

Konzept zur Gewinnung von Schulen für Schul- und Unterrichtsentwicklung sowie zur professionellen Begleitung, insbesondere an Schulen in herausfordernder Lage

Das Konzept stützt sich vorrangig auf die Veröffentlichungen von Buhren und Rolff, da deren Ausführungen und Analysen alle wesentlichen, wissenschaftlich fundierten Modelle umfassen.

Inhalt

1	Definition, Zugänge und Ebenen der Schulentwicklung	2
2	Herausforderungen (Problemaufriss)	4
2.1	Sogenannte gesunde und pathologische Systeme.....	4
2.2	Struktur-Kopplungsproblem.....	4
2.3	Komplexe Schulentwicklung – Vernetzung der Akteure	5
2.4	Gesellschaftliche Herausforderungen und Veränderungen	5
2.5	Stolpersteine und erwartbare Konflikte im Schulentwicklungsprozess.....	6
2.6	Bundesweite Initiativen, Programme und Vielfalt der Helfer	6
3	Lösungsansätze zur komplexen und systematischen Schulentwicklung	7
3.1	Vom System ausgehend	7
3.2	Von der Einzelschule ausgehend.....	8
3.3	Evaluation	8
4	Mögliche Reichweite und Akteure	9
4.1	Ebene der Einzelschule	9
4.2	Systemebene	9
5	Fazit.....	10
	Literatur	10

1 Definition, Zugänge und Ebenen der Schulentwicklung

Schulentwicklung ist ein systematischer, i.d.R. geplanter Prozess, der bestimmte, vereinbarte oder sich aus gesellschaftlichen Notwendigkeiten ergebende Zielstellungen verfolgt. Schulentwicklung erfolgt somit einerseits kontinuierlich, andererseits können temporär unterschiedliche Ziele in den Fokus geraten. Im Idealfall wird der Prozess zur Zielerreichung formativ, also begleitend, sowie die Zielerreichung selbst summativ evaluiert. So kann, wenn ein Ziel als erreicht gilt, ein nächstes bearbeitet werden.

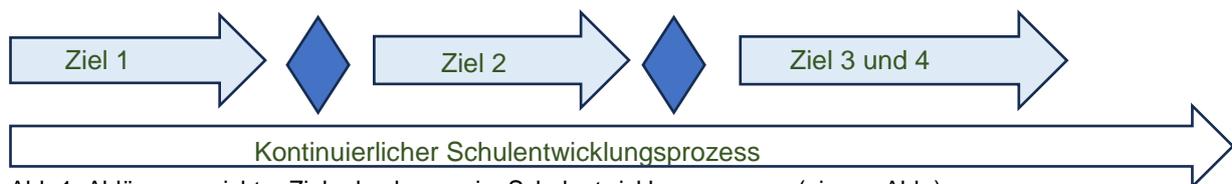


Abb.1: Ablösen erreichter Ziele durch neue im Schulentwicklungsprozess (eigene Abb.)

Zu beachten ist, dass der Weg zur Zielerreichung so gut wie nie linear verläuft. Vielmehr kann der Prozess pausieren, können sich unterschiedliche Entwicklungsschritte zirkulär überlagern oder einige Ziele nur teilweise erreicht werden.

Laut Rolff (2013) können im Wesentlichen zwei Zugänge – „Quellen“ (Rolff, 2013, S. 12) – zu Schulentwicklungsprozessen benannt werden: „Implementationsprozesse[n] bei der Realisierung von Reformen“ sowie „die Einzelschule die Gestaltungseinheit bzw. der Motor von Reformmaßnahmen“ (Rolff, 2013, S. 12).

Das aktuelle Paradigma favorisiere die Entwicklung der Einzelschule und betrachte diese als vorrangig gegenüber der Systemkoordination (vgl. Rolff, 2013, S.14): „Diese Prioritätensetzung ist doppelt konzipiert: einmal als zeitliche Priorität in dem Sinne, dass Schulentwicklung auch in den Einzelschulen beginnen soll, und zum anderen als Sachpriorität, wonach die Entwicklung von Einzelschulen der richtige Weg sei, nicht deren Ableitung vom Gesamtsystem“ (Rolff, 2013, S. 14).

