

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 |