

## **Kooperation in der Schule – Konzepte, Machbarkeit und Gelingensbedingungen**

**Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber**

**Pädagogische Hochschule Zentralschweiz Zug (PHZ Zug)  
Leiter des Instituts für Bildungsmanagement und  
Bildungsökonomie (IBB)**

**[www.Bildungsmanagement.net](http://www.Bildungsmanagement.net)  
[www.Schulleitungssymposium.net](http://www.Schulleitungssymposium.net)**

### **Informationen unter:**

**[www.Bildungsmanagement.net/BS](http://www.Bildungsmanagement.net/BS)**

- vollständige Präsentation
- Kooperation in der Schule (pwsI)
- Professionelle Lerngemeinschaften (PädF)
- Kooperation – warum es scheitert (pwsI)
- Kooperative Führung (HB-STG)
- System Leadership (JSE)

**Huber, S.G. (2012).  
Kooperation in der Schule –  
Konzepte, Machbarkeit und  
Gelingensbedingungen.  
Vortrag beim Netzwerktagung Basel-Stadt,  
21.03.2012.**

**Hinweis:  
Informationen, die inhaltlich, paraphrasierend  
oder wörtlich aus Power Point Folien entnommen  
werden, sind genauso zu behandeln wie Zitate  
aus anderen Publikationen und mit den üblichen  
bibliographischen Hinweisen auf die Quelle zu  
versehen.**

- 1. Kurze Einführung**
- 2. Eigene Überlegungen, eigene Erfahrungen**
- 3. Begründungszusammenhang**
- 4. Definitionsversuche**
- 5. Beispiele**
- 6. Wirkungen**
- 7. Hemmnisse**
- 8. Machbarkeit**
- 9. Gelingensbedingungen**
- 10. Modifikations- und Interventionsmöglichkeiten**
- 11. Andere Stichwörter**
- 12. Kooperation auf verschiedenen Ebenen**
- 13. Abschließende Bemerkungen und  
Perspektivenjustierung**

## **Professionelle Lerngemeinschaften**

Netzwerke, Gruppen, Teams  
von Spezialisten, die ihr Wissen ständig  
aktualisieren und erweitern wollen.

Die systematische Kooperation führt zur  
Entwicklung von neuem Wissen.

## **Kennzeichen**

Aus vorhandenem Wissen (Vorwissen) soll neues  
Wissen entstehen → „Anschlusslernen“

Konkrete Fragestellungen/Probleme werden  
bearbeitet (Zielorientierung)

Handlungskompetenz soll erweitert werden

Lerner wird als selbstbestimmter, eigenmotivierter,  
aktiver Gestalter des eigenen Lernprozesses gesehen

Zusammenwirken in der Gemeinschaft →

Kommunikation und Kooperation braucht Koordination

Professionalität: reflective practitioner/lifelong learning

## Im Idealfall soll sich die Schulgemeinschaft entwickeln

von einer Gruppe Lernender (Schüler), einer  
Gruppe Wissensvermittler (Lehrer) und der Gruppe  
der Schulleitung

über eine lernenden Organisation,  
in der Wissensgenerierung, Wissensaustausch und  
Wissensmanagement Alltagspraxis sind

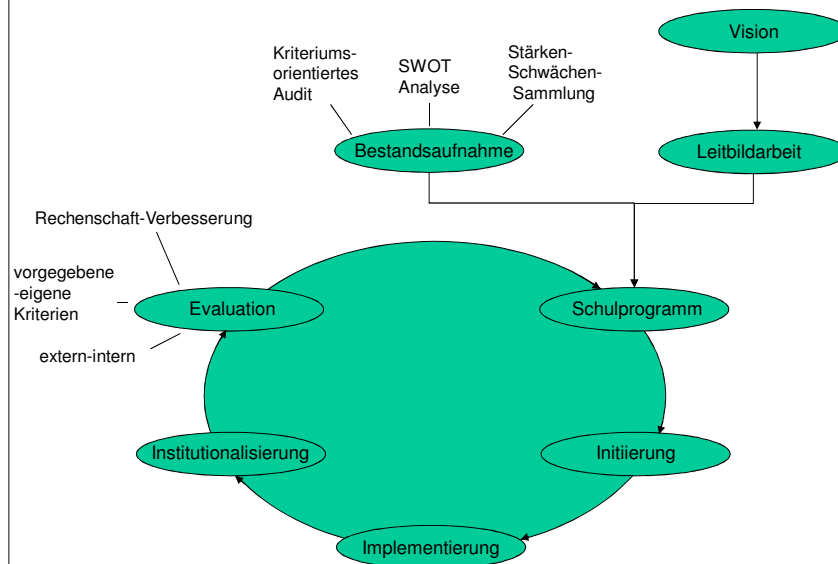
zu einem Partner eines Bildungsnetzwerks,  
einer lernende Region

