

# Innenarchitektur der Schule als Grundlage für Veränderungen

Auf dem Weg zur «Lernenden Organisation Schule»

**Priska Hellmüller-Luthiger**

Bereichsleiterin Kader- und Systementwicklung

Coach und Organisationsberaterin BSO, EMBA HRM

PHBern

# Fundamentaler Wechsel der Steuerung im Schulsystem



**Die geleitete Schule wird als Organisation zur Verantwortung gezogen.**

- Verantwortungs- und Gestaltungszuwachs von SL
- Gezielte Personalarbeit
- Mehr Teamarbeit, mehr Absprachen
- Gemeinsame Ziele
- Verbindliche Schulentwicklung: Entwicklung und Rechenschaftslegung

**Konsequenz:**        **Veränderung der beruflichen Identität der LP**  
                         **Veränderung der Führung und Steuerung von Schule**  
                         **Nicht nur in der Schule sondern **an** der Schule arbeiten**

## Künftige Herausforderungen an die Schule



- Die Gesellschaft erwartet, dass die Schulen neben der Bildung auch ein umfassendes Betreuungsangebot gewährleisten.
- Es wird erwartet, dass die Schulen professionell geführt werden.
- Die fachlichen Anforderungen an die Lehrpersonen werden zunehmen.
- Die Zusammensetzung der Klassen wird immer heterogener.
- Die Ansprüche der Eltern an die Schule bzw. die Lehrpersonen werden immer unterschiedlicher.
- Eine erfolgreiche Bildungsarbeit verlangt eine vermehrte Zusammenarbeit von Lehrpersonen, Heilpädagogen, Tageschulen, Schulsozialarbeit, ....
- Die Rekrutierung von Lehrpersonen wird schwieriger.
- Der Lehrplan 21 wird kompetenzorientiert sein, so dass der Unterricht und dessen Vor- und Nachbereitung neu ausgerichtet werden muss.

# ...gemeinsam auf Kurs

Segelstellung hin  
zur lernenden  
Organisation

Wind

Teamarbeit in  
Professionellen  
Lerngemeinschaften

Aufbau eines  
strukturierten Kollegiums

Steuergruppen einrichten

...an der Innenarchitektur  
der Schule arbeiten  
heisst...

Change Management  
als Konzept der SE

Distributed Leadership

Wellen



# Lernende Organisation

## Erkenntnisse aus der Schulentwicklungsforschung

(Senge, Dubs, Rolff)

Das Konzept der Lernenden Organisation wird als ein wesentlicher Erfolgefaktor der Schulentwicklung begriffen (vgl. z.B. Dalin 1986).

Aus bisherigen Entwicklungsprozessen (vgl. Senge 2005) ist zu ersehen, dass durch fragmentiertes Denken und Handeln die Einführung von Innovationen, z.B. „Neuen“ nicht in entsprechender Qualität vorankommt.

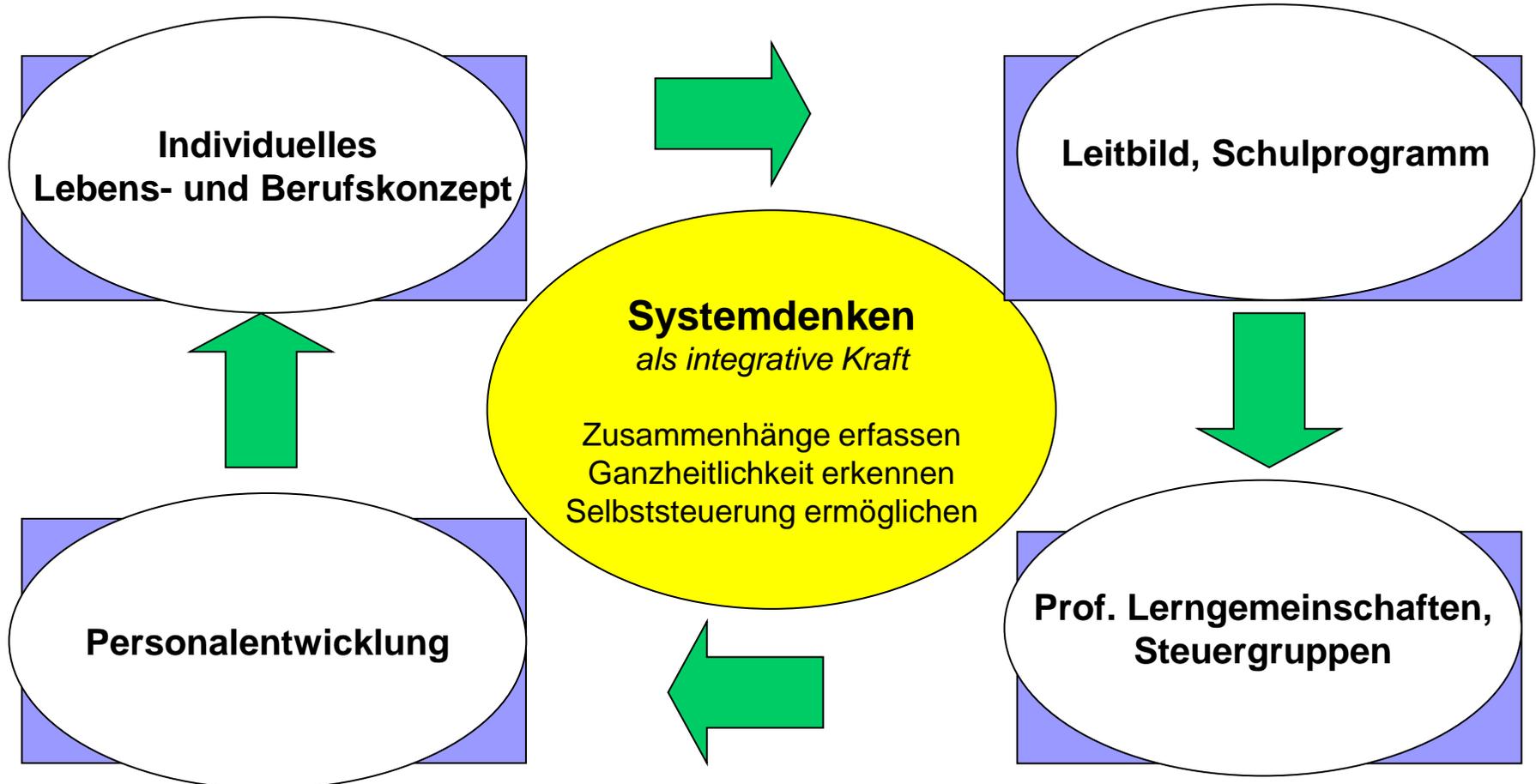
Wenn es um einen initiierten Lern- und Entwicklungsprozess geht, bedarf es einer Vorgehensweise, die diese Fragmente integriert, damit das Lernen der gesamten Organisation Schule möglich ist.

