

Reinhard Bodlak

# **Erwartungen an Beraterinnen und Berater für Schulentwicklung**

Wie Schulentwicklung gelingen kann

Mit einem Geleitwort von Franz Rauch  
2018

Der Verlag für Systemische Forschung im Internet:  
www.systemische-forschung.de

Carl-Auer im Internet: www.carl-auer.de  
Bitte fordern Sie unser Gesamtverzeichnis an:

Carl-Auer Verlag  
Vangerowstr. 14  
69115 Heidelberg

Über alle Rechte der deutschen Ausgabe verfügt  
der Verlag für Systemische Forschung  
im Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg  
Fotomechanische Wiedergabe nur mit Genehmigung des Verlages  
Reihengestaltung nach Entwürfen von Uwe Göbel  
Printed in Germany 2018

Erste Auflage, 2018  
ISBN 978-3-8497-9021-9  
© 2018 Carl-Auer-Systeme, Heidelberg

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische  
Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Diese Publikation basiert auf der gleichnamigen Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades Doktor der Philosophie an der Fakultät für Interdisziplinäre Forschung und Fortbildung der Alpen-Adria-Universität Klagenfurt, 2017.

Die Verantwortung für Inhalt und Orthografie liegt bei dem Autor.  
Alle Rechte, insbesondere das Recht zur Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilme oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Danksagung</b> .....	<b>9</b>
<b>Geleitwort</b> .....	<b>11</b>
<b>1 Ausgangssituation</b> .....	<b>13</b>
1.1 Der Hintergrund des Projekts und der Forschungsbedarf .....	13
1.2 Zielsetzung der Arbeit.....	14
1.3 Forschungsfragen der Arbeit .....	15
1.4 Aufbau der Arbeit .....	15
<b>2 Eine Annäherung an den Begriff Schulentwicklung</b> .....	<b>17</b>
2.1 Gesamtsystem-Strategien.....	17
2.2 Entwicklung der Einzelschule .....	19
2.3 Neues Steuerungsmodell für das Gesamtsystem – Educational Governance .....	21
2.4 Das Besondere an Schulen – Schulen als ExpertInnenorganisationen .....	23
2.5 Drei Ebenen systematischer Schulentwicklung.....	26
2.6 Zusammenfassung.....	27
<b>3 Schulentwicklung versus erziehungstheoretische Perspektiven</b> .....	<b>29</b>
3.1 Perspektiven der Schulentwicklung.....	29
3.2 Erziehungstheoretische Perspektive .....	33
3.3 Zusammenfassung.....	36
<b>4 Qualitätsmanagement</b> .....	<b>39</b>
4.1 Ein historischer Abriss.....	40
4.2 Der Qualitätsbegriff .....	42
4.3 Unterschiedliche Qualitätsfacetten .....	43
4.4 Zusammenfassung.....	44
<b>5 Qualitätsinitiativen in Österreich</b> .....	<b>45</b>
5.1 QIBB (Qualitätsinitiative Berufsbildung).....	47
5.2 SQA (Schulqualität Allgemeinbildung) .....	50
5.3 Gegenüberstellung von QIBB und SQA.....	52
5.4 Zusammenfassung.....	55
<b>6 Organisationsberatungsansätze im Vergleich</b> .....	<b>59</b>
6.1 Fachberatung (Efficiency Experts oder Industrial Engineers) .....	59
6.2 Prozessberatung Organisationsentwicklung .....	62
6.3 Systemische Organisationsberatung .....	65

