



Bildungspolitik

Gut geführte öffentliche Schulen ***für eine gute Bildung***

27. August 2020

Auf einen Blick

Öffentliche Schulen und Privatunternehmen sind auf den ersten Blick nicht miteinander zu vergleichen. Und doch gibt es, wenn es um Führungsaufgaben geht, viele Parallelen. Wird die Schule als eine Organisation von Experten – den Lehrkräften – betrachtet, lassen sich entsprechende Grundsätze für ihre Führung aus Praxiserfahrungen in der Wirtschaft und der Managementforschung ableiten.



Rudolf Minsch

Leiter Wirtschaftspolitik & Aussenwirtschaft, Chefökonom, Stv. Vorsitzender der Geschäftsleitung



Roger Wehrli



Ensar Can

Projektleiter allgemeine Wirtschaftspolitik & Bildung



Florence Mauli

Projektleiterin allgemeine Wirtschaftspolitik & Bildung

Das Wichtigste in Kürze

Öffentliche Schulen sind keine gewinnorientierten Unternehmen, doch punkto Führungsaufgaben gibt es etliche Berührungspunkte. Aus Managementsicht können Schulen als Expertenorganisationen betrachtet werden: Die Lehrkräfte benötigen bei der Erfüllung ihrer Aufgabe einen hohen Grad an Entscheidungsfreiheit. Schulleitungen sollten deshalb einen teamorientierten, kooperativen Führungsstil pflegen – allerdings mit klaren Verantwortlichkeiten und Entscheidungsbefugnissen. Aber auch jede einzelne Schule braucht ein Mindestmass an Autonomie, um ihren spezifischen Bedürfnissen gerecht werden zu können. Diese komplexe Ausgangslage erfordert eine konsequente Entflechtung von strategischer und operativer Führung im Schulbereich, die leider noch nicht überall in der Schweiz konsequent umgesetzt wurde. Dieses dossierpolitik zeigt auf, welche Lehren aus der Privatwirtschaft und der Forschung sinnvollerweise auf die Leitung von öffentlichen Schulen in der Schweiz übertragen werden können.

Position *economiesuisse*

- Öffentliche Schulen sind Expertenorganisationen. Die Lehrpersonen sind alle Experten auf ihrem Gebiet des Unterrichtens.
- Bei der Führung von Expertenorganisationen gelten einige spezielle Führungsgrundsätze. Experten brauchen auch Freiheiten.
- Eine gute Führung ist essenziell für eine hohe Unterrichtsqualität.
- Viele Schulleitungen verfügen über ungeeignete Strukturen. Schulleitungen benötigen mehr Autonomie, ein Globalbudget und klare Entscheidkompetenzen.
- Die strategische Führung, die in der Hand der politischen Exekutive (Schulpflege oder ähnliche Bezeichnung) liegen soll, ist klar von der operativen Führung der Schulleitung zu trennen.
- Professionelle Schulleitung ist Teamwork. Die Schulleitung sollte aus einem Team bestehen und die Lehrpersonen kooperativ einbeziehen.



1. *Einleitung*

Eine öffentliche Schule und ein privatwirtschaftliches Unternehmen sind zwei unterschiedliche Paar Schuhe – deshalb kann man die Führung einer Firma und einer Schule nicht miteinander vergleichen. Diese Behauptung wurde schon oft geäussert. Doch stimmt sie auch wirklich? Beginnen wir mit einem wesentlichen Unterschied. Schülerinnen und Schüler und die Eltern sind keine freiwilligen Kunden einer öffentlichen Schule. In der Schweiz muss man meist umziehen, um die Kinder auf eine andere Schule schicken zu können. Nur ein kleiner Teil der Eltern kann oder will sich eine private Schule leisten, oder dann ist diese zu weit vom Wohnort entfernt. Der grosse Teil der Bevölkerung muss zwangsweise die lokale öffentliche Schule besuchen. Die Kunden von privaten Unternehmen kaufen die Produkte oder Dienstleistungen hingegen freiwillig, denn die Konkurrenz bietet Alternativen an, auf die man ausweichen kann. Doch das Fokussieren auf solche Unterschiede ist wenig fruchtbar. Viel wichtiger ist die Feststellung, dass es wichtige Gemeinsamkeiten gibt, die es erlauben, gerade in Bezug auf Führungsfragen voneinander zu lernen. Die wichtigste Gemeinsamkeit ist, dass viele Unternehmen wie Schulen eigentliche Expertenorganisationen sind. Die Mitarbeitenden sind Spezialisten auf ihrem Gebiet. Während in der Schule die Lehrerinnen und Lehrer Experten im Unterrichten sind, sind in der Privatwirtschaft Ingenieure die Experten in Ingenieurbüros, Berater sind Experten in Beratungsunternehmen oder Ärzte sind Experten in einem Spital. Das Gleiche gilt für viele NGO. Deshalb lohnt es sich, über den Tellerrand zu schauen: Welche Parallelen zwischen Schulen und