**Fazit: Abschied vom fragmentierten Denken und Handeln hin zum organisationalen Lernen.**

**Menschen lernen miteinander zu lernen, das Ganze zu erkennen und zu erfassen. Sie identifizieren sich mit der Schule und derer Entwicklungen.**

# Die lernende Organisation Schule

## Das Modell der Lernenden Organisation (vgl. Senge 2000)



# Die Lernende Organisation Schule

## Verbindung von Personal- und Organisationsentwicklung



## Fazit

### **Führen im Kontext der Schule**

- Professionalisieren der eigenen Führungstätigkeit und Weiterentwicklung des eigenen Führungsprofils

### **Aufbau einer ressourcenorientierten Schulkultur**

- Förderung von Partizipation und Kooperation und Arbeiten im Team

### **Optimierung der Schulqualität durch systematische Entwicklung**

- Individuelle und kollektive Entwicklungsplanung und –steuerung mit Blick auf die Zielsetzungen der Schule

# ...gemeinsam auf Kurs

Segelstellung hin  
zur lernenden  
Organisation

Wind

Teamarbeit in Professionellen  
Lerngemeinschaften

Aufbau eines  
strukturierten Kollegiums

...an der Innenarchitektur  
der Schule arbeiten  
heisst...

Change Management  
als Konzept der SE

Steuergruppen einrichten

Distributed Leadership

Wellen





# Change Management als Konzept der SE Entwicklungssteuerung (Holtappels und Feldhoff, 2010)

*Change Management* meint das Management von Veränderungsprozessen in (lernenden) Organisationen und beinhaltet alle Aufgaben, Massnahmen und Tätigkeiten die umfassende Veränderungen bewirken sollen (etwa zur Umsetzung neuer Strategien, Strukturen oder Verhaltensweisen).

Merkmale des Change Management in Schulen:

- Das in der Schule vorhandene individuelle Erfahrungswissen der einzelnen LP wird reflektiert und für Entwicklungen verfügbar gemacht.
- Kooperation sowie eine Feedback- und Evaluationskultur in Schulen sind erkennbar.
- Die Schule arbeitet zielorientiert.
- Es ist eine koordinierende Vernetzung der Aktivitäten von Arbeitsteams, Stufengruppen, Fachgruppen, ... erkennbar.
- Aufgabe der Schulleitung: Verantwortung für die Steuerung der Veränderungsprozesse



Schulleiterinnen und Schulleiter in erfolgreichen Schulen haben eine langfristige Schwerpunktsetzung bezüglich der wesentlichen Inhalte, verwenden ein Schulprogramm als Instrument, um die Beteiligten in einen Entwicklungsprozess einzubinden und erreichen Kohärenz durch eine effektive und effiziente Zusammenarbeit. (vgl. Fullan)

**Lernbereit, veränderungsfähig, mit Blick auf eine langfristige Orientierung!** (vgl. Wissinger, J., Huber, S.G. (2002): Schulleitung – Forschung und Qualifizierung, S.30)



**Qualitäts-  
management**

# Schule mit Perspektiven - Segel für die Zukunft setzen

Wind

Unterrichts-  
entwicklung

Segelstellung

Organisations-  
entwicklung

Personal-  
entwicklung



**Haltung**



**Führung**

Wellen

## Fazit: 3 Grundprinzipien von Schulentwicklung



Gemeinsame und je individuelle Ziele entwickeln, Zielerreichung überprüfen, Gründe der Nicht-Erreichung analysieren



Feedbackkultur auf Ebene Organisation und Individuum entwickeln



Das gemeinsame Lernen von LP institutionalisieren

Vgl. Führung und Management in der guten Schule (Bonsen, M. 2007) [http://www.ph-freiburg.de/weiterbi/lehrer/downloads/Fuehrung\\_und\\_Management\\_in\\_der\\_gutenSchule.pdf](http://www.ph-freiburg.de/weiterbi/lehrer/downloads/Fuehrung_und_Management_in_der_gutenSchule.pdf)

# ...gemeinsam auf Kurs

Segelstellung hin  
zur lernenden  
Organisation

Wind

Teamarbeit in Professionellen  
Lerngemeinschaften

Aufbau eines  
strukturierten Kollegiums

...an der Innenarchitektur  
der Schule arbeiten  
heisst...

