

Handbuch

Schulentwicklung und

Schulentwicklungs-

beratung

Herausgegeben von
Claus G. Buhren und Hans-Günter Rolff

Unter Mitarbeit von
Detlev Lindau-Bank, Sabine Müller, Thomas Rimmasch und
Theresa Röhrich

2., neu ausgestattete Auflage

BELTZ

Inhalt

Vorwort	10
1. Grundlagen der Schulentwicklung	12
1.1 Zwei Quellen: Implementationsforschung und Einzelschulorientierung.....	14
1.2 Drei-Wege-Modell der Schulentwicklung: Organisationsentwicklung, Unterrichtsentwicklung und Personalentwicklung.....	17
1.2.1 Organisationsentwicklung als Ausgangspunkt	17
1.2.2 Unterrichtsentwicklung	19
1.2.3 Personalentwicklung	24
1.3 Schulentwicklung im Systemzusammenhang	25
1.4 Auf dem Wege zur Lernenden Schule	27
1.5 Versuch, Schulentwicklung auf den Begriff zu bringen	30
1.6 Schulentwicklung als Gesamtzusammenhang.....	31
1.6.1 Ganzheitlichkeit statt Stückwerk	33
1.6.2 Distraktoren vermeiden	36
1.6.3 Vernetzte Regionen als pädagogische Entwicklungsblöcke.....	37
2. Schulentwicklungsprozesse und externe Beratung/Begleitung ..	40
2.1 Externe Schulentwicklungsberatung und -begleitung.....	41
2.1.1 Beratungsmodelle.....	43
2.1.2 Beraterrollen und Beratungsaufgaben.....	46
2.1.3 Langberatung oder Kurzberatung	49
2.2 Verbindung aufnehmen – Auftrag klären	50
2.2.1 Kontaktaufnahme und Auftragsklärung	51
2.2.2 Selbstwahrnehmung und Fremdwahrnehmung	54
2.2.3 Kontrakte schließen.....	56
2.3 Rollenklärungen.....	59
2.4 Erwartungen klären	60
2.5 Abbruch und Abschluss von Beratungsprozessen.....	61
2.5.1 Die letzte Sitzung mit der Steuergruppe	64
2.5.2 Absprachen	65
2.5.3 Schlussbericht an die Schule	66

2.6	Durchführung von Reviews – Rückschau ein Jahr nach Beendigung des Beratungsprozesses	66
2.7	Abschließende Hinweise zur Kooperation mit externen Berater/innen	68
3.	Steuergruppen und interne Begleitung.....	71
3.1	Aufgaben von Steuergruppen.....	72
3.2	Voraussetzungen und Arbeitsweise.....	73
3.3	Zustandekommen und Zusammensetzung.....	74
3.4	Kompetenzen und Mandat.....	77
3.5	Das Verhältnis der Schulleitung zur Steuergruppe.....	80
3.6	Startsituation.....	82
3.7	Externe Begleitung.....	83
3.8	Qualifizierung	84
3.9	Probleme.....	85
4.	Diagnostizieren und Bestandsaufnahme	90
4.1	Schulen sind besondere soziale Organisationen.....	90
4.1.1	Die Schüler/innen stehen im Mittelpunkt	91
4.1.2	Lehrer/innen sind unvollendete Professionelle.....	92
4.1.3	Die Arbeitsorganisation ist zellular	93
4.1.4	Die Ziele sind reflexiv – Erziehung zur Selbsterziehung	94
4.2	Zur Bedeutung von Diagnosen in Schulentwicklungsprozessen.....	95
4.3	Instrumente und Methoden der Datenerhebung.....	97
4.3.1	Methoden für Kurzdiagnosen	99
4.3.2	Expressive Methoden und Instrumente der Bestandsaufnahme	103
4.3.3	Diagnosebefragungsinstrumente für Schulen.....	104
4.4	Rollen und Aufgaben der Beteiligten im Rahmen der Diagnose.....	105
4.4.1	Diagnose mit externer Beratung.....	105
4.4.2	Zur Frage der Beteiligung von Schüler/innen und Eltern	107
5.	Ziele klären	109
5.1	Ziele in Schulentwicklungsprozessen.....	109
5.2	Zielabgleich mit dem Gesamtkollegium – Möglichkeiten und Methoden	111
5.3	Prioritäten setzen	113
6.	Schulentwicklungskonferenzen	116
6.1	Schulentwicklungskonferenzen zur gemeinsamen Diagnose und Zielklärung.....	116

