traditionelle Fort- und Weiterbildung und neue Entwicklungen ...	582
1.3	Multiple Lernanlässe in der Fort- und Weiterbildung	583
1.3.1	Fortbildungskurse	584
1.3.2	Selbststudium	585
1.3.3	Self-Assessment und Feedback	585
1.3.4	Professionelle Lerngemeinschaften und Netzwerke	586
1.3.5	Praxis	587
1.3.6	Portfolio	587
1.4	Theorie-Praxis-Transfer	588
1.5	Qualitätsmerkmale von Fort- und Weiterbildungsangeboten	589
1.6	Fazit	591

ADOLF BARTZ

2. Fortbildung wirksam und nachhaltig gestalten	596
2.1 Die Verknüpfung der Lernorte Fortbildungskurs und Schule	596
2.2 Transferorientierung in der Fortbildung	598
2.2.1 <i>Das Transforgespräch</i>	598
2.2.2 <i>Transferorientierte Übungen</i>	599
2.3 Der Theorie-Input und seine Verarbeitung	605
2.3.1 <i>Das Fortbildungsmaterial</i>	605
2.3.2 <i>Lernarrangement nach dem Sandwich-Prinzip</i>	606
2.4 Die Gestaltung von Übungen und Training	607
2.5 Die Gestaltung typischer Gelenkstellen in der Fortbildung	609
2.5.1 <i>Ideensammlung</i>	609
2.5.2 <i>Prioritätensetzung/Bewertung</i>	610
2.5.3 <i>Themensondierung</i>	611
2.5.4 <i>Erarbeitung</i>	612
2.5.5 <i>Ergebnispräsentation und -auswertung</i>	613
2.6 Der Umgang mit schwierigen Situationen im Kurs	613
2.6.1 <i>Konflikte um den fachlichen Expertenstatus</i>	614
2.6.2 <i>Normen- und Wertkonflikte</i>	615
2.6.3 <i>Konflikte wegen Methoden und Übungen</i>	615
2.6.4 <i>Umgang mit Kritik</i>	615

ANGELA KLING & ECKHARD SPETHMANN

3. Fortbildungen schulspezifisch planen mit dem »Schulportfolio Qualifizierungsplanug«	617
3.1 Wie Schulen sich entwickeln	618
3.1.1 <i>Das Übergangsmodell</i>	619
3.1.2 <i>Systematische Entwicklung der Einzelschule durch Qualitätsmanagement</i>	619
3.1.3 <i>Innovation wagen</i>	620
3.1.4 <i>Lehrkräfte verlassen ihre »Komfortzone«</i>	620
3.1.5 <i>Unterstützung finden</i>	621
3.1.6 <i>Die Veränderungsformel</i>	621
3.2 Die Beteiligten für die Entwicklungsschritte gewinnen	623
3.2.1 <i>Wozu Qualifizierung planen?</i>	623
3.2.2 <i>Was kann Ihnen dabei helfen?</i>	624
3.3 Von der Fortbildung zur Qualifizierungsplanung	624
3.3.1 <i>Was bedeutet schulische Qualifizierungsplanung?</i>	624
3.3.2 <i>Von Kompetenzen ausgehen – den Bedarf ermitteln</i>	624

3.3.3	Formen von Qualifizierungen	625
3.3.4	Wo stehen Sie mit Ihrer Qualifizierungsplanung?	626
3.3.5	Welche Rollen und Aufgaben sollten Sie klären?	626
3.3.6	Entwickeln Sie ein »Schulkonzept Qualifizierungsplanung«	628
3.4	Der Zyklus der Qualifizierungsplanung	629
3.4.1	Von den Entwicklungszielen bis zur Auswertung	630
3.4.2	Entwicklungsziele finden	631
3.4.3	Ziele formulieren – aber wie?	632
3.4.4	Von der Zielvorstellung bzw. dem Leitbild zu Maßnahmen	634
3.4.5	Die Bedarfsanalyse	635
3.4.6	Mit der »SOFT-Analyse« Stärken und Schwächen bestimmen	635
3.4.7	Den Kompetenzpool öffentlich machen	636
3.5	Den Qualifizierungsbedarf ermitteln	637
3.5.1	Verfahren der Bedarfserhebung	638
3.5.2	Vom Kompetenzpool zum Aktionsplan	638
3.5.3	Schwerpunkte vereinbaren	639
3.5.4	Planung der Arbeitsschritte	640
3.5.5	Planung der Maßnahmen – Kontraktgespräch mit dem Referenten/der Referentin	642
3.5.6	Durchführung	644
3.6	Die Auswertung	644
3.6.1	Der Evaluationszyklus	645
3.6.2	Evaluationsinstrumente	646
3.6.3	Auswertungsfelder	647
3.7	Das Schulportfolio – die »Landkarte der Schulentwicklung« sichtbar machen	649
3.8	Tipps – Was lässt Qualifizierungsplanung gelingen?	651
V.	Organisation	655
ECKARD KÖNIG & GERDA VOLMER		
1.	Projektmanagement	657
1.1	Grundlagen	657
1.1.1	Was ist Projektmanagement?	657
1.1.2	Prozess- und Systemebene im Projekt	658
1.1.3	Rollen im Projekt	664
1.2	Startphase des Projektes	666
1.2.1	Projektauftrag	666
1.2.2	Projektteam – Auswahl der Teammitglieder	669