Expertenorganisationen in der Privatwirtschaft gibt es, und wie können die beiden Seiten voneinander lernen? Im Projekt «Leaders in Exchange» werden genau diese Fragen angegangen: Führungspersonen aus Schulen und der Privatwirtschaft sollen sich austauschen und voneinander lernen.

«Leaders in Exchange»: Seitenwechsel mal anders!

Wie lassen sich Bildung und Wirtschaft enger verzahnen, um so gemeinsam die Zukunft zu gestalten? Das Angebot «Leaders in Exchange» bringt Manager aus Unternehmen und Schulleitungen in Tandems zusammen, um sich über Führungsfragen und die Weiterentwicklung der eigenen Organisation auszutauschen und voneinander zu lernen. Wie funktioniert Führung in beiden Systemen? Was sind die jeweiligen Herausforderungen, und wie muss sich Führung zukünftig verändern? «Es war eine der besten und spannendsten Erfahrungen, die ich gemacht habe! Besonders interessant waren für mich die neuen Insights in die Welt der Schule und die anspruchsvolle Aufgabe einer Schulleitung», so Alain Gut, IBM-Manager und Teilnehmer des Pilotprojekts. Das Angebot wird im 2020 vom Verband der Schulleiterinnen und Schulleiter des Kantons Zürich (VSLZH) in Kooperation mit *economiesuisse* und der Pädagogischen Hochschule Zürich durchgeführt. Weitere Infos und Anmeldung unter: <http://vslzh.ch/kurse/angebot-leaders-in-exchange/>

economiesuisse formuliert in diesem dossierpolitik einige Hypothesen zu einer guten Führung öffentlicher Schulen. Diese basieren auf Erfahrungen in Expertenorganisationen der Privatwirtschaft und sollen während des Projekts «Leaders in Exchange» mit den Schulleitenden diskutiert und überprüft werden. Wie in privatwirtschaftlichen Expertenorganisationen ist auch in der Schule gute Führung wichtig. Die Mitarbeitenden sollen sich bei der Arbeit besser entfalten können, produktiv und kreativ sein. Dazu brauchen sie aber ein effizientes und inspirierendes Arbeitsumfeld, in dem sie gefördert werden und sich wohlfühlen. In den Schulen bedeutet dies, dass es in der Verantwortung der Schulleitungen liegt, ein Umfeld zu schaffen, in dem die Lehrpersonen einen guten Unterricht bieten können und die Schülerinnen und Schüler ein gutes Lernumfeld vorfinden. Schliesslich soll das Handeln der Schulen

