

Handbuch Schulentwicklung

Theorie - Forschung - Praxis

Bearbeitet von
Thorsten Bohl, Carla Schelle, Werner Helsper

1. Auflage 2010. Taschenbuch. 576 S. Paperback
ISBN 978 3 8252 8443 5

[Weitere Fachgebiete > Pädagogik, Schulbuch, Sozialarbeit > Schulen, Schulleitung > Schulleitung, Schulentwicklung](#)


Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

The logo for beck-shop.de features the text 'beck-shop.de' in a bold, red, sans-serif font. Above the 'i' in 'shop' are three red dots of increasing size. Below the main text, the words 'DIE FACHBUCHHANDLUNG' are written in a smaller, red, all-caps, sans-serif font.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.



Thorsten Bohl
Werner Helsper
Heinz Günter Holtappels
Carla Schelle (Hrsg.)

Handbuch
Schulentwicklung

Klinkhardt

UTB



UTB 8443

Eine Arbeitsgemeinschaft der Verlage

Böhlau Verlag · Köln · Weimar · Wien
Verlag Barbara Budrich · Opladen · Farmington Hills
facultas.wuv · Wien
Wilhelm Fink · München
A. Francke Verlag · Tübingen und Basel
Haupt Verlag · Bern · Stuttgart · Wien
Julius Klinkhardt Verlagsbuchhandlung · Bad Heilbrunn
Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft · Stuttgart
Mohr Siebeck · Tübingen
Orell Füssli Verlag · Zürich
Ernst Reinhardt Verlag · München · Basel
Ferdinand Schöningh · Paderborn · München · Wien · Zürich
Eugen Ulmer Verlag · Stuttgart
UVK Verlagsgesellschaft · Konstanz
Vandenhoeck & Ruprecht · Göttingen
vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich

HANDBUCH SCHULENTWICKLUNG

Theorie – Forschungsbefunde –
Entwicklungsprozesse – Methodenrepertoire

herausgegeben von
Thorsten Bohl
Werner Helsper
Heinz Günter Holtappels
Carla Schelle

VERLAG
JULIUS KLINKHARDT
BAD HEILBRUNN • 2010

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-7815-1755-4 (Klinkhardt)

ISBN 978-3-8252-8443-5 (UTB)

2010.10.Lk. © by Julius Klinkhardt.

Das Werk ist einschließlich aller seiner Teile urheberrechtlich geschützt.

Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Einbandgestaltung: Atelier Reichert, Stuttgart.

Druck und Bindung: Friedrich Pustet, Regensburg.

Printed in Germany 2010.

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem alterungsbeständigem Papier.

UTB-Bestellnummer: 978-3-8252-8443-5

Einführung	11
-------------------------	----

1 Grundlagen und Kontexte der Schulentwicklung

1 Schule in erweiterter Verantwortung aus erziehungswissenschaftlicher Sicht	19
<i>Hermann Pfeiffer</i>	
2 Schulentwicklungsforschung	26
<i>Heinz Günter Holtappels</i>	
3 Schulentwicklung als Trias von Organisations-, Unterrichts- und Personalentwicklung ..	29
<i>Hans-Günter Rolff</i>	
4 Schulentwicklung und Differenz: Gender	37
<i>Marianne Horstkemper</i>	
5 Schulentwicklung und Differenz: Migration	42
<i>Sabine Hornberg</i>	
6 Schulentwicklung und Differenz: Integration	45
<i>Ulf Preuss-Lausitz</i>	
7 Schulsystem und Schulentwicklung	49
<i>Ernst Rösner</i>	
8 Landesspezifische Steuerungskonzepte	56
<i>Wolfgang Böttcher und Matthias Rürup</i>	
9 Einzelschule und Schülerleistungen	62
<i>Wilfried Bos, Martin Bosen und Nils Berkemeyer</i>	
10 Kompetenzmessung und Schulentwicklung	66
<i>Nils van Holt, Nils Berkemeyer und Wilfried Bos</i>	

2 Theorien und Konzepte der Schulentwicklung

11 Einführung: Theorien der Schulentwicklung	73
<i>Heinz Günter Holtappels und Hans-Günter Rolff</i>	
12 Systemtheorie und Schule: Systemisch-konstruktivistische Schulentwicklung	79
<i>Rolf Arnold</i>	
13 Kooperative Schulentwicklung	83
<i>Sibylle Rahm</i>	
14 Schulentwicklung aus subjektwissenschaftlicher Sicht	86
<i>Thomas Rihm</i>	
15 Hermeneutische Schulentwicklung	90
<i>Thorsten Bohl</i>	
16 Pädagogische Schulentwicklung	93
<i>Johannes Bastian</i>	
17 Mikropolitik der Schulentwicklung	96
<i>Herbert Altrichter</i>	
18 Schule als Lernende Organisation	99
<i>Heinz Günter Holtappels</i>	

