

---

**LISOP, Ingrid/ HUISINGA, Richard:**

**Die neue Stufe der Schulentwicklung.  
Wege kollegialer Erfolgssicherung**

Frankfurt a.M.: G.A.F.B.-Verlag 2011.

ISBN 978-3-925070-89-1, 215 S., 14,50 €

---

**Rezension von Kathrin HUBER, Universität Konstanz**

Dass sich Schulen im Zuge gesellschaftlicher, ökonomischer sowie struktureller Veränderungen (weiter)entwickeln müssen, ist nicht neu. „Bildungsreform und Schulentwicklung“ prägen mittlerweile vielmehr den „Alltag des Bildungswesens“ (vgl. 9). Allerdings weisen Ingrid LISOP und Richard HUISINGA in ihrem Buch „Die neue Stufe der Schulentwicklung. Wege kollegialer Erfolgssicherung“ darauf hin, dass Schulen angesichts der immer rasanteren und radikaleren Veränderungen in Sachen Schulentwicklungsarbeit heutzutage vor neuen, extremen Herausforderungen stehen. Mit einem besonderen Fokus auf berufsbildende Schulen und der Absicht, v.a. die Zielgruppe der Schulpraktiker – d.h. Schulleiter und Lehrer – anzusprechen, zeigen die Autoren Hintergründe und Ursachen, Merkmale und Themenbereiche der neuen Veränderungswelle auf und beschreiben konkrete Wege und Instrumente zur Bewältigung der neuen Anforderungen in der Schulpraxis.

Das Buch gliedert sich in sieben Kapitel. Im einführenden ersten Kapitel skizzieren LISOP und HUISINGA die „Blickrichtung“ ihres Buches. Ausgangspunkt sei das „historisch Neue“ für die Schulentwicklung – nämlich „der Druck und die Breite“ sowie die „Unausweichlichkeit“ der Veränderungen (vgl. 9), mit denen Schulen konfrontiert seien. Als ursächlich für den erhöhten Veränderungsdruck führen die Autoren das Zusammenspiel von „Ökonomisierung“, „Europäisierung“ und neuem „Selbstverständnis des Staates, realisiert im New Public Management“, an (vgl. 9, 81). Vor diesem Hintergrund eröffne sich eine neue Stufe der Schulentwicklung, in der es um den „Kern der Schulstruktur“, d.h. unter anderem um Personalwirtschaft, die Reorganisation von Curricula und das Ressourcenmanagement gehen werde (vgl. 12). Für Schulen gelte es, den neuen Herausforderungen proaktiv zu begegnen und die neue Stufe der Schulentwicklung zu forcieren, statt abzuwarten (vgl. 10, 82). Das Anliegen der Autoren sei es, Schulleitern und Lehrern Mut zu machen und sie dazu zu motivieren, die neuen Entwicklungsaufgaben initiativ anzugehen (vgl. 7, 11, 82).

In Kapitel 2 zeigen die Autoren in einer Rückschau konkrete Anforderungsfelder auf, denen Schulen schon seit längerem gegenüberstehen, die jedoch z.T. bis heute virulent seien, da sie in Reformen und in der Schulentwicklungsarbeit bislang nicht (umfassend) aufgegriffen worden seien (vgl. 17 ff.). Ergänzend werden in chronologischer Abfolge die Interdependenzen zwischen allgemeinen gesellschaftlichen Strukturveränderungen und schulpolitischen Themen seit den 1970er-Jahren bis in die Gegenwart verdeutlicht (vgl. 20 ff.). Anhand von Beispielen auf Bundes- und Länderebene zeigen LISOP/ HUISINGA anschließend die Anfänge der

ökonomischen Reorganisations- und Rationalisierungswelle auf, in denen Schulpolitik zunehmend an marktwirtschaftlichen Prinzipien ausgerichtet wurde, d.h. die Selbstständigkeit der Schulen forciert und Schulgesetze und Steuerungssysteme im Schulsystem entsprechend reformiert wurden (vgl. 22 ff.).

Im dritten Kapitel konkretisieren die Autoren den von europäischer Ebene ausgehenden Veränderungsdruck – manifestiert in den Harmonisierungsbestrebungen der EU –, indem sie einen umfassenden Überblick über sämtliche im Rahmen der europäischen (Berufs-)Bildungspolitik verabschiedeten Programme und Maßnahmen geben (vgl. 33 ff.). Anschließend beschreiben LISOP/ HUISINGA sechs Faktoren, u.a. die Dominanz des New Public Managements sowie die schleichende Erosion des Berufskonzepts, als die „wichtigsten Detailelemente der aktuellen Bildungspolitik“ (vgl. 38 ff.). Das Kapitel schließt mit vier thesenartig formulierten Empfehlungen, wie Schulen diese, sich auf internationaler und nationaler Ebene durchsetzenden Trends im Rahmen ihrer Schulentwicklungsarbeit aktiv umsetzen können (vgl. 54 ff.).

