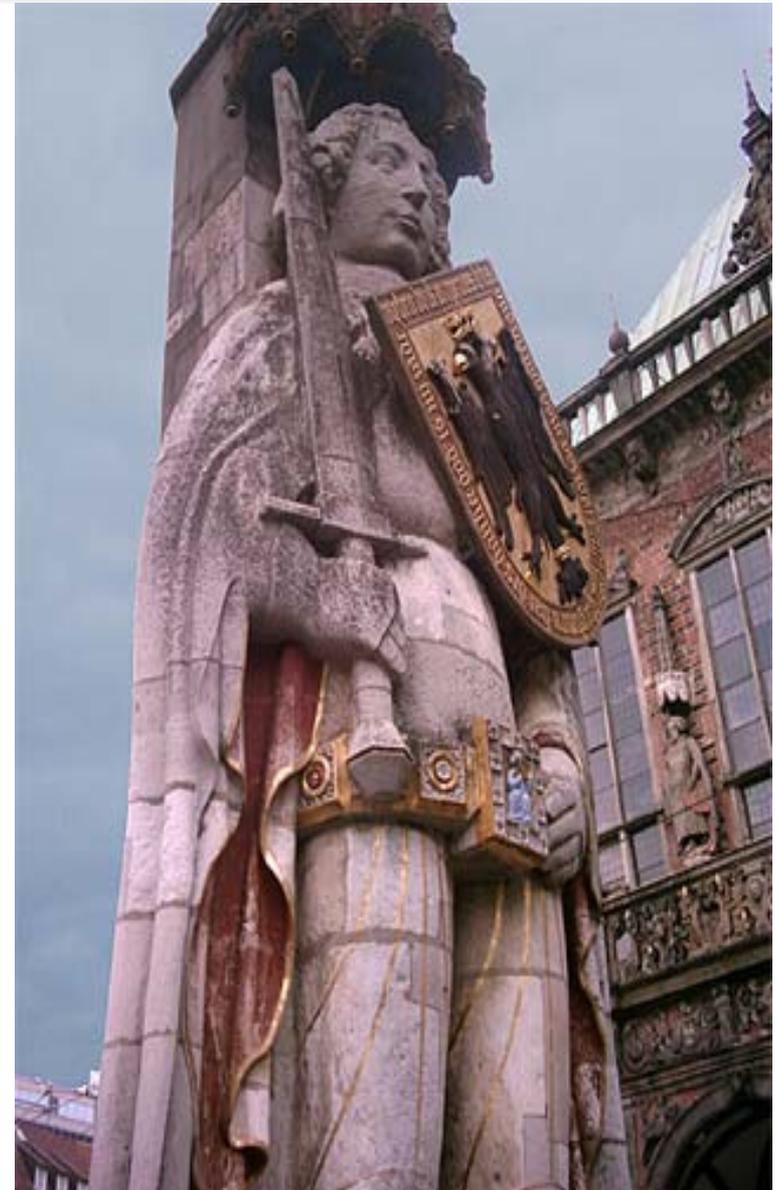


# Wirksame Schulleitung

*Der Einfluss von  
Schulleitungshandeln  
auf Schulqualität und  
Schülerleistungen*

Ein Vortrag von

Prof. em. Dr. H. G. Rolff



# Inhalts-Übersicht

1. Leitung von selbstständigen Schulen
2. Wirksamkeit von Leitung für Schulqualität und Unterrichtsentwicklung
3. Wirksamkeit von Leitung für Schüler-Leistungen
  - 3.1 Schülerleistungen als „härtestes“ Kriterium
  - 3.2 Lehren aus PISA
4. Erstes Fazit: Gezielte Gestaltung des Wandels
5. Zweites Fazit: SL als Change Manager

*Literaturhinweise*

# 1. Leitung von selbstständigen Schulen

Trend in fast allen OECD-Ländern zu eigenverantwortlichen oder selbstständigen Schulen. Das führt zu

- **Aufgabenzuwachs** von SL

- Qualitätsmanagement und -evaluation
- Personalentwicklung
- Unterrichtsentwicklung
- usw., usw., ....

