

Vorwort

Zum Entstehen dieses Buches haben Begegnungen mit vielen Menschen beigetragen. Diesen bin ich dankbar, dass sie mir auf unterschiedliche Weise Impulse gegeben haben. Durch *Bernd Semrau* bin ich vor mehr als 20 Jahren anlässlich einer Lehrerfortbildung in Nordrhein-Westfalen auf Schulentwicklungsvorhaben aufmerksam geworden. Auf seine Empfehlung hin habe ich das Buch *Institutionelles Schulentwicklungsprogramm (ISP)* von Dalin & Rolff (1990) gelesen. Die darin vorgestellten Ideen zur Organisationsentwicklung an Schulen schienen mir eine wirksame Veränderung von schulischer Wirklichkeit zu versprechen. Als wenige Jahre später das Institutionelle Schulentwicklungsprogramm in Bremen systematisch implementiert werden sollte, hatte ich die Möglichkeit, mehrere von *Hans-Günter Rolff* ausgebildete Schulentwicklungsmoderatoren als Teilnehmer meiner Fortbildungen kennen zu lernen. Ihre Erfahrungsberichte und Anfragen boten mir Einblicke in die Schwierigkeiten schulischer Veränderungen. Aus ihnen schloss ich, dass innerhalb des Institutionellen Schulentwicklungsprogramms die Bedeutung der zwischenmenschlichen Beziehungen nicht genügend beachtet würde. In dieser Einschätzung fühlte ich mich durch die Schriften von *Elmar Osswald* (1995a, 1995b, 1996) bestätigt, dem ich in Basel und Oldenburg begegnete. Er hat seine Thesen zur Schulentwicklung nicht aus Ergebnissen der Bildungsforschung, sondern aus eigenen Erfahrungen bei Veränderungen in/an Basler Schulen abgeleitet. Bei Osswald spielen für das Gelingen einer Schulentwicklung die Sichtweisen und die emotionale Verfassung von Lehrkräften und Schulleitungen eine zentrale Rolle. Meine Skepsis gegenüber dem ISP nahm zu, als ich auch aus Schleswig-Holstein erfuhr, dass dort – wie in Bremen – in den Schulen die Abläufe und Veränderungen ebenfalls nicht so erfolgreich verliefen, wie das Institutionelle Schulentwicklungsprogramm es vorsah. Ich rechne es *Hans-Günter Rolff* daher hoch an, dass er mich trotz meiner inzwischen entstandenen Skepsis am ISP 1997 zur 5. Tagung des *Netzwerks Organisationsentwicklung an Schulen* nach Dortmund einlud. Neben *Heinz Klippert*, der in der Schulentwicklung die Bemühungen um eine Unterrichtsverbesserung vermisste, konnte ich dort vor skeptischen Zuhörern monieren, dass im ISP Schulleiterinnen und Lehrerinnen als die eigentlichen Akteure zu wenig beachtet würden. Gewissermaßen als Reaktion auf die Kritik schlug Rolff auf dieser Tagung mit dem *Drei-Wege-Modell* eine Bedeutungserweiterung von Schulentwicklung vor. Danach war Schulentwicklung nicht mehr als reine Organisationsentwicklung zu verstehen, sondern sollte nun als Oberbegriff für das Zusammenwirken von Organisations-, Personal- und Unterrichtsentwicklung gelten. Ich war verwundert, wie dieser Vorschlag ohne theoretische Begründungen von den Teilneh-

mern der Netzwerktagung leichtgläubig sowie begeistert aufgenommen wurde. Dessen ungeachtet hat danach die auf diese Weise in ihrer Bedeutung erweiterte Schulentwicklungsidee alle Bundesländer erreicht. Selbst die Konferenz der Kultusminister machte die Beteiligung an Schulentwicklung in diesem Sinne zu einer verbindlichen Aufgabe für Lehrkräfte. Außerdem haben mich die Stellungnahmen von Lehrkräften und Schulleitungen angeregt, über Schulentwicklung nachzudenken. Sie fielen unterschiedlich aus, insbesondere im Rahmen der Schulprogrammarbeit. Während die Einen froh darüber waren, endlich einen Anstoß zu gemeinsamen Klärungen gewonnen zu haben, befürchteten die Anderen, dass ihr Arbeitsaufwand letztlich nur für den Papierkorb sei. Den entscheidenden Impuls zu diesem Buch erhielt ich jedoch von meinem Kollegen *Hilbert Meyer*. Gemeinsam mit einem engagierten Arbeitskreis organisierte er über viele Jahre Tagungen für Schulleiterinnen. Als ich ihm bei der Vorbereitung einer dieser Veranstaltungen meine kritischen Einwände zur Schulentwicklung erläutern wollte, gab er mir den Rat, diese in einem Buch darzustellen.

Ich danke Frau *Gerhild Werner* für die Durchsicht des Manuskripts und Herrn *Dr. Klaus-Peter Burkarth* vom Kohlhammer Verlag für seine große Geduld, denn die Fertigstellung des Buchs hat sich erheblich verzögert.

Obwohl ich kein Freund von Abkürzungen bin, werde ich aus ökonomischen Gründen »Schulentwicklung« sehr oft mit »SE« abkürzen.

Oldenburg, im Sommer 2013
Jörg Schlee