

# 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 Analysekatoren 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.

Bohl/Helsper/Holtappels/Schelle, Handbuch Schulentwicklung  
ISBN 978-3-8252-8443-5

# 1 Grundlagen und Kontexte der Schulentwicklung

Bohl/Helsper/Holtappels/Schelle, Handbuch Schulentwicklung  
ISBN 978-3-8252-8443-5