1. Kurze Einführung
2. Eigene Überlegungen, eigene Erfahrungen
3. **Begründungszusammenhang**
4. Definitionsversuche
5. Beispiele
6. Wirkungen
7. Hemmnisse
8. Machbarkeit
9. Gelingensbedingungen
10. Modifikations- und Interventionsmöglichkeiten
11. Andere Stichwörter
12. Kooperation auf verschiedenen Ebenen
13. Abschließende Bemerkungen und  
Perspektivenjustierung

**Elf zentrale Merkmale wirksamer Schulen (Sammons et al., 1995):**

- professionelles Schulleitungshandeln
- Zusammengehörigkeitsgefühl und gemeinsam getragene Zielvorstellungen im Kollegium bzw. der gesamten Schule
- förderliche Lernumgebung
- Betonung von Erziehung und Unterricht, von Lehr- und Lernprozessen
- zielorientierter Unterricht
- hohe Erwartungen
- positive Verstärkung
- Überprüfen der Lernfortschritte
- Rechte und Verantwortlichkeiten der Schüler
- partnerschaftliches Verhältnis zwischen Schule und Elternschaft
- Schule als lernende Organisation

Metastudie des Institute of Education der Universität London für das Office for Standards in Education (OFSTED), England



1. Kurze Einführung
2. Eigene Überlegungen, eigene Erfahrungen
3. Begründungszusammenhang
4. **Definitionsversuche**
5. Beispiele
6. Wirkungen
7. Hemmnisse
8. Machbarkeit
9. Gelingensbedingungen
10. Modifikations- und Interventionsmöglichkeiten
11. Andere Stichwörter
12. Kooperation auf verschiedenen Ebenen
13. Abschließende Bemerkungen und Perspektivenjustierung

## Definitionen von Kooperation

Rosenbusch (1990):

Kooperation ist die freiwillige Bündelung von individuellen oder Gruppenaktivitäten auf ein gemeinsames Ziel hin.

Kooperation als gemeinschaftliche Bündelung von Erfahrungen, Wissen, Verantwortlichkeiten und Aktivitäten. Dazu gehört, dass

- eine gemeinsame Zielsetzung vorliegt und
- ein zielgerichtetes und möglichst regelgeleitetes interaktives Miteinander stattfindet nach dem Prinzip der Übersumation "Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile".

Kooperation im schulischen Kontext:

nicht nur ein Mittel der günstigen Zielerreichung, also eine Handlungsmöglichkeit mit eher instrumentellem Wert, sondern auch ein dezidiertes Erziehungs- und Bildungsziel für Schulen.

## Definitionen im Sinne von Schulentwicklung

Kooperation ist die Einladung, gemeinsam zu lernen und die Schule zu gestalten.

1. Kurze Einführung
2. Eigene Überlegungen, eigene Erfahrungen
3. Begründungszusammenhang
4. Definitionsversuche
5. **Beispiele**
6. Wirkungen
7. Hemmnisse
8. Machbarkeit
9. Gelingensbedingungen
10. Modifikations- und Interventionsmöglichkeiten
11. Andere Stichwörter
12. Kooperation auf verschiedenen Ebenen
13. Abschließende Bemerkungen und Perspektivenjustierung

### **Beispiele für Formen der Kooperation im Lehrerkollegium**

- Kooperation der Lehrer untereinander im unterrichtlichen Bereich,
- Mentorat für Berufsanfänger,
- Kollegiale Beratung/Intervision,
- Team-Teaching,
- Klassenteams,
- Fach(schafts)teams,
- Jahrgangsteams,
- Stufenteams,
- Schulhausteam,
- Gesamtteam,
- erweiterte Schulleitung,
- Steuergruppe,
- Arbeitskreise für die Projekte der Schulentwicklung,
- professionelle Lerngemeinschaften (PLG) und Netzwerke
- schulinterne Weiterbildung...

Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, IBB, Pädagogische Hochschule Zentralschweiz

### **Schulgestaltung und -entwicklung als kooperativer Prozess**

- effektive/effiziente Nutzung vorhandener Gremien und Arbeitskreise
- Ergänzung vorhandener Gremien durch sinnvolle weitere,
- Entwicklung von Lehrerteams,
- Schulinterne Fortbildungsplanung und Fortbildung,
- Mitwirkung von Schülern (SMV),
- Mitwirkung von Eltern, Schulpartnern (Firmen) etc. (Öffnung der Schule),
- ...

Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, IBB, Pädagogische Hochschule Zentralschweiz



## Themenpool im Netzwerk Erfurter Schulen

- Schulprofil, Leitbild, Schulprogramm
- Teamentwicklung
- Schulsponsoring, Öffentlichkeitsarbeit, Kooperation
- schulinterne Lehrpläne und Methodenlehrpläne
- Schulklima (einheitliche Werte und Handeln, „Wohlfühl-Schule“, gewaltfreie Schule)
- Evaluation (extern – intern, EFQM, Thünis)
- Steuergruppe (Arbeit mit, in der und Qualifizierung der Steuergruppe)
- erweiterte Schulleitung
- schulinterne Lehrerfortbildung (Gelingensbedingungen)
- Schule mit ganztägigem Angebot
- Integration lernbehinderter Schüler
- sächliche Ausstattung, Gebäude, Sanierung
- Schülerbeurteilungssysteme, Lernzielkontrolle, Kompetenzbewertung (Kompetenzbegriff)
- Schullaufbahn (Grundschule – Regelschule – Berufsbildende Schule)
- Eigenverantwortliche Schule (Lobby-Arbeit)

1. Kurze Einführung
2. Eigene Überlegungen, eigene Erfahrungen
3. Begründungszusammenhang
4. Definitionsversuche
5. Beispiele
- 6. Wirkungen**
7. Hemmnisse
8. Machbarkeit
9. Gelingensbedingungen
10. Modifikations- und Interventionsmöglichkeiten
11. Andere Stichwörter
12. Kooperation auf verschiedenen Ebenen
13. Abschließende Bemerkungen und Perspektivenjustierung

## **Effekte professioneller Lerngemeinschaften**

### **auf der Ebene der Schülerinnen und Schüler:**

- geringere Schulabgangsraten und weniger Absentismus bei den Schülern
- größere Erfolge der Schüler in Mathematik, anderen wissenschaftlichen Fächern und beim Lesen
- geringere Leistungsunterschiede zwischen Schülerinnen und Schülern unterschiedlichen sozialen und familiären Hintergrunds
- die Einstellung und die Motivation von Schülern
- die Entwicklung von hilfreichen meta-kognitiven Strategien
- die Entwicklung der Teamfähigkeit
- das Selbstverständnis
- die schulischen Erfolge

(vgl. Hord, 1997)

Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, IBB, Pädagogische Hochschule Zentralschweiz

## **Effekte professioneller Lerngemeinschaften**

### **auf der Ebene des Kollegiums:**

- eine Reduktion der Isolation von Lehrerinnen und Lehrern
- die gemeinsame Übernahme der Verantwortung für das Lernen, die Entwicklung und den Erfolg von Schülerinnen und Schülern
- wirkungsvolle Lernprozesse, die guten Unterricht definieren und neues Wissen sowie das Bewusstsein schaffen, eine lehrende und lernende Gemeinschaften zu sein
- eine positive Wirkung auf die Bereitschaft zur Fortbildung,
- eine positive Wirkung auf die Bereitschaft an sinnvollen schulischen Veränderungen mitzuwirken
- eine größere Berufszufriedenheit und eine höhere Motivation

Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, IBB, Pädagogische Hochschule Zentralschweiz

## **Kooperation schafft**

**Involviertheit**

**Partizipation**

**demokratische Prozesse**

**Qualitätssteigerung**

**Effizienzen**

**Arbeitserleichterung**

**Stressreduktion**

**Arbeitszufriedenheit**

**Modellfunktion**

**Bewährungsfelder (Nachwuchsförderung)**

1. Kurze Einführung
2. Eigene Überlegungen, eigene Erfahrungen
3. Begründungszusammenhang
4. Definitionsversuche
5. Beispiele
6. Wirkungen
7. **Hemmnisse**
8. Machbarkeit
9. Gelingensbedingungen
10. Modifikations- und Interventionsmöglichkeiten
11. Andere Stichwörter
12. Kooperation auf verschiedenen Ebenen
13. Abschließende Bemerkungen und Perspektivenjustierung