19	Der kulturtheoretische Ansatz: Entwicklung der Schulkultur	106
	<i>Werner Helsper</i>	
20	Institution und Schulkultur	113
	<i>Josef Keuffer und Matthias Trautmann</i>	
21	Schulentwicklung aus evolutionstheoretischer Perspektive	119
	<i>Annette Scheunpflug</i>	
22	Psychoanalytische Theorie und Schulentwicklung	122
	<i>Wolfgang Schönig</i>	
23	Governance und Schulentwicklung	126
	<i>Thomas Brüsemeister, Herbert Altrichter und Martin Heinrich</i>	

3 Forschungsrichtungen und Forschungsdesigns der Schulentwicklung

24	Einführung: Methoden der Schulentwicklungsforschung	133
	<i>Fritz-Ulrich Kolbe †</i>	
25	Fallstudien und Hermeneutisch-rekonstruktive Schulforschung	138
	<i>Till-Sebastian Idel</i>	
26	Fallstudien zu Schulbiographien	141
	<i>Sabine Reh</i>	
27	Leistungsmessung und Rückmeldung	144
	<i>Friedrich-Wilhelm Schrader</i>	
28	Schulentwicklungsprozesse in Längsschnittstudien	147
	<i>Nils Berkemeyer, Wilfried Bos und Carola Gröhlich</i>	
29	Experimentelle Studien und Quasi-Experimentelle Studien	150
	<i>Stefanie van Ophuysen</i>	
30	Kombination qualitativer und quantitativer Methoden	154
	in der Schulentwicklungsforschung	
	<i>Michaela Gläser-Zikuda</i>	

4 Change Management an Schulen

31	Einführung: Change Management	159
	<i>Heinz Günter Holtappels und Tobias Feldhoff</i>	
32	Konzepte der Selbstevaluation	166
	<i>Sabine Müller</i>	
33	Konzepte der Fremdevaluation	170
	<i>Herbert Altrichter</i>	
34	Datengestützte Unterrichtsentwicklung	175
	<i>Andreas Voss und Inge Blatt</i>	
35	Externe Evaluation durch Schulinspektion	179
	<i>Sabine Müller</i>	
36	Schulische Steuergruppen	183
	<i>Nils Berkemeyer und Tobias Feldhoff</i>	

5 Schule leiten

37	Einführung: Schule leiten	189
	<i>Martin Bonsen</i>	
38	Funktion und Aufgaben der Schulaufsicht	196
	<i>Herbert Schnell</i>	
39	Die Bedeutung der Schulleitung für die Schulentwicklung	199
	<i>Martin Bonsen</i>	
40	Leistungs- und Führungstheorien	203
	<i>Jochen Wissinger</i>	
41	Schulleitung unter geschlechtsperspektivischem Blick	210
	<i>Katja Kansteiner-Schänzlin</i>	
42	Schulleitung international	213
	<i>Stephan Gerhard Huber</i>	

6 Schulentwicklung, Personalentwicklung und Professionalisierung

43	Einführung: Personalentwicklung, Personalmanagement und Professionalisierung	225
	<i>Claus G. Buhren</i>	
44	Professionalisierungsprozesse während der Berufsbiographie	231
	<i>Uwe Hericks und Bernhard Stelmaszyk</i>	
45	Schulentwicklung und Lehrerkompetenzen	237
	<i>Ewald Terhart</i>	
46	Lehrerbeurteilung	241
	<i>Heike Schaumburg</i>	
47	Arbeitsplatz Schule: Die Arbeitszeiten der Lehrerinnen und Lehrer	244
	<i>Cosima Dorsemagen, Andreas Krause und Patrick Lacroix</i>	
48	Belastung und Burnout	251
	<i>Ulf Kieschke und Uwe Schaarschmidt</i>	
49	Schulentwicklung und Zeitmanagement	254
	<i>Katrin Höhmann</i>	
50	Kooperation von Lehrkräften	258
	<i>Kathrin Fussangel und Cornelia Gräsel</i>	

7 Entwicklungsprozesse gestalten

51	Einführung: Entwicklungsprozesse an der Einzelschule gestalten	263
	<i>Hartmut Wenzel</i>	
52	Schulprogramm als Entwicklungsinstrument	266
	<i>Heinz Günter Holtappels</i>	
53	Partizipation von Schülerinnen und Schülern in Schulentwicklungsprozessen	273
	<i>Sabine Müller</i>	
54	Partizipation von Eltern im Schulentwicklungsprozess	277
	<i>Gudrun Meister</i>	

55	Konfliktbewältigung in Schulentwicklungsprozessen	281
	<i>Angelika Paseka</i>	
56	Teamentwicklung	284
	<i>Elmar Philipp</i>	
57	Antinomien in Schulentwicklungsprozessen	288
	<i>Jörg Schlömerkemper</i>	
58	Widerstand in Schulentwicklungsprozessen	292
	<i>Sabine Reh</i>	
59	Schulinterne Lehrerfortbildung	295
	<i>Hartmut Wenzel</i>	
60	Externe Beratung	298
	<i>Eva Arnold und Maike Reese</i>	
61	Netzwerke	302
	<i>Nils Berkemeyer, Uwe Lehmpfuhl und Hermann Pfeiffer</i>	
62	Ganztagesschule entwickeln	307
	<i>Gudrun Meister</i>	

