

AUFRISS

WAS IST SCHULENTWICKLUNG?	1
A Problemstellung	1
B Wissenschaftstheoretische Position	3
C Aufbau der Arbeit	19
VON DER AUßEN- ZUR INNENSTEUERUNG UND VON DER FREMD- ZUR SELBSTORGANISATION	21
A Schulentwicklung als Entwicklung des Gesamtsystems Schule	21
B Schulentwicklung als Entwicklung der Einzelschule	34
C Schulentwicklung ist eine Konstruktionsleistung	78
LERN-, SUBJEKT- UND TRANSFORMATIONSTHEORETISCHE ÜBERLEGUNGEN ZUR SCHULENTWICKLUNG	81
A Individuelle Lerntheorien als Grundlage organisationalen Lernens	81
B Modelle organisationalen Lernens	90
C Organisationales Lernen durch Transformation von Deutungsmustern	111
D Qualitätsanforderungen an ein organisationsdidaktisches Instrument im Rahmen von Schulentwicklung	151
DIE BALANCED SCORECARD ALS ORGANISATIONSDIDAKTISCHES INSTRUMENT IM RAHMEN VON SCHULENTWICKLUNG	153
A Die Balanced Scorecard (BSC)	153
B Die Anschlussfähigkeit der BSC an den Bildungsbereich	173
C Erarbeitung einer BSC für die PPC-Schule	187

DIE EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG	218
A Methodologische Vorüberlegungen	218
B Problemwahrnehmung und Gestaltungsorientierung des Schulleitungsteams vor Erarbeitung der BSC	236
C Analyse von Qualität und Umfang der Reflexionen über den Erarbeitungsprozess der BSC	240
D Impulse aus dem Erarbeitungsprozess der BSC für die Weiterentwicklung der PPC-Schule	277
LITERATUR	289
INTERNETQUELLEN	310