Für die Entwicklung der Einzelschule ist die Beachtung des „Drei-Wege-Modells der Schulentwicklung: Organisationsentwicklung, Unterrichtsentwicklung und Personalentwicklung“ (Buhren & Rolff, 2018, S. 17) hilfreich, wenn nicht sogar notwendig bzw. unerlässlich. Grob zusammengefasst führt die systematische, nachhaltige Veränderung bzw. Weiterentwicklung in einem der drei Bereiche notwendig zu Veränderungen in den anderen Bereichen (vgl. Buhren & Rolff, 2018, S. 26).

Buhren & Rolff (2018, S. 31) unterscheiden drei Ebenen der Schulentwicklung:

„ Intentionale Schulentwicklung “ oder „Schulentwicklung erster Ordnung“	„Schulentwicklung ist die bewusste und systematische Weiterentwicklung von Einzelschulen.“
„ Institutionelle Schulentwicklung “ oder „Schulentwicklung zweiter Ordnung“	„Schulentwicklung zielt darauf ab, Lernende Schulen zu schaffen, die sich selbst organisieren, reflektieren und steuern.“
„ Komplexe Schulentwicklung “ oder „Schulentwicklung dritter Ordnung“	„Die Entwicklung von Einzelschulen setzt eine Steuerung des Gesamtzusammenhangs voraus, welche Rahmenbedingungen festlegt, die einzelnen Schulen bei ihrer Entwicklung nachdrücklich ermuntert und unterstützt, die Selbstkoordinierung anregt, ein Evaluationssystem aufbaut.“

Trotz oder gerade wegen der Priorisierung der Entwicklung der Einzelschule gegenüber der Systemkoordination führen Buhren und Rolff (2018, S. 31) aus, dass ein gelingender Schulentwicklungsprozess einer Kopplung zwischen den Handelnden in der Einzelschule und dem Gesamtsystem bedarf. Dies erfordere, Steuerungswissen zu generieren. Auf welche Weise, Kopplungen zwischen Gesamtsystem und Einzelschule sowohl gezielt als auch zufällig entstehen (können), wird von Rolff (2013, S. 23) in folgender Abb. dargestellt:

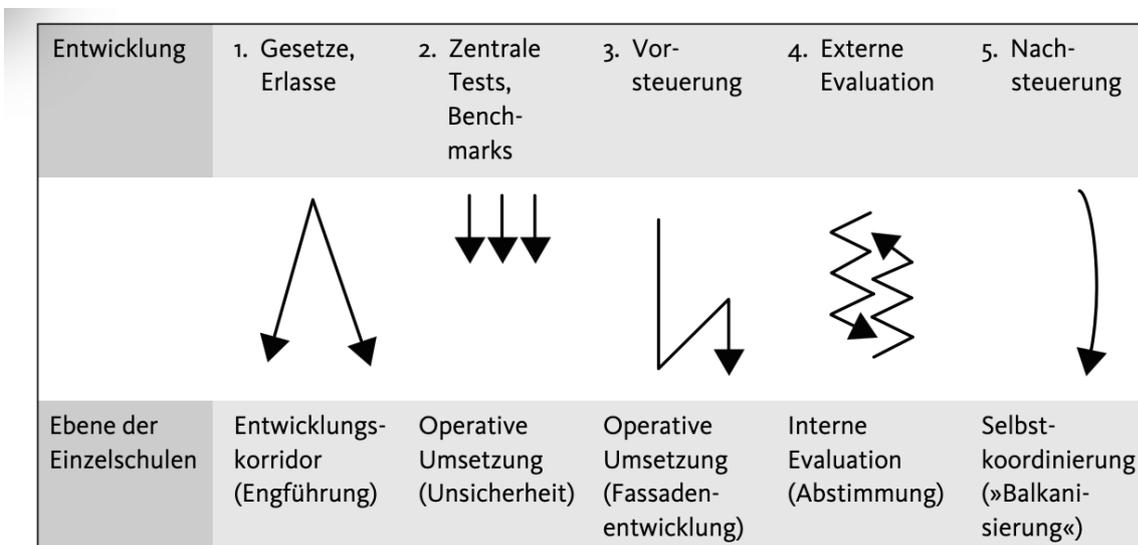


Abb. 2: Struktur-Kopplungsmodelle

Nicht dargestellt in der Abbildung sind mögliche Rückwirkungen von Entwicklungen jeder Art, ggf. auch im Verständnis von Regressionen, der Einzelschule. Gleichwohl muss ein „Konzept zur Gewinnung von Schulen für Schul- und Unterrichtsentwicklung sowie zur professionellen Begleitung von Prozessen an diesen Schulen, insbesondere an Schule in herausfordernder Lage“ die abgebildeten Varianten einer möglichen Einflussnahme seitens des Gesamtsystems auf die Entwicklung der Einzelschule kennen.