8 Unterricht entwickeln, Lernumgebungen und Lernprozesse gestalten

63	Einführung: Unterrichtsentwicklung – Die Perspektive der Unterrichtswissenschaften ..	313
	<i>Karl-Heinz Arnold und Carola Lindner-Müller</i>	
64	Unterrichtsentwicklung als Konzept	315
	<i>Carla Schelle</i>	
65	Allgemeindidaktische, fachdidaktische und fächerübergreifende Perspektive	319
	<i>Heike Schaumburg</i>	
66	Empirische Perspektive: Unterrichtsqualität	322
	<i>Andreas Helmke</i>	
67	Sozialisatorische Perspektive: Koedukation	326
	<i>Hannelore Faulstich-Wieland</i>	
68	Umgang mit Heterogenität, Differenzierung, Individualisierung	329
	<i>Ingrid Kunze und Claudia Solzbacher</i>	
69	Jahrgangsgemischtes Lernen	333
	<i>Diemut Kucharz</i>	
70	Eigenverantwortliches Lernen	336
	<i>Kerstin Rabenstein</i>	
71	Offener Unterricht	339
	<i>Tina Hascher</i>	
72	Digitale Medien im Unterricht	342
	<i>Bardo Herzig</i>	
73	Lehren und Lernen für die Zukunft: Systematische Unterrichtsentwicklung als Ausgangspunkt zur Schulentwicklung	346
	<i>Christoph Höfer und Marlise Hübner</i>	
74	Demokratisches Lernen	349
	<i>Katja Kansteiner-Schänzlin</i>	

75	Kooperatives Lernen	353
	<i>Anne A. Huber</i>	
76	Classroom Management/Frontalunterricht weiterentwickeln	360
	<i>Herbert Gudjons</i>	
77	Lernumgebung und Aufgabenkultur im Unterricht	363
	<i>Thorsten Bohl und Marc Kleinknecht</i>	
78	Inklusion	366
	<i>Andreas Hinz</i>	
79	Lernvoraussetzungen diagnostizieren und Fördermaßnahmen realisieren	369
	<i>Michaela Gläser-Zikuda</i>	
80	Neue Formen der Leistungsbewertung	376
	<i>Thorsten Bohl und Tanja Bach-Blattner</i>	
81	Feedbackarbeit und Unterrichtsentwicklung	379
	<i>Johannes Bastian</i>	
82	Rückmeldeverfahren von Lernstandserhebungen	382
	<i>Harm Kuper</i>	

9 Entwicklungsprozesse an ausgewählten Schulen

83	Einführung: Die Bedeutung der Einzelschule	389
	<i>Werner Helsper</i>	
84	Entwicklungsprozesse an der Helene-Lange-Schule Wiesbaden	396
	<i>Ingrid Ahlring</i>	
85	Entwicklungsprozesse an der Laborschule Bielefeld	404
	<i>Susanne Thurn</i>	
86	„Schola est semper reformanda“ – Entwicklungsprozesse an der Landesschule Pforta (Internatsgymnasium in Trägerschaft des Landes Sachsen-Anhalt)	410
	<i>Bernd Westermeyer</i>	
87	Entwicklungsprozesse am Ricarda-Huch-Gymnasium Gelsenkirchen	417
	<i>Rita Zimmermann-Sutcliffe</i>	
88	Entwicklungsprozesse an der Sekundarschule G. E. Lessing Salzwedel	425
	<i>Holger Lahne</i>	
89	Entwicklungsprozesse an der Wilhelm-Hauff-Realschule Pfullingen	433
	<i>Barbara Seichter, Jürgen Albrecht und Hans Batsching</i>	
90	Entwicklungsprozesse an der Albert-Schweitzer-Hauptschule Bochum	440
	<i>Bernhard Giese, Ilka Kohlmann und Michael Kubscha</i>	
91	Entwicklungsprozesse an der CJD Christophorusschule-Hauptschule Versmold	446
	<i>Uta Hallwirth und Annette Scheunpflug</i>	
92	Entwicklungsprozesse an der Grundschule Kleine Kielstraße Dortmund	453
	<i>Jan von der Gathen</i>	
93	Entwicklungsprozesse an der Glocksee-Schule Hannover	461
	<i>Dieter Hermann</i>	

