

**Johannes Baumann**

**Gute Schule braucht gute Führung**

**Direktorenvereinigung Südbaden**

**Stegen**

**23. Oktober 2019**

# **Wann ist eine Schule eine gute Schule?**

Das entscheidet der Outcome (die Ergebnisqualität)

# **Wann ist eine Schule eine gute Schule?**

Das entscheidet der Outcome (die Ergebnisqualität)

**Welchen Outcome wünschen wir uns?**

# Wann ist eine Schule eine gute Schule?

Das entscheidet der Outcome (die Ergebnisqualität)

## Die sechs Qualitätsbereiche des Deutschen Schulpreises:

- Leistung
- Umgang mit Vielfalt
- Unterrichtsqualität
- Verantwortung
- Schulklima, Schulleben und außerschulische Partner
- Schule als lernende Institution

*weitgehend inhaltliche (materiale) Kriterien*

## Gute Schule ...

- ... ist wertschätzend
- ... reflektiert/ist selbstkritisch
- ... hat das Ganze im Auge
- ... ist leidenschaftlich
- ... lernt permanent

*ein eigener (offener, methodischer) Versuch*

## Gute Führung ...

- ... ist wertschätzend
- ... reflektiert/ist selbstkritisch
- ... hat das Ganze im Auge
- ... ist leidenschaftlich
- ... lernt permanent

# Gute Führung ...

- ... ist wertschätzend
- ... reflektiert/ist selbstkritisch →
- ... hat das Ganze im Auge →
- ... ist leidenschaftlich
- ... lernt permanent

... ist flexibel, responsiv,  
achtsam  
... kann spontan sein  
... kann Schwerpunkte  
neu setzen  
... hat **Kriterien**  
... reagiert situativ  
... denkt langfristig

# Gute Führung ...

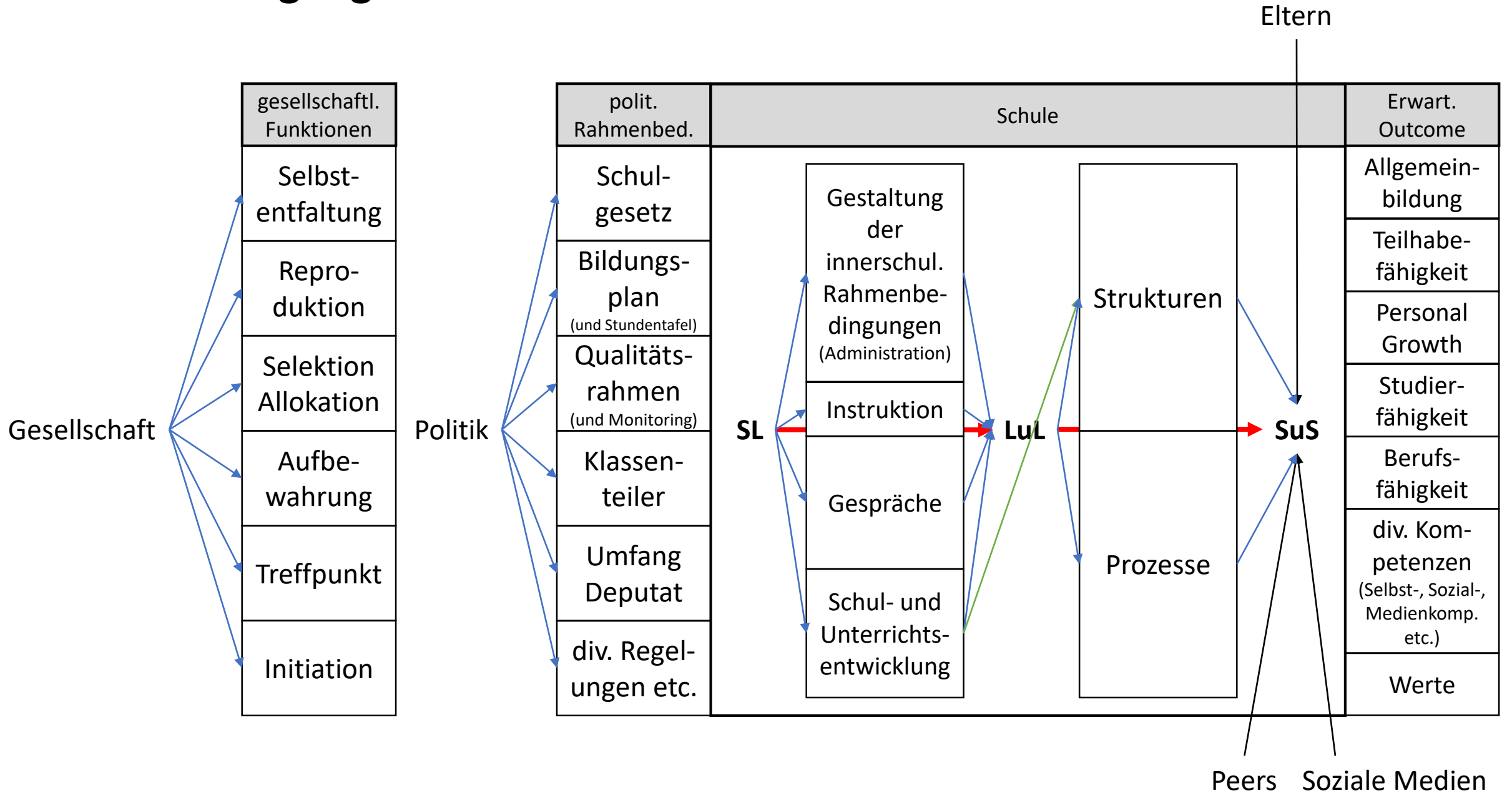
- ... ist wertschätzend
- ... reflektiert/ist selbstkritisch →
- ... hat das Ganze im Auge →
- ... ist leidenschaftlich
- ... lernt permanent

... ist flexibel, responsiv,  
achtsam  
... kann spontan sein  
... kann Schwerpunkte  
neu setzen  
... hat **Kriterien**  
... reagiert situativ  
... denkt langfristig