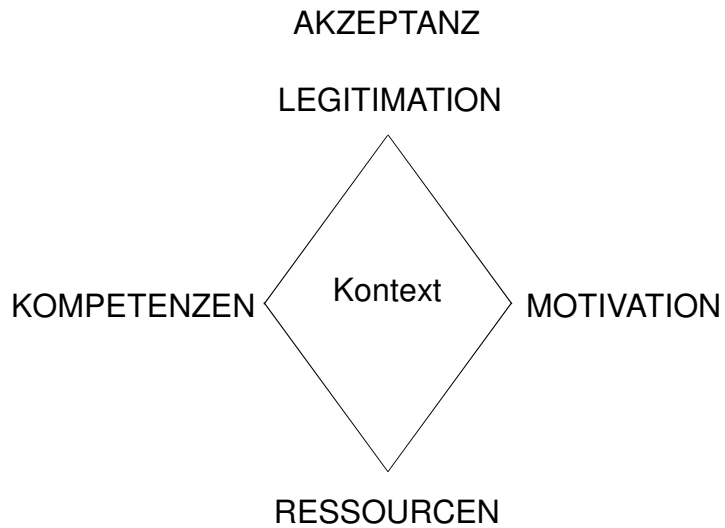
## Kooperationshemmnisse sind

- zelluläre Einteilung in Klassen- und Lerngruppen, "Lehrerindividualismus" (Rosenbusch)
- "Autonomie-Paritäts-Muster" (Lortie, Altrichter),
- ein eingegengtes Verständnis von Schule („ich und meine Klasse“),
- mangelhaften Professionalisierung im Bereich Teamentwicklung,
- ungünstige Gestaltung der bereits vorhandenen Gremien,
- ungünstige strukturelle Rahmenbedingungen,
- schlechte Vorerfahrungen,
- psychologische Barrieren,
- Machbarkeiten werden nicht hergestellt

**Hürden sind schulische Strukturen einerseits und Einstellungen und Verhalten der Lehrer und Führungskräfte andererseits.**

**-> Arbeit am Professionsverständnis und an der Schulkultur**

1. Kurze Einführung
2. Eigene Überlegungen, eigene Erfahrungen
3. Begründungszusammenhang
4. Definitionsversuche
5. Beispiele
6. Wirkungen
7. Hemmnisse
- 8. Machbarkeit**
9. Gelingensbedingungen
10. Modifikations- und Interventionsmöglichkeiten
11. Andere Stichwörter
12. Kooperation auf verschiedenen Ebenen
13. Abschließende Bemerkungen und Perspektivenjustierung



1. Kurze Einführung
2. Eigene Überlegungen, eigene Erfahrungen
3. Begründungszusammenhang
4. Definitionsversuche
5. Beispiele
6. Wirkungen
7. Hemmnisse
8. Machbarkeit
- 9. Gelingensbedingungen**
10. Modifikations- und Interventionsmöglichkeiten
11. Andere Stichwörter
12. Kooperation auf verschiedenen Ebenen
13. Abschließende Bemerkungen und Perspektivenjustierung

## Gelingensbedingungen (Checkliste für Bewertung)

Gemeinsam getragene Zielvorstellungen  
Zielklarheit/Transparenz  
Echtes Thema (Relevanz/Nutzen)  
„Freiwilligkeit“  
Kompetenzen (inhaltliche Kompetenzen, Prozesskompetenzen)  
Organisatorische Rahmenbedingungen (Raum, festes Zeitfenster)  
Externe und interne Unterstützung  
Ressourcen (z.B. Material)  
Gemeinsame Verantwortlichkeit  
Klare Rollenaufteilung, die von der Gruppe getragen wird  
Gerechte Arbeitsaufteilung  
Kultur des Respekts, der Anerkennung und des Vertrauens  
Mut und Kreativität  
Zeit  
Ergebnisse, Erleben von Zufriedenheit, Effizienz

## Institutionelle Bedingungen

- Beteiligung des Kollegiums an Entscheidungs- und Gestaltungsprozessen und ein Führungsstil der Schulleitung, der dies aktiv anstrebt
- Teamstrukturen im Lehrerkollegium (Klassenteams, Fachschaftsteams, Jahrgangsteams, Arbeitskreisen für Projekte)
- "echtes Thema", sinnvoller Anlass, konkrete, von allen Beteiligten akzeptierte Aufgabe
- erkennbarer Nutzen der Zusammenarbeit für alle Beteiligten
- gemeinsam getragene Zielvorstellungen
- Zielklarheit mit Transparenz
- „Freiwilligkeit“
- gemeinsame Verantwortlichkeit für das Gelingen der Zusammenarbeitsprozesse und für das Ergebnis
- Anerkennung und Bewahrung der Autonomie des Einzelnen
- Verbindlichkeit, klare Regeln
- gemeinsame Zeitfenster
- geeignete Räumlichkeiten
- „Freiräume“ auch im übertragenen Sinn
- Ausstattung, Ressourcen (z.B. geeignetes Mobiliar, Arbeitsmaterial, EDV-Technik)
- interne Unterstützung (etwa durch die Schulleitung), ggf. auch externe Beratung
- Transparenz der Vorgehensweise (Aufgabenklarheit bzw. klare Rollenaufteilung)
- gerechte Arbeitsaufteilung
- Rückkopplung aller Partner bei der Erreichung von Teilzielen bzw. dem Endziel
- regelmäßiges Feedback
- durchdachte Ergebnissicherung
- Möglichkeit zur Präsentation von Ergebnissen
- Würdigung und Anerkennung
- Entlastung an anderer Stelle