6.4	Merkmale von komplexen sozialen Systemen.....	67
6.5	Kritikpunkte an der systemischen Organisationsberatung .....	71
6.6	Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Prozess- und systemischer Organisationsberatung.....	72
6.7	Vergleich der Ansätze von Managementberatung, Organisationsentwicklung/Prozessberatung und systemischer Organisationsberatung .....	74
6.8	Zusammenfassung.....	76
<b>7</b>	<b>Gestaltungsmerkmale für einen systemischen Beratungsprozess... 77</b>	
7.1	Die systemische Schleife .....	77
7.2	Die beteiligten Systeme .....	77
7.3	Die methodische Herausforderung von Beschreibungen 2. Ordnung.....	79
7.4	Die Haltung der BeraterInnen .....	79
7.5	Eine klare Zielsetzung.....	80
7.6	Zusammenfassung.....	81
<b>8</b>	<b>Schulentwicklungsansätze .....</b>	<b>83</b>
8.1	Überblick zu Organisations- (OE), Unterrichts- (UE) und Personalentwicklung (PE).....	83
8.2	Organisationsentwicklung (OE).....	84
8.3	Unterrichtsentwicklung (UE).....	85
8.4	Personalentwicklung (PE).....	86
8.5	Kritische Anmerkungen und Gegenströmungen.....	87
8.6	Pädagogische Schulentwicklung (PSE) nach Klippert und Bastian.....	87
8.7	Zusammenfassung.....	88
<b>9</b>	<b>Voraussetzungen für die Zusammenarbeit von SchulentwicklungsberaterInnen und SchulvertreterInnen .....</b>	<b>91</b>
9.1	Gründe für eine externe Beratung an Schulen .....	91
9.2	Klärung der Erwartungen .....	92
9.3	Förderliche Bedingungen für Schulentwicklungsberatung .....	94
9.4	Zusammenfassung.....	95
<b>10</b>	<b>Beraten im Tandem.....</b>	<b>97</b>
10.1	Gründe für ein Beratungsteam .....	97
10.2	Struktur und Kultur des Beratungsteams .....	99
10.3	Zusammenfassung.....	100
<b>11</b>	<b>Systeminterne versus systemexterne BeraterInnen.....</b>	<b>101</b>
11.1	Interne BeraterInnen .....	101

11.2 Externe BeraterInnen .....	105
11.3 Zusammenfassung.....	108
<b>12 Skizzierung des Lehrgangs für Schulentwicklungsberatung (SEB-LG 2011–2013 bzw. 2012–2014) .....</b>	<b>109</b>
12.1 Übersicht über den Lehrgang für Schulentwicklungsberatung (SEB-LG).....	109
12.2 Die SchulentwicklungsberaterInnen an der Pädagogischen Hochschule Wien .....	111
<b>13 Gemeinsame Ausgangssituation der untersuchten Schulen .....</b>	<b>113</b>
13.1 Das neue St. Galler Managementmodell zur Führung einer Schule – Schule als komplexes dynamisch-soziales System.....	113
13.2 Die Einführung des neuen St. Galler Managementmodells .....	117
13.3 Zusammenfassung.....	118
<b>14 Forschungsdesign .....</b>	<b>121</b>
14.1 Qualitativer Forschungsansatz.....	121
14.2 Fallstudien als Forschungsmethoden.....	122
14.3 Darstellung der zu untersuchenden Fälle.....	125
14.4 Verwendete Forschungsinstrumente.....	125
14.5 Die eigene Rolle des Autors .....	138
<b>15 Darstellung der Fallstudien.....</b>	<b>141</b>
15.1 Fallstudie 1 .....	141
15.2 Fallstudie 2.....	167
15.3 Fallstudie 3.....	192
<b>16 Auswertung und Diskussion der Ergebnisse aus den Fallstudien.</b>	<b>217</b>
16.1 Cross-Case Analyse .....	217
16.2 Konsequenzen aus den gewonnenen Erkenntnissen für die Aus- bzw. Fortbildung von SchulentwicklungsberaterInnen ....	239
16.3 Praxisempfehlungen für BeraterInnen .....	242
<b>17 Weitere Forschungsperspektiven und abschließende     Bemerkungen.....</b>	<b>247</b>
<b>Literatur- und Quellenverzeichnis .....</b>	<b>249</b>
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>265</b>
<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>265</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>266</b>
<b>Anhang Lehrgang für Schulentwicklungsberatung .....</b>	<b>267</b>