Change Management  
als Konzept der SE

Steuergruppen einrichten

**Distributed Leadership**

Wellen



# You can't command the wind, but you can set the sails!

Pauline Laing, kanadische Bildungsforscherin

- „Segelpositionen“
- klarer Kurs, professionelle Führung
- gute Navigation, präzise Positionsbestimmung  
gute Instrumente
- eingespieltes Team



## Distributed Leadership **Blick in die Forschung**

Die Schulleitung trägt indirekt zur Schuleffektivität bei. Diese **indirekte Wirkung** ist allerdings als **erheblich** einzuschätzen. (vgl. Leithwood, Hallingers, Hecks zitiert von Bensen, M. 2013)

Lernprozesse der Schüler/innen werden in erster Linie durch Interaktionen mit Lehrkräften und über eine **gezielte Gestaltung** der Schulorganisation **durch die Schulleitung** vermittelt, also **indirekt** beeinflusst. (vgl. Rolff, 2012)

Die komplexen Entwicklungsaufgaben in der Schule erfordern verteilte Führung und konzertierte Einflussnahme auf unterschiedlichen Ebenen. (vgl. Bensen, 2013)

## Distributed Leadership Was? Warum?

Distributed Leadership erfordert eine starke Schulleitung, die die Führungsverantwortung wahrnimmt und die Handlungsverantwortung delegiert.

Sie spielt die Schlüsselrolle im Aufbau einer „entwicklungsorientierten Schulkultur“.

Distributed Leadership meint das Zusammenspiel verschiedener Akteure, wobei dieses auf gemeinsame Entwicklungsziele abgestimmt werden muss. Dies gelingt durch institutionalisierte Strukturen wie Fachgruppen, Steuergruppen, professionelle Lerngemeinschaften.

### **Wirkung**

- Die damit gewonnenen Handlungsspielräume für Lehrpersonen wirken sich positiv auf deren Arbeitszufriedenheit und Motivation aus.
- Die stärkere Mitwirkung des Kollegiums erhöht die Akzeptanz von Beschlüssen und Entscheidungen.

## Distributed Leadership

### Die Frage der Delegation klären

Entwicklungsstufe	Führungsstil
<p>E4 Hohe Kompetenz Hohes Engagement</p>	<p>S4 <b>Delegieren</b> Entscheidungs- und Durchführungsverantwortung für den Aufgabenbereich übertragen</p>
<p>E3 Hohe Kompetenz Schwankendes Engagement</p>	<p>S3 <b>Unterstützen</b> Anerkennen, an Entscheidungen beteiligen</p>
<p>E2 Einige Kompetenz Wenig Engagement</p>	<p>S2 <b>Anleiten</b> Überzeugen und klare Anweisungen, Kontrolle und Lob</p>
<p>E1 Niedrige Kompetenz Hohes Engagement</p>	<p>S1 <b>Lenken</b> Aufgabenorientiert führen, strukturierende Vorgaben, Kontrolle</p>

## Zentrale Herausforderung von Schulleitungen

**direkte, individuell  
ausgerichtete Einflussnahme  
auf Mitarbeiter**

**Zielgerichtete indirekte Einflussnahme und Führung im Hinblick auf**

- **Kooperation und Zusammenarbeit**
- **gemeinsame innovative Entwicklungsbemühungen**
- **optimale Gestaltung des Tagesgeschäfts / des Alltags / des Unterrichts als zentraler Ort schulischen Geschehens!**

# ...gemeinsam auf Kurs

Segelstellung hin  
zur lernenden  
Organisation

Wind

Teamarbeit in Professionellen  
Lerngemeinschaften

Aufbau eines  
strukturierten Kollegiums

...an der Innenarchitektur  
der Schule arbeiten  
heisst...

Change Management  
als Konzept der SE

Steuergruppen einrichten

Distributed Leadership

Wellen



## Aufbau eines strukturierten Kollegiums

### Der Blick in die Forschung

- Lehrerverkooperation wird als „Gelenkstück“ innerschulischer Unterrichtsentwicklung verstanden und ist ein zentrales Ergebnis der „effective school“-Forschung.
- Die abgestimmte Zusammenarbeit des Kollegiums ist eine entscheidende Bedingung für Schulerfolg!

(Bonsen, M. u.a.(2002). Die Wirksamkeit von Schulleitung, Juventa Verlag, S.61)

- Teamarbeit und –entwicklung – als „zentrale Entwicklungsachse“ von Schulqualität

(Rolf, H.G., 2002, S.40)

# Aufbau eines strukturierten Kollegiums Der Blick in die Forschung

Die erfolgreiche Entwicklung der Schule ist abhängig...

- vom vorhandenen *Potenzial* und der *Veränderungsbereitschaft* aller Beteiligten,
- von *Rahmenbedingungen*, welche die Zusammenarbeit in unterschiedlichen Teams fördert und unterstützen,
- von *sinnstiftenden Strukturen*, die effizientes und effektives Zusammenarbeiten in verschiedenen Teams ermöglichen.