INHALTSVERZEICHNIS

AUFRISS	V
INHALTSVERZEICHNIS.....	VII
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	XIII
VORWORT.....	XV

WAS IST SCHULENTWICKLUNG?	1
---------------------------------	---

A PROBLEMSTELLUNG.....	1
------------------------	---

B WISSENSCHAFTSTHEORETISCHE POSITION	3
--	---

1 Die konstruktivistische Erkenntnistheorie	3
---	---

2 Die konstruktivistische Konzeption von Systemen.....	8
--	---

3 Implikationen zentraler Annahmen des Konstruktivismus	12
---	----

3.1 Lerntheoretische Implikationen.....	13
---	----

3.2 Ethische und steuerungstheoretische Implikationen.....	15
--	----

3.3 Das empirische Programm des Konstruktivismus	17
--	----

3.4 Präzisierung des Forschungsvorhabens	18
--	----

C AUFBAU DER ARBEIT.....	19
--------------------------	----

VON DER AUßEN- ZUR INNENSTEUERUNG UND VON DER FREMD- ZUR SELBSTORGANISATION	21
--	----

A SCHULENTWICKLUNG ALS ENTWICKLUNG DES GESAMTSYSTEMS SCHULE	21
--	----

1 Schultheoretischer Hintergrund	21
--	----

1.1 Verhältnis zwischen Gesellschafts- und Bildungssystem.....	21
--	----

1.1.1 Die verstehende Soziologie MAX WEBERS	21
---	----

1.1.2 Die struktur-funktionalistische Gesellschaftstheorie PARSONS	22
---	----

1.1.3 Die Weiterentwicklung des struktur-funktionalistischen Ansatzes durch FEND	24
---	----

1.2 Erklärungsansätze für gesellschaftlichen Wandel und Entwicklung.....	25
---	----

1.2.1 Das Gleichgewichtsparadigma von NIKLAS LUHMANN	26
---	----

1.2.2 Das dialektische Paradigma nach JÜRGEN HABERMAS.....	28
---	----

2 Gesellschaftliche Entwicklung und Schulentwicklung	32
B SCHULENTWICKLUNG	
ALS ENTWICKLUNG DER EINZELSCHULE	34
1 Empirischer Hintergrund.....	34
1.1 Empirische Untersuchungen zur <i>guten Schule</i>	34
1.2 Empirische Ergebnisse der Lehr-Lernforschung:	
Guter Unterricht	36
2 Organisationstheoretischer Hintergrund	37
2.1 Anfänge der Organisationsentwicklung	37
2.2 Verfahren der Organisationsentwicklung.....	39
2.3 Zur Problematik der Übertragung von Konzepten der	
Organisationsentwicklung auf die Schule	42
2.4 Die Schule als Lernende Organisation	46
2.4.1 Die <i>Lernende Schule</i>	46
2.4.2 Diskussion des Konzeptes - <i>Lernende Schule</i>	49
3 Bildungstheoretischer und didaktischer Hintergrund.....	50
3.1 Komplexitätssteigerung auf der organisationalen Ebene	52
3.2 Lernkulturentwicklung	54
4 Steuerungstheoretischer Hintergrund.....	59
4.1 Neue Verwaltungssteuerung.....	59
4.2 Qualität von Schule als Gegenstand dezentraler	
Selbstorganisation	63
4.2.1 Erweiterte Autonomie der Einzelschule.....	63
4.2.2 Leitbildentwicklung und Schulprogrammarbeit.....	65
4.3 Qualität von Schule als Gegenstand zentraler	
Bildungssteuerung.....	67
4.3.1 Referenzrahmen Schulqualität Hessen (HRS)	70
4.3.2 Qualitätsmanagement: Qualitätsentwicklung und	
-sicherung	74
4.3.3 Kontraktmanagement	75
4.4 Die besondere Rolle der Schulführung.....	77
C SCHULENTWICKLUNG IST EINE	
KONSTRUKTIONSLEISTUNG.....	78

LERN-, SUBJEKT- UND TRANSFORMATIONSTHEORETISCHE ÜBERLEGUNGEN ZUR SCHULENTWICKLUNG.....	81
A INDIVIDUELLE LERNTHEORIEN ALS GRUNDLAGE ORGANISATIONALEN LERNENS.....	81
1 Die Behavioristische Lerntheorie.....	81
2 Die genetische Epistemologie von PIAGET als Vorläufer des Konstruktivismus.....	82
3 Das systemische Lernkonzept von BATESON.....	86
B MODELLE ORGANISATIONALEN LERNENS.....	90
1 Die Organisation als “cognitive enterprise“.....	93
2 Das Konzept der organisatorischen Wissensbasis	95
3 Organisationslernen als Entwicklung des Organisationsgedächtnisses	95
4 Analyse der Erklärungsansätze zum Organisationslernen	98
4.1 Wie wird gelernt?.....	98
4.1.1 Die Ebene der Kognition und die Zustandsgebundenheit des Lernens	98
4.1.2 Die Ebene der Kommunikation und die Eigendynamik des Systems	102
4.2 Was und wieviel wird gelernt?	106
4.3 Grenzen der handlungstheoretischen Modelle zum Organisationslernen.....	110
C ORGANISATIONALES LERNEN DURCH TRANSFORMATION VON DEUTUNGSMUSTERN	111
1 Akteurs- und deutungstheoretische Perspektive	111
1.1 Die Ebene der Kognition: Individuell organisationales Lernen.....	111
1.1.1 Die Qualität des Wahrnehmens.....	111
1.1.1.1 Single loop und double loop learning.....	111
1.1.1.2 Nebenprodukte von Lernprozessen	114
1.1.2 Die Qualität des Analysierens	117
1.2 Vom individuell organisationalen zum organisationalen Lernen ..	121
1.3 Die Ebene der Kommunikation: Organisationales Lernen	122
1.3.1 Die Frage nach dem Lernsubjekt.....	122
1.3.2 Lernqualitäten und Lernkulturwandel	124
1.3.3 Reflexivität des Lern- und Führungsprozesses.....	128
1.4 Das Lernsystem als Subjekt organisationalen Lernens.....	130
2 Transformationstheoretische Perspektive	135
2.1 Transformative Erwachsenenbildung	135
2.1.1 Lebensweltbezug und Prämissenreflexion	135
2.1.2 Die Förderung transformativen Erwachsenenlernens	136

2.1.3 Bedeutung der Transformationstheorie für Schulentwicklung.....	140
2.2 Implikationen der Transformationstheorie für Organisationslernen.....	141
2.2.1 Steigerung der Systemrationalität durch Prämissenreflexion.....	142
2.2.2 Steigerung der Systemrationalität durch inhaltsbezogene Metakommunikation	143
2.2.3 Steigerung der Systemrationalität durch beziehungsbezogene Metakommunikation	144
2.3 Organisationsdidaktik	146
2.3.1 Verbindung des Lernsystems mit einem Didaktiksystem	146
2.3.2 Didaktische Analyse.....	147
2.3.3 Zweistufige Konzipierung einer Organisationsdidaktik.....	149
D QUALITÄTSANFORDERUNGEN AN EIN ORGANISATIONS- DIDAKTISCHES INSTRUMENT IM RAHMEN VON SCHULENTWICKLUNG.....	151
DIE BALANCED SCORECARD ALS ORGANISATIONS DIDAKTISCHES INSTRUMENT IM RAHMEN VON SCHULENTWICKLUNG	153
A DIE BALANCED SCORECARD (BSC).....	153
1 Begriff und Idee	153
1.1 Das Kennzahlensystem	155
1.2 Das Führungs- und Managementsystem.....	158
2 Die Ermöglichung organisationalen Lernens mit Hilfe der BSC.....	160
2.1 Das organisationsdidaktische Arrangement.....	160
2.2 Lehren und Lernen innerhalb der BSC	161
2.2.1 Verbesserung der Reflexionskompetenz: Lehren und Lernen im Kennzahlensystem.....	162
2.2.2 Verbesserung der Reflexionskompetenz: Lehren und Lernen im Managementsystem.....	165
2.2.3 Verbesserung der Handlungskompetenz.....	170
B DIE ANSCHLUSSFÄHIGKEIT DER BSC AN DEN BILDUNGSBEREICH	173
1 Die BSC als organisationsbezogenes Steuerungsinstrument der Einzelschule	173
1.1 Schulen brauchen Strategien.....	173
1.2 Schulen brauchen ein strategisches Steuerungsinstrument.....	178