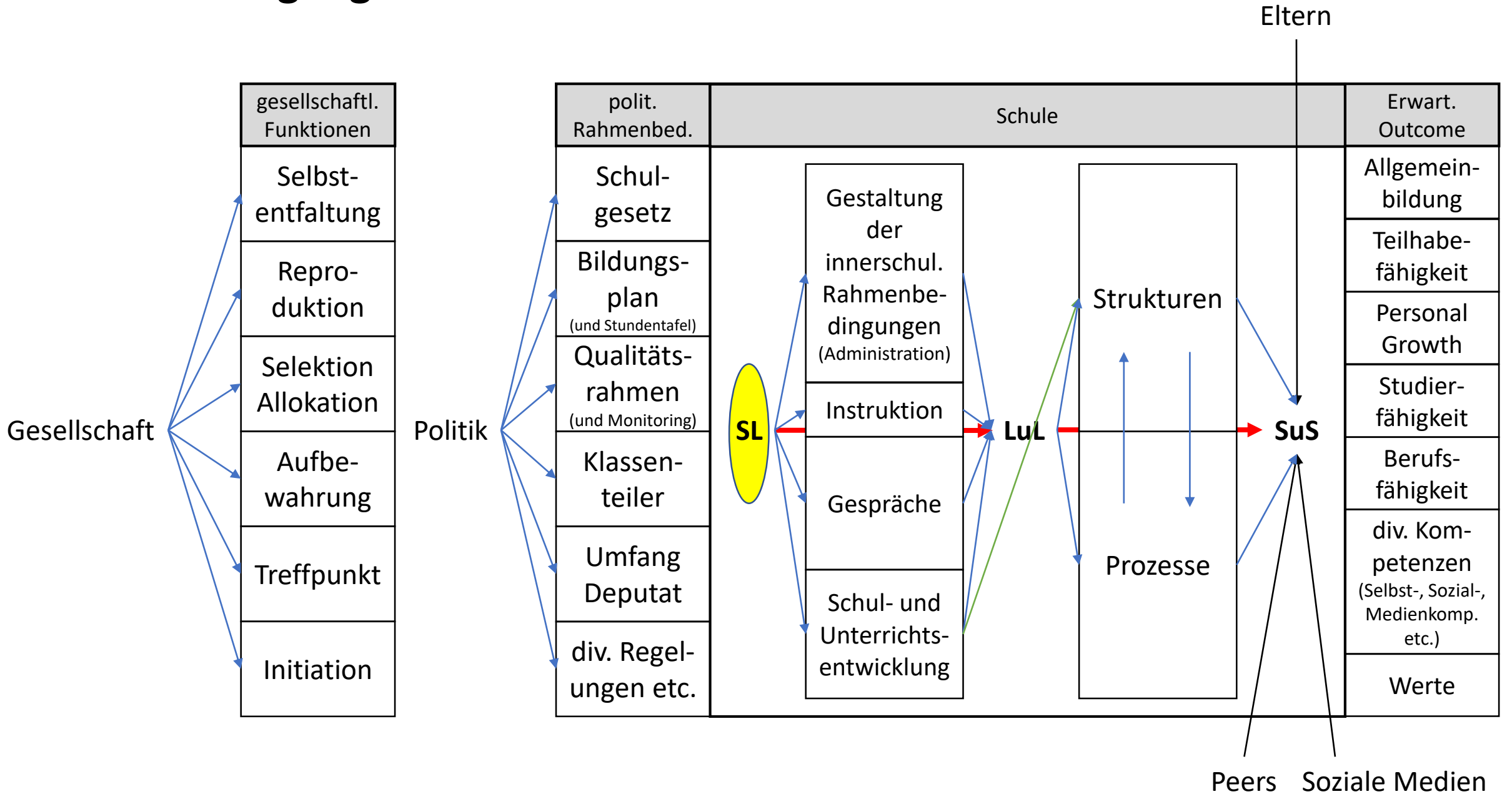
- Konvergenz
- Kohärenz
- Effektivität/Nachhaltigkeit
- Transparenz
- Effizienz



# Rahmenbedingungen schulischen Führens



# Rahmenbedingungen schulischen Führens



# Pädagogische Führung (Leadership)

Gestaltung der innerschulischen Rahmenbedingungen	Instruktion	Gespräche führen	Schulentwicklung	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zugänglichkeit von Rektorat und Sekretariat</li> <li>• Konferenzleitung</li> <li>• Delegation</li> <li>• Informationsmanagement</li> <li>• Deputatsverteilung und Stundenplan</li> <li>• Reflektiertheit/Gedächtnis</li> <li>• Räume</li> <li>• Ressourcen</li> <li>• Regelungen und Routinen</li> <li>• Beurteilungen</li> <li>• Personalentwicklung</li> <li>• Erziehungspartnerschaft</li> <li>• Beschwerdemanagement</li> <li>• Konfliktmanagement</li> <li>• Fehlerkultur</li> <li>• Pünktlichkeit, Verlässlichkeit, Schnelligkeit</li> <li>• Stilfragen <span style="color: red;">etc.</span></li> </ul>	<p style="text-align: center;">anlassbezogen, situativ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konflikt- oder Krisengespräch</li> <li>• Mitarbeitergespräch</li> <li>• Personalentwicklungsgespräch</li> <li>• Einstellungsgespräch</li> <li>• Beurteilungs- und Feedbackgespräch</li>   <li>• Smal Talk</li>   <li>• Freies, offenes Gespräch</li> </ul>	<p style="text-align: center;">Schulentwicklung im engeren Sinn</p>	<p style="text-align: center;">Unterrichtsentwicklung</p>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strukturen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prozesse</li> </ul>