## An der Innenarchitektur der Schule arbeiten heisst... **Aufbau eines strukturierten Kollegiums**

**Strukturierte Kollegien basieren auf einer Zusammenarbeitskultur mit  
geklärten Kompetenzen**

- Breitere Verteilung von Verantwortung  Kooperative Führungsstrukturen aufbauen
- Nutzen des Potenzials hoch qualifizierter Fachleute für Erziehung und Bildung  Schul- und Unterrichtsqualität optimieren und zwischen individuellen und kooperativen Aufgaben unterscheiden

## An der Innenarchitektur der Schule arbeiten heisst... **Aufbau eines strukturierten Kollegiums**

### **Fokus SE: Vom Kollegium und der SL mandatierte Prozesssteuerung**

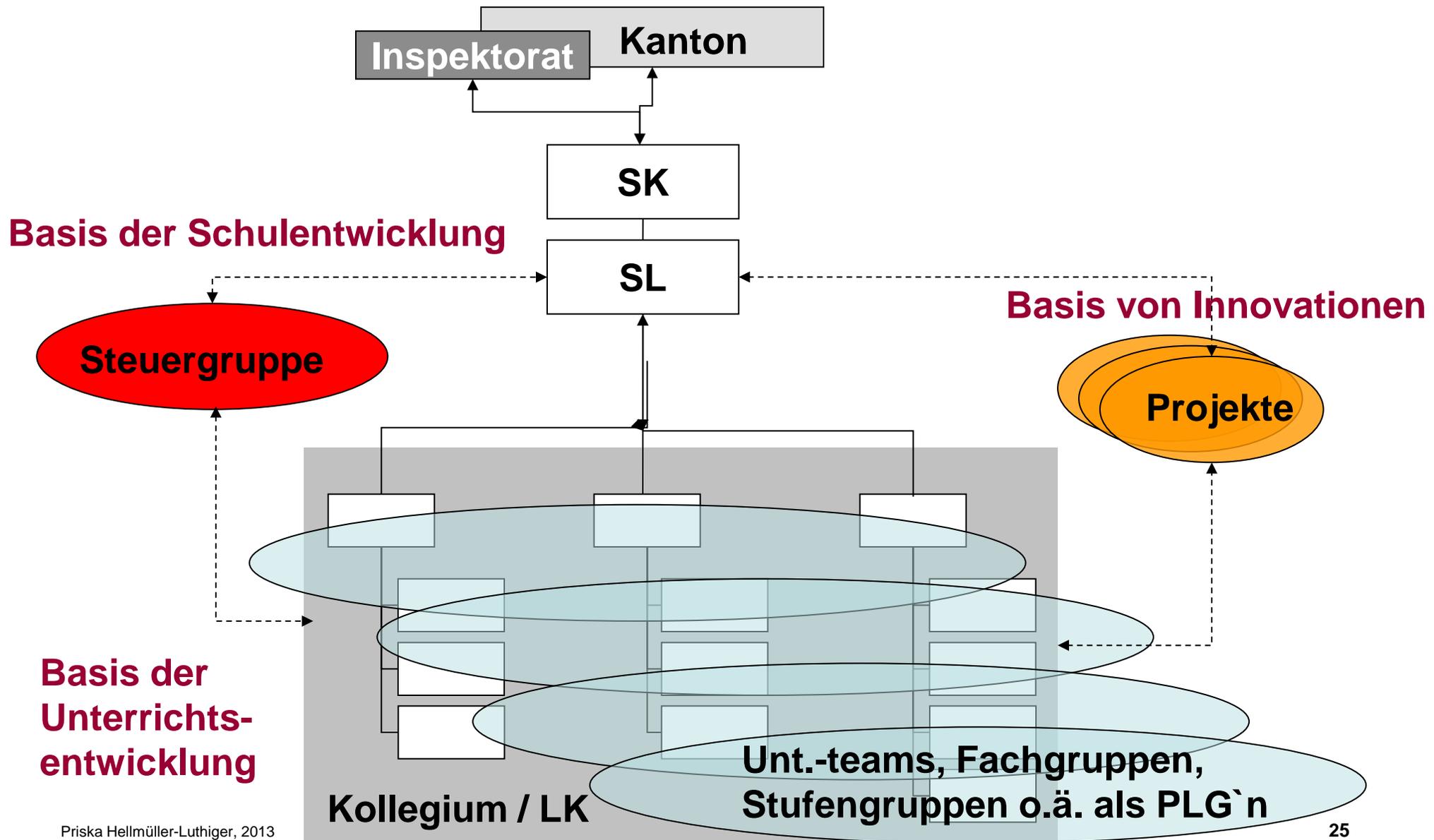
- *Steuergruppen*

### **Fokus UE: Lehrpersonen lernen von Lehrpersonen**

- *Fachgruppen*
- *Stufengruppen*

### **Fokus Selbstführung: Ich führe mich**

- *Selbstreflexion*
- *Individuelle Weiterbildung*





**Strukturierte Kollegien –**

**Der Königsweg zur Weiterentwicklung der Unterrichts- und  
Schulqualität und zur Gesunderhaltung aller !**

# ...gemeinsam auf Kurs

Segelstellung hin  
zur lernenden  
Organisation

Wind

Teamarbeit in Professionellen  
Lerngemeinschaften

Aufbau eines  
strukturierten Kollegiums

...an der Innenarchitektur  
der Schule arbeiten  
heisst...

Change Management  
als Konzept der SE

Steuergruppen einrichten

Distributed Leadership

Wellen



# Steuergruppen ...im Kontext der Schulentwicklung



Erfahrungen mit SE-Prozessen in Deutschland, Norwegen, Holland, England, Österreich und der Schweiz zeigen:

Wo Steuergruppen eingerichtet wurden, hatten SE-Prozesse bessere Chancen,

... im Kollegium verankert zu sein,

... zu sichtbaren Ergebnissen zu führen,

... sich auf das Ganze der Schule zu beziehen,

... damit einen bewussten Qualitätsentwicklungsprozess zu initiieren.

# Steuergruppen ...im Kontext der Schulentwicklung



## Infrastruktur zur Steuerung aufbauen

Schulentwicklung braucht eine Infrastruktur zur Steuerung der Schulentwicklungsprozesse, eine Basis für Anregungen, Impulse und für die Organisation.