1.3 Schulen brauchen ein integriertes Managementsystem	181
2 Die BSC als Bindeglied zwischen Gesamtsystem und Einzelschule ...	184
C ERARBEITUNG EINER BSC FÜR DIE PPC-SCHULE.....	187
1 Beschreibung der Pilotschule.....	187
2 Projekt-Zeittafel	189
3 Planung und Realisierung des didaktischen Arrangements Teil 1: Steigerung der Systemrationalität durch Prämissenreflexion	192
3.1 Der Workshop am 28.09.2006.....	192
3.2 Tagung des Schulleitungsteams in Grünberg vom 02.11.- 04.11.2006.....	200
3.3 Betrachtung der Arbeitsergebnisse vom 28.09.2006 und vom 02.- 04.11.2006 am 05.12.2006	205
4 Planung und Realisierung des didaktischen Arrangements Teil 2: Steigerung der Systemrationalität durch die Planung und Umsetzung konkreter Maßnahmen	209
4.1 Ergebnisse der inhaltsbezogenen Metakommunikation: Die Operationalisierung der Strategien im Zeitraum März – August 2007; hier exemplarisch Strategie S2	211
4.2 Ergebnisse der beziehungsbezogenen Metakommunikation	215
DIE EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG	218
A METHODOLOGISCHE VORÜBERLEGUNGEN	218
1 Das Forschungsdesign.....	218
2 Das Erhebungsverfahren	220
2.1 Das narrative Interview.....	220
2.2 Der Interviewleitfaden	221
2.3 Die Fallauswahl	222
3 Die Transkription	224
4 Das Auswertungsverfahren	225
4.1 Die qualitative Inhaltsanalyse.....	228
4.2 Die Vorbereitung der Materialauswertung	231
4.3 Sechs allgemeine Gütekriterien qualitativer Forschung nach MAYRING (1996:119ff.).....	234
B PROBLEMWAHRNEHMUNG UND GESTALTUNGSORIENTIERUNG DES SCHULLEITUNGSTEAMS VOR ERARBEITUNG DER BSC	236

C	ANALYSE VON QUALITÄT UND UMFANG DER REFLEXIONEN ÜBER DEN ERARBEITUNGSPROZESS DER BSC	240
1	Die Forschungsfrage	240
2	Kategorienbezogene Auswertung der narrativen Interviews	241
2.1	Auswertung der Hauptkategorie A: Paradigmatische Vorannahmen	242
2.1.1	Dimension A2: Annahmen über das eigene Lernen und Arbeiten.....	242
2.1.2	Dimension A1: Annahmen über das eigene Leben	248
2.1.3	Dimension A3: Annahmen über die Organisation	252
2.2	Auswertung der Hauptkategorie B: Einsicht in Konstruktivität	258
2.3	Auswertung der Hauptkategorie C: Einsicht in Systemdenken	262
2.3.1	Dimension C1: Bewusstsein kontextueller Systemrahmungen.....	262
2.3.2	Dimension C2: Prozessorientierung und eigene Verantwortlichkeit erkennen.....	266
2.4	Auswertung der Hauptkategorie D: Reflexiver Führungs- und Kommunikationsstil	269
2.4.1	Dimension D1: Wahrnehmung der Kontingenz der Wissensbasis	269
2.4.2	Dimension D2: Gewähren von Selbstorganisations- und Gestaltungsspielräumen	271
2.4.3	Dimension D3: Sinnmanagement als permanente Führungsaufgabe.....	273
2.5	Verbesserungsvorschläge für die Erarbeitung der BSC.....	276
D	IMPULSE AUS DEM ERARBEITUNGSPROZESS DER BSC FÜR DIE WEITERENTWICKLUNG DER PPC-SCHULE	277
1	Reflexion der Wahrnehmungsmuster und der Alltagsgestaltung.....	278
2	Veränderte Problemwahrnehmung.....	281
3	Neue Handlungsoptionen für die PPC-Schule	283
4	Folgerungen für die Arbeit mit der BSC.....	284
	LITERATUR	289
	INTERNETQUELLEN	310