auf eine möglichst hohe Qualität des Unterrichts ausgerichtet werden. Diverse Studien zeigen denn auch, dass die Schulleitungen einen indirekten, nachweisbaren Einfluss auf die Kompetenzentwicklung der Schülerinnen und Schüler haben. Ihr Führungseinfluss wirkt sich unter anderem auf die Motivation der Lehrpersonen und dadurch auf die Qualität des Unterrichts aus. Ebenso zeigt die Arbeitszeiterfassung des Dachverbands Lehrerinnen und Lehrer Schweiz (LCH), dass eine gute Schulleitung zu einer spürbaren Entlastung der Lehrpersonen führt. Dies ist eine bemerkenswerte Entwicklung. In den 1990er-Jahren hat in den Schweizer Schulen ein Professionalisierungsprozess begonnen, der weiterhin andauert. Zuvor waren Schulleitende Lehrpersonen, die sich als Primus inter pares mit einigen Leitungsaufgaben befassten. Heute sind sie oftmals speziell ausgebildete Leitungspersonen, die zuvor meistens Lehrpersonen waren. Diese neuen Strukturen scheinen sich etabliert zu haben und den Lehrpersonen wirkungsvolle Unterstützung zu geben. Dies war 2009 noch nicht der Fall. Damals wurde in einer Umfrage des LCH die geleitete Schule noch überwiegend als Belastung empfunden. In diesem dossierpolitik werden zuerst die Rahmenbedingungen in den Kantonen dargelegt und gezeigt, welche Führungsmodelle die Kantone anwenden. Danach werden im Abschnitt 3 die wichtigsten Erkenntnisse aus der Literatur zu den Grundsätzen der Führung in Expertenorganisationen kurz präsentiert. Darauf aufbauend werden im Abschnitt 4 Empfehlungen für eine gute Führung an öffentlichen Schulen der obligatorischen Schulzeit abgeleitet.



2. Ist-Analyse der Situation *in den Kantonen*

Die obligatorische Schule liegt in der Verantwortung der Kantone und der Gemeinden. Dementsprechend gibt es eine Vielzahl unterschiedlicher Schulführungsmodelle. In der Literatur wird oft von der sogenannten «Führungstrias» (Bonhage und Schwitter Marsiaj, 2019) gesprochen. Diese besteht aus einer Schulbehörde (Schulkommission, Schulrat, Schulpflege, oder ähnliche Bezeichnung) als politische Exekutivkraft, aus der Schulleitung als betriebliche Exekutivkraft und aus der kantonalen bzw. kommunalen Verwaltung. Die gesetzlichen Rahmenbedingungen setzen der Führungsstruktur in den Schulen meist enge Grenzen. Jeder Kanton regelt die Aufteilung der strategischen und operativen Führung selbst, wobei der Rahmen zumeist im Volksschulgesetz des jeweiligen Kantons vorgegeben ist. Im Folgenden wird ein kurzer, deskriptiver Überblick über die derzeit in der Schweiz angewendeten Modelle gegeben. Um eine allgemeine Übersicht zur strategisch-politischen und operativ-administrativen Führung geben zu können, wird auf die Erwäh-

nung spezifischer Details verzichtet. Die Schulführungsmodelle der einzelnen Kantone lassen sich grob in drei Kategorien unterteilen:

- Schulpflege: Politisch-strategische Führung der Schule durch ein vom Volk gewähltes, ausschliesslich mit Schulfragen betrautes Gremium, operative Führung durch die Schulleitung.
- Gemeinderat: Politisch-strategische Führung der Schule durch den Gemeinderat und ausgeweitete Kompetenzen für die Schulleitung.
- Delegation: Die Gemeinde kann autonom entscheiden, ob sie eine Schulpflege einsetzt und welche Kompetenzen sie ihr zuweist.

