



1/2022  
26. Jahrgang

# Schulentwicklung: Rückblicke und Ausblicke

KRAINZ-DÜRR/JESACHER-RÖSSLER/TULOWITZKI: Editorial

## THEMA

AMMANN/ANDEREGG/BUHREN: Schulautonomie – Wohl oder Wehe? Eine Bilanz

JESACHER-RÖSSLER/SCHRATZ: Schulaufsicht als Motor der Systementwicklung

BRÜHLMANN/KRIEG/STRITTMATTER: Der Berufsauftrag von Lehrpersonen  
im Konnex zur Schulentwicklung

DASCHNER/KRAINZ-DÜRR/KUMMER-WYSS: Das organisierte Lernen  
der Lehrerinnen und Lehrer

KLEIN/LEE: Schulische Handlungspraxis als Faktor sozialer Bildungsdisparitäten

KANSTEINER/GERICK: Schulleitung und Geschlecht – von alten zu neuen Perspektiven

THURLER/ZALA-MEZÖ: Change/Veränderung in der Schulentwicklung

HAMEYER/TULOWITZKI: Schulentwicklung im Rückspiegel

## NACH.GEDACHT

BÖTTCHER: Mehr oder weniger Freiheit für Entwicklung der Einzelschule?

## SERVICE

ANSORG/BERKEMEYER: Wirkungsstätten der Schulentwicklungsforschung

DÖRLER: Diskursanalyse zu Bildungsungleichheit und Entscheidungsstrukturen

ROLFF: Review zu 100 JSE-Heften aus 25 Jahren

*journal für  
schulentwicklung*

---

**1/2022**  
26. Jahrgang

**Thema**

**Schulentwicklung:  
Rückblicke und Ausblicke**

**StudienVerlag**

**Auch als digitale Ausgabe/digitales Abo erhältlich:**

**[www.united-kiosk.de](http://www.united-kiosk.de)**

**[www.studienverlag.at](http://www.studienverlag.at)**

#### **Impressum**

26. Jahrgang 2022  
© 2022 by Studienverlag Innsbruck-Wien  
Satz: Maria Strobl – [www.gestro.at](http://www.gestro.at)

Verlag: Studienverlag, Erlenstraße 10, A-6020 Innsbruck;  
Tel.: 0043/512/395045, Fax: 0043/512/395045-15;  
E-Mail: [order@studienverlag.at](mailto:order@studienverlag.at); Internet: [www.studienverlag.at](http://www.studienverlag.at)  
Redaktion: Melanie Knünz c/o Studienverlag; E-Mail:  
[schulentwicklung.redaktion@studienverlag.at](mailto:schulentwicklung.redaktion@studienverlag.at)

Bezugsbedingungen: *journal für schulentwicklung* erscheint  
viermal jährlich.

Jahresabonnement: € 56,90

Einzelheft: € 23,90

(Preise inkl. MwSt., zuzügl. Versand)

Die Bezugspreise unterliegen der Preisbindung.

Abonnement-Abbestellungen müssen spätestens 3 Monate vor  
Ende des Kalenderjahres schriftlich erfolgen.

#### Herausgeberteam

Markus Ammann, Universität Innsbruck

Nils Berkemeyer, Universität Jena

Julia Gerick, TU Braunschweig

Livia Jesacher-Rößler, Universität Innsbruck

Esther Dominique Klein, Technische Universität Dortmund

Marlies Krainz-Dürr, Pädagogische Hochschule Kärnten

Martina Krieg, Amt für gemeindliche Schulen, Zug

Annemarie Kummer Wyss, Pädagogische Hochschule Luzern

Pierre Tulowitzki, Fachhochschule Nordwestschweiz

Enikö Zala-Mezö, Pädagogische Hochschule Zürich

Die mit dem Verfassernamen gekennzeichneten Beiträge  
geben nicht in jedem Fall die Meinung der Redaktion oder  
der Herausgeber wieder. Die Verfasser sind verantwortlich  
für die Richtigkeit der in ihren Beiträgen mitgeteilten  
Tatbestände. Für unverlangt eingesandte Manuskripte  
übernehmen Redaktion und Verlag keine Haftung. Die  
Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge  
sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb  
der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne  
Zustimmung des Verlages unzulässig. Das gilt insbesondere  
für Vervielfältigung, Übersetzungen, Mikroverfilmungen  
und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen  
Systemen.