## Personelle Bedingungen

- inhaltliche Kompetenzen (für das Thema der Zusammenarbeit)
- kommunikative und soziale Kompetenzen mit den dazugehörigen Fähigkeiten/Fertigkeiten und Einstellungen/Haltungen (z.B. die Kompetenz, Feedback zu geben und anzunehmen, Kritik konstruktiv zu formulieren und auch selbst zu akzeptieren, aber auch das Verfügen über Kooperationstechniken, Prozess- und Moderationskompetenzen etc.)
- Bereitschaft zur Reflexion der eigenen Rolle
- Bereitschaft zur Vereinbarung von Regeln und Ritualen
- Erleben von Zufriedenheit, Effektivität und Effizienz durch konkrete Ergebnisse
- positive Einstellungen, Mut und Kreativität (die Bereitschaft, anderen zu vertrauen)
- Initiative
- grundsätzliches Interesse an Austausch und Verbesserungsmöglichkeiten
- grundsätzliche Haltung der Anerkennung und des Respekts gegenüber den Kollegen
- Selbstdisziplin (z.B. im eigenen Zeitmanagement, im Einhalten von Vereinbarungen, auch von Gesprächsregeln) und Verlässlichkeit

## Organisationskulturelle Bedingungen

- professionelles Rollenverständnis im Kollegium
- Klima der Unterstützung statt der Konkurrenz
- solide Kritik- und Fehlerkultur sowie ein konstruktiver Umgang mit Konflikten im Kollegium
- Führungskultur der Schatzsuche statt der Fehlerfahndung
- gemeinsam getragene grundsätzliche Wert- und Zielvorstellungen über die Art kollegialer Arbeit
- konstruktive Kultur der Kollegialität mit Respekt, Anerkennung und Vertrauen (gegenseitige Akzeptanz und Toleranz)
- Klima der Offenheit für Innovationen und der Veränderungsbereitschaft

1. Kurze Einführung
2. Eigene Überlegungen, eigene Erfahrungen
3. Begründungszusammenhang
4. Definitionsversuche
5. Beispiele
6. Wirkungen
7. Hemmnisse
8. Machbarkeit
9. Gelingensbedingungen
- 10. Modifikations- und Interventionsmöglichkeiten**
11. Andere Stichwörter
12. Kooperation auf verschiedenen Ebenen
13. Abschließende Bemerkungen und Perspektivenjustierung

## **Modifikation institutioneller Bedingungen**

die Bereitstellung von Ressourcen:

- Zeitressourcen (durch eine teamfördernde Stundenplangestaltung, durch das Bemühen um zeitliche Entlastung)
- Räume (die Gruppenarbeit ermöglichen)
- Arbeitsmaterial (ganz konkret: einen Moderationskoffer etc.)

die Unterstützung, Anregung und Förderung von Teamstrukturen im Lehrerkollegium:

- Klassenteams
- Fachschaftsteams
- Jahrgangsteams
- Steuergruppe, Arbeitskreisen für die Projekte



## **Modifikation personeller Bedingungen**

- Thema Zusammenarbeit in der Schule explizit ansprechen
- Ernstnehmen von Widerständen
- Personalentwicklungsgespräche
- Fortbildungen im Bereich kommunikativer Kompetenzen und zur Gestaltung von Zusammenarbeit
- Schulinterne Fortbildung (i.S. eines pädagogischen Tages mit Fortsetzungscharakter)
- Anerkennung und Wertschätzung der Arbeit von Teams im Kollegium,
- Taktvolles, kontextangepasstes internes Bekanntmachen und Werben („internes Marketing“) für erfolgreiche Zusammenarbeit anhand von vorhandenen Beispielen im Kollegium
- Reflektieren von Erfolgen und Misserfolgen, Nutzbarmachen der Erfahrungen
- Vorbildfunktion der Schulleitung

Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, IBB, Pädagogische Hochschule Zentralschweiz

## **Modifikation organisationskulturelle Bedingungen**

- bewusstes Gestalten von institutionellen und personellen Bedingungen
- Arbeiten an günstigen informellen Strukturen und Prozessen

Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, IBB, Pädagogische Hochschule Zentralschweiz