2 Herausforderungen (Problemaufriss)

Allein aus der Definition und den Zugängen zur Schulentwicklung ergeben sich unterschiedliche Herausforderungen, die zu kennen und zu beachten sind, damit ein Schulentwicklungsprozess erfolgreich verlaufen kann, also die gestellten Ziele erreicht werden. Ohne den Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben, werden sechs Herausforderungen dargestellt, die sich durch keine noch so intensiven strategischen Überlegungen beseitigen oder umgehen lassen und deren Kenntnis und Beachtung genau deshalb für eine Konzeptentwicklung unumgänglich scheint.

2.1 Sogenannte gesunde und pathologische Systeme

Voraussetzung dafür, dass Schulentwicklung überhaupt gelingen kann, ist ein sogenanntes gesundes System. D.h. es muss möglich sein, innerhalb des Systems auch schwierige Themen anzusprechen und moderierte Settings zur Problemlösung oder auch zum Hinterfragen vereinbarter oder impliziter Regeln zu nutzen. In sogenannten pathologischen Systemen ist es hingegen nicht erlaubt, die Regeln infrage zu stellen. Sie sind zudem durch diffuse Aufträge oder/und Double-Bind-Situationen¹ (vgl. Watzlawick et al, 2011) charakterisiert. Bevor in einem System, in dem es nicht möglich ist, auf die Metaebene der Kommunikation zu wechseln, intendierte, komplexe Schulentwicklung stattfinden kann, muss zuerst über die Kommunikationsstrukturen gesprochen werden. Hier werden besondere Kompetenzen vom Moderator/der Moderatorin gefordert.

2.2 Struktur-Kopplungsproblem

Damit Schulentwicklung nachhaltig gelingen kann, muss ein Zusammenspiel der Entwicklung von Einzelschulen mit Entwicklungen des rahmengebenden Gesamtsystems erreicht werden. Dieses Struktur-Kopplungsproblem kann als Problem doppelter Kontingenz bzw. als Kommunikation zwischen Systemen beschrieben werden. Dies bedeutet – und das entspricht sowohl der aktuellen Forschungslage als auch der individuellen professionellen Erfahrung der einzelnen Akteure im System – Pädagoginnen und Pädagogen, Eltern, Lehrerbildner*innen, Schulaufsichtsbeamt*innen –, dass die Mitteilungen und Informationen aus dem einen System vom anderen System entsprechend dessen Eigenlogik verarbeitet werden. (vgl. Krause, 2005). Zwar kann versucht werden, durch Rechtsvorschriften oder Initiativen jeder Art, die Entwicklung der Einzelschule anzuregen bzw. in deren Arbeit zu intervenieren. Jedoch entscheidet am Ende die Einzelschule, wie sie mit diesen Interventionsversuchen umgeht. Umgekehrt entscheidet das System, bspw. in Form von ablehnenden oder unterstützenden Interventionen, mit über den Erfolg der Entwicklung der Einzelschule.

¹ Double-Bind – „Doppelbindung“ – beschreibt Situationen, die durch in sich widersprüchliche Botschaften und die daraus resultierende Unmöglichkeit, sich intersubjektiv nachvollziehbar richtig entscheiden zu können, gekennzeichnet sind. Typische Illustrationen sind „sei spontan“ oder „ich lüge“. Das Phänomen wurde im Zusammenhang mit menschlicher Kommunikation erstmals von Ruesch und Bateson beschrieben.

2.3 Komplexe Schulentwicklung – Vernetzung der Akteure

Damit „**Komplexe Schulentwicklung**“ oder „Schulentwicklung dritter Ordnung“ (Buhren & Rolff, 2018, S. 31) gelingen kann, ist eine Steuerung des Gesamtzusammenhangs notwendig. Mittels dieses Steuerungsprozesses müssen „Rahmenbedingungen fest[ge]legt“ werden, die „die einzelnen Schulen bei ihrer Entwicklung nachdrücklich ermunter[n] und unterstütz[en], die Selbstkoordinierung anreg[en], ein Evaluationssystem aufbau[en]“ (Buhren & Rolff, 2018, S. 31). In verschiedenen Studien wurden zahlreiche Gelingensbedingungen identifiziert, die sich wiederum gegenseitig beeinflussen. Deshalb ist es laut Buhren und Rolff (2018, S. 32) bedeutsam, „dass die einzelnen Faktoren bzw. Gelingensbedingungen kohärent sein und auf einer Linie liegen, also einer ganzheitlichen Gestaltungsformel folgen müssen“.