Offenlegung laut Mediengesetz:

Medieninhaber: Studienverlag Ges.m.b.H., Erlenstraße 10,

A-6020 Innsbruck; Buch-, Kunst- und Musikalienverlag;

Markus Hatzler (Geschäftsführer)

Blattlinie: Das *journal für schulentwicklung* dokumentiert  
Erfahrungen aus der Praxis der Schulentwicklung, greift  
Impulse aus der internationalen Schulentwicklungsszene auf  
und will praktische Tipps und theoretische Ressourcen für  
die Entwicklung der Schule als Organisation anbieten.

# Inhalt

## Thema

- Marlies Krainz-Dürr, Livia Jesacher-Rößler & Pierre Tulowitzki*  
Schulentwicklung: Rückblicke und Ausblicke. Editorial 5
- Markus Ammann, Niels Anderegg & Claus Bühren*  
Schulautonomie – Wohl oder Wehe? Eine Bilanz. 8
- Livia Jesacher-Rößler & Michael Schratz*  
Schulaufsicht als Motor der Systementwicklung:  
Wer Qualität fordert, muss Unterstützung leisten 16
- Jürg Brühlmann, Martina Krieg & Anton Strittmatter*  
Der Berufsauftrag von Lehrpersonen im Konnex zur Schulentwicklung 24
- Peter Daschner, Marlies Krainz-Dürr & Annemarie Kummer-Wyss*  
Das organisierte Lernen der Lehrerinnen und Lehrer 31
- Esther Dominique Klein & Eunji Lee*  
Schulische Handlungspraxis als Faktor sozialer Bildungsdisparitäten 37
- Katja Kansteiner & Julia Gerick*  
Schulleitung und Geschlecht – von alten zu neuen Perspektiven 43
- Monica Gather Thurler & Enikö Zala-Mezö*  
«Bleibt alles anders? Change/Veränderung in der Schulentwicklung» 49
- Uwe Hameyer & Pierre Tulowitzki*  
Schulentwicklung im Rückspiegel –  
Phasendramaturgie, Prozess, Kunst, Handwerk oder Prophetentum? 55

## Nach.gedacht

- Wolfgang Böttcher*  
Mehr oder weniger Freiheit für Entwicklung der Einzelschule? 62

## Service

*Annabell Ansorg & Nils Berkemeyer*

Wirkungsstätten der Schulentwicklungsforschung

68

*Tobias Dörler*

Diskursanalyse zu Bildungsungleichheit und Entscheidungsstrukturen

74

*Hans-Günter Rolff*

Review zu 100 JSE-Heften aus 25 Jahren

80

# Schulentwicklung: Rückblicke und Ausblicke

Editorial

Herausgeber\*innen: Marlies Krainz-Dürr, Livia Jesacher-Rößler & Pierre Tulowitzki



Der vorliegende Band ist ein Sonderheft, das sich als kritische Bestandsaufnahme der Schulentwicklung(-sforschung) versteht. Der Anlass ist ein Jubiläum. Vor 25 Jahren wurde das *journal für schulentwicklung* mit dem Anspruch gegründet, schulische Entwicklungsprozesse aus der Perspektive unterschiedlicher Akteure, insbesondere auch der Beratungs- und Forschungsperspektiven, zu betrachten, internationale Schulentwicklungsforschungen der deutschsprachigen Diskussion zugänglich zu machen und nicht zuletzt Praktikerinnen und Praktikern ein Forum für die Vorstellung von Initiativen und zur Vernetzung zu bieten. Der Zeitpunkt der Gründung war, wie das Herausgeberteam im Vorwort der ersten Ausgabe schreibt, eine Umbruchszeit, „... in der es für Reformen kein aufnahmebereites Klima gab“ (*journal für schulentwicklung* 1/1997, S. 4).

Wer noch bis in die 1980er Jahre von Schulentwicklung sprach, der meinte vor allem Reformen auf der Systemebene. Bildungsbarrieren sollten auf struktureller Ebene beseitigt

werden, Schulen gebaut, finanzielle Hindernisse gemildert und Schulversuche zur Weiterentwicklung der Qualität des Lernens an Schulen vor Ort erprobt und ins Regelsystem übertragen werden.