# Schulische Führung (Leadership)

Gestaltung der innerschulischen Rahmenbedingungen	Instruktion	Gespräche führen	Schulentwicklung	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zugänglichkeit von Rektorat und Sekretariat</li> <li>• Konferenzleitung</li> <li>• Delegation</li> <li>• Informationsmanagement</li> <li>• Deputatsverteilung und Stundenplan</li> <li>• Reflektiertheit/Gedächtnis</li> <li>• Räume</li> <li>• Ressourcen</li> <li>• Regelungen und Routinen</li> <li>• Beurteilungen</li> <li>• Personalentwicklung</li> <li>• Erziehungsbürgerschaft</li> <li>• Beschwerdemanagement</li> <li>• Konfliktmanagement</li> <li>• Fehlerkultur</li> <li>• Pünktlichkeit, Verlässlichkeit, Schnelligkeit</li> <li>• Stilfragen</li> </ul>	<p>anlassbezogen, situativ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konflikt- oder Krisengespräch</li> <li>• Mitarbeitergespräch</li> <li>• Personalentwicklungsgespräch</li> <li>• Einstellungsgespräch</li> <li>• Beurteilungs- und Feedbackgespräch</li> <li>• Smal Talk</li> <li>• Freies, offenes Gespräch</li> </ul>	<p>Schulentwicklung im engeren Sinn</p>	<p>Unterrichtsentwicklung</p>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strukturen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prozesse</li> </ul>

**Schwerpunkt Management/Administration**

**Schwerpunkt Pädagogische Führung**

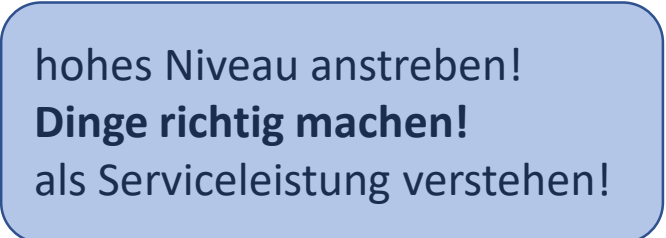
# Management/Administration – ja natürlich

**Schwerpunkt  
Management/Administration**

„administrative Verstörung“ (Rumpf, 1966)

# Management/Administration – ja natürlich

**Schwerpunkt  
Management/Administration**



hohes Niveau anstreben!  
**Dinge richtig machen!**  
als Serviceleistung verstehen!

# Management/Administration – ja natürlich

## Schwerpunkt Management/Administration

hohes Niveau anstreben!  
**Dinge richtig machen!**  
als Serviceleistung verstehen!

- Vorteilhaft für alle Beteiligten
- Schafft einen guten Rahmen
- Gewährt hohe Verlässlichkeit
  
- Kann durchaus anspruchsvoll sein und ist zeitintensiv
  
- Ist aber nur ein Teil von Schulleitung

# Management/Administration – ja natürlich

## Schwerpunkt Management/Administration

hohes Niveau anstreben!  
**Dinge richtig machen!**  
als Serviceleistung verstehen!

- Vorteilhaft für alle Beteiligten
- Schafft einen guten Rahmen
- Gewährt hohe Verlässlichkeit
  
- Kann durchaus anspruchsvoll sein und ist zeitintensiv
  
- Ist aber nur ein Teil von Schulleitung

SL ist mehr: pädagogische Führung/Leadership!



### Schulentwicklung i. w. S.

```
graph TD; A[Schulentwicklung i. w. S.] --> B[Schulentwicklung im engeren Sinne]; A --> C[Unterrichtsentwicklung];
```

#### Schulentwicklung im engeren Sinne

##### Strukturqualität

###### Beispiele:

- Ganzttag
- Lernatelier
- Projektunterricht
- Epochenunterricht
- Fachraumprinzip
- Jahrgangsübergreifendes Lernen
  - Schülersprechstunden
- Klassenrat und Vollversammlung
  - Multiprofessionalität
  - Etc.

#### Unterrichtsentwicklung

##### Prozessqualität

###### Beispiele:

- Unterschiedlichkeit wahrnehmen
  - Mit Emotionen umgehen
  - Lernseits denken
  - Selbstregulierung fördern
- Classroommanagement praktizieren
  - Gespräche führen
- Geschlechtsspezifische Stereotype vermeiden
  - In einem Jahrgangsteam arbeiten
  - Etc.

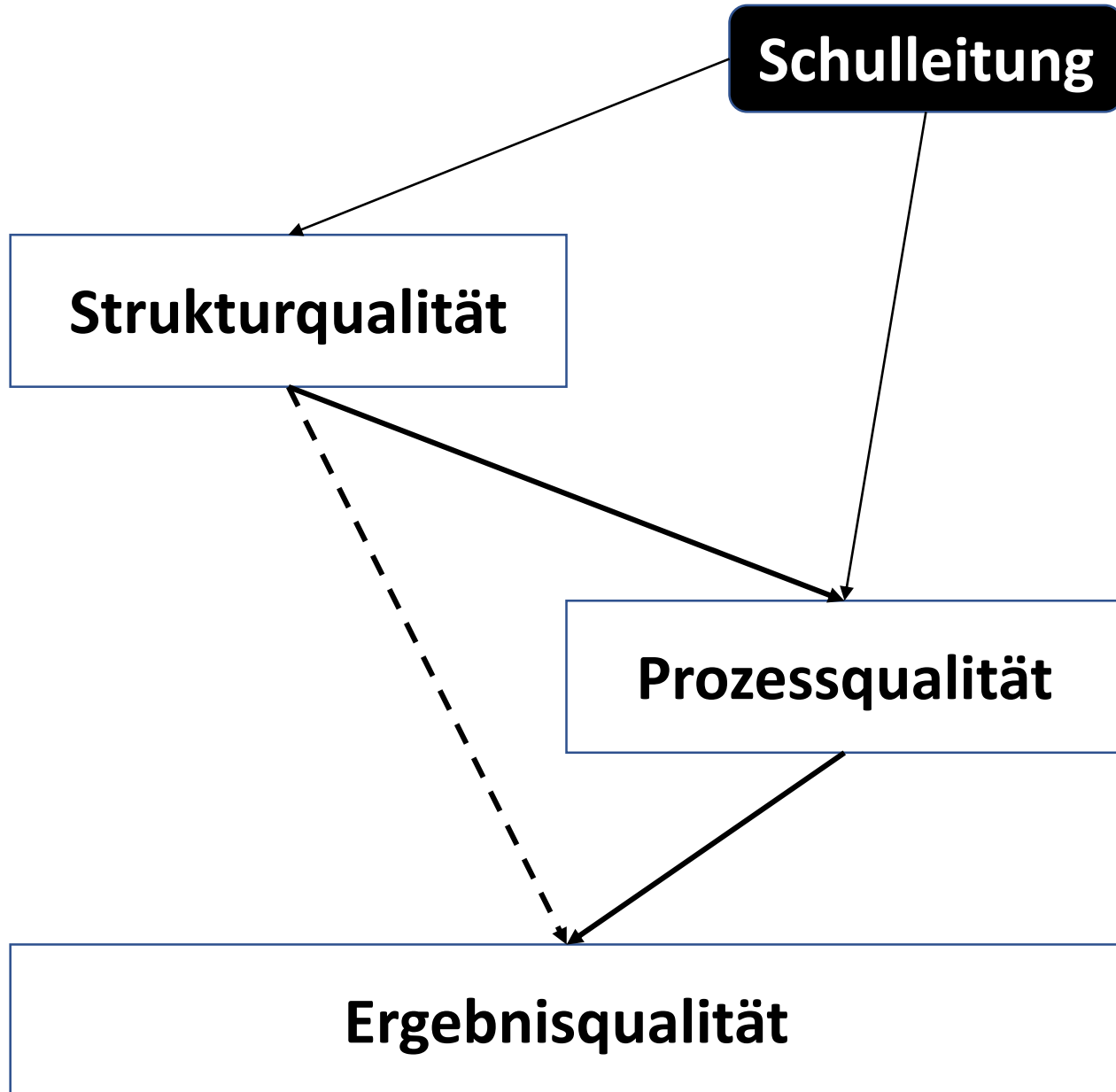
## Schulentwicklung – Ziele und Beispiele für strukturelle Maßnahmen