- **Verantwortungszuwachs** und

- **Gestaltungszuwachs**

von SL in selbstständigeren Schulen

-

## Schule als besondere Organisation

- Schule ist ein **mittelständischer Betrieb**
- und gleichzeitig eine **pädagogische Organisation** mit einem Bildungsauftrag.
- Lehrpersonen wollen **Einfluss** und **Anerkennung**. Und sie wollen **gemocht** werden.
- Das macht Führung nicht leicht.

# Einige Forschungsergebnisse aus NRW

## Modellvorhaben Selbstständige Schule mit 268 Schulen

	Erhebung	MW	SD	n
Leitungsverständnis	2003	3,13	0,828	269
	2005	2,98	0,835	253
	2007	2,87	0,862	243
Kollegin/Kollege der Lehrkräfte	2003	3,41	0,720	270
	2005	3,49	0,639	256
	2007	3,63	0,604	246
Vorgesetzte/r	2003	3,60	0,629	270
	2005	3,72	0,538	256
	2007	3,75	0,495	248
Schulmanager	2003	3,60	0,629	270
	2005	3,72	0,538	256
	2007	3,75	0,495	248

Die Antwortkategorien der verwendeten Skalen gehen von trifft nicht zu (1) bis trifft zu (4).

Wiss. Begleitforschung Selbstständige Schule NRW *Feldhoff/Rolff*

# Vorgesetztenrolle

Während sich die Schulleiterinnen und Schulleiter - wenn auch auf hohem Niveau - weniger als Kollegin bzw. Kollege der Lehrkräfte sehen, wird die Funktion als Vorgesetzte/r stärker angenommen. Am stärksten wird die Vorgesetztenrolle von Gymnasial- (77%), Berufsschul- (76%) und Förderschulleitern (74%) angenommen, aber auch **von 62% der Grundschulleiter.**

# Teamschulleitung

In NRW geben 82% der Schulleitungen an, dass sie mit einer Teamschulleitung arbeiten; selbst 65% der **Grundschulen** geben das an, also mehr als die Grundschulen mit erweiterter Schulleitung. Jede **Gesamtschule** arbeitet mit einem Schulleitungsteam, auch auf 90% der **Berufskollegs, Gymnasien und Realschulen** trifft das zu.

# Delegation von Aufgaben ist verbreitet:

Ich delegiere Leitungsaufgaben der Schule an ...

		ja	nein	n (Gültig)
01	Stellvertreter/Stellvertreterin	93,8	6,3	240
02	Abteilungs- oder Stufenleiter/innen	53,8	46,2	225
03	Bildungsgangs- oder Fachbereichsleiter/innen	37,6	62,4	218
04	Fachkoordinator/innen	44,7	55,3	217
05	Fachgruppenvorsitzende	38,7	61,3	217
06	Steuergruppe	86,4	13,6	242
07	Lehrkraft bzw. Lehrkräfte	65,8	34,2	231

Quelle: Feldhoff/Rolff

# LSS-Skala: Leitungskompetenz in selbstständigen Schulen

Die LSS-Skala besteht aus 5 Subskalen:

- Personen- und Zielbezogene Führung
- Partizipationskompetenz
- Managementkompetenz
- Organisationskompetenz
- Unterrichtsbezogene Führung

*Ausgerechnet (was?) ist weniger stark ausgeprägt?*

Die Skalenwerte der SL im MV NRW sind sonst allesamt bestens;  
*Frauen schneiden bei..... besser ab?*

## Es gibt deutliche Zusammenhänge von Leitungskompetenz (LSS) und

- der Kultur der **schulischen Selbstevaluation** ( $r=.639^{***}$ ),
- der **Zielorientierung** in der Teamarbeit ( $r=.543$ ),
- der **Innovationsbereitschaft** des Kollegiums ( $r=.750^{***}$ ),
- dem **Klassenmanagement** ( $r=.666^{***}$ )
- und der **Teamarbeit** mit Fokus auf Verbesserung des **Unterrichts** ( $r=.465^{***}$ ) .  
(jeweils aus Sicht der Lehrkräfte)

## 2. Wirksamkeit von Leitung für Schulqualität und Unterrichtsentwicklung

Empirisch konnte seit über 25 Jahren die zentrale Bedeutung der Schulleitung für die Qualität der Einzelschule belegt werden.

