

---

**HOLTAPPELS, Heinz Günter / KLEMM, Klaus /  
ROLFF, Hans-Günter (Hrsg.):  
Schulentwicklung durch Gestaltungsautonomie:  
Ergebnisse der Begleitforschung zum Modellvorhaben  
„Selbstständige Schule“ in Nordrhein-Westfalen.**

Münster: Waxmann 2008. 352 Seiten, ISBN 978-3-8309-2070-0, 29,- €

---



### **Rezension von Klaus HALFPAP**

Das nordrhein-westfälische Modellvorhaben „Selbstständige Schule“ (2002 – 2008), das in Kooperation des Ministeriums für Schule und Weiterbildung und der Bertelsmann Stiftung durchgeführt wurde, betrat bei der Umsetzung der Idee einer selbstständigeren und eigenverantwortlicheren Schule vielfach Neuland. Diesen Weg abzusichern und weiterzuführen war die Aufgabe, an der die wissenschaftliche Begleitung mitwirkte (3).

Die Ergebnisse sind für die Erziehungswissenschaft insgesamt interessant, jedoch auch speziell für die Berufs- und Wirtschaftspädagogik, weil auch berufliche Bildungsprozesse (in der Schule – in Nordrhein-Westfalen Berufskollegs genannt) Forschungsgegenstand waren, jedoch überwiegend nur fokussiert auf organisatorische Rahmenbedingungen (dies allerdings auftragsgemäß).

Die Projektleitung hat für die wissenschaftliche Begleitforschung (im Folgenden nur „WB“ genannt) besonders das Ziel herausgestellt zu untersuchen, inwieweit das Lernen verbessert werden kann. Dazu wird abschließend das Fazit gezogen (332): „Die Unterrichtsqualität und die Variabilität der Lehr-Lern-Arrangements weisen zwar ein beachtliches Niveau auf, zeigen allerdings im Zeitverlauf kaum Verbesserungen. ... Grundschülerinnen und -schüler wenden in den untersuchten Schulen im Zeitverlauf häufiger Methoden selbstständigen Lernens an.“

Die Ergebnisse der Begleitforschung werden von elf Wissenschaftlern in 21 Beiträgen vorgestellt, sechs davon in Einzelautorenschaft. Auch hier spiegelt sich auf dieser Ebene ein roter Faden, der sich durch das gesamte Modellvorhaben in allen Arbeitsfeldern zieht: Teamarbeit.

Die Beiträge sind inhaltlich systematisiert worden zu folgenden Kapiteln des Werkes:

- I. Fragestellungen, theoretische Grundannahmen, eingesetzte Methoden
- II. Strukturdaten und Einstellungen der Akteure
- III. Ergebnisse zu Zielbereichen im Längsschnitt:
  - Unterricht, Schulleitung und innere Schulorganisation, Personalmanagement und Sachmittelbewirtschaftung, Qualitätssicherung und Rechenschaftslegung, Regionale Schul- und Bildungslandschaften
- IV. Prozesse der Selbstständigkeitsentwicklung: Schulische Fallstudien
- V. Zusammenhangsanalysen
- VI. Fazit

Der Projektkoordinator der WB, Hermann PFEIFFER, stellt im ersten Beitrag des Kapitels I die **Ziele des Modellvorhabens** dar und formuliert die **Forschungsfragen**, die in späteren Beiträgen differenziert und begründet werden (14 f.):

1. In welcher Hinsicht und in welchem Maße nutzen die Schulen die gewährten Handlungsspielräume zur Gestaltung ihrer schulischen Entwicklung?
2. Welche Rolle spielen Schulleitungen, Steuergruppen und Kollegien bei der Entwicklung der Selbstständigen Schulen?
3. Welche Bedingungen erweisen sich als wirksam für Unterrichtsqualität und Lernergebnisse und deren Entwicklung?
4. Wie wirkt erweiterte Selbstständigkeit auf Schulentwicklung?
5. Welche Merkmale regionaler Schul- und Bildungslandschaften begünstigen Schulentwicklung?