10 Methodenrepertoire der Schulentwicklungsarbeit

94	Einführung: Methoden der Schulentwicklung	471
	<i>Uwe Hameyer</i>	
95	Methoden und Techniken der Organisationsanalyse	481
	<i>Rolf Dubs</i>	
96	Methoden und Techniken der Teamentwicklung	488
	<i>Elmar Philipp</i>	
97	Methoden und Techniken der schulinternen Datenerhebung	499
	<i>Eva Arnold</i>	
98	Methoden und Techniken der Beratung	506
	<i>Stefanie Schnebel</i>	
99	Methoden und Techniken der Moderation von Arbeitsgruppen	516
	<i>Christian Warneke und Alexander Redlich</i>	
100	Methoden zur Entwicklung eines Schulprogramms	527
	<i>Heinz Günter Holtappels</i>	
101	Methoden und Techniken der Evaluation	535
	<i>Karl-Oswald Bauer</i>	
102	Methoden und Techniken der Konfliktbearbeitung im Kollegium	542
	<i>Helmolt Rademacher</i>	
103	Methoden und Techniken in Gruppensitzungen	550
	<i>Christoph Huber</i>	
Sachwortregister		561
Autorenverzeichnis		565

Einführung

„Die Schulentwicklungsdiskussion ist aus den Kinderschuhen heraus, hat die Wachstumskrise der Pubertät bald durchstanden mit emotionalen Auf und Ab (...), sie wird erwachsen und professionell.“ – so lautet eine Passage der Einführung in das bislang einzige Handbuch zur Schulentwicklung im deutschsprachigen Raum (Altrichter u.a. 1998). Die damals treffliche Analyse muss inzwischen fortgeschrieben werden. Seit Ende der 1980er Jahre hat sich Schulentwicklung als ein beständiges Thema von Forschung und Praxis gleichermaßen erhalten, etabliert und ausgeweitet. Der Kern ist noch immer erkennbar: es geht um die Weiterentwicklung der Qualität von Schule allgemein, insbesondere jedoch um die Weiterentwicklung der Einzelschule. Der wesentliche Fokus auf die Einzelschule und deren Entwicklung grenzt diesen Band von allgemeiner angelegten Handbüchern zur Schule (z.B. Blömeke u.a. 2009), zur Qualität von Schule (van Buer/Wagner 2007) oder Schulforschung (Helsper/Böhme 2008) ab. Die Thematik der Schulentwicklung hat in den vergangenen zehn Jahren eine Ausweitung und immer deutlichere Ausdifferenzierung erfahren. Die Ausweitung lässt sich etwa an der Verschränkung mit der empirischen Bildungsforschung und am weiter zunehmenden Einbezug internationaler Forschungen erkennen. Nahezu alle Teilbereiche der Schulentwicklung haben eine Ausdifferenzierung erfahren: Es wurden Steuerungskonzepte um den Governance-Ansatz ergänzt, das Verhältnis von Schulentwicklung und Lehrerprofessionalität wurde vielfach durchleuchtet, Beratungskonzepte und -methoden wurden erprobt und verfeinert, neue Begriffe wie ‚datenbasierte Schulentwicklung‘ entstanden, an Schulen selbst entwickelten sich unterschiedliche Wege der Prozessgestaltung und bereits bekannte Theorieansätze wie diejenigen von Rolff oder Dalin (vgl. Rolff 1993, Dalin 1999), der von Fullan (1999), von Altrichter (vgl. Altrichter/Posch 1996) oder auch von Konzepten der Schulkultur wurden weiterentwickelt – womit nur einige Aspekte der Ausdifferenzierung genannt seien.

Dabei gingen von neuen Theorieschüben – etwa mikropolitischen und anerkennungstheoretischen, neoinstitutionalistischen, akteurs- und systemtheoretischen oder dem Governance-Konzept, um nur auf einige hinzuweisen (vgl. etwa Fend 2008) – auch wichtige Impulse für eine theoretisch geschärfte Reflexion von Schulentwicklungsprozessen und -konzepten aus. Auch der inzwischen fast zehn Jahr dauernde Aufwind der empirischen (Bildungs-) Forschung hat zu vielen neuen Erkenntnissen beigetragen. Forschungsmethodologien und -methoden wurden ebenfalls ausdifferenziert. Erkenntnisse werden dabei sowohl aus experimenteller und international vergleichender quantitativer Forschung als auch aus hermeneutisch-rekonstruktiven oder ethnographischen Fallanalysen generiert. Dass die Situation dadurch unübersichtlicher geworden ist, ist nicht überraschend. Allerdings fehlt es bislang an einer zeitgemäßen Systematisierung. Dieses Defizit kann nicht nur aus Sicht der Wissenschaft konstatiert werden – für die Protagonistinnen und Protagonisten an Schulen ist es noch schwieriger die Vielfalt der Erkenntnisse zu erkennen und für den eigenen Prozess zu nutzen. Gerade dies erscheint aber notwendig, wenn eine Zusammenführung von Schuleffektivitätsforschung und Schulentwicklungsforschung (Bonsen u.a. 2008) gelingen soll. Und nicht zuletzt hat sich im letzten Jahrzehnt eine einschneidende strukturelle Veränderung für die Entwicklung der Einzelschule ergeben: War in den 1990er Jahren die Entwicklung der einzelnen Schule – z. B. in Form von Schulprogramm- und Steuergruppenarbeit, Schulqualitätsentwicklung, (Selbst-)Evaluation, Unterrichts- und innovativer

Personalentwicklung – ein Kennzeichen für reformorientierte, innovative Schulkollegien und Schulleitungen, so treten die Insignien der reformorientierten Schulentwicklung nun zunehmend als von außen gesetzte staatliche Anforderungen den einzelnen Schulen gegenüber: Schulen müssen sich entwickeln. Auch dadurch werden die Prozesse der Schulentwicklung in neue Ambivalenzen eingerückt, komplexer und vielschichtiger.