Diese Beschreibung der Notwendigkeiten für eine komplexe Schulentwicklung kann eigentlich nur so interpretiert werden, dass es seitens der Schulaufsicht und -verwaltung einen Qualitäts- und Orientierungsrahmen geben sollte, an dem sich Schulen entsprechend ihrer konkreten Gegebenheiten orientieren und entwickeln können. Ebenso scheinen für eine komplexe Schulentwicklung der Einbezug der Schulträger sowie eine professionelle beratende und qualifizierende Begleitung unerlässlich. Allein daraus ergeben sich verschiedene Herausforderungen, die für eine gelingende Schulentwicklung zu meistern sind, bspw. gilt es die verschiedenen beteiligten Institutionen an einen Tisch zu bringen und dabei den regionalen Bezug zu wahren. Zugleich kann angenommen werden, dass noch längst nicht alle Faktoren, die Schulentwicklung beeinflussen, identifiziert sind.

2.4 Gesellschaftliche Herausforderungen und Veränderungen

Schulentwicklung ist immer auch beeinflusst von aktuellen gesellschaftlichen Herausforderungen, Entwicklungen und Tendenzen. Diese verändern sich z.T. kontinuierlich, mitunter aber auch spontan und unvermittelt. Sie lassen sich entweder gar nicht oder nur sehr begrenzt in einem Schulentwicklungskonzept berücksichtigen. Dies gilt sowohl für ein Konzept zur Entwicklung des Gesamtsystems als auch für Konzepte zur Entwicklung der Einzelschule. Aktuelle gesellschaftliche Herausforderungen dieser Art sind bspw. der Krieg in der Ukraine und dessen vielfältige Folgen, der Erhalt unserer Lebensgrundlagen, aber auch Radikalismus und Rassismus, die Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention (BRK) oder auch die Wirkung der sozialen Medien auf das soziale Zusammenleben, die Nachwirkungen der Corona-Jahre sowie die Weiterentwicklung künstlicher Intelligenzen oder der Fachkräftemangel. Konkret auf die Schule bezogen verdichten sich einige dieser allgemeinen gesellschaftlichen Themen und spitzen sich zu. Seiteneinsteigerinnen und Seiteneinsteiger, der Umgang mit ChatGPT, das Ankommen geflüchteter Minderjähriger, die Sorgen der Heranwachsenden, aber auch der jungen Kolleginnen und Kollegen sind im System Schule sowie auch in den meisten Einzelschulen präsent. Viele gesellschaftliche Themen werden pädagogisiert.

2.5 Stolpersteine und erwartbare Konflikte im Schulentwicklungsprozess

Tendenziell wird jeder reale Schulentwicklungsprozess durch Stagnationen, Rückschläge, Verzögerungen begleitet bzw. unterbrochen. Diese beeinflussen die Motivation der Beteiligten. Infolgedessen können regressiv wirkende Kreisläufe entstehen und motiviert begonnene Prozesse sogar kurzfristig zum Erliegen kommen.

Buhren und Rolff sprechen in diesem Zusammenhang von „Relevanten Konfliktarten in Schulentwicklungsprozessen“ (2018, S.185). Explizit verweisen sie auf „Hierarchiekonflikte“ (2018, S.185), „Werte- und Normenkonflikte“ (2018, S.186), „Kompetenzkonflikte“ (2018, S.187), „Rollenkonflikte“ (2018, S.188). Quer zu diesen tendenziell auf der professionellen Ebene angesiedelten Konflikten liegen emotionale Beweggründe, wie individuelle Sympathien und Antipathien oder private Verwobenheiten. Insbesondere die individuellen zwischenmenschlichen emotionalen Zusprüche oder auch Differenzen wirken meist unterschwellig und sind so gut wie nie in einem offiziellen professionellen Rahmen thematisierbar.