Ziele (Ergebnisqualität)	Umsetzungsmöglichkeiten				
Bildungsgerechtigkeit	Ganztag				
Umgang mit Heterogenität	Lernwerkstatt, Lernatelier	Wochenarbeits- plan; Lernplan	Lernband	Offene Aufgabenformate	
Eigenverantwortliches Lernen	Werkstatt- unterricht	Lernplan	Projektunterricht	Jugend forscht	Wettbewerbe
Kooperatives Lernen	Projekt- unterricht	Gruppen- arbeitsformen	Worldcafé		
Fächerübergreifendes Lernen	Epochen- unterricht	Teamteaching			
Neugier wecken	AG	Jugend forscht	Wettbewerbe		
Stärkung des fachlichen Lernens	Fachraum- prinzip	Vertiefungs- stunden			
Soziales Lernen	Schüler- mentoren	Klassenrat	Vollversammlung, Schülerparlament	Praktika	SMV-Arbeit
Kulturelle Kompetenz	Theater-, Konzertbesuche				

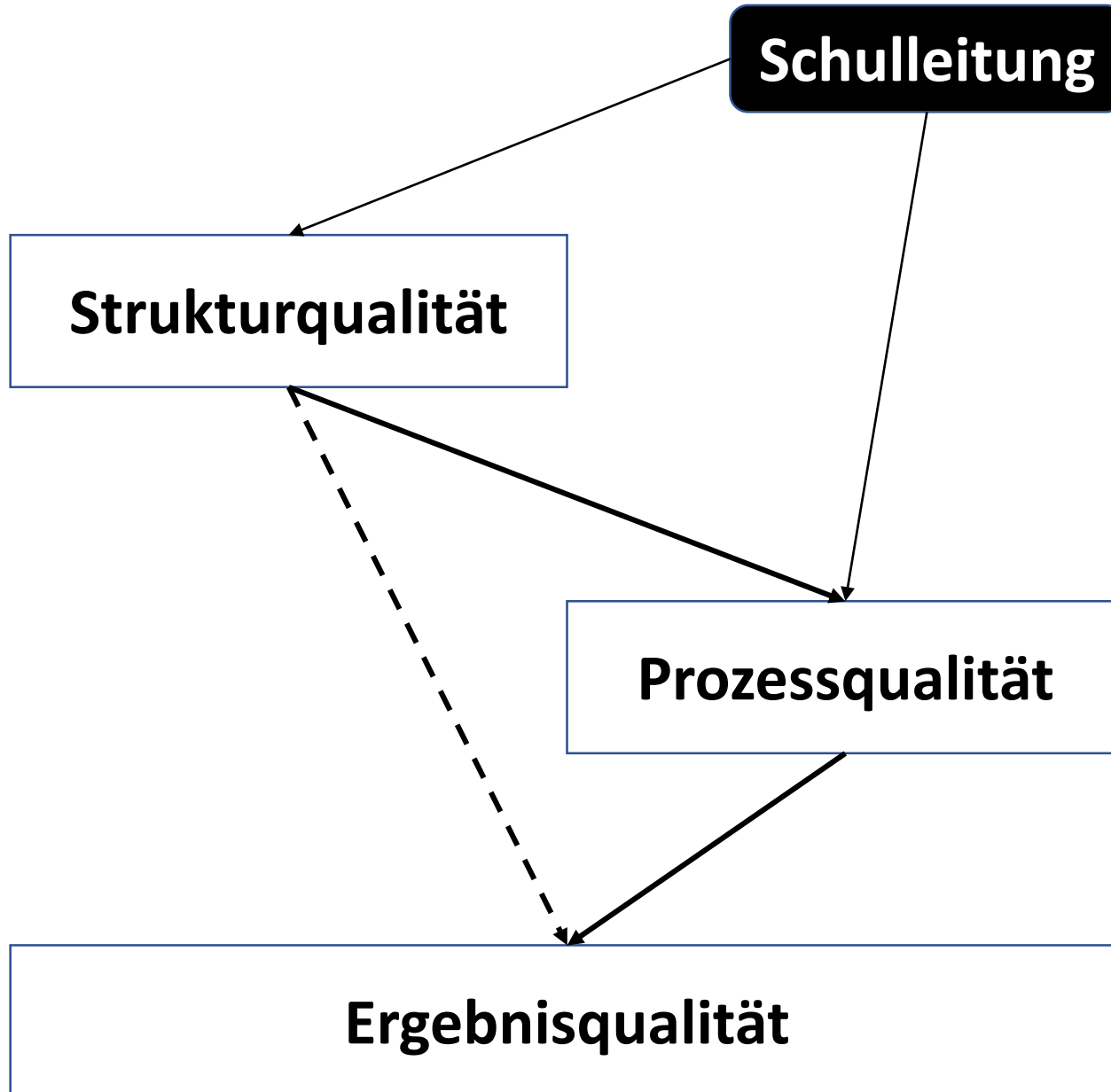
# Ergebnisqualität, Strukturqualität und Prozessqualität