Vor dem Hintergrund dieser Ausdifferenzierungen, der konzeptionellen und theoretischen Weiterentwicklungen und neuer bildungspolitischer Konstellationen erscheint uns ein neues Handbuch der Schulentwicklung – das hiermit vorliegt – längst überfällig zu sein.

Bei der Zusammenstellung eines umfassenden Handbuchs mit mehr als ca. 650 Seiten ist genügend Raum zur systematischen Entfaltung des Themas gegeben. Gleichwohl stellt sich regelmäßig die Frage der Abgrenzung. Problemlos hätten weitere Kapitel und Einzelbeiträge aufgenommen werden können. So könnte das Thema Schulentwicklung ohne ‚Grundlegung und Kontexte‘ (Kapitel eins) sicher nicht angemessen fundiert und entfaltet werden – aber gerade dieses Kapitel hätte noch wesentlich breiter angelegt werden können, ergänzt etwa um die Einbettung von Schulentwicklung in weitere gesellschaftliche Kontexte oder in einen umfassenden internationalen Vergleich. In ähnlicher Weise könnten sämtliche Kapitel ausgeweitet werden. Die Entscheidung für oder gegen einen Beitrag speist sich aus inhaltlichen und theoretisch-systematischen Erwägungen. Bei der Erarbeitung eines umfassenden Handbuchs bleibt es jedoch nicht aus, dass auch pragmatische Entscheidungen gefällt werden müssen. In diesem Sinne beansprucht die Herausgebergruppe nicht, die Thematik allumfassend abgedeckt zu haben. Der dargelegte Umfang, die Systematik und die einzelnen Beiträge stellen aber den Versuch dar eine bisher nicht erreichte Breite und Fundierung vorzulegen.

Alle Kapitel beginnen mit einem einführenden Text. Dieser führt in die Thematik des Kapitels ein und integriert dabei in jeweils unterschiedlicher Weise und Intensität die folgenden Teilkapitel. Die Einführungskapitel erfüllen nicht die Funktion einer systematischen Bündelung und Beschreibung der folgenden Teilkapitel, vielmehr wird die Thematik im Überblick beschrieben und inhaltliche Schwerpunkte werden benannt. Aufgrund der Breite und Heterogenität der einzelnen grundlegenden Beiträge im ersten Kapitel haben wir hier auf eine Einführung verzichtet, statt dessen führen die ersten drei Beiträge, wie unten ausgeführt, mit einem systematisierenden Bezug zur Erziehungswissenschaft, einer theoretisch-konzeptionellen und einer forschungsbezogenen Ausrichtung in das Kapitel ein.

Der Umfang der einzelnen Beiträge bewegt sich in zwei Kategorien: umfassendere Themen werden in ca. 10 Seiten dargestellt, kürzere Beiträge in ca. 5 Seiten. Die Beiträge sind intern, sofern es mit Blick auf die inhaltliche Systematik des Beitrags möglich und sinnvoll erscheint, vergleichbar strukturiert. Zunächst erfolgen eine Begriffsklärung sowie eine Einordnung in die Fachdiskussion. Anschließend wird die Thematik in ihrer historischen Genese skizziert. Die inhaltliche Ausarbeitung des Themas stellt in der Regel den umfangreichsten Teil des Beitrags dar. In der Regel schließen die Beiträge dann mit Anwendungsbezügen sowie offenen Forschungsfragen bzw. weiterführenden Perspektiven.

Das Handbuch Schulentwicklung ist in insgesamt zehn Kapitel gegliedert. Die zehn Kapitel verdeutlichen ein breites Spektrum zwischen theoretischen Grundlagen (Kap. 1 und 2) sowie Methoden der Schulentwicklungsarbeit (Kap. 10). *Kapitel eins* ist breit angelegt und enthält Grundlagen und Kontexte der Schulentwicklung. In diesem Kapitel erfolgen zunächst die Einbettung in eine erziehungswissenschaftliche Perspektive, eine erste Ausdifferenzierung der Schulentwicklungsforschung sowie, mit der Trias aus Organisations-, Unterrichts- und Personalentwicklung, eine theoretisch-konzeptionelle Basis für Schulentwicklungsanalyse, -beratung und -forschung. Diese ersten drei Beiträge verdeutlichen zu Beginn des Handbuchs die the-