2.6 Bundesweite Initiativen, Programme und Vielfalt der Helfer

Inwiefern sich insbesondere bundesweite Initiativen und Programme sowie landeseigene Programme als Aspekt aktueller gesellschaftlicher Entwicklungen charakterisieren lassen, ist schwer zu entscheiden. Sie explizit anzuführen, entspringt dem Umstand, dass sie inzwischen eine Vielzahl von Schulen erreicht haben und infolgedessen einige Schulen auch in mehreren Initiativen vertreten sind. Oft gehen sie mit konkreten Zielen, Ressourcenaufwendungen und Forschungsfragen einher. In einem übergreifenden Programm zur systematischen Entwicklung des Gesamtsystems Schule müssen sie mitgedacht werden. Es muss geprüft werden, wie sich die Ziele dieser einzelnen Initiativen mit einem der Entwicklung des Gesamtsystems ergänzen können, um Konkurrenzsituationen zu vermeiden. Exemplarisch sei verwiesen auf: Leistung macht Schule, Schule macht stark, Bildung durch Sprache und Schrift (BiSS) und BiSS-Transfer, Digitalpakt – in Thüringer digitale Pilotschulen.

3 Lösungsansätze zur komplexen und systematischen Schulentwicklung

Vor dem Hintergrund des im 2. Abschnitt Dargestellten scheint offensichtlich, dass komplexe und systematische Schulentwicklung durch „Ganzheitlichkeit“ (Buhren & Rolff, 2018, S. 34) charakterisiert sein muss. Zugleich gilt es, die verschiedenen, sich gegenseitig beeinflussenden Kommunikationen zwischen den Systemen bzw. Systemebenen als auch zwischen den einzelnen Menschen bei der Erstellung eines umfassenden Schulentwicklungsprogrammes zu berücksichtigen. Dabei gibt es grundsätzlich zwei Herangehensweisen – einmal eher deduktiv im Verständnis „von der Systemebene und der Theorie ausgehend“ und einmal eher induktiv, in Verständnis „von der Einzelschule ausgehend“

3.1 Vom System ausgehend

Damit Schulentwicklung auf Systemebene gelingen kann, ist es folglich in einem 1. Schritt nötig, dass sich sowohl die unterschiedlichen Systemebenen als auch die einzelnen Akteure an Schule darüber klar werden, was das jeweilige System sowie auch der einzelne Mensch unter guter Schule versteht. Auch muss sich darüber verständigt werden, mit welchem Ziel die Entwicklung des Gesamtsystems oder der Einzelschule verfolgt werden soll. Soll bspw. Erreichtes gesichert, Qualität gehalten werden? Oder soll Innovation erfolgen? Welche konkreten Probleme sollen mittels Schulentwicklung gelöst werden? Wie kann und soll eine große Überschrift einer Schulentwicklungsinitiative lauten? Gemeinsame Visionen, die in Missionen und Werte transformiert werden müssen, bilden hierfür die Grundlage.

Auf der Ebene des Gesamtsystems kann und sollte in diesem Zusammenhang unbedingt auch eine inhaltliche Verständigung zwischen Land und Schulträgern sowie Mandatsträgern verschiedener Organisationen wie Berufsverbände, Eltern- und Schülervertretung etc. erfolgen. Erst aus dieser inhaltlichen Verständigung heraus können Teilziele, Strategien und Methoden sowie Kosten und Zuständigkeiten der Umsetzung abgeleitet werden.

Wichtig hierbei ist, dass das Ergebnis der inhaltlichen Verständigung eine gewisse Komplexität aufweist, die die Ableitung von Teilzielen gemäß den Interessen, Möglichkeiten und Schwerpunktsetzungen der Einzelschule erlaubt.

Auf der Ebene des Gesamtsystems, also der Schulaufsicht und Schulverwaltung erfolgt eine Verständigung darüber, welche Handlungsfelder bzw. Themen im Entwicklungsprozess des Gesamtsystems sowie der Einzelschule bearbeitet werden sollen. Diese Themen lassen sich bspw. durch Sätze mit einer allgemein hohen Akzeptanz formulieren. Da diese Verständigung grundsätzlich auch auf regionalisierter Ebene, bspw. auf der Ebene der Schulämter, erfolgen kann, ist zu prüfen und zu entscheiden, inwiefern das sinnvoll ist.

In *einem 2. Schritt* müssen sich die verschiedenen an Schule beteiligte Institutionen sowie die einzelnen an Schule beteiligten Personen über ihre Vorstellungen verständigen und in einen ko-konstruktiven, dialogischen Prozess über gemeinsam Eckpunkte verständigen. Solange dies nicht gelingt, sind Konflikte und Sackgassen vorprogrammiert.