Das erstgenannte Führungsmodell mit einer Schulpflege, welche die politisch-strategische Führung übernimmt, ist am häufigsten anzutreffen. Dabei wird vom Volk eine Schulpflege gewählt, die aus Laien besteht. Die Schulpflege ist für die Strategie der Schule verantwortlich. Sie gibt den Rahmen für deren Schulprogramm vor und genehmigt dieses. Sie rekrutiert und entlässt die Schulleitung und das Lehrpersonal. Oftmals ist die Schulpflege auch für die Zuteilung der finanziellen Mittel und die Kontrolle über deren Verwendung zuständig. Sie ist die Schnittstelle zur Öffentlichkeit und verantwortlich für die Verankerung der Schule in der Gemeinde. Vielfach ist sie zugleich Rekursinstanz. Die operative Leitung der Schulen übernehmen hingegen Schulleitungen, die von der Schulpflege rekrutiert werden. Sie übernehmen die Administration, die Führung der Lehrerschaft und die pädagogische Führung der Schule. Sie erarbeiten zumeist das Schulprogramm gemeinsam mit der Lehrerschaft und sind die erste Rekursinstanz. Die genaue Zuteilung der Kompetenzen variiert von Kanton zu Kanton. Im Zuge der zunehmenden Professionalisierung der Schulleitungen wird das zweite Modell ohne Schulpflege immer beliebter. In diesem Modell werden die Kompetenzen der Schulpflege grösstenteils dem zuständigen Gemeinderat übertragen. Aufsichtsaufgaben übernimmt vielfach das kantonale Volksschulamt. Ein Teil der Kompetenzen, die im ersten Modell die Schulpflege innehat, wird mancherorts auch an die Schulleitung abgegeben. Kantone, die zu diesem Modell übergehen, begründen dies häufig dadurch, dass es in kleinen Gemeinden schwierig sei, fähige Personen für die Schulpflege zu finden. Vielfach fühlen sich die professionalisierten Schulleitungen von der Laienbehörde nicht verstanden oder nicht adäquat geführt. Einige Kantone wie zum Beispiel der Kanton Solothurn und der Kanton Basel-Stadt wenden dieses Modell an. In vielen Kantonen wird

zurzeit diskutiert, ob eine Abschaffung der Schulpflege Sinn macht (z. B. Aargau, Baselland, Zürich). Das dritte und letzte Modell ist eine Mischform der ersten beiden. Hier schreibt der Kanton den Gemeinden kein Führungsmodell vor. Die Gemeinden können selbst entscheiden, ob sie eine Schulpflege einsetzen möchten und welche Kompetenzen diese haben soll. Die Schulpflege kann mit unterschiedlich definierten Entscheidungskompetenzen ausgestattet werden, oder auch nur eine beratende Funktion einnehmen. Beispiele dieser Form finden sich in Luzern oder Bern. Es gibt nicht das richtige oder das falsche Modell. In jedem der beschriebenen Modelle gibt es gute und weniger gute Beispiele der Zusammenarbeit zwischen strategischer und operativer Führung. Neben dem Modell und den regionalen Gegebenheiten spielen auch die involvierten Personen eine wichtige Rolle. Deutlich ist aber überall der Trend zu immer professionelleren Schulleitungen. Dies bringt immer häufiger die Forderung mit sich, dass auch die Schulpflegen professioneller werden müssten oder abgeschafft gehören. In dieser Hinsicht ist die Bildungslandschaft Schweiz in einem Umbruch. Innerhalb der einzelnen Schulen ist zu beobachten, dass die Führungsstrukturen sehr unterschiedlich sind. Die personelle Zusammensetzung der Schulleitung, das Organigramm und die durchschnittliche Führungsspanne unterscheiden sich stark. Sie hängen in der Regel von der Schulgrösse respektive der Schülerzahl an der jeweiligen Schule ab, aber auch von den regulatorischen Anforderungen seitens der kantonalen Behörden. Eine stichprobenartige Umfrage in vier grossen Deutschschweizer Kantonen (Aargau, Basel-Stadt, Bern, Zürich) zeigt, dass die Führungsspanne in der Regel bei 25 bis 30 Personen liegt. In gewissen Schulen muss eine Schulleiterin oder ein Schulleiter bis zu 60 Lehrkräfte führen. Somit liegt die Führungsspanne deutlich über jener, welche in der wissenschaftlichen Literatur als optimal angesehen wird. Die Kantone sind sich dieses Problems aber durchaus bewusst. Auch zeigt die Umfrage, dass die Schulleitungsaufgabe im Pensenpool einer Schule typischerweise etwas weniger als eine Vollzeitstelle beansprucht. Im Kanton Bern besteht die Zusammensetzung durchschnittlich aus 0,74 Vollzeitstellen, verteilt auf 1,87 Personen.