oretische, empirische und anwendungsbezogene Ausrichtung des Schulentwicklungsbegriffs. Die Relevanz des Themas zeigt sich in der Verbindung mit Gender, Migration oder Integration als gesellschaftlich bedeutsame Analysekategorien und spezifische Zugänge für Schulentwicklungsarbeit. Seit den 1980er und 1990er Jahren wird die Entwicklungsfähigkeit der Einzelschule auch bildungspolitisch selbstverständlich vorausgesetzt, dies verdeutlichen die zwei folgenden Beiträge. So gehen länderspezifische Steuerungskonzepte davon aus, dass Vorgaben wie Bildungsstandards auf Einzelschulebene aktiv adaptiert und umgesetzt werden, ebenso wird bei einer Veränderung des Schulsystems in verschiedenen Bundesländern, tendenziell in Richtung verstärkter Integration, von der pädagogischen Profilierungs- und Gestaltungsfähigkeit der Einzelschule ausgegangen. *Kapitel zwei* stellt verschiedene Theorieansätze der Schulentwicklung vor. Die Ansätze leisten aus ihrer jeweiligen Perspektive heraus Analysemöglichkeiten für Schulentwicklungsprozesse und verdeutlichen gleichzeitig, wenn auch in unterschiedlicher Intensität, in welcher Weise Schulentwicklungsprozesse beraten werden können. Gerade die Heterogenität der Ansätze dürfte die Faszination dieses Kapitels ausmachen – vergleicht man etwa eine subjekttheoretische Perspektive mit einem (subjektfernen) evolutionären Ansatz. Die Erforschung von Schulentwicklungsprozessen konnte in den vergangenen ca. 30 Jahren erfreulicherweise intensiviert werden. Dabei sind höchst unterschiedliche Methodologien, Designs und Methoden genutzt worden. Eine Auswahl dieser Vielfalt und gleichzeitig eine Kontrastierung unterschiedlicher Forschungsrichtungen werden in *Kapitel drei* dargestellt. Das Spektrum bewegt sich zwischen experimentellen Designs, Fallstudien, Längsschnittstudien und verschiedenen Formen der Triangulation. Kapitel vier, Kapitel fünf und Kapitel sechs tauchen nun in die Komplexität der Veränderung von Schulentwicklungsprozessen ein. In *Kapitel vier* werden zunächst Changemanagement, sowie Konzepte und Umgang mit Evaluation thematisiert. Der Umgang mit Evaluationsdaten kristallisiert sich dabei als ein bisher vernachlässigter Faktor für die Koppelung von zentralisierten Leistungsvergleichen oder Evaluationsverfahren und schulinternen Entwicklungsprozessen heraus. Schulische Steuergruppen sind für derartige Veränderungsprozesse, insbesondere wenn sie den alltäglichen Unterricht erreichen sollen, nahezu unentbehrliche Organisationseinheiten. Schulleiterinnen und Schulleiter waren bis in die 1990er Jahre primär zuständig für die reibungslose Verwaltung der Schule. Angesichts der Autonomie der Einzelschule und hohen Qualitätsansprüchen sehen sie sich inzwischen einer Fülle neuer Aufgaben und Herausforderungen gegenüber. Verstärkte Autonomie bedeutet für Schulleitungen gleichzeitig mehr Verantwortung und erfordert mehr Kompetenzen für professionelle und erfolgreiche Arbeit an ‚ihrer‘ Schule. *Kapitel fünf* widmet sich daher dem Thema ‚Schule leiten‘ und beinhaltet u.a. eine internationale Perspektive. In ähnlicher Weise hat sich auch der Anspruch an die pädagogische Professionalität von Lehrkräften erhöht. Wie sehen berufsbiographische Professionalisierungsprozesse aus? Wie sehen die Arbeitsbedingungen vor Ort und Belastung aus? Welche Kompetenzen sind für Schulentwicklungsprozesse notwendig? Diese Fragen werden in *Kapitel sechs* bearbeitet. *Kapitel sieben* zeigt Möglichkeiten und Probleme bei der Gestaltung von Entwicklungsprozessen auf: Programmarbeit, Partizipation, Beratung, Teambildung, Fortbildung und Netzwerke einerseits, Antinomien, Konfliktbewältigung und Widerstand andererseits. Widerspruch, zähes Diskutieren um Werte, Normen und pädagogische Leitbilder sind in Schulentwicklungsprozessen alltäglich. Sie werden jedoch besonders offensiv thematisiert, wenn es um die Veränderung des alltäglichen Unterrichts geht. Schließlich ist die Entwicklung der Einzelschule kein Selbstzweck, sondern zielt auf eine verbesserte Praxis von der insbesondere Schülerinnen und Schüler profitieren. Wie Unterricht entwickelt werden und wie Lernumgebungen und Lernprozesse erfolgreich gestaltet werden können sollte in einem Handbuch Schulentwicklung systematisch entfaltet werden. Die Beiträge in *Kapitel acht* wid-