### → Die Steuergruppe ...

- ... als das neue Strukturelement
- ... als Gremium für die Organisation und Steuerung von Schulentwicklungsprozessen
- ... als Zentrum des Change Managements

# Steuergruppen als Zentrum des Change Managements

## Abgrenzung zum Projektmanagement

### Steuergruppen

- dienen der Schulentwicklung und sind auf die Schule als Ganzes bezogen.
- Sie sind auf längere Dauer eingerichtet und arbeiten im Auftrag des Kollegiums und der Schulleitung.
- unterstützen die Schulleitung bei der Steuerung von Schul- und Qualitätsentwicklungsprozessen

### Projekte

- sind nicht auf das Ganze bezogen.
- In der Regel setzt die Schulleitung den Auftrag fest und setzt Projektgruppen ein.

**Was eine Steuergruppe macht...**



## Aufgaben von Steuergruppen

**Vision**

**Leitbild**

**Schulprogramm**

**Zielentwicklung**

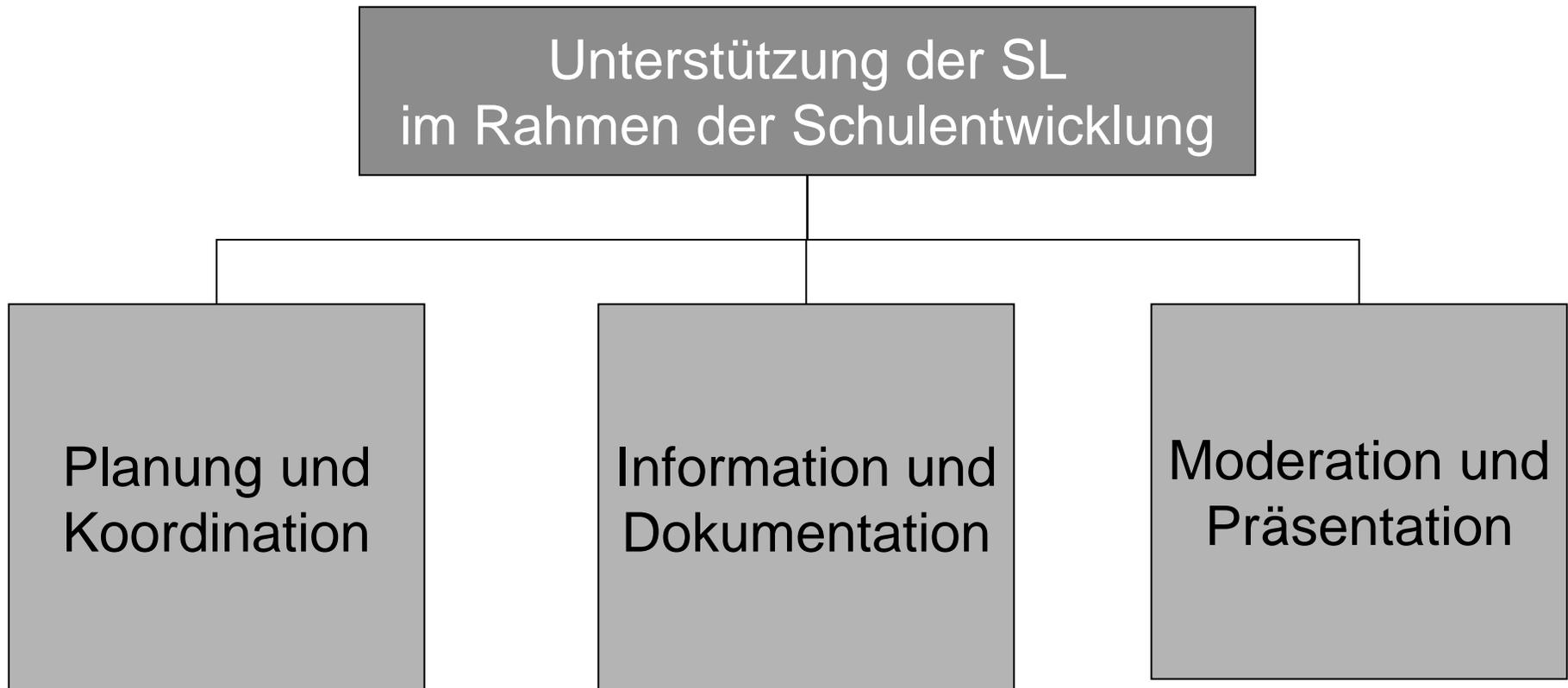
**Massnahmenplanung  
und Umsetzung**

**Evaluation**

**STG sind auf längere Dauer eingerichtet und arbeiten im Auftrag des Kollegiums und der Schulleitung.**

# Was eine Steuergruppe macht

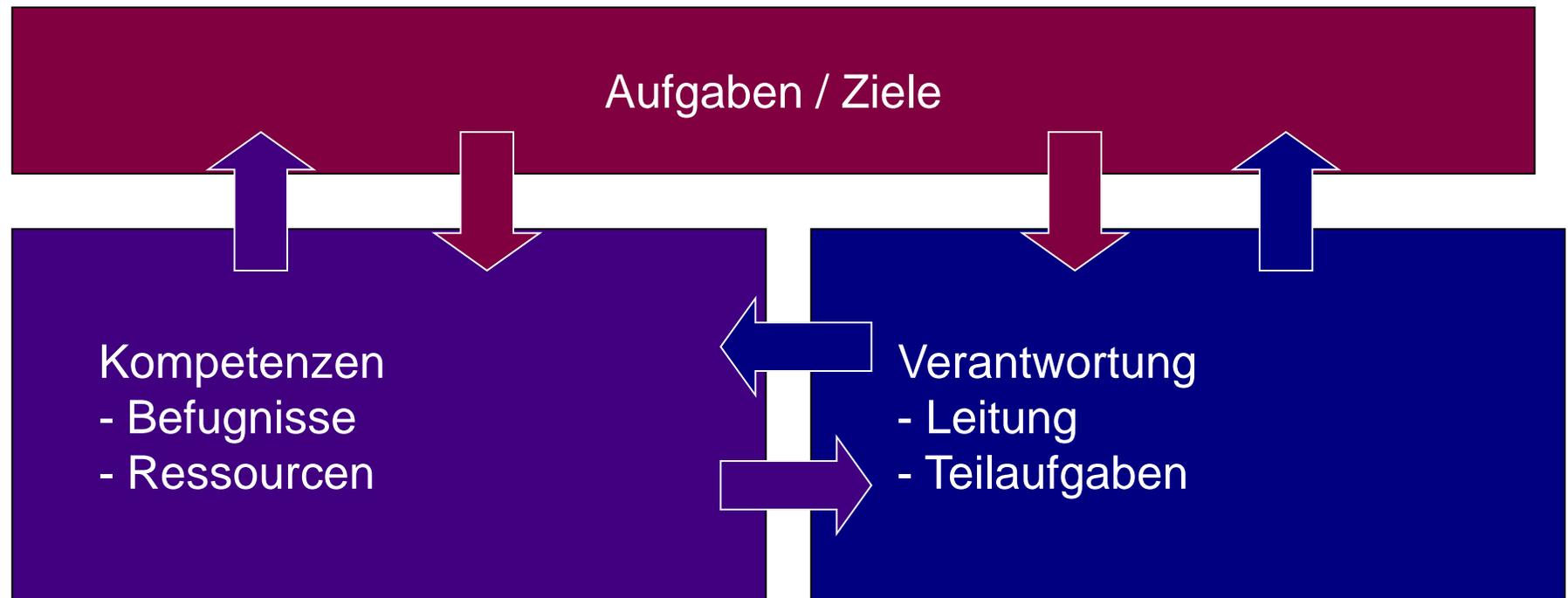
## Funktion und Arbeitsweise





# Was eine Steuergruppe macht Profil und Rolle

## Definition eines Steuergruppenprofils / Rollenklärung



# Was eine Steuergruppe macht

## Rechte und Pflichten der Steuergruppe



### Rechte

- Unterstützung durch SL
- Ressourcen für die geleistete Arbeit
  - ⇒ z.B. Entschädigung, Entlastung, Honorierung, Weiterbildung
- Nutzung von Zeitgefässen für die SE in zu definierendem Masse
- Kommunikation mit SL und Kollegium
- Möglicher Einbezug von externen Fachpersonen nach Absprache mit der SL

### Pflichten

- Unterstützung der SL (insb. bei der Entscheidungsfindung)
- Informationspflichten und -rechte gegenüber der SL und dem Kollegium
- Dokumentation der Arbeit der Steuergruppe
- Ggfs. Evaluation der Steuergruppe