Kooperation in der Schulen

1. Kurze Einführung
2. Eigene Überlegungen, eigene Erfahrungen
3. Begründungszusammenhang
4. Definitionsversuche
5. Beispiele
6. Wirkungen
7. Hemmnisse
8. Machbarkeit
9. Gelingensbedingungen
10. Modifikations- und Interventionsmöglichkeiten
- 11. Andere Stichwörter**
12. Kooperation auf verschiedenen Ebenen
13. Abschließende Bemerkungen und Perspektivenjustierung

Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, IBB, Pädagogische Hochschule Zentralschweiz

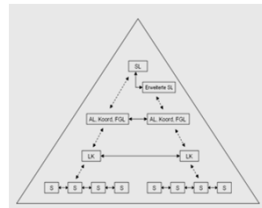
Kooperation in der Schulen

1. Kurze Einführung
2. Eigene Überlegungen, eigene Erfahrungen
3. Begründungszusammenhang
4. Definitionsversuche
5. Beispiele
6. Wirkungen
7. Hemmnisse
8. Machbarkeit
9. Gelingensbedingungen
10. Modifikations- und Interventionsmöglichkeiten
11. Andere Stichwörter
- 12. Kooperation auf verschiedenen Ebenen**
13. Abschließende Bemerkungen und Perspektivenjustierung

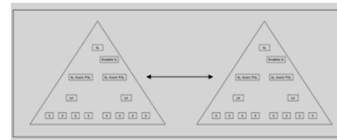
Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, IBB, Pädagogische Hochschule Zentralschweiz

## Kooperation...

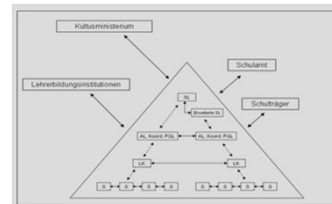
Innerhalb von Schulen



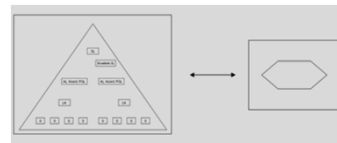
zwischen Schulen



mit anderen Einrichtungen des Schulsystems



mit außerschulischen Einrichtungen



## Bildungslandschaften

### **Vertikale Kooperation (Übergangmanagement):**

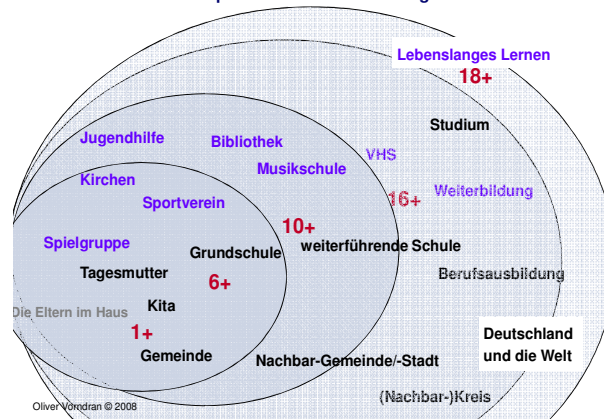
Übergänge zwischen den Bildungseinrichtungen sollen durch verstärkte Kooperationen im Sinne einer bruchlosen **Bildungskette** optimal gestaltet werden, wozu eine verstärkte Kooperation der formellen Bildungsträger nötig ist, z.B. von Kindertagesstätte, Kindergarten, Primarschule, Sekundarschule, Berufsbildung.

### **Horizontale Kooperation (Öffnung der Bildungseinrichtungen in die Gemeinde):**

Für die Förderung einer stabilen Persönlichkeitsentwicklung und die Vermittlung sozialer Kompetenzen bedarf es der Kooperation von mehreren Akteuren, z.B. offene Jugendarbeit, Jugendverbände, Sportvereine etc.

## Bildungsbiographien

Bildungsbiografien  
aus der Perspektive der Kinder und Jugendlichen



Oliver Vorndran © 2008

Abb.: Bildungsbiografien (Vorndran 2008)

Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, IBB, Pädagogische Hochschule Zentralschweiz

## Kooperation auf verschiedenen Ebenen

Kooperation der Schüler (pupil learning)

Kooperation der Erwachsenen (adult learning)

Kooperation der Leitungsebene / Schulleitung (leadership learning)

Kooperation der ganzen Schule (within school learning)

Kooperation zwischen Schulen (school-to-school learning)

Kooperation im Schulsystem (school system learning)

Kooperation mit weiteren Partnern und anderen Einrichtungen (...)