Mitte der 1990er Jahre war diese Bildungseuphorie längst verblasst und einer „niederschweligen Reformpolitik“ (Pelinka für Österreich, 1996, S. 22) gewichen. Beigetragen dazu haben nicht zuletzt Studien aus dem Ausland, die nachwiesen, dass nicht das Schulsystem den größten Einfluss auf das Lernen und die Entwicklung von Schülerinnen und Schülern ausübte, sondern die Qualität der jeweils besuchten Schule (am einflussreichsten womöglich Rutter, 1979). Nicht systemweite Veränderungen des Schulwesens standen im Fokus der Bemühungen, sondern die Gestaltung der Einzelschule. Gestützt wurde diese Entwicklung durch einen Prozess der Deregulierung und Autonomisierung, der im deutschsprachigen Raum in den 1990er Jahren seinen gesetzlichen Niederschlag fand. Die neuen, erweiterten Gestaltungsspielräume



wurden von den Schulen rasch aufgegriffen und erzeugten damit einen neuen Orientierungs- und Beratungsbedarf, der in veränderten Formen bis heute anhält. Das *journal für schulentwicklung* kam also zur rechten Zeit.

Die Themen haben sich im Laufe der Jahre gewandelt. Waren es anfangs Fragestellungen, wie man Innovationen in einer auf Vereinzelung ausgerichteten Expertenorganisation Schule überhaupt auf den Weg bringt, so sind es heute Diskurse über das Spannungsfeld von schulischer Autonomie und zentraler Steuerung. Manche Themen haben sich jedoch über die Jahre als Kernfragen der Schulentwicklung erhalten, auch wenn sie immer neue Herausforderungen aufwerfen. An diesen Kernthemen haben wir uns in diesem Heft orientiert und Personen unterschiedlicher Herausgebergenerationen und aus unterschiedlichen deutschsprachigen Ländern gebeten, Einblicke in die wechselvolle Geschichte dieser Themen zu geben und Perspektiven für die Zukunft abzuleiten.

Den Anfang machen die beiden Themen *Schulautonomie* und *Bildungsadministration*. *Markus Ammann*, *Niels Anderegg* und *Claus Buhren* rekapitulieren in ihrem Beitrag die Entstehung einer selbstständigen/eigenständigen bzw. autonomen Schule und werfen je einen länderspezifischen Blick auf die Entwicklungen hierzu. Im Beitrag von *Livia Jesacher-Rößler* und *Michael Schratz* werden im Zusammenhang mit dem erweiterten Aufgabenfeld der Schulaufsichtsverantwortlichen konkret zwei Unterstützungsformate vorgestellt. Auch die Rubrik „nach.gedacht“ widmet sich diesen beiden Themen. Hier stellt *Wolfgang Böttcher* die provokante Frage, warum das Wort Autonomie ganz selbstverständlich positive Konnotationen bei jeder/jedem erzeugt und man allein bei der Forderung nach mehr unmittelbarem Applaus bekommt. Ferner betrachtet er kritisch das Aufgabenfeld der Schulaufsicht und skizziert anhand ausgewählter Beispiele neue Herausforderungen für schulische Entwicklungsarbeit auf sämtlichen Systemebenen.

Wie sich der *Berufsauftrag* und das *Berufsethos* von Lehrpersonen im Kontext von Schulentwicklung verändert haben und heute gesehen werden, nehmen *Jürg Brühlmann*, *Martina Krieg* und *Anton Strittmatter* in den Blick. *Fort- und Weiterbildung von Lehrkräften* bleibt auch unter den Anforderungen von Schulentwicklungsprozessen ein zentrales Thema. *Peter Daschner*, *Marlies Krainz-Dürr* und *Annemarie Kummer Wyss* zeigen in ihrem Beitrag auf, wie unterschiedlich in den einzelnen Ländern dabei vorgegangen wird, dass aber am Ende durchaus gemeinsame Perspektiven stehen können.