# Was eine Steuergruppe macht



**Unterstützung der Schulleitung bei der Steuerung von Schul- und Qualitätsentwicklungsprozessen**

**Sparringpartnerin der Schulleitung**

**Bindeglied zwischen Kollegium und Schulleitung**

## Fazit

### Zusammenfassung / Hauptaussagen

#### Die Steuergruppe ...

- ist die Basis und das Zentrum für Schulentwicklung.
- ist eine Art Stabstelle, die gemeinsam mit der SL voraus denkt.
- sammelt, bündelt und verarbeitet Informationen und bereitet diese zu Entscheidungs- und Bewertungsvorschlägen auf.
- ist das Instrument zur Planung, Organisation, Steuerung und Bewältigung von Veränderungsprozessen -> Change Management.
- gibt Impulse an das Kollegium, AG's, Teams und die SL (Unterstützung und Beratung).

**Die STG ist wirkungsvoll tätig, wenn sie einerseits die Anliegen, Perspektiven der Schulleitung wie auch jene des Kollegiums aufnimmt und konstruktiv bearbeitet.**

# Transfer in die eigene Schule



- Was sind Gründe für eine Steuergruppe? Warum / wozu eine Steuergruppe? -> Gründe / Nutzen
- Was sind fördernde Kräfte / was hindernde Kräfte?



**Gut funktionierende Steuergruppen – ein Garant für Verbindlichkeit von Schulentwicklungsprozessen!**

**Gut funktionierende Steuergruppen – ein Gewinn für Schul- und Qualitätsentwicklungsprozesse!**

# ...gemeinsam auf Kurs

Segelstellung hin  
zur lernenden  
Organisation

Wind

Teamarbeit in Professionellen  
Lerngemeinschaften

Aufbau eines  
strukturierten Kollegiums

...an der Innenarchitektur  
der Schule arbeiten  
heisst...

Change Management  
als Konzept der SE

Steuergruppen einrichten

Distributed Leadership

Wellen





TEAMS, die sich als **professionelle Lern- und Arbeitsgemeinschaften (PLG)** verstehen, haben die grössten Erfolgschancen, nachhaltig wirksame Unterrichtsentwicklung umzusetzen und Schülerinnen und Schülern zu Lernerfolg zu verhelfen.