3. Grundsätze der Führung *in Expertenorganisationen*

Bevor man über eine gute Führung öffentlicher Schulen nachzudenken beginnt, ist ein Blick über den Gartenhag angezeigt. Einerseits lohnt sich die Konsultation der einschlägigen Fachliteratur. Andererseits soll das Führen an öffentlichen Schulen mit dem Führen in vergleichbaren, ausserschulischen Organisationen verglichen werden. Schulen weisen zwar zurecht darauf hin, dass sie bei der Führung ihrer Organisation im Gegensatz zu privatwirtschaftlichen Unternehmen einige Besonderheiten berücksichtigen müssen. Im Folgenden zeigen wir aber auf, dass private und öffentlich-rechtliche Expertenorganisationen auch viele Gemeinsamkeiten mit Schulen aufweisen. Wissenschaftliche Erkenntnisse zu Führung in Expertenorganisationen können deshalb wertvolle Hinweise für gute Führung an Schulen liefern. Dabei geht es im Gegensatz zum vorangehenden Abschnitt nicht um Führung auf der systemischen Ebene, sondern auf persönlicher und organisatorischer Ebene.

3.1. Was sind Expertenorganisationen?

Gemäss Rybnicek et al. (2016) beschäftigen Expertenorganisationen hoch qualifizierte Expertinnen/Experten. Diese wenden ihr spezialisiertes Wissen auf wechselnde, nicht routinierte Problemstellungen an. Das ist beispielsweise in der Forschung und Entwicklung, in Beratungsunternehmen, bei Verbänden und NGO, an Hochschulen und auch in Schulen der Fall. Expertenorganisationen lassen sich folgendermassen charakterisieren:

- **Qualität und Produktivität:** Für die Organisation ist die Leistungsfähigkeit ihrer Expertinnen und Experten die wichtigste Ressource. Sie bestimmt die Qualität und die Produktivität des Unternehmens am stärksten. Die Arbeit der Expertinnen und Experten steht im Mittelpunkt der gesamten Organisation.
- **Individuelle Autonomie:** Expertinnen und Experten besitzen genügend Freiheiten, um optimal zu arbeiten und ihre Arbeit. Expertinnen und Experten besitzen genügend Freiheiten, um optimal zu arbeiten und ihre Arbeit gemäss ihren Vorstellungen ausführen zu können. Sie sollten über ausreichende Autonomie bei der Entscheidung über Methoden, Ressourcen und Prozesse verfügen. Auf die individuellen Ziele, Prioritäten und wie stark sich die einzelnen Personen mit dem Unternehmen identifizieren, hat die Führung wenig Einfluss.
- **Motivation:** Expertinnen und Experten fühlen sich eher mit ihrem Beruf als mit ihrer Organisation verbunden. Deshalb ist es schwierig, sie für die Ziele der Organisation zu motivieren.
- **Expertise:** Für Expertinnen und Experten ist die Erfahrung auf ihrem Gebiet wichtiger als Hierarchien. Führungskräfte müssen deshalb selbst über entsprechende Expertise verfügen. Nur so kann die Akzeptanz unter den Mitarbeitenden sichergestellt werden.
- **Wissen:** Wissen ist die Hauptleistung und das Kernangebot der Experten. Ein Wissensaustausch ist deshalb sehr wichtig für das individuelle und organisationale Lernen in einer Organisation. Dieser ist aber schwierig zu bewerkstelligen, da er teilweise im Widerspruch zur individuellen Autonomie steht.

- **Veränderungen:** Experten wünschen keine Regeln und sind deshalb gegenüber Veränderungen häufig negativ eingestellt. Sie wollen ihrer Arbeit so nachgehen können, wie es ihnen am besten passt.

Diese Charakteristika treffen in einem hohen Mass auch auf Schulen zu, so dass diese im Grundsatz auch Expertenorganisationen sind.

3.2. Führung in Expertenorganisationen

Aufgrund der oben genannten Merkmale benötigen Expertenorganisationen eine eigene Art der Führung. Herausforderungen in Expertenorganisationen sind gemäss Erne (2012):

- Die Definition und das Messen der Produktivität der Experten.
- Die Experten für die Ziele und Regelungen der Organisation zu motivieren.
- Die Verbreitung und Nutzung des Wissens innerhalb der Organisation.