Die Ergebnisse zeigen durchweg, dass Merkmale auf der schulischen **Prozess- und Outputebene** im Zusammenhang mit dem Schulleiterhandeln stehen.

Ich beginne mit der Prozessebene, also der Ebene der Unterrichts- und Schulentwicklung.

# Am Anfang stand das Fünf-Faktoren-Modell

Als besonders effektiv erwiesen sich:

- Starke pädagogische Führung
- Betonung des Erwerbs von Basis-Kompetenzen
- Geordnete und sichere Lernumgebung
- Angemessen hohe Erwartungen an Schülerleistungen
- Regelmäßige Überprüfung der Lernfortschritte

Quellen: Edmonds 1979

Eine Studie aus unserem Institut (IFS) von **Bonsen, v.d. Gathen & Pfeiffer (2002)** identifizierte folgende Merkmale erfolgreichen Schulleitungshandelns, welches auf die **allgemeine Qualität** von Schule einwirkt:

- Zielgerichtete Führung
- Innovationsförderung
- Organisationskompetenz
- Angemessene Mitbestimmung der LPn

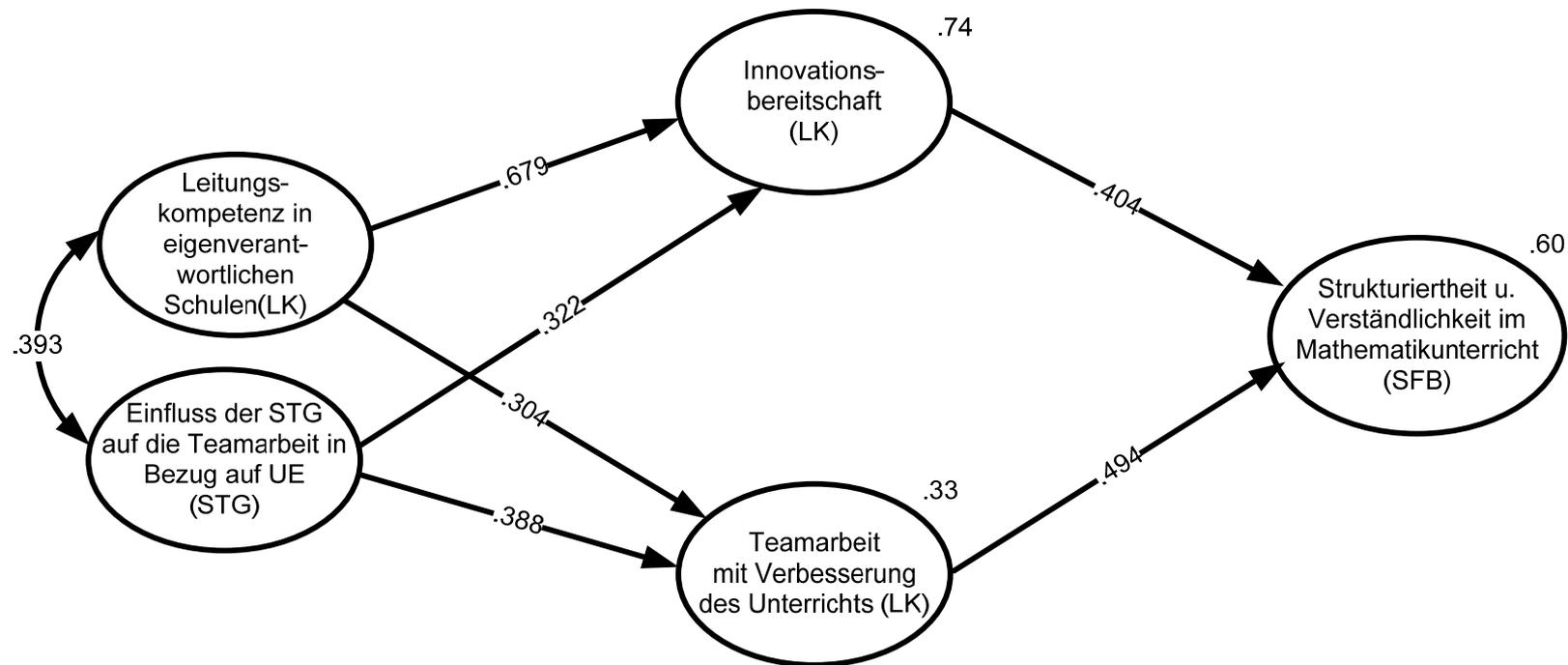
*Und nicht ganz so deutlich*

- „Sichtbarkeit“

Differenziert haben **Feldhoff/Rolff** die Wirksamkeit von Schulleitungshandeln für Schulentwicklung untersucht und zwar im Rahmen des bereits erwähnten von Holtappels/Klemm und Rolff geleiteten **Modellvorhabens „Selbstständige Schule“ in NRW**

Aus der Vielzahl der Ergebnisse wähle ich aus:

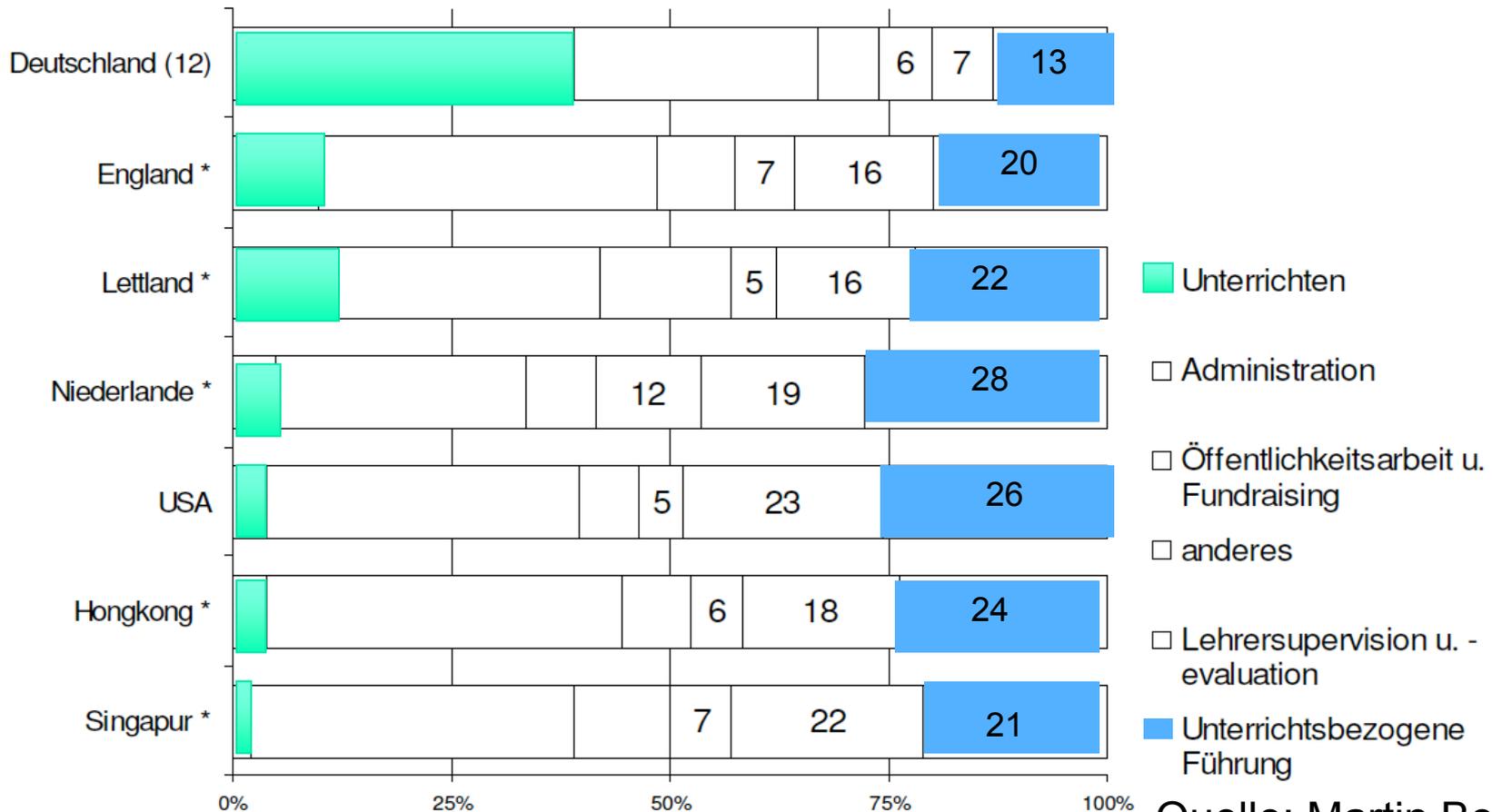
# Einfluss von Schulleitungs- und Steuergruppenhandeln auf Unterrichtsgeschehen in Mathematik