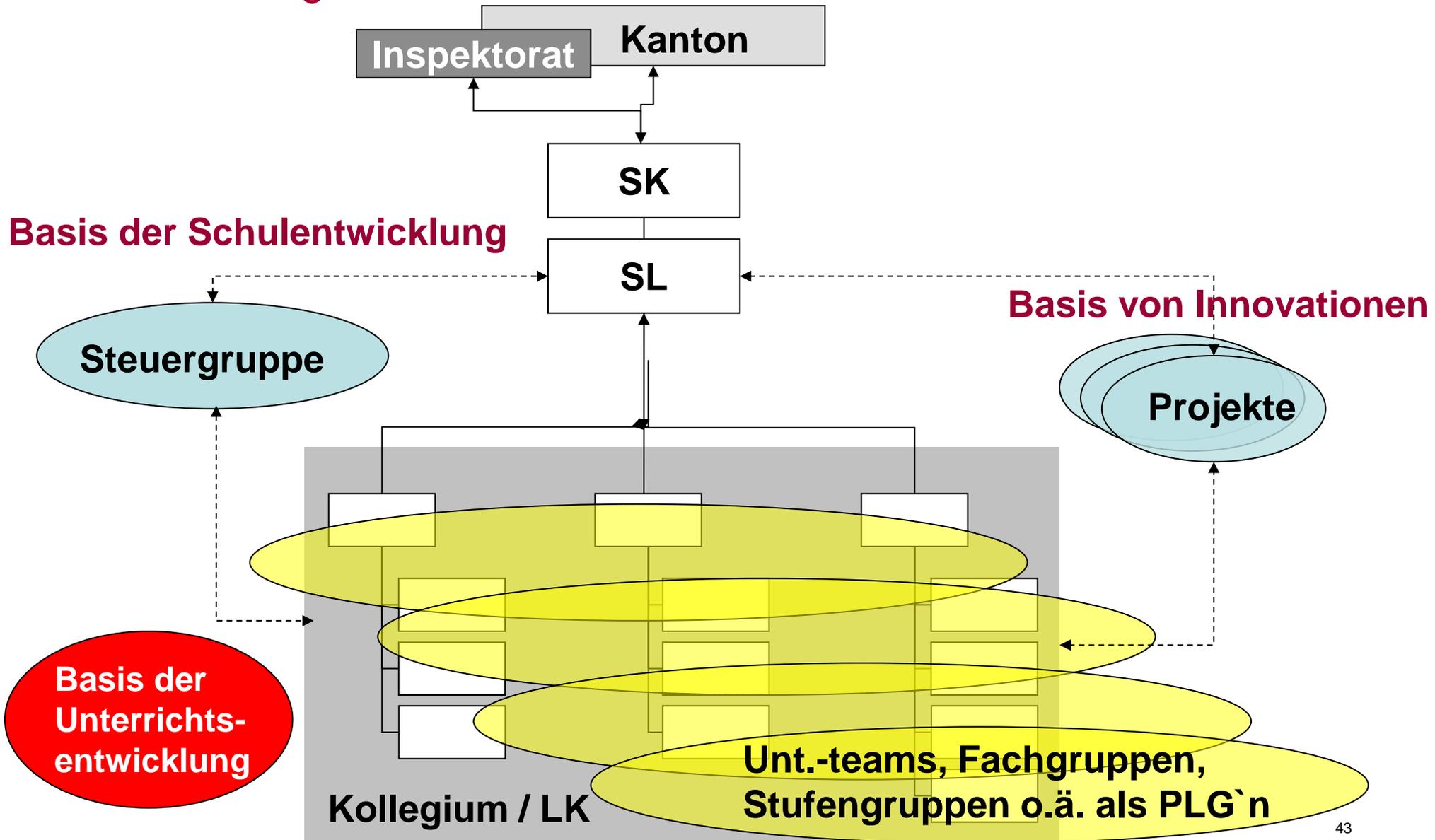
Eine Schule, die aus PLG`n besteht, ist eine  
**„Lernende Schule“.**

## Der Blick in die Forschung

Untersuchungen zur Wirksamkeit der Schule haben gezeigt, dass der Lernerfolg nicht allein durch Schülermerkmale und durch den Faktor Unterricht beeinflusst wird, sondern auch durch Rahmenbedingungen wie Führung einer Schule, **Teamarbeit** sowie durch Schulklima und –kulturvariablen.

(vgl. Mortimore 1993, Hallinger/Heck 1996)

# Positionierung von Unterrichtsteams bzw. PLG`n



## PLG`s bzw. Unterrichtsteams Ziel und Zweck



**Unterrichtsqualität sichern und verbessern, um alle Schülerinnen und Schüler möglichst gut fördern zu können.**

**Wirkungsvolle Synthese von Unterrichts- und Personalentwicklung  
Form der indirekten Führung**



## PLG`s bzw. Unterrichtsteams Funktion, Zusammensetzung...

Unterrichtsteams sind auf Dauer angelegt -> fest institutionalisierte Arbeits- und Lerngemeinschaften, deren Mitglieder den Unterricht gemeinsam vorbereiten, auswerten und reflektieren.

- **Zusammensetzung:** nach Bedarf der Schule; z.B. Stufengruppen, Jahrgangsguppen, Fachgruppen etc.
- **Kontinuität:** Handlungsfähigkeit und eine möglichst kontinuierliche Zusammenarbeit über mehrere Jahre hinweg.
- **Optimale Grösse:** zwischen 3 und 8 Mitgliedern.
- **Geklärte Rahmenbedingen, klare Strukturen und transparente Abläufe:**  
Die Zusammenarbeit muss geregelt sein und regelmässig reflektiert werden.
  - ✎ Analog STG: Ein Profil bzw. Konzept erstellen, das die Modalitäten der Zusammenarbeit regelt (Ziele und Aufgaben / Rechte und Pflichten / Zusammensetzung / Organisation u.ä.).