Die Führung eines Unternehmens kann in die strategische und operative Führung unterteilt werden. Die strategische Führung umfasst insbesondere die Zielsetzung für die Organisation. Die operative Führung soll das Erreichen der Ziele sicherstellen. Sie beschäftigt sich mit der organisatorischen, planerischen und personellen Führung im Tagesgeschäft einer Organisation. Dabei ist es wichtig, dass die strategische und die operative Führung sauber aufgeteilt sind (Bernstein et al., 2016). So müssen unter anderem Strukturen, Aufgaben und Kompetenzen klar definiert sein, damit die Rollen bekannt sind und keine Aufgaben doppelt oder gar nicht erledigt werden. In Expertenorganisationen spielt Vertrauen eine grosse Rolle. Da die Tätigkeit zu grossen Teilen nicht beobachtbar und die Produktivität daher nicht klar ersichtlich ist, müssen die Führungspersonen den Expertinnen und Experten Freiräume gewähren und ihnen ihr Vertrauen aussprechen. Entsprechend sind auch Teambildung und die Wertschätzung der Mitarbeitenden zentral. So können der Zusammenhalt und der fachliche Austausch gestärkt werden. Weiterbildung ist in Expertenorganisationen von besonderer Bedeutung. So können die Expertinnen und Experten gemäss ihren Fähigkeiten gefördert werden und Führungskräfte können ihre Führungskompetenz ausbauen. Sie ist ein gutes Mittel, um die Motivation in allen Bereichen der Organisation zu erhalten oder zu erhöhen. Um den Bedürfnissen der Expertinnen und Experten gerecht zu werden, emp-

fiehlt die Literatur einen transformationalen Führungsstil. Dieser stellt je nach Fähigkeiten und Bedürfnissen der Mitarbeitenden andere Aspekte ins Zentrum. Die Führungsperson ist dann zum Beispiel Coach, Mentorin oder hierarchische Chefin, je nachdem, was gerade am sinnvollsten ist. Das Ziel ist, die Mitarbeitenden intellektuell anzuregen und optimal zu fördern. In der Managementliteratur wird häufig die Führungsspanne thematisiert. Wie viele Mitarbeitende sollten einer Führungsperson unterstellt sein? Bis vor einigen Jahren war in der Literatur die Rede von einer sehr kleinen optimalen Führungsspanne von 1:4 bis zu 1:7. Heute geht der beobachtete Trend allgemein zu eher grösseren Führungsspannen. Die Frage nach der optimalen Führungsspanne ist nicht abschliessend geklärt, es gibt jedoch einige Faktoren, die einen Einfluss darauf haben. So sind kleine Führungsspannen unter anderem empfohlen, wenn die Aufgaben eher komplex und in ihrer Struktur abwechslungsreich sind, in der täglichen Arbeit hohe Varianzen auftauchen, die Arbeit hohe Risiken für die Organisation birgt, oder die Arbeit wenig automatisiert ist. Wenn die Öffentlichkeit