Kooperation zwischen Netzwerken (network-to-network learning)

Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, IBB, Pädagogische Hochschule Zentralschweiz

## Teamarbeit als Wandel der Schulkultur

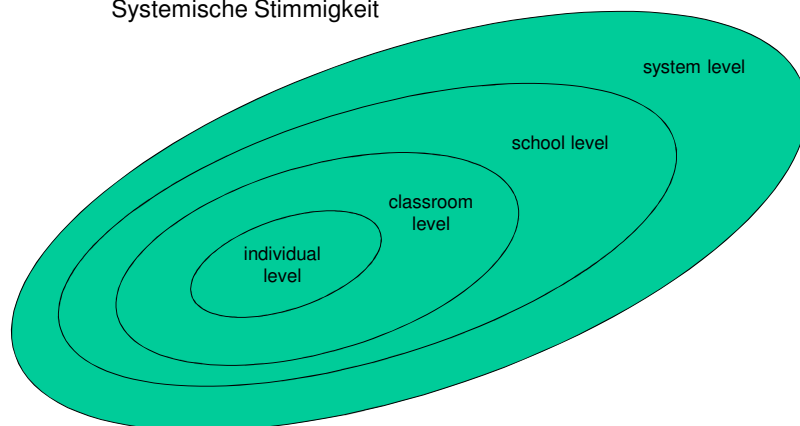
1. auf dem Weg zur „Teamschule“
2. auf dem Weg zur „lernenden Schule“
3. auf dem Weg zum „lernenden System“
4. auf dem Weg zur „lernenden Region“

1. Kurze Einführung
2. Eigene Überlegungen, eigene Erfahrungen
3. Begründungszusammenhang
4. Definitionsversuche
5. Beispiele
6. Wirkungen
7. Hemmnisse
8. Machbarkeit
9. Gelingensbedingungen
10. Modifikations- und Interventionsmöglichkeiten
11. Andere Stichwörter
12. Kooperation auf verschiedenen Ebenen
- 13. Abschließende Bemerkungen und Perspektivenjustierung**

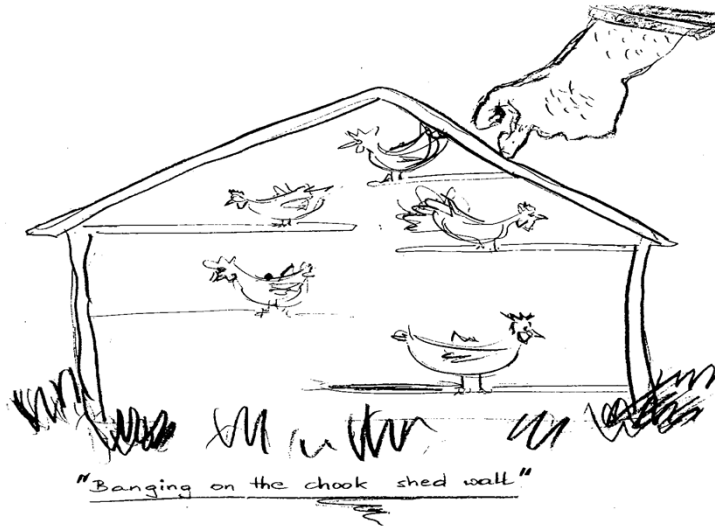
## Unterschiedliche Formate

- Ziele und Inhalte,
- Anzahl Personen,
- Kompetenzen (Inhalt & Prozess),
- Dauer/Laufzeit,
- Intensität/Anzahl Treffen,
- Entscheidungsbefugnisse,
- mit oder ohne übergeordnete Ebene (z.B. Schulleitung),
- mit oder ohne externe Unterstützung,
- Rahmenbedingungen (Zeit, Ort, Ausstattung).

Systemische Stimmigkeit



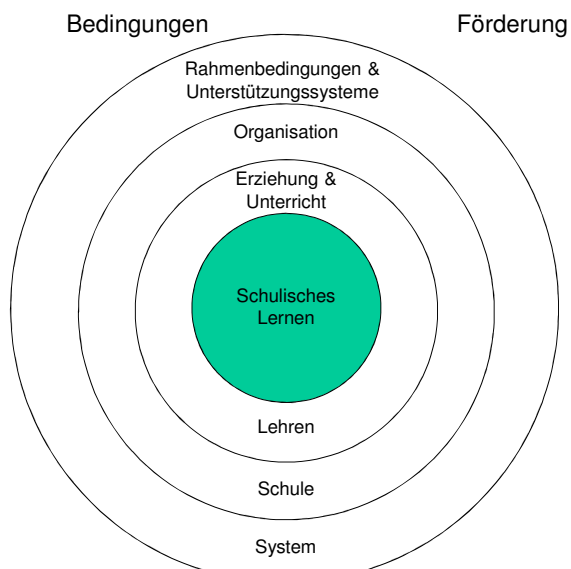
Kooperation in der Schulen



© Michael Schratz

Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, IBB, Pädagogische Hochschule Zentralschweiz