Ergebnisqualität	Strukturqualität (Beispiele)	Prozessqualität
Bildungsgerechtigkeit	Ganztag	<p>Professionalität der Lehrkräfte</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fachliche Kompetenz</li> <li>• Haltung/Einstellung (päd. Ethos, Berufsleitbild)</li> <li>• Achtsamkeit</li> <li>• Responsivität</li> <li>• Flexibilität</li> <li>• Gewohnheiten, Verhaltensmuster</li> <li>• Phantasie</li> <li>• Neugier</li> <li>• Offenheit</li> <li>• Reflexivität</li> <li>• Umgang mit Fehlern</li> <li>• Etc.</li> </ul> <p>Diese Prädispositionen führen dann zu situativen Aktions- und Reaktionsweisen (Agency)</p>
Teilhabe-fähigkeit		
Fachliches Wissen und fachliche Kompetenz		
Überfachliche Kompetenz	Epochenunterricht, Projektunterricht	
Neugierde	Jugend forscht, Wettbewerbe	
Diskursfähigkeit		
Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme	SMV, Arbeit mit Schülermentoren	
Demokratiefähigkeit	SMV, Klassenrat, Schülerparlament, Vollversammlung	
Soziale Kompetenz	Sozialpraktika	
Selbstkompetenz		
Reife, personal Growth		
Studierfähigkeit	Hochschulbegegnung	
Berufsfähigkeit	Berufsorientierung, Berufspraktika	
Kulturelle Kompetenz	Studienfahrten, Theater, Musik	
Werte (Achtung der Menschenwürde, Toleranz etc.)		
Etc.		

# Der indirekte Einfluss der Schulleitung auf die Ergebnisqualität



# Der indirekte Einfluss der Schulleitung auf die Ergebnisqualität

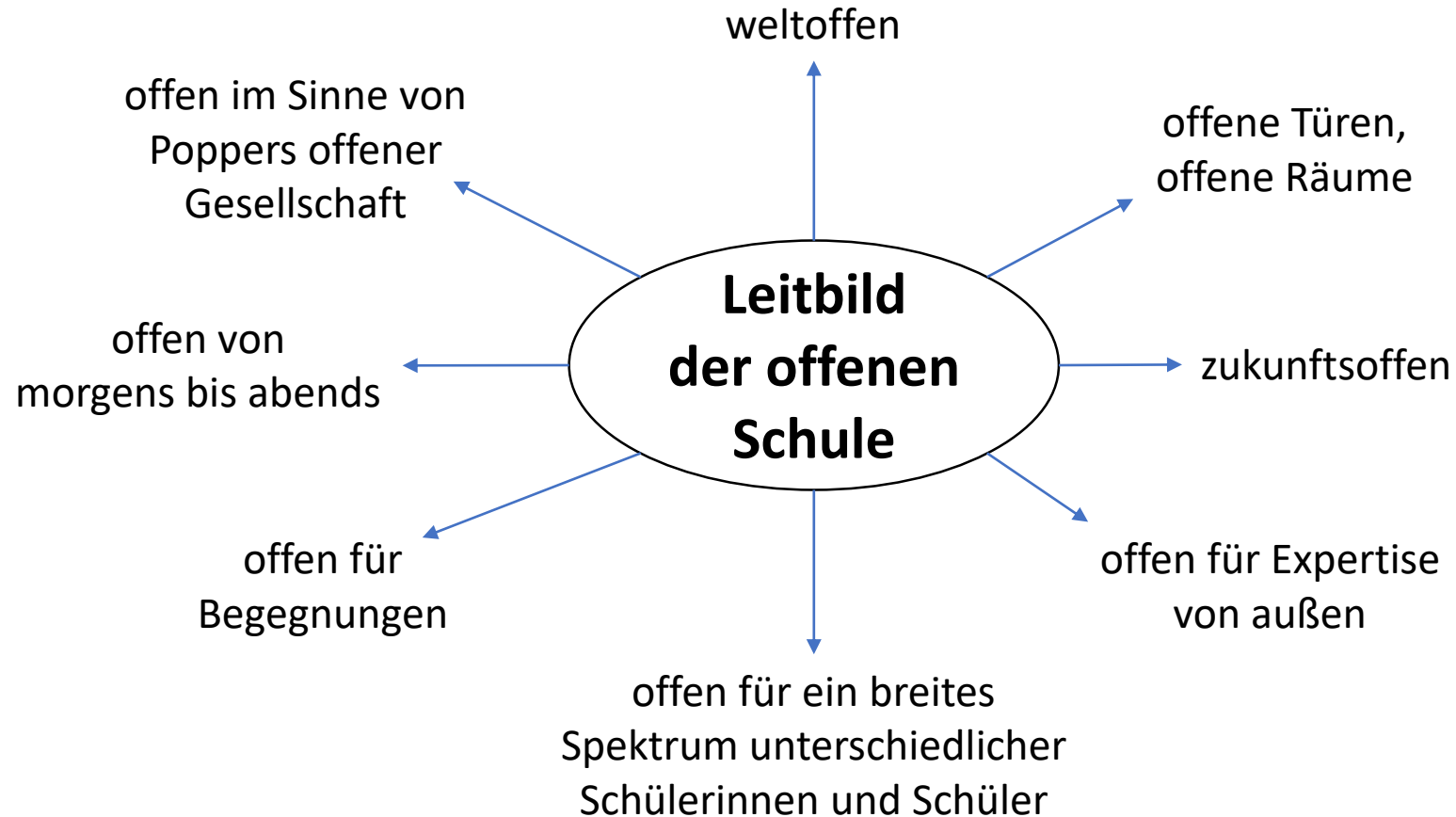


Eine entscheidende Rolle von lernenden Führungskräften ist es, das Lernen der Erwachsenen an der Schule zu gestalten.