men sich daher der Unterrichtsentwicklung. Sie können gleichwohl nur einen Ausschnitt dieses Themenbereiches darstellen. Das Kapitel ist in drei Bereiche unterteilt: Vorklärungen, Konzepte der Unterrichtsentwicklung und Diagnose- bzw. Bewertungs- und Rückmeldeverfahren. *Kapitel neun* stellt für ein Handbuch eine möglicherweise überraschende und ungewöhnliche Perspektive dar. Hier werden die Entwicklungsprozesse an zehn Einzelschule aus der Innensicht bzw. aus der Sicht von Protagonisten (Schulleitung und/oder Berater) beschrieben und analysiert. Die unvermeidlich subjektive Perspektive ist beabsichtigt. Wir haben dabei bewusst innovative und größtenteils bekannte Einzelschulen gewählt, teilweise besteht dadurch Anschlussfähigkeit an externe Berichte oder Evaluationsergebnisse, die in den jeweiligen Literaturverzeichnissen genannt sind. Dieses Kapitel offenbart nachdrücklich die unterschiedlichen Wege und gleichwohl das permanent erkennbare Ringen um eine gemeinsame Ausrichtung der Entwicklungsprozesse. Die Protagonisten der Entwicklungsprozesse, Lehrkräfte, Schulleitungen, und Steuergruppen sind immer wieder auf konkrete Methoden und Instrumente angewiesen, mit denen sie Maßnahmen evaluieren, Sitzungen gestalten, Konflikte regeln, gezielt beraten, Programme voranbringen oder Teams stärken können. Das abschließende *Kapitel zehn* beinhaltet daher ein breites Spektrum unterschiedlicher Methoden, die von erfahrenen Beratern erprobt wurden und sich als hilfreich erwiesen haben. In Kombination mit eher theoriebezogenen Beiträgen (z.B. im Kapitel 7 ‚Entwicklungsprozesse gestalten‘) gelingt es daher, einzelne Themenbereiche (z.B. Teamentwicklung) theoriebezogen und anwendungsbezogen abzuhandeln.

Mit diesem Kapitel zehn zum Methodenrepertoire sowie dem Kapitel neun über die Entwicklungsprozesse an ausgewählten innovativen Schulen sind zwei Kapitel enthalten, die aus dem Rahmen der sonst gängigen wissenschaftlichen Abhandlung der einzelnen Beiträge fallen. Das Handbuch Schulentwicklung wird somit um einen konkreten Anwendungsbezug sowie eine subjektive Innenperspektive auf Entwicklungsprozesse erweitert.

Die Herausgeber konnten durchweg Expertinnen und Experten für die einzelnen Beiträge gewinnen und vertrauen auf eine gesunde Mischung aus jüngeren sowie bereits seit vielen Jahren renommierten Kolleginnen und Kollegen. Wir hoffen für die besonderen Bedürfnisse unterschiedlicher Personengruppen einen attraktiven Band vorlegen und einen breiten Kreis interessierter Leserinnen und Leser ansprechen zu können. Das Handbuch Schulentwicklung richtet sich an in Theorie und Empirie wissenschaftlich arbeitende Kolleginnen und Kollegen, an Multiplikatorinnen und Multiplikatoren in der Schulentwicklungsberatung und in der Fortbildung, an Akteure in der Lehrerbildung, an Studierende bildungswissenschaftlicher Studiengänge und an Lehramtsstudierende, an Protagonistinnen und Protagonisten in Schulentwicklungsprozessen, an Schulleiterinnen und Schulleiter sowie an Akteure in der Schulverwaltung und Bildungspolitik. Die Beiträge sind geeignet einen systematischen Zugriff zu zahlreichen Einzelaspekten des Themas Schulentwicklung zu erhalten und sind daher für weitergehende Forschungszwecke ebenso nutzbar wie, etwa über das Stichwortverzeichnis, zur Orientierung oder zur Einarbeitung in die Thematik.

Die Herausgeber danken dem Verleger Andreas Klinkhardt für die konstruktive und zielführende Kooperation.