Autorenteams stellen im I. Kapitel das **Forschungsdesign und das methodische Vorgehen** dar und beantworten die übergeordnete Forschungsfrage der WB nach der Qualitätsverbesserung von Schule und Unterricht mit der vorher notwendigen Klärung des Verständnisses einer „erweiterten Selbstständigkeit“. Das Verständnis von Selbstständigkeit der WB „definiert sich pragmatisch als die Dialektik von Gewährung und Nutzung der im Modellvorhaben gewährten Handlungsspielräume. Nutzung wird in diesem Zusammenhang verstanden als Kombination von Gestaltungsautonomie und dem Aufbau einer lernenden Organisation“ (47). Auf der Basis eines entwickelten Theoriemodells „wurde ein Index zur Kapazität Organisationalen Lernens entwickelt“ (59). Er „beinhaltet 29 Skalen und Items, die sich inhaltlich in den sieben Bereichen der Kapazität des Organisationalen Lernens verorten lassen“: 1. Organisationsstruktur, 2. Gemeinsame Ziel- und Wertvorstellungen und Kooperation im Kollegium, 3. Wissensgenerierung und Fähigkeiten, 4. Führung und Management, 5. Qualitätssicherung, Zielüberprüfung und Feedback, 6. Austausch mit der schulischen Umwelt, 7. Partizipation.

Im kurzen II. Kapitel illustrieren zwei Autorenteams Ergebnisse zu Einstellungsentwicklungen bei den Akteuren zum Modellvorhaben sowie zur Qualifizierung und Professionalisierung im Modellvorhaben. Zum ersten Aspekt wurden Befragungen durchgeführt zur Innovationsbereitschaft, zur Belastung, zur Selbstwirksamkeit, zur Arbeitszufriedenheit und zum Arbeitsklima. Ergebnis: sehr positive Angaben zur Entwicklung beim Arbeitsklima und der Arbeitszufriedenheit. Auffällig ist insgesamt, dass in den Grundschulen „mit Abstand die zufriedenen und innovativsten Lehrkräfte sind“ (91). An Berufskollegs sind diese Werte relativ niedrig, dagegen hoch bei der Belastung.

Im umfangreichsten III. Kapitel werden **Forschungsergebnisse zu den zentralen Zielbereichen des Modellvorhabens im Längsschnitt** vorgestellt und kommentiert. Einige wenige Ergebnisse:

- Bezüglich der Einschätzung des Schulleitungshandelns durch die Lehrkräfte „fällt auf, dass – mit Ausnahme der Berufskollegs – gerade die Schulleitungen von großen

Schulsystemen schlechter im Bezug auf ihre Kompetenzen eingeschätzt werden als die an kleineren Systemen“ (150 f.).

- „78 % aller Schulleitungen geben an, dass die im Modellvorhaben eingeleiteten Maßnahmen systematisch aus dem Schulprogramm abgeleitet sind, und 95 %, dass ihr Schulprogramm auch ein Leitbild enthält“ (183)... „Am häufigsten sind Zielvereinbarungen mit Fachgruppen in Realschulen und Berufskollegs (jeweils 38 %) verbreitet, am seltensten in Gesamtschulen (13 %)“ (184).
- „Insgesamt zeigt sich, dass Qualitätssicherung und Rechenschaftslegung im Verlauf des Modellvorhabens deutlich ausgebaut wurden, jedoch noch Entwicklungsbedarf besteht in den einzelnen Dimensionen und erst recht in der Verknüpfung der Dimensionen zu einem System des Qualitätsmanagements. Bei den Schulformen ist das Qualitätsmanagement am weitesten bei den Berufskollegs ausgebaut (Schüler-Lehrer-Feedback, Zielvereinbarungen)“ (194).
- Die Begleitforschung konnte zeigen, dass der Austausch zwischen den Schulen in der Region auf einem mittleren Niveau angekommen ist, dass darüber hinaus aber in den meisten Regionen noch ein weiter Weg bis zur Bildungslandschaft zurückzulegen ist“ (223).