John Hattie, Lernen sichtbar machen für Lehrpersonen, 2014, S. 177

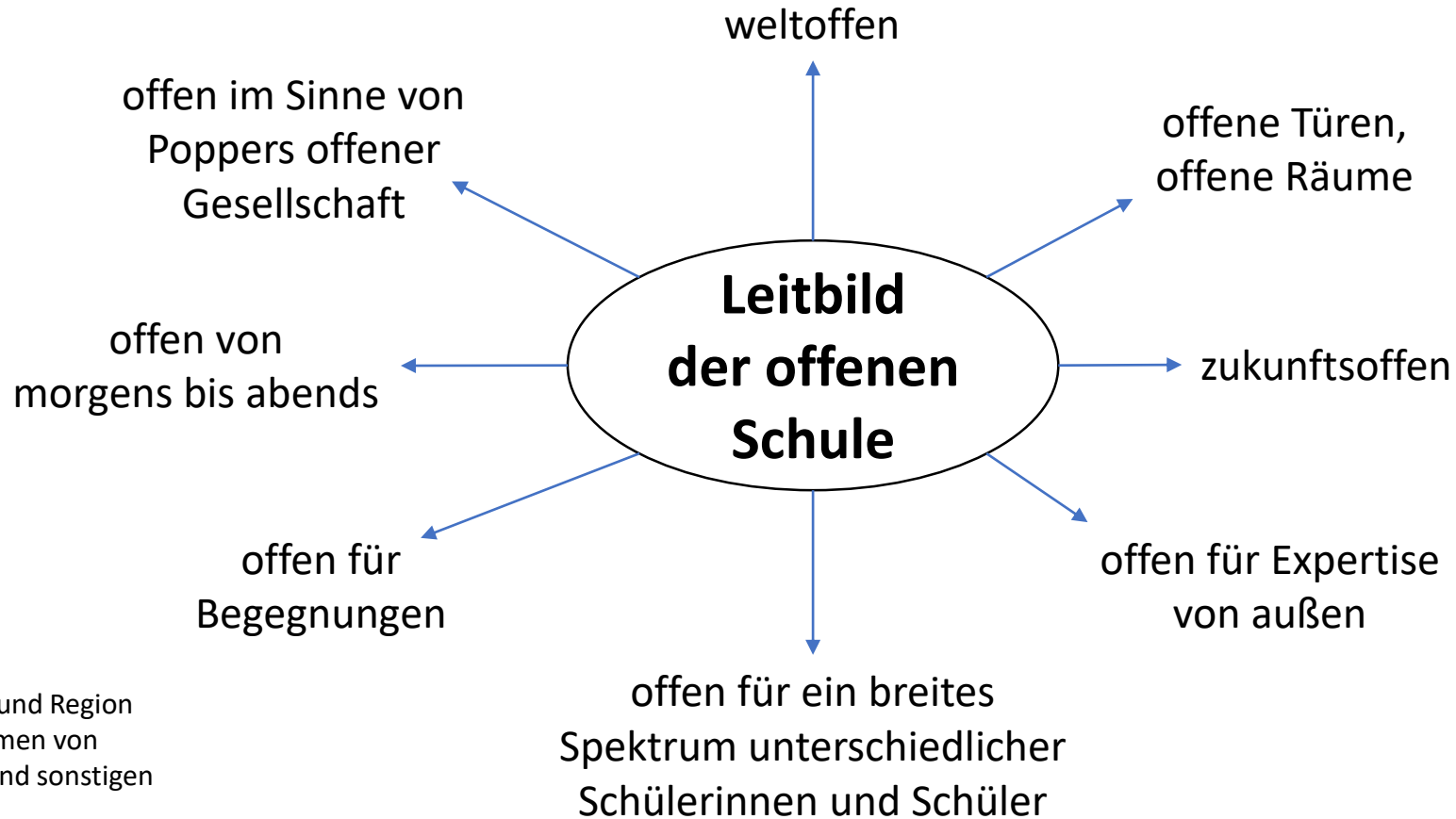


# Leitbild der offenen Schule



- pluralistisch
- tolerant
- aufklärerisch
- intolerant gegenüber Intoleranz

- aus Verbundenheit zu Heimat und Region offen für kulturelle Vielfalt
- antirassistisch
- Pflege internationaler Begegnungen und von Austausch
- Einsatz für Völkerverständigung durch Teilnahme an entsprechenden Programmen (z.B. PAD)



- Pädagogik der offenen und vielfältig nutzbaren Räume
- Anwendung von Formen des offenen Unterrichts
- Transparenz von Lehren und Lernen
- offene, vertrauensvolle Kommunikation

- neugierig auf das, was kommt
- weitsichtig
- wachsam

- Exkursionen, Studienfahrten, Praktika
- Gewinnung von Fachkräften, Experten für Kurse, Vorträge

- individuelles Ganztagskonzept
- flexibler Unterrichtsbeginn

- Vernetzung mit Kommune und Region
- Ort der Begegnung im Rahmen von Ausstellungen, Vorträgen und sonstigen Veranstaltungen
- Wertschätzende Kultur des Sich-Begegnens

- Zugänglichkeit und Sorgfalt für SuS mit Migrationshintergrund
- Akzeptanz von Diversität
- Höchstmaß an individueller Förderung
- Bereitschaft zur Inklusion, wenn bestmögliche Förderung gewährleistet ist



## Hilfestellungen bei der Arbeit an der Prozessqualität

Prozessqualität als zentralen Aspekt der Professionalität kommunizieren

Subjektive Theorien berücksichtigen

Beispiele von Prozessqualität erlebbar, sichtbar machen

Lerngemeinschaften der Lehrkräfte bilden

Fortbildungen, Supervision, Coaching

## Hilfestellungen bei der Arbeit an der Prozessqualität

Prozessqualität als zentralen Aspekt der Professionalität kommunizieren

Bei

Eine entscheidende Rolle von lernenden Führungskräften ist es, das Lernen der Erwachsenen an der Schule zu gestalten.

chen

John Hattie, Lernen sichtbar machen für Lehrpersonen, 2014, S. 177

Fortbildungen, Supervision, Coaching

# Schulleitung als besondere Herausforderung

Vielleicht ist „Führen im schulischen Kontext“ eine der größeren Herausforderungen