# Unterrichtsteams bzw. PLG`n

## Themen / Inhalte / Formen der ZA



- Unterrichtsvorbereitung
- Entwicklung und Austausch von Unterrichtsmaterialien
- Bearbeitung von pädagogischen Themen: z.B. Förderung von selbstständigen Lernformen, Definition und Überprüfung von Bildungsstandards, Umgang mit Heterogenität etc.
- Qualitätsüberprüfung und –entwicklung -> Evaluation und Massnahmen ableiten bzw. Entwicklungsziele definieren
- Kollegiale Unterrichtsbesuche
- Kollegiales Team-Coaching bzw. Fallbesprechungen / Konfliktberatung (Intervisionsprinzip): z.B. Konflikte oder Probleme mit Schüler/innen und Eltern analysieren und besprechen; gangbare, tragfähige Lösungen suchen
- Vorbereitung Elternveranstaltungen
- Gemeinsame Projekte: z.B. Theater, Projektwochen etc.



**Professionelle Lerngemeinschaften ...**

**... als Motor des eigenen beruflichen Lernens und der  
„lernenden“ Schule!**

## Fazit

# An der Innenarchitektur der Schule arbeiten heisst....

.... Die Professionalität der Schule durch systematische Führung, Steuerung und Management weiter entwickeln.



.... Strukturen schaffen, in denen unterschiedliche Akteure sinnstiftend zusammenarbeiten können (Synergienutzung).



# Gemeinsam auf Kurs mit Blick auf das Ganze

- zielorientiert und sinnstiftend
- geführt und gesteuert
- professionell und kooperativ
- reflektiert und entwicklungsorientiert
- verantwortungsbewusst und inspirierend
- individuell und institutionell lernbereit



L'homme ne peut découvrir de nouveaux océans, à moins d'avoir le courage de perdre de vue le rivage.  
(André Gide)

## Literatur

- Achermann, Edwin / Gautschi, Peter / Rüeegsegger, Ruedi (2000). Lernpartnerschaften. Im Tandem und in Gruppen gemeinsam lernen, Erziehungsdepartement Aargau, Sektion Fortbildung.
- Berkemeyer, N., Holtappels, H.G. (2007). Schulische Steuergruppen und Change Management, Weinheim, Juventa.
- Bensen, M. (2005). Professionelle Lerngemeinschaften in der Schule. In: Holtappels, H.G. & Höhmann, K. (Hrsg.): Schulentwicklung und Schulwirksamkeit. Systemsteuerung, Bildungschancen und Entwicklung der Schule. S. 180-195. Juventa Verlag Weinheim und München.
- Bensen, M. & von der Gathen, J. (2006). Fünf Säulen professionellen Lernens - Das Konzept der Professionellen Lerngemeinschaft in der Schulpraxis. Journal für Schulentwicklung, 10 (3), 23–28.
- Brägger, Gerold / Posse, Norbert (2007). Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation in Schulen IQES. Wie Schulen durch eine integrierte Gesundheits- und Qualitätsförderung besser werden können. Band 1 und 2, h.e.p. verlag ag, Bern.
- Chanson, B. & Ramirez, M. (2009). Kooperation in Pädagogischen Teams. Masterarbeit. HfH Zürich.
- Dederling, K./ Holtappels, H.G. (2010): Schulische Bildung. In: R. Tippelt/B. Schmidt (Hrsg.), Handbuch Bildungsforschung. Wiesbaden, (3. durchgesehene Aufl.), S. 365-382 (VS Verlag)
- Hellmüller, P. (2008). Lehren an der Mittelschule – Profession mit Profil. Kooperation und Teamarbeit, Powerpointpräsentation.
- Hellmüller, P. & Schneuwly G. (2010). Auf dem Weg zum strukturierten Kollegium, Powerpointpräsentation.
- Huber, S. G. (2008). Bedingungen für das Gelingen von Kooperation. aus Praxiswissen Schulleitung.
- Landwehr, Norbert (2003). Grundlagen zum Aufbau einer Feedback-Kultur, h.e.p. verlag ag, Bern, 2003.
- Oelkers, Jürgen (2007). Qualitätssicherung und die Motivation der Lehrkräfte. In: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.). Lehrer unter Druck. Arbeitsplatz Schule: zwischen Sokrates und Sozialarbeit. Gütersloh: Verlag Bertelsmann-Stiftung, 183-208.
- Oelkers, J., Reusser, K., unter Mitarbeit von Berner, E., Halbheer, U., Stolz, S. (2008). Expertise: Qualität entwickeln – Standards sichern – mit Differenz umgehen. Bon, Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung. URL: <http://www.bmbf.de>, 31.5.2010.

## Literatur

- Peter, Ch. & Ramirez, M. (2009). Handreichung Pädagogische Teams. Kompass – Orientierung zur Schulentwicklung. Stadt Zürich, Kreisschulpflege Schwamendingen (Hrsg.).
- Philipp, E. & Rolff, H.G. (2004). Schulprogramme und Leitbilder entwickeln. Ein Arbeitsbuch. 4. Auflage. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Philipp, E. (2006). Teamentwicklung in der Schule. Konzepte und Methoden. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Rolff, H.G. (2004). Gesundheitsförderung und Schulqualität. Kongress, 15./16.11.2004 in Dortmund. Manuskript des Vortrags, S. 8 f.
- Soltau, A. (2007). Zusammenarbeit in Schulkollegien. Teamorientierung und Einstellungen zu Formen der Lehrerkooperation bei Bremer Lehrkräften. Diplomarbeit im Studiengang Psychologie. Universität Bremen. <http://elib.suub.uni-bremen.de/dipl/docs/00000080.pdf>, Stand 26.11.2009.
- Strittmatter, A. (2006). Kollegien als professionelle Lerngemeinschaften. In: Journal für Schulentwicklung 10/1, S. 12-18.