(CFI= 0,939, TLI= 0,930, RSMEA = 0,085, Chi²/DF = 1,50, n=70)

Feldhoff/Rolff 08

# Arbeitszeit von Grundschul-Leitungen nach Tätigkeitsbereichen (Schulleitungsbefragung, IEA TIMSS 2007)



Quelle: Martin Bonsen

## 3. Wirksamkeit von SL für Schülerleistungen

### 3.1 Schülerleistung als „härtestes“ Kriterium

Zusammenfassend:

- Kein Effekt:  
 $r = .02$   
(Witziers, Bosker & Kruger 2003)
- Mittlerer Effekt:  
 $r = .17$  bis  $r = .22$   
(Leithwood, Seashore Louis, Andersen & Wahlstrom, Hallinger/Heck)
- Mittlerer Effekt:  
 $r = .25$   
(Marzano, Waters & McNulty 2005): „profound effect on achievement“

# Unterrichtswirksame Schulleitungen...

(zusammenfassend: Scheerens/Glas/Thomas 2003)

- *richten die Aufmerksamkeit in der Schule auf den Unterricht:*  
administrativen Tätigkeiten nicht mehr Zeit widmen als direkt auf Durchführung des Fachunterrichts der Lehrkräfte bezogene Tätigkeiten.
- *werden in Unterrichtsfragen anerkannt und mischen sich ein:*  
Schulleitung berät Lehrkräfte in Unterrichtsfragen und wird als Qualitätsaufsicht für den Unterricht anerkannt
- *fördern unterrichtsbezogene Lehrerkooperation:*  
Schulleitung ermöglicht und unterstützt unterrichtsbezogene Team-Arbeit im Kollegium
- *fördern die Professionalisierung der Lehrerinnen und Lehrer:*  
Schulleitung stimuliert und unterstützt die Professionalisierung der Lehrkräfte

Quelle: Martin Bonsen

## Meta-Analyse von Leithwood et. al.

„Die Forschung zeigt, dass Schulleitung der **zweitwichtigste Faktor** ist, welcher Schülerlernen beeinflusst. Davor steht nur noch Unterricht in der Klasse“

Daraus und aus anderen Untersuchungen folgert die ISLLC:

**„Effective Leaders Promote Better Teaching“**

Quelle: Interstate School Leaders Licensure Consortium = ISLLC

## Keine direkte Wirkung

Sowohl Leithwood et. al. als auch Hallingers und Hecks Studien stellen fest, dass die Schulleitung zur Schuleffektivität beiträgt, jedoch nach ihren Ergebnissen **vor allem auf indirekte Weise.**