1.2.3	<i>Projektteam – Etablierung eines sozialen Systems</i>	672
1.2.4	<i>Etablierung des Projektes im Stakeholder-System</i>	673
1.3	<i>Projektplanung</i>	674
1.3.1	<i>Projektstrukturplanung</i>	675
1.3.2	<i>Projektplanung auf der Ebene des Projektteams</i>	677
1.3.3	<i>Planung in Bezug auf das Stakeholder-System</i>	680
1.4	<i>Projektdurchführung</i>	680
1.4.1	<i>Aufgaben und Organisationsformen in der Projektdurchführung</i>	680
1.4.2	<i>Problemlösegruppe</i>	682
1.4.3	<i>Projektteam</i>	684
1.4.4	<i>Steuergruppe</i>	687
1.5	<i>Abschlussphase des Projektes</i>	689
1.5.1	<i>Projektabschluss auf der Prozessebene</i>	689
1.5.2	<i>Projektabschluss auf der Systemebene</i>	690
1.6	<i>Scrum: Agiles Projektmanagement als Alternative zum herkömmlichen Vorgehen</i>	690
1.6.1	<i>Die Rollen in Scrum</i>	691
1.6.2	<i>Schritte eines Scrum-Projektes</i>	691
1.6.3	<i>Übertragbarkeit auf Schule</i>	692
1.7	<i>Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse</i>	693
1.7.1	<i>Stolpersteine im Projekt</i>	693
1.7.2	<i>Projektphasen einmal anders</i>	694
 UWE HAMEYER		
2.	Wissensmanagement in der Schule	696
2.1	Erfolgsbedingungen zur Sicherung des Erreichten	696
2.2	<i>Merkmale tragfähiger Innovationsprozesse</i>	697
2.3	<i>Das Triadische Modell</i>	699
2.4	<i>Die Verankerung von Erreichtem im Organisationsgedächtnis der Schule</i>	704
2.4.1	<i>Organisationsgedächtnis</i>	704
2.4.2	<i>Wissensmanagement</i>	706
 STEPHAN GERHARD HUBER & JENS KREY		
3.	Wissensmanagement in Teams	712
3.1	<i>Begriffsklärungen</i>	712
3.1.1	<i>Lernen in Gruppen</i>	712
3.1.2	<i>Wissen</i>	713
3.1.3	<i>Wissensmanagement</i>	715

3.2	Bedeutung von Lernen und Wissen in Teams für die Schulentwicklung	716
3.3	Wissen transformieren in Teams	716
3.4	Mögliche Schwierigkeiten im Umgang mit Wissen im Team.	719
3.4.1	<i>Wissensmanagement findet teilweise in persönlichen Netzwerken statt, ist aber an der Schule nicht institutionalisiert</i>	719
3.4.2	<i>Wissen bleibt »träges Wissen«, wird also nicht handlungsrelevant.</i>	720
3.4.3	<i>Psychologische Effekte in Gruppen können den Umgang mit Wissen im Team erschweren</i>	720
3.4.4	<i>Ein Mangel an Zeit, an geeigneten Methoden und Tools wirkt erschwerend</i>	721
3.5	Welche Maßnahmen sind sinnvoll?	721
3.5.1	<i>Gestaltungsdimensionen</i>	721
3.5.2	<i>Ein wirksames Informationssystem</i>	723
3.5.3	<i>Maßnahmen aus der Teamentwicklungsliteratur.</i>	724
3.5.4	<i>Individuelles Wissensmanagement.</i>	725
3.6	Rolle der Schulleitung	725
3.7	Selbststudium	726
Stichwortverzeichnis		729