Kapitel 4 widmet sich den inhaltlichen „Hauptlinien“ des wissenschaftlichen und öffentlichen Diskurses zur Rationalisierung des Bildungssektors seit Beginn der 90er-Jahre. Die folgenden fünf Themenbereiche werden von den Autoren grob umrissen und kritisch reflektiert: Kommerzialisierung und Ökonomisierung der Bildung, Schulautonomie und staatliche Steuerung, Qualitätssicherung und Evaluation, pädagogische Professionalität, Bildungsstandards und Kompetenzorientierung (vgl. 61 ff.). LISOP/ HUISINGA zeigen dabei auf, welche Negativeffekte sich aufgrund eines hohen Reform- und Veränderungsdrucks ergeben können. So würden z.B. im Rahmen des Qualitätssicherungsbooms im Schulsektor Evaluierungen häufig ohne Zugrundelegung fundierter Qualitätskriterien vorgenommen – „das, was ‚gute Schule‘ ausmacht“, bleibe ein weites Feld und damit „völlig offen“ (vgl. 67). Schulen führten „irgendwelche Fragebogenaktionen“ durch „nach dem Motto: ‚Hauptsache, dass...‘“ (ebenda). In Bezug auf das Thema Kompetenzorientierung empfehlen die Autoren mehr Gelassenheit: Auf die Ausformulierung von Kompetenzen im Rahmen der Curriculumarbeit könne man „daraus verzichten“, wohingegen eine präzise Ausformulierung der Ziele des Wissens und Könnens unerlässlich sei (vgl. 79).

„Starten, nicht warten“ – mit dieser Aufforderung überschreiben die Autoren das fünfte Kapitel, in dem sie ihre Empfehlung klar zum Ausdruck bringen, die Herausforderungen im Rahmen der neuen Stufe der Schulentwicklung aktiv anzugehen, um sich als Schule in der Bildungslandschaft zu positionieren (vgl. 81 f.). Dabei stünden v.a. zwei Punkte im Vordergrund: Zum einen sollten sich zum Schutz des öffentlichen Bildungsauftrags grundsätzlich alle Effizienzüberlegungen dem Primat menschlicher Entwicklung beugen (vgl. 86). Zum anderen müsse sich jede Schule auf die „Denkfigur der relativen Leistungsfähigkeit“ – d.h. die leistungsorientierte Mittelzuweisung, wie sie im Hochschulbereich bereits implementiert ist – einstellen und sich folglich auf eine Konkurrenzsituation mit anderen Schulen strategisch vorbereiten (vgl. 89 ff.). Welche konkreten Gestaltungsbereiche sich den Schulen hier eröffnen, zeigen die Autoren in Kapitel 6. Im siebten und letzten Kapitel des Buches folgt dann eine Art Methodik-Leitfaden für Schulleiter: In der Form von sieben praktischen Empfehlun-

gen geben LISOP/ HUISINGA Tipps, wie die neue Stufe der Schulentwicklung methodisch angegangen werden kann (vgl. 119 ff.).

Der Buchanhang umfasst thematisch ergänzende Materialien wie z.B. eine Übersicht der Deskriptoren des Europäischen Qualifikationsrahmens, Auszüge aus diversen Schulgesetzen und persönliche Statements von Vertretern des beruflichen Schulwesens zum Thema Schulentwicklung (vgl. 167 ff.).

Das Buch gibt insgesamt einen sehr breit gefächerten Einblick in die Thematik der Schulentwicklung. Hervorzuheben sind dabei insbesondere die dargelegten Zusammenhänge und Verschränkungen von Ökonomisierung, Europäisierung und Staatsverständnis, von internationaler, nationaler und länderspezifischer Bildungspolitik und deren Relation zum wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Strukturwandel. Die Autoren thematisieren darüber hinaus auch vermeintliche ‚Tabuzonen‘ wie z.B. Arbeitszeitmodelle für Lehrer oder Curriculumentwicklung als Gestaltungsfelder von Schulentwicklung mit einer angenehm unverblühten Direktheit (vgl. 107 ff., 113 ff.). Den bereits im Vorwort formulierten Anspruch, Anregungen und Empfehlungen für die Schulpraxis zu vermitteln, setzen die Autoren gewissenhaft um. So zeichnen sich v.a. die aufgezeigten Gestaltungsspielräume im Rahmen der Schulentwicklungsarbeit (Kap. 6) und die Ratschläge für das konkrete methodische Vorgehen (Kap. 7) durch einen ausgeprägten Praxisbezug aus.

Für den an detaillierteren Informationen interessierten Leser mögen allerdings z.T. ausführlichere Hinweise auf weiterführende, vertiefende Literatur zu den einzelnen, im Buch behandelten Themenbereichen fehlen. Zudem kommt den mit der Schulentwicklung verbundenen Problemen (wie z.B. der Kurzlebigkeit vieler Bildungsreformen sowie Implementierungsschwierigkeiten aufgrund kontradiktorischer Gesetzeslagen und Verordnungen) eine nur randständige Bedeutung zu. Dass das Motto „Starten, nicht warten“ keinen Aufruf zu übereiltem Aktionismus darstellen soll, machen die Autoren implizit jedoch auch selbst deutlich, indem sie z.B. im Zusammenhang mit der Kompetenzorientierung zu Gelassenheit raten (vgl. 79) und in Bezug auf schulische Selbstevaluierungsmaßnahmen vor methodischen Fehlern warnen (vgl. 67).

Insgesamt empfiehlt sich die Lektüre des Buches sehr, um einen umfassenden Überblick über die Thematik der Schulentwicklung mit all ihren Facetten zu bekommen. Die Autoren wecken durch ihre vorausschauenden und motivierenden Ausführungen das Bewusstsein für die neue, veränderte Form der Schulentwicklung und die Notwendigkeit, diese von schulischer Seite proaktiv umzusetzen. Die im Buch zusammengestellten Impulse für mögliche Entwicklungsschritte geben dabei eine nützliche erste Hilfestellung.