6.1.1	Datenfeedback – von der Datenanalyse zur gemeinsamen Diagnose.....	116
6.1.2	Gemeinsame Zielklärung und erste Aktionsplanung	118
6.1.3	Schulentwicklungskonferenzen mit Schülern – Leitbildentwicklung mit Schüler/innen im Gymnasium Liestal	120
6.2	Konferenzen zur Bilanzierung der Schulentwicklungsprozesse	125
7.	Moderation – Moderieren, Visualisieren, Präsentieren.....	127
7.1	Was ist Moderation?.....	127
7.2	Der Moderator bzw. die Moderatorin.....	128
7.3	Moderationstechniken.....	131
7.3.1	Steuern durch Fragen	131
7.3.2	Raum und Sitzordnung.....	132
7.3.3	Prinzipien der Visualisierung.....	133
7.3.4	Moderationsvorbereitung	137
7.3.5	Visualisierungsregeln.....	138
7.3.6	Ziele der Visualisierung.....	138
7.3.7	Sitzungsdesign	139
7.4	Moderation von Großgruppen	140
8.	Projekte in Teams planen und durchführen.....	147
8.1	Projekt	147
8.2	Projektmanagement.....	149
8.2.1	Projektmanagement als Konzept	150
8.2.2	Projektmanagement als Institution	154
8.2.3	Projektmanagement als Verfahren	157
8.3	Teamentwicklung.....	167
8.3.1	Gruppe, Coping-Gruppe und Team	167
8.3.2	Phasen der Teamentwicklung	171
8.3.3	Methoden der Teamentwicklung.....	173
8.3.4	Die Rolle der externen Beratung.....	176
9.	Mit Konflikten und Widerständen umgehen.....	179
9.1	Was sind Konflikte?.....	180
9.2	Relevante Konfliktarten in Schulentwicklungsprozessen	185
9.2.1	Hierarchiekonflikte.....	185
9.2.2	Werte- und Normenkonflikte	186
9.2.3	Kompetenzkonflikte	187
9.2.4	Rollenkonflikte.....	188

9.3	Mögliche Anlässe und Gründe für Konflikte.....	189
9.4	Mit und nicht gegen den Widerstand	191
9.4.1	Erscheinungsformen des Widerstands – heimliche Spielregeln.....	192
9.4.2	Mit dem Widerstand arbeiten – nicht gegen ihn	194
9.5	Konflikte – Lösungen und Interventionen	196
9.5.1	Konfliktlösungen	196
9.5.2	Interventionen bei Konflikten.....	197
9.6	Beraterrolle und Konfliktmanager	201
10.	Die Rolle der Schulleitung in Schulentwicklungsprozessen	203
10.1	Schlüsselrolle der Schulleitung.....	203
10.2	Schulleitungshandeln.....	204
10.2.1	Führung.....	205
10.2.2	Verteilte Führung: Einbeziehung mittlerer Führungskräfte.....	207
10.2.3	Neue Strukturen erfordern neue Führungskräfte.....	208
10.2.4	Management'.....	208
10.2.5	Steuerung	209
10.3	Wie alles zusammengeführt wird: Konfluente Leitung.....	210
10.4	Wirksamkeit von Leitung für Schulqualität und Unterrichtsentwicklung	211
10.5	Wirksamkeit von Schulleitung auf Schülerleistungen	213
10.5.1	Erstes Fazit: Gezielte Gestaltung des QM	215
10.5.2	Zweites Fazit.....	216
10.6	Schulleitung ist wie Kuchenbacken – Lehren aus Chicago	216
10.7	Coaching von Schulleitung.....	218
11.	Evaluieren.....	222
11.1	Grundlegendes	222
11.2	Evaluation – eine Arbeitsdefinition	224
11.3	Bestandsaufnahme	226
11.4	Feedback.....	228
11.5	Formen der Evaluation	229
11.6	Ein Praxisbeispiel zur Evaluation	231
11.7	Ethik und Kultur der Evaluation.....	237
12.	Austausch und Teilhabe durch Kollegiale Fallberatung und Supervision.....	241
12.1	Definitionen und Differenzierungen	242
12.2	Theoriebezüge	244
12.2.1	Das »Forschungsprogramm Subjektive Theorien«.....	244

12.2.2	Das Modell des »reflektierten Praktikers« von Donald Alan Schön ...	244
12.2.3	Übertragbarkeit der Axiome	245
12.3	Navigation durch die Kollegiale Fallberatung	246
12.3.1	Funktionsverteilung	246
12.3.2	Phasen der Kollegialen Fallberatung	248
12.3.3	Merkmale der Kollegialen Fallberatung und deren Wirkung	259
12.4	Einrichtung Kollegialer Fallberatung.....	260
12.4.1	Kontraktbildung	260
12.4.2	Anleitung und Begleitung durch Supervision.....	260
12.4.3	Anwendung in der Schulentwicklung	263
12.5	Zusammenfassung und Ausblick	264
12.6	Checkliste zur Durchführung einer Kollegialen Fallberatung.....	265
13.	Change Management.....	271
13.1	Grundüberlegungen zum Change Management.....	271
13.2	Unterrichtsentwicklung als Change Management	272
13.2.1	Bestandsanalyse und Prioritätensetzung.....	272
13.2.2	Entwurf künftiger Entwicklungen.....	274
13.2.3	Z-Konfiguration	275
13.2.4	Change Management über die Jahre	277
13.2.5	Unterrichtsentwicklung als ganzheitliches Change Management	278
13.3	Change Management und der personale Faktor	279
	Werkzeuge und Instrumente zur Schulentwicklung.....	284