

INHALTSVERZEICHNIS

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

WAS IST SCHULENTWICKLUNG?1

A PROBLEMSTELLUNG1

B WISSENSCHAFTSTHEORETISCHE POSITION3

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 ARBEIT19

**VON DER AUßEN- ZUR INNENSTEUERUNG UND
 VON DER FREMD- ZUR SELBSTORGANISATION21**

**A SCHULENTWICKLUNG
 ALS ENTWICKLUNG DES GESAMTSYSTEMS SCHULE21**

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 LERNENS81

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 LERNENS90

1 Die Organisation als “cognitive enterprise“ 93

2 Das Konzept der organisatorischen Wissensbasis 95

3 Organisationslernen als Entwicklung des
 Organisationsgedächtnisses 98

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 DEUTUNGSMUSTERN111

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

| | |
|--|------------|
| 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: Sinmanagement 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 |