- Stellung der Schulleitung im Kollegium
- Macht des Kollegiums und seine demokratischen Rechte in der Konferenz
- Alle Lehrkräfte sind selbst Führungskräfte (uns sollen es sein!)
- Hoher Freiheits- und Selbstbestimmungsanspruch im Beruf
- Große Heterogenität/Varianz im Lehrerzimmer
- Beamtensystem
- Geringe Machtfülle der SL

# Führungsrollen in der Schule

- Unterricht/Klassenführung
- Klassenleitung/Vorsitz Klassenkonferenz
- Fachschaftsleitung/Vorsitz Fachschaftssitzung
- Leitung spezieller Verantwortungsbereiche oder Projekte
- Mitgliedschaft in der Steuergruppe
- Abteilungsleitung
- Mitgliedschaft im Leitungsteam
- StellvertreterIn
- SchulleiterIn

# Führungsrollen in der Schule

Eine entscheidende Rolle von lernenden Führungskräften ist es, das Lernen der Erwachsenen an der Schule zu gestalten.

John Hattie, Lernen sichtbar machen für Lehrpersonen, 2014, S. 177

## • Unterricht/Klassenführung

- Klassenleitung/Vorsitz Klassenkonferenz
- Fachschaftsleitung/Vorsitz Fachschaftssitzung
- Leitung spezieller Verantwortungsbereiche oder Projekte
- Mitgliedschaft in der Steuergruppe
- Abteilungsleitung
- Mitgliedschaft im Leitungsteam
- StellvertreterIn
- SchulleiterIn

# Führung hat Grenzen

- **Führen in Kenntnis der eigenen Person**
  - Wann bin ich authentisch?
  - Was sind meine Stärken und Schwächen?
  - Welche Möglichkeiten kann ich ausschöpfen?

ich selbst bin eine Grenze
- **Situativ führen**
  - Mit welcher Person habe ich es gerade zu tun und wie tritt sie mir gegenüber?
  - Was ist der augenblickliche Kontext?

Kontingenz  
Konflikt, Dissens,  
Unfähigkeit, Verweigerung,
- **Ziel von Führung**
  - Verhalten/Handeln von Personen

## **Berufsethische Selbstverpflichtung/Berufsleitbild Schulleitung**

Als Schulleitungsmitglied verpflichte ich mich ...

1. in der Ausübung meines Amtes stets und in erster Linie das Wohl der Schülerinnen und Schüler im Auge zu haben und die Schule so zu führen, ihre Gestaltung anzuregen und an ihrer Entwicklung nach Kräften mitzuwirken, dass sie der **ganzheitlichen und demokratischen Bildung der Schülerinnen und Schüler förderlich ist und lebendiges, effektives und nachhaltiges Lernen auf hohem Niveau** möglich macht.
2. gegenüber den Kolleginnen und Kollegen und allen anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Führung entschlossen, transparent, verlässlich und gerecht wahrzunehmen, die **Fähigkeiten der Kolleginnen und Kollegen zu schätzen, deren Weiterentwicklung zu fördern und ihr berufliches Umfeld so zu gestalten, dass sie sich engagiert einbringen können.**
3. persönlich in meinen Zielen transparent und klar zu sein, sie beharrlich und geduldig zu verfolgen und gleichwohl den ständigen Dialog sowohl mit den Schülerinnen und Schülern, den Eltern und insbesondere den Kolleginnen und Kollegen zu suchen und bereit zu sein, stets dazuzulernen, um des kleinen Fortschritts willen aber auch Kompromisse einzugehen und pragmatisch zu handeln.
4. für eine anspruchsvolle Pädagogik und entsprechende Entwicklungen einzustehen und dabei aufmerksam die gesellschaftlichen Veränderungen und das regionale Umfeld der Schule im Auge zu haben, um so umsichtig und vorausschauend zu handeln.
5. den Eltern als wichtigen Erziehungspartnern auf Augenhöhe zu begegnen, sie zur Mitverantwortung an der Schule freundlich einzuladen und entsprechende Angebote zu machen und die dafür notwendigen Strukturen zu schaffen.
6. den Schulträgern ein seriöser, aber selbstbewusster und eigenständiger Partner zu sein und gegebenenfalls hart im Interesse der Schule, ihrer Schülerinnen und Schüler, ihrer Lehrerinnen und Lehrer zu verhandeln.
7. in Kenntnis aller Vorgaben und Rahmenbedingungen die Schule selbstbewusst und mutig zu führen und dabei auch Neues zu wagen.
8. den kollegialen Austausch in Netzwerken zu suchen und die eigene Arbeit – gegebenenfalls auch unter Inanspruchnahme von Supervision und Coaching – regelmäßig zu reflektieren.
9. mir ein solides Professionswissen aufzubauen und mich kontinuierlich fortzubilden und so selbst lebenslanges Lernen zu praktizieren und vorzuleben.
10. mich stets zu bemühen, eine positive Grundstimmung auszustrahlen und Hoffnung für die Zukunft, die den Schülerinnen und Schülern gehört, im täglichen Handeln zu begründen.

## Berufsethische Selbstverpflichtung/Berufsleitbild Schulleitung

Als Schulleitungsmitglied verpflichte ich mich ...