Die **indirekte Wirkung** ist allerdings als **erheblich** („**profound**“ schreiben Leithwood et. al.) einzuschätzen, wie eine Reanalyse so gut wie aller vorliegenden einschlägigen Forschungsberichte von Marzano u.a. ergab

## Meta-Analyse von Marzano et. al.

Marzano et. al (2005) haben insgesamt 70 seit dem Jahr 1978 im amerikanischen Sprachraum publizierte Studien ausgewertet. Ihre Metaanalyse basiert somit auf der Erforschung von insgesamt 2.894 Schulen, 14.000 Lehrern/innen und mehr als 1,1 Millionen Schüler/innen.

Die Ergebnisse dieser Studie belegen einen statistisch signifikanten Zusammenhang zwischen effektiver Schulleitung und Schülerleistungen, den die Autoren mit einer **Korrelation von .25** quantifizieren. Die Autoren interpretieren den von ihnen auf der Basis aller Studien nachgewiesenen Zusammenhang ausdrücklich als „substanziell und bedeutsam“ (ebd., S.49)

## Veranschaulichung des Zusammenhangs

Um die .25 Korrelation zu interpretieren nehmen wir an, dass ein Schulleiter neu an eine Schule kommt, bei der die Schülerleistungen genau im Durchschnitt liegen, technisch gesprochen auf dem 50. Perzentil. Zudem nehmen wir an, dass auch der Schulleiter eine genau durchschnittliche Leitungskompetenz aufweist, also auch auf dem 50. Perzentil der Leitungskompetenz liegt.

Nehmen wir ferner an, dass die Leitungskompetenz um eine **Standard-Abweichung** steigt, also vom 50. auf das 84. Perzentil. Diese Steigerung kann aus wachsender Berufserfahrung resultieren und/oder aus der Teilnahme des Schulleiters an intensiven Weiterbildungskursen.

Die Korrelation von .25 bedeutet, dass wir jetzt eine Steigerung der Schülerleistungen auf das 60. Perzentil erwarten können, also um 20%.

Marzano et. al. folgern daraus:

**„Ein hocheffektiver Schulleiter kann einen dramatischen Einfluss auf die Schülerleistungen insgesamt ausüben“ (Marzano et. al. 2005, S. 41 ff.)**

## 3.2 Lehren aus PISA

Ein **Gutachten** für McKinsey von einem der renommiertesten englischen Schulforscher hat untersucht, wie die zehn bei PISA am besten platzierten Länder ihre Spitzenposition erreicht haben:

„How the world's best performing school-systems come out on top“ (*Barber, M./Mourshed, M. i. A. von McKinsey, Sept. 2007*)

Es sind vor allem drei Lehren, die in diesem Zusammenhang von Interesse sind:

# **(i) Der einzige Weg, die Ergebnisse zu verbessern, ist den Unterricht (instruction) zu verbessern**

**Lernen zu verbessern, heißt die Qualität der Interaktion zwischen Schülern und Lehrer zu verbessern.**

Um dies zu erreichen müssen Schulsysteme fundamental das verändern, was im Klassenzimmer geschieht. Beim einzelnen Lehrer sind dazu drei Dinge erforderlich:

1. Bewusst werden der spezifischen Schwächen, nicht nur in Bezug auf das Verhalten, sondern auch in Bezug auf die Haltung,
2. Verständnis gewinnen von spezifischen best practices (durch Demonstration in authentischen Settings),
3. motiviert sein, die notwendigen Verbesserungen umzusetzen (nicht durch materielle Anreize, sondern durch gemeinsam getragene Ziele und ein allgemeiner Glaube an die gemeinsame Fähigkeit, etwas bei der Bildung und Erziehung der Kinder bewirken zu können).

## **(ii) Es gibt vier effektive Ansätze, die Lehrer zu unterstützen, ihren Unterricht zu verbessern**

1. Vermittlung praktischer Fähigkeiten während der Ausbildung: die Ausbildung ist vom Seminarraum zum Klassenzimmer verlagert.
2. Coaches in den