Theresa RÖHRICH erweitert die Befunde durch ihren Beitrag als Kapitel IV: **Prozesse der Selbstständigkeitsentwicklung: Schulische Fallstudien**. Dieser umfangreichste Einzelbeitrag gibt in ausgefeilter Diktion und klarer Strukturierung des Gedankenganges einen fundierten Einblick in die Methodik der Fallstudien einerseits generell, andererseits aber vor allem über diesen methodischen Zugang der WB speziell in die schulischen Entwicklungsprozesse im Rahmen des Modellvorhabens, wodurch vor allem auch individuelle Aspekte der Akteure hinsichtlich der Schul- und Unterrichtsentwicklung „in den Fokus der qualitativen Analyse“ gelangen (225).

Im V. Kapitel „**Zusammenhangsanalyse**“ werden fünf Beiträge zusammengefasst:

1. Wirksamkeit der Qualifizierung schulischer Steuergruppen
2. Einfluss von Schulleitungs- und Steuergruppenhandeln
3. Selbstständigkeit als Kapazität Organisationalen Lernens und Qualität des Unterrichts
4. Methodentrainings und Unterrichtsgestaltung
5. Einfluss von Prozessmerkmalen der Organisations- und Unterrichtsentwicklung auf Lernleistungen

Ein Ergebnis sei herausgegriffen: „Wie intensiv in den Schulen – bezogen auf die Beteiligung der Lehrkräfte – Methodentrainings durchgeführt wurden, hat für die Unterrichtsgestaltung hinsichtlich der Intensität der Praxis von Unterrichtsformen mit kooperativem, schüleraktivem und selbststeuerndem Lernen offenbar keine Bedeutung. Einfluss aber hat die Intensität unterrichtsbezogener Lehrerkooperation, die Austausch, gemeinsame Planung und Vor- und Nachbereitung beinhaltet (312).

Einführend in diese Rezension wurden zwei von 15 Schlussfolgerungen genannt, die das „Fazit“ (321 f.) der WB enthält. Auch da nicht alle „verdichteten“ Befunde einen größeren Erkenntniszugewinn beinhalten (z. B.: „Die Innovationsbereitschaft der Kollegien ist größer geworden und hat Einfluss auf zentrale schulische Qualitätsmerkmale.“), seien nur noch drei hervorgehoben: „Deutliche Zuwächse im Zeitverlauf zeigen sich vor allem bei der Lehrerkoope-ration und im Evaluationshandeln, gleichwohl besteht in diesen Bereichen weiterer Ent-wicklungsbedarf“. „Der eigenverantwortliche Umgang mit Personalmanagement und insbe-sondere mit der Sachmittelbewirtschaftung wurde von den handelnden Personen professionell umgesetzt.“ Betrachtet man einige Befunde in den Beiträgen (z. B. zum Methodentraining), fällt es schwer, das 15. Fazit nachzuvollziehen: „Den Schulen zur Verfügung gestellte Unter-stützungsleistungen fördern nachweislich Schulmanagement und Unterrichtsentwicklung in beachtlicher Weise.“

Das Buch wird abgerundet durch ein umfassendes Literaturverzeichnis (333 ff.) und eine Übersicht über die Autorinnen und Autoren (351). Ein Sachwortregister fehlt.

Der Rezensent stimmt den Autoren voll zu: „Obwohl das Fazit, das hier vorgestellt wird, Ergebnis einer fünfjährigen Begleitforschung ist, muss gesehen werden, dass es für eine end-gültige Würdigung des Modellvorhabens noch zu früh ist. ... Gleichwohl kann dies Fazit zu diesem Zeitpunkt – nach fünfjähriger Begleitforschung – wichtige Hinweise für die weitere Entwicklung selbstständiger Schulen – in Nordrhein-Westfalen und anderswo – bieten“ (332).