*Diversität* und *Bildungsbarrieren* begleiten Bildungsinstitutionen zu jeder Zeit. *Tobias Dörler* stellt in seiner Diskursanalyse, bei der er sowohl die Hefte des *journals für schulentwicklung* als auch die Zeitschrift *Lernenden Schule* analysierte, schwerwiegende Kontinuitäten sowie Veränderungen im Diskurs um Schulentwicklung im Bereich der Bildungsungleichheiten fest. Mit dem Blick auf soziale Herkunft der Schülerinnen und Schüler stellen *Esther Dominique Klein* und *Eunji Lee* die Frage, an welchen Stellschrauben des schulischen Systems gedreht werden muss, um dabei zu helfen, diese Disparitäten abzubauen. Den Bereich Gender unter dem Gesichtspunkt der Schulführung fokussiert der Beitrag von *Katja Kansteiner* und *Julia Gerick*. Die Autorinnen geben einen Überblick über den gegenwärtigen Forschungsstand und diskutieren dabei kritisch, ob denn das Geschlecht im Zusammenhang mit Führung überhaupt in so prominenter Form hervorzuheben ist.

Einen Überblick über die Veränderungen in den theoretischen Einflüssen und Schwerpunkten auf bzw. in der *Schulentwicklungsberatung* geben *Monika Gather-Thurler* und *Enikő Zala-Mező* bzw. für *Schulentwicklung* allgemein *Pierre Tulowitzki* und *Uwe Hameyer*. Letztere werfen einen kritischen Blick auf einige Konzeptionen von Schulentwicklung im Laufe der letzten Jahrzehnte.

Auch der Serviceteil des Jubiläumshefts nimmt sich dem großen Ganzen an und liefert

durch den Beitrag von *Annabell Ansorge* und *Nils Berkemeyer* eine Kartierung des deutschsprachigen Raumes für Professuren und Lehrstühle, die sich der Schulentwicklungsforschung im Allgemeinen und Teilaspekten davon im Speziellen widmen. Mittels dieser Übersicht wird deutlich, dass Schulentwicklungsforschung vielfach als Spezialgebiet im „Zwischen“ unterschiedlicher Forschungsgebiete platziert wird. Nicht zuletzt auch eine Erkenntnis, die nach 25 Jahren *journal für schulentwicklung* bestätigt werden kann.

Nicht nur der Anspruch an Schulentwicklung, sondern auch das Journal selbst hat sich über die Jahre gewandelt. Gegründet von einer „Vätergeneration“ im Jahr 1997 (erst 2002 bzw. 2003 wurden mit *Marlies Krainz-Dürr* und *Monica Gather-Thurler* Frauen in das Herausgaberteam aufgenommen) fand um 2015 ein Generationenwechsel statt, der auch die Geschlechterparität berücksichtigt und neue

Themenschwerpunkte in das Journal holte. Einen diesbezüglichen Überblick gibt als Herausgeber der ersten Stunde *Hans-Günter Rolff* in seinem umfassenden Review von über 100 Hefte in 25 Jahren.

#### Literatur

Pelinka, A. (1996). Die veränderte Kultur bildungspolitischer Entscheidungen. In: W. Specht & J. Thonhauser (Hrsg.), *Schulqualität*. Innsbruck: Studien-Verlag, S. 22–36.

Rutter, M. (1979). *Fifteen Thousand Hours. Secondary Schools and Their Effects on Children*. Harvard University Press.

#### Kontakte:

marlies.krainz-duerr@ph-kaernten.ac.at

livia.roessler@uibk.ac.at

pierre.tulowitzki@fhnw.ch



**Marlies Krainz-Dürr,**  
*Dr. Mag., Gründungsrektorin und Rektorin der Pädagogischen Hochschule Kärnten, Viktor Frankl Hochschule, akademisch geprüfte Organisationsberaterin im Bildungswesen. Forschungsschwerpunkte: Lernende Systeme, Schulentwicklung und Beratung.*



**Pierre Tulowitzki,**  
*Professor und Leiter der Professur für Bildungsmanagement und Schulentwicklung an der Pädagogischen Hochschule der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW).*



**Livia Jesacher-Rößler,**  
*Projektmitarbeiterin (Postdoc) am Institut für LehrerInnenbildung und Schulforschung der Leopold-Franzens-Universität Innsbruck.*