Kooperation in der Schulen



Ein systemischer Zugang berücksichtigt die Komplexität  
Funktionieren bzw. Zusammenspiel der Systemebenen sowie deren Abgestimmtheit auf Zieltätigkeit und schulische Ziele  
= (organisations-) pädagogische Perspektivenjustierung

Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, IBB, Pädagogische Hochschule Zentralschweiz





# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

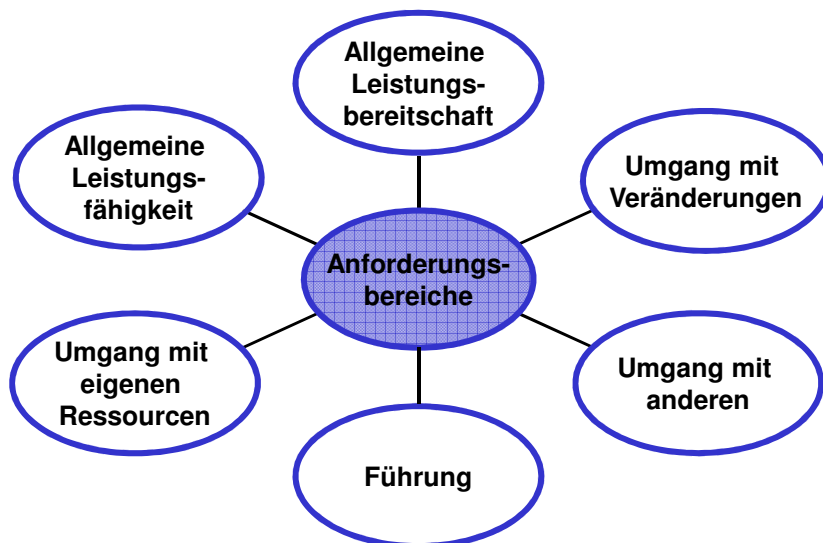
## Gute Schulleitung - Zusammenfassung

1. guter Schulleiter = erfüllt anspruchsvolle Funktion (Aufgabenspektrum, Kompetenzen, Rahmenbedingungen, Entscheidungsbefugnisse) und ist belastbar
2. guter Schulleiter = guter Komplexitätsbewältiger
3. guter Schulleiter = guter Entwickler (Kontext: Strategien, Strukturen, Prozesse, Kultur)
4. guter Schulleiter = gute Schulleitung (kooperative Führung)
5. guter Schulleiter = guter Kooperationspartner und Kooperationsförderer
6. guter Schulleiter = von Organisation zu Organisation unterschiedlich
7. guter Schulleiter = stellt Passungen her
8. guter Schulleiter = guter Pädagoge
9. guter Schulleiter = guter Manager
10. guter Schulleiter = beachtet Aufwand-Nutzen-Verhältnis
11. guter Schulleiter = verhält sich integer und fair
12. guter Schulleiter = zeigt Vertrauen und Zutrauen

## Self-Assessment



[www.Bildungsmanagement.net/KPSM](http://www.Bildungsmanagement.net/KPSM)

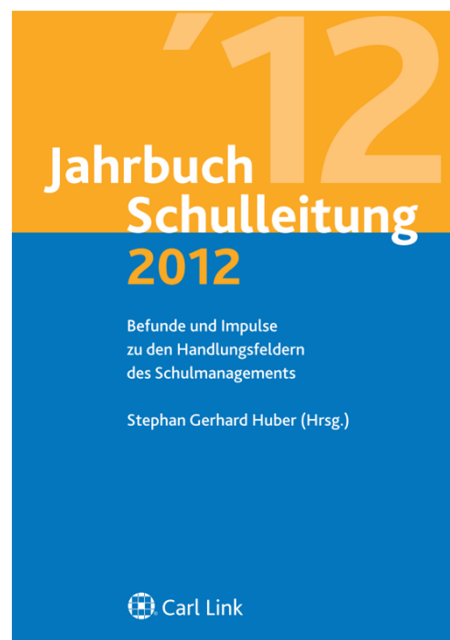


Kooperation in der Schulen



Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, IBB, Pädagogische Hochschule Zentralschweiz

Kooperation in der Schulen



Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, IBB, Pädagogische Hochschule Zentralschweiz

**Kooperation in der Schule,  
2012, Waxmann**

**Kooperative  
Bildungslandschaften, 2012,  
CarlLink/Luchterhand,  
WoltersKluwer**