Neben der inhaltlichen Verständigung sollte unbedingt auch eine Kommunikationsstruktur vereinbart und fixiert werden. Diese soll sichern, dass einerseits die Gespräche von durch die jeweiligen Institutionen autorisierten Personen geführt werden, und andererseits eine stringente, zeitlich der Hierarchieebene angemessene Transparenz mittels einer stringenten Dokumentation des Gesamtprozesses gewährleistet wird.

In *einem 3.Schritt* müssen Schritte der Umsetzung sowohl auf der Ebene des Gesamtsystems, insbesondere auch der Schulverwaltung, als auch auf der Ebene der Einzelschule vereinbart werden. Hier ist es, insbesondere auf der Ebene der Einzelschule hilfreich, Beraterinnen bzw. Berater, also Prozessbegleiterinnen/Prozessbegleiter einzubeziehen (s. Abschnitt 4).

Im Verlauf bzw. im Ergebnis des Schulentwicklungsprozesses können sowohl regionale als auch inhaltsbezogene Schulnetzwerke, bspw. auch Fachnetzwerke, oder auch Netzwerke mit externen Partner*innen entstehen.

Schulentwicklung ist somit als ein Mehrebenenmodell zu denken und zu verstehen.

3.2 Von der Einzelschule ausgehend

Den Auftakt könnte bei dieser Herangehensweise eine entsprechend den Bedarfen mehrmals aufgelegte Veranstaltungsreihe für interessierte Schulen bilden. Die Veranstaltungsreihe würde zunächst mit drei Modulen starten. Diese wären um maximal drei bis fünf Module erweiterbar. Drei bis sechs Einzelschulen könnten im Rahmen einer solchen vom ThILLM moderierten Veranstaltung ihre Entwicklungsziele herausarbeiten. Dabei wäre die Arbeit mit Steuergruppen ebenso möglich wie mit von der Schulleitung nominierten Teams. Zwischen den gemeinsamen Treffen würden die Schulen an entsprechenden, im Rahmen der Veranstaltungen formulierten (Zwischen)Zielstellungen arbeiten bzw. entsprechende Aufgaben erfüllen.

3.3 Evaluation

Begleitet werden sollte der gesamte Schulentwicklungsprozess durch eine formative sowie eine summative Evaluation. Hier müsste ein entsprechendes Evaluationskonzept erarbeitet werden.

4 Mögliche Reichweite und Akteure

Grundsätzlich gibt es stets zwei Vorgehensweisen, um ein Projekt zum erfolgreichen Abschluss zu führen und ein Ziel zu erreichen, an dem mehrere Akteure beteiligt sind.

Die eine, eher hierarchisch organisierte Variante besteht darin, dass von einem oder mehreren Verantwortlichen ein Plan mit Zielen und Abläufen erarbeitet und dessen Umsetzung initiiert und kontrolliert wird, wie dies bspw. bei konkreten Bauvorhaben möglich ist. Die andere, eher partizipativ angelegte Variante besteht darin, dass sich alle Beteiligten auf ein gemeinsames Vorhaben verständigen und wechselseitigen, kommunikativen, kollaborativen und ko-konstruktiven Prozessen an dessen Umsetzung und der Zielerreichung arbeiten. In Abhängigkeit vom gewählten Vorgehen werden die Akteure in unterschiedlicher Weise beteiligt.

4.1 Ebene der Einzelschule

Mit dem Ziel einer komplexen Schulentwicklung sind möglichst alle an Schule Beteiligten einzubeziehen. Dies ist insbesondere auch vor dem Hintergrund der Zuständigkeit der Schulkonferenz sinnvoll. Als Auftakt eignet sich bspw. ein am Open-Space² orientiertes Format. Das bedeutet, dass alle an Schule Tätigen, also auch Hausmeister*innen, Sachbearbeiter*innen, Eltern, Schülerinnen und Schüler etc. in die Schulentwicklung einbezogen werden. Im Ergebnis dieses Auftakts sollten konkrete Schritte und Arbeitsgruppen (Teams) oder Steuergruppen für einzelne Teilaspekte sowie eine Kommunikationsstruktur (Transparenz) festgelegt werden. Zudem sollte vereinbart werden, wie die Ergebnisse der einzelnen Arbeitsgruppen wieder zusammengeführt und für alle transparent gemacht werden können. Ggf. sollte das Gespräch mit dem Schulträger gesucht und/oder die Schulaufsicht eingeladen werden. Begleitet und moderiert werden kann der Prozess von qualifizierten Schulentwicklungsberaterinnen/-beratern.