Tübingen, Halle-Wittenberg, Dortmund, Mainz im Juli 2010

Thorsten Bohl
Werner Helsper
Heinz Günter Holtappels
Carla Schelle

Literatur

Altrichter, H./Posch, P. (Hrsg.) (1996): Mikropolitik der Schulentwicklung. Innsbruck: Studienverlag. – Altrichter, H./Schley, W./Schatz, M. (1998) (Hrsg.): Handbuch zur Schulentwicklung. Innsbruck und Wien: Studien Verlag. – Bensen, M./Bos, W./Rolf, H.-G. (2008): Zur Fusion von Schuleffektivitäts- und Schulentwicklungsforschung. In: Bos, W./Holtappels, H.G./Pfeiffer, H./Rolf, H.-G./Schulz-Zander, R. (Hrsg.): Jahrbuch der Schulentwicklung. Daten, Beispiele und Perspektiven. Band 15. Weinheim und München: Juventa, S. 11-39. – Blömeke, S./Bohl, T./Haag, L./Lang-Wojtasik, G./Sacher, W. (2009) (Hrsg.): Handbuch Schule. Bad Heilbrunn: UTB/Klinkhardt. – Dalin, P. (1999): Theorie und Praxis der Schulentwicklung. Neuwied: Luchterhand. – Fend, H. (2008): Schule gestalten. Wie man Schule macht. Wiesbaden: VS-Verlag. – Fullan, M. (1999): Die Schule als lernendes Unternehmen. Konzepte für eine neue Kultur in der Pädagogik. Stuttgart: Klett-Cotta. – Helsper W./Böhme, J. (Hrsg.) (2008): Handbuch der Schulforschung. 2. durchgesehene und erweiterte Auflage. Wiesbaden: VS-Verlag. – Rolf, H. G. (1993): Wandel durch Selbstorganisation. Theoretische Grundlagen und praktische Hinweise für eine bessere Schule. Weinheim/München: Juventa. – Van Buer, J./Wagner, C. (Hrsg.) (2007): Qualität von Schule. Ein kritisches Handbuch. Frankfurt a. M. u.a.: Peter Lang.

1 Grundlagen und Kontexte der Schulentwicklung

1| Schule in erweiterter Verantwortung aus erziehungswissenschaftlicher Sicht

Hermann Pfeiffer

Begriffe: erweiterte Verantwortung, Selbstständigkeit, Autonomie von Schule

Dass Schulen eine größere Selbstständigkeit, damit ein größeres Maß an Verantwortung und mehr Kompetenzen erhalten, wird häufig als übergreifender Trend der Schulentwicklung bezeichnet. Entwicklungen in dieser Richtung werden verstärkt durch eine Hinwendung zur Steuerung des Schulwesens durch Überprüfung der Ergebnisse und der Abwendung von der Steuerung durch detaillierte Vorgaben, die im Gefolge der Diskussion um die Ergebnisse von large-scale-Untersuchungen wie TIMSS und PISA Platz griff.

Wichtig für die erreichbaren Wirkungen und Ergebnisse scheint allerdings zu sein, mit welchen Grundannahmen und unter welchen Eingangsbedingungen den Schulen größere Eigenverantwortung und Selbstständigkeit zugestanden oder zugemutet wird: Das Spektrum reicht von Überlegungen, die einmal mit „Mehr Demokratie wagen“ bezeichnet wurden bis zu solchen, die die Mechanismen der Marktwirtschaft als optimale Regulierungsinstanz auch für das Bildungswesen betrachten.

Je nach Betrachtungsweise und fachlichem Hintergrund werden dabei die Begriffe erweiterte Verantwortung, Selbstständigkeit von Schule und Schulautonomie für denselben inhaltlichen Zusammenhang benutzt.

Ein wichtiges pädagogisches und bildungspolitisches Thema: Selbstständigkeit und erweiterte Verantwortung der Schule

Erweiterte Verantwortung bzw. Selbstständigkeit von Schule war in zeitlichen Abständen immer wieder Thema der erziehungswissenschaftlichen und bildungspolitischen Debatte. Nicht zu Unrecht wird in den vielen z.T. überblicksartigen Beiträgen darauf hingewiesen, dass es sich dabei um ein zentrales Thema der Bildungspolitik und der mit ihr angezielten neuen Steuerungsformen der Schule in neuerer Zeit handelt.

Bezeichnend für die Situation in Deutschland bis in die 1990er Jahren war, dass ein Aufsatz Helmut Beckers aus dem Jahre 1954 zum Thema „Verwaltete Schule“ und dem im Zusammenhang damit formulierten „Bedürfnis nach verstärkter Autonomie der Einzelschule“, mit dem Ziel, die Schule zu einer demokratischen machen zu können, nach wie vor als aktuell betrachtet werden konnte (vgl. Füssel 1997).

Durchaus bezogen darauf und in Anknüpfung daran hat der Deutsche Bildungsrat 1970 und 1973 zum Thema Selbstständigkeit von Schule und damit im Zusammenhang zur Neuorientierung der Bildungsverwaltung Überlegungen angestellt und Empfehlungen abgegeben („Verstärkte Selbstständigkeit der Schule und Partizipation der Lehrer, Schüler und Eltern“), die allerdings zum damaligen Zeitpunkt wenig Wirksamkeit entfalteten (Deutscher Bildungsrat 1970 und 1973).

Wieder aufgegriffen wurde die Forderung dann in verschiedenen Bundesländern, am systematischsten wohl in der Denkschrift der Kommission beim Ministerpräsidenten des Landes Nordrhein-Westfalen unter dem Titel „Zukunft der Bildung – Schule der Zukunft“. Dort findet