Erkenntnisse aus der Literatur zur Führung an Schulen

Die Bedürfnisse der Organisation kritisch verfolgt oder die Entwicklung der Mitarbeitenden im Vordergrund stehen, ist eine kleinere Führungsspanne ebenfalls zu bevorzugen. Auch komplexe organisationale Strukturen, grosse geografische Distanzen oder ein hoher Koordinationsaufwand verlangen eine eher kleine Führungsspanne. Ein transformationaler Führungsstil, der die unterschiedlichen Bedürfnisse der Lehrpersonen einbezieht, ist ebenso angebracht. Die Beziehung zwischen der Schulleitung und den Lehrpersonen entspricht weitestgehend derjenigen zwischen Vorgesetzten und Experten in anderen Expertenorganisationen. Schulen sind jedoch insofern ein Spezialfall, als dass politische Akteure und die Öffentlichkeit verstärkt mitreden. Die strategische Führung nehmen die Schulbehörde, respektive der Gemeinderat und die kantonale Schulverwaltung wahr. Schulen müssen also die politische Einbettung und die geteilte Führung berücksichtigen. Zudem erfordert die Leitung einer Schule mehr Koordination zwischen unterschiedlichen Akteuren als die herkömmliche Führung in Expertenorganisationen. Die Aufgaben und Kompetenzen der drei Bereiche, Schulleitung, Schulverwaltung und Schulbehörde, sollten klar geregelt und aufgeteilt sein. Dies ist in der Realität nicht immer der Fall. New Public Management ist ein Steuerungsmodell, das in der öffentlichen Verwaltung an Bedeutung gewonnen hat. Die klare Trennung der strategischen und operativen Führung ist ein zentrales Element. Gemäss Dubs (2005) ist der New Public Management-Ansatz auch für Schulen sinnvoll. Hierbei ist entscheidend, dass die oberste politisch-administrative Behörde (z. B. ein Erziehungsdepartement) klare Rahmenbedingungen setzt und ein Gesamtkonzept erstellt. Im Rahmen des New Public Management-Ansatzes sollen einzelne Schulen mehr Autonomie erhalten, da so ihre Wirksamkeit erhöht werden kann. In der Literatur wird für Schulen der Führungsstil «Distributed Leadership» empfohlen. Dabei ersetzen Rollen Hierarchien. Je nach Thema übernimmt jemand anders die Führung. So können die Expertinnen und Experten entsprechend

Was aber bedeutet gute Führung an einer öffentlichen Schule? Welche

Empfehlungen lassen sich für die öffentlichen Schulen der obligatorischen

Schulzeit aus den obigen Ausführungen ableiten? Bei der Beantwortung dieser

4.1. Grundsätze

fragen müssen die sogenannten Voraussetzungen für gute Schulen, die

Gute Führung an Schulen basiert auf gegenseitigem Vertrauen.

Stärkung der menschlichen Ressourcen ist ein zentraler Aspekt, auf den die Schulen

Jede Schule braucht ausreichend Autonomie: Die Schulleitung muss unter

verschiedenen Bedingungen die Schule als selbstständiges, wirtschaftlich

klare strategische Visionen, Visionen, Schulziele, Schulstruktur, Schulorganisation

4.2.1. Entwurf eines Führungsmodells an Schulen

4.2.2. Abgrenzung zwischen strategischer und operativer

4.2.3. Die strategische Führung

4.2.4. Kooperative Führung der Schulleitungen

4.2.5. Schulorganisation

4.3. Professionalität der Schulleitung / Stärkung der

Managementkompetenzen

4.4. Fazit

4.5. Zusammenfassung

4.6. Literaturverzeichnis

4.7. Anhang

4.8. Glossar

4.9. Index

4.10. Impressum

4.11. Kontakt

4.12. Impressum

4.13. Impressum

4.14. Impressum

4.15. Impressum

4.16. Impressum

4.17. Impressum

4.18. Impressum

4.19. Impressum

4.20. Impressum

4.21. Impressum

4.22. Impressum

4.23. Impressum

4.24. Impressum

4.25. Impressum

4.26. Impressum

4.27. Impressum

4.28. Impressum

4.29. Impressum

4.30. Impressum

4.31. Impressum

4.32. Impressum

4.33. Impressum

4.34. Impressum

4.35. Impressum

4.36. Impressum

4.37. Impressum

4.38. Impressum

4.39. Impressum

4.40. Impressum

4.41. Impressum

4.42. Impressum

4.43. Impressum

4.44. Impressum

4.45. Impressum

4.46. Impressum

4.47. Impressum

4.48. Impressum

4.49. Impressum

4.50. Impressum

4.51. Impressum

4.52. Impressum

4.53. Impressum

4.54. Impressum

4.55. Impressum

4.56. Impressum

4.57. Impressum

4.58. Impressum

4.59. Impressum

4.60. Impressum

4.61. Impressum

4.62. Impressum

4.63. Impressum

4.64. Impressum

4.65. Impressum

4.66. Impressum

4.67. Impressum

4.68. Impressum

4.69. Impressum

4.70. Impressum