4.2 Systemebene

Um Schulentwicklung auch auf Systemebene systematisch zu betreiben, ist es erforderlich, dass sich auch hier alle Akteure über ihre Anliegen und Intentionen verständigen. Auch hier kann ein Format in Anlehnung des Open Space hilfreich sein, um bspw. eine inhaltliche Verständigung zwischen dem ThILLM, Referentinnen und Referenten für Schul- und Unterrichtsentwicklung an den Staatlichen Schulämtern (SSÄ), dem Thüringer Ministerium für Bildung, Jugend und Sport (TMBJS) und den Schulträgern zu ermöglichen. Auch hier gilt, dass Kommunikationsstrukturen und Teilaufträge vereinbart werden müssen, um einen Erfolg, der ggf. auch nur ein Kompromiss sein, aber auch weit über diesen hinaus gehen kann, zu ermöglichen. Abgeglichen, verhandelt und ausgesprochen werden müssen auf dieser Ebene die personellen und finanziellen Ressourcen und die inhaltlichen Ziele.

² <https://organisationsberatung.net/open-space-methode-open-space-konferenz/>

5 Fazit

Im Ergebnis der vorgängigen Überlegungen wäre es denkbar, einen Open Space auf Systemebene zu organisieren, zu dem die zu beteiligenden Institutionen und Gremien eingeladen werden, um inhaltliche Schwerpunkte – ggf. auch regional differenziert – festzulegen.

Alternativ wäre es möglich, über eine entsprechende Ausschreibung Schulen zur gemeinsamen modularisierten, vom ThILLM begleiteten Schulentwicklung zu gewinnen.

Literatur

Buhren, C.G. & Rolff, H.-G. (Hrsg.) (2018): Handbuch Schulentwicklung und Schulentwicklungsberatung. Weinheim und Basel: Beltz Verlag

Bundesministerium Bildung, Wissenschaft und Forschung: QMS: Qualitätsmanagementsystem für Schulen: Wien: <https://www.qms.at/> [abgerufen am 17.6.2023]

Jantowski, A. & Ebert, S. (2012): Leitfaden für den zielgerichteten Aufbau internationaler Kooperationsbeziehungen zwischen Lehrerbildungsinstituten im Kontext des Weimarer Dreiecks. Bad Berka: ThILLM.

Krause, D. (2005): Luhmann-Lexikon. Stuttgart: Lucius & Lucius

Netzwerk Digitale Bildung: Schulentwicklung und Organisationsentwicklung Quelle: https://www.youtube.com/watch?v=UxxG-ap_0_w [abgerufen am 17.6.2023]

Rolff, H.-G. (2013): Schulentwicklung kompakt. Modelle, Instrumente, Perspektiven. Weinheim und Basel: Beltz Verlag

Rusch, J. & Bateson, G. (2012): Kommunikation. Die soziale Matrix der Kommunikation. Heidelberg: Carl Auer.

Thüringer Ministerium für Bildung, Jugend und Sport (TMBJS) (2018): Leitlinien für die Beschulung von Schülerinnen und Schülern mit Förderbedarf in der emotionalen und sozialen Entwicklung. Erfurt.

Thüringer Institut für Lehrerfortbildung, Lehrplanentwicklung und Medien (ThILLM) (2021): Unterstützungskonzept des ThILLM zur Gestaltung eines lern- und leistungsförderlichen Unterrichts. Bad Berka: <https://www.schulportal-thueringen.de/home/unterrichtsentwicklung> [abgerufen am 17.6.2023]

Thüringer Institut für Lehrerfortbildung, Lehrplanentwicklung und Medien (ThILLM) (2018): Handreichung zur Binnendifferenzierung unter besonderer Berücksichtigung des Förderschwerpunkts Lernen mit Beispielen für die Fächer Deutsch, Mathematik und Englisch in den Klassenstufen 5 und 6 Bad Berka: <https://www.schulportal-thueringen.de/home/unterrichtsentwicklung> [abgerufen am 17.6.2023]

Watzlawick, P., Beavin, J.H., Jackson, D.D. (2011): Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien. Bern: H. Huber