1. in der Ausübung meines Amtes stets und in erster Linie das Wohl der Schülerinnen und Schüler im Auge zu haben und die Schule so zu führen, ihre Gestaltung anzuregen und an ihrer Entwicklung nach Kräften mitzuwirken, dass sie der **ganzheitlichen und demokratischen Bildung der Schülerinnen und Schüler förderlich ist und lebendiges, effektives und nachhaltiges Lernen auf hohem Niveau möglich macht.**
2. gegenüber den Kolleginnen und Kollegen und allen anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Führung entschlossen, transparent, verlässlich und gerecht wahrzunehmen, die **Fähigkeiten der Kolleginnen und Kollegen zu schätzen, deren Weiterentwicklung zu fördern und ihr berufliches Umfeld so zu gestalten, dass sie sich engagiert einbringen können.**
3. persönlich in meinen Zielen transparent und klar zu sein, sie beharrlich und geduldig zu verfolgen und gleichwohl den ständigen Dialog sowohl mit den Schülerinnen und Schülern, den Eltern und insbesondere den Kolleginnen und Kollegen zu suchen und bereit zu sein, stets dazuzulernen, um des kleinen Fortschritts willen aber auch Kompromisse einzugehen und pragmatisch zu handeln.
4. für eine anspruchsvolle Pädagogik und entsprechende Entwicklungen einzustehen und dabei aufmerksam die gesellschaftlichen Veränderungen und das regionale Umfeld der Schule im Auge zu haben, um so umsichtig und vorausschauend zu handeln.
5. den Eltern als wichtigen Erziehungspartnern auf Augenhöhe zu begegnen, sie zur Mitverantwortung an der Schule freundlich einzuladen und entsprechende Angebote zu machen und die dafür notwendigen Strukturen zu schaffen.
6. den Schulträgern ein seriöser, aber selbstbewusster und eigenständiger Partner zu sein und gegebenenfalls hart im Interesse der Schule, ihrer Schülerinnen und Schüler, ihrer Lehrerinnen und Lehrer zu verhandeln.
7. in Kenntnis aller Vorgaben und Rahmenbedingungen die Schule selbstbewusst und mutig zu führen und dabei auch Neues zu wagen.
8. den kollegialen Austausch in Netzwerken zu suchen und die eigene Arbeit – gegebenenfalls auch unter Inanspruchnahme von Supervision und Coaching – regelmäßig zu reflektieren.
9. mir ein solides Professionswissen aufzubauen und mich kontinuierlich fortzubilden und so selbst lebenslanges Lernen zu praktizieren und vorzuleben.
10. mich stets zu bemühen, eine positive Grundstimmung auszustrahlen und Hoffnung für die Zukunft, die den Schülerinnen und Schülern gehört, im täglichen Handeln zu begründen.



## Literaturhinweise

- Agostini, Evi/Schratz, Michael/Risse, Erika (2018), Lernseits denken, erfolgreich unterrichten, Personalisiertes Lehren und Lernen in der Schule, Hamburg (AOL)
- Albrecht, Eva/Baumann, Johannes (2018), Vom Argument zum Ranking, Der Wandel der Diskurs- und Argumentationskultur durch Social Media, in: Lehren und Lernen, Villingen (Neckar-Verlag) 4-2018
- Altrichter, Herbert et. al. (2018), Schulleitungen und evidenzbasierte Bildungsreform im Schulwesen, in: Zeitschrift für Bildungsforschung (2019) 9
- Baumann, Johannes (2019), Warum wir die offene Schule brauchen. Und was wir darunter verstehen sollten, in: Lehren und Lernen, 1-2019, Villingen-Schwenningen (Neckar-Verlag)
- Baumann, Johannes (2018), Gute Schule braucht gute Führung, in: Lehren und Lernen 4-2018, Villingen-Schwenningen (Neckar-Verlag)
- Baumann, Johannes (2017) Lehrer sein, Ein Plädoyer für Leidenschaft und Professionalität in einem anspruchsvollen Beruf, Seelze (Friedrich Verlag Klett Kallmeyer)
- Baumann, Johannes/Götz, Thomas (2016), Schulleitung, Der Praxisleitfaden, Weinheim (Beltz)
- Dubs, Rolf (2017), Die Macht der Schulleitung in der eigenverantwortlichen Schule. In: Pädagogische Führung – Zeitschrift für Schulleitung und Schulberatung, 28/2
- Haenisch, Hans (2016) Gelingensbedingungen für Unterrichtsentwicklung, in: Steffens, Ulrich/Bargel, Tino (Hrsg.), Schulqualität – Bilanz und Perspektiven, Münster (Waxmann)
- Hattie, John (2014), Lernen sichtbar machen für Lehrpersonen, Baltmannsweiler (Schneider)
- Heyse, Helmut/Sieland, Bernhard (2018), Kollegien stark machen, Schulen erfolgreich entwickeln, Bern (hep)
- Messner, Rudolf (2019), „Tiefen-Didaktik“ – zur praktischen Wende der Lehr-Lernforschung, in: Steffens, Ulrich/Messner, Rudolf (Hrsg.), Unterrichtsqualität, Konzepte und Bilanzen gelingenden Lehrens und Lernens, Münster (Waxmann)
- Pietsch, Marcus et al. (2016), Der Zusammenhang von Schulleitungshandeln, Unterrichtsgestaltung und Lernerfolg, in: Zeitschrift für Erziehungswissenschaft (2016) 19
- Popper, Karl. R. (1992), Die offene Gesellschaft und ihre Feinde 1, Tübingen (Mohr), 7. überarbeitete Auflage
- Schmidt-Salomon, Michael (2016), Die Grenzen der Toleranz, Warum wir die offene Gesellschaft verteidigen müssen, München (Piper)
- Schratz, Michael (2009), „Lernseits“ von Unterricht. Alte Muster, neue Lebenswelten – was für Schulen? In: Lernende Schule 12 (2009), Heft 46/47, Seelze (Friedrich)
- Schratz, Michael (2018), Schule und Unterricht lernseits denken, in: Lehren und Lernen 8/9-2018, Villingen-Schwenningen (Neckar-Verlag)
- Schratz, Michael (2019), Erkundung von Qualität lernseits von Unterricht, in: Steffens, Ulrich/Messner, Rudolf (Hrsg.), Unterrichtsqualität, Konzepte und Bilanzen gelingenden Lehrens und Lernens, Münster (Waxmann)
- Schratz, Michael et al. (2019), Schulleitungshandeln an ausgezeichneten Schulen, Erste Einblicke und empirische Befunde, in: Zeitschrift für Bildungsforschung, Jg. 9/Heft 1
- Zylka, Johannes (2018), Digitale Schulentwicklung, Das Praxisbuch für Schulleitungen und Steuergruppen, Weinheim (Beltz)

**Johannes Baumann**

**Gute Schule braucht gute Führung**

**Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit**

[johannes.baumann@gymnasium-wilhelmsdorf.de](mailto:johannes.baumann@gymnasium-wilhelmsdorf.de)

[www.schule-geht-auch-besser.com](http://www.schule-geht-auch-besser.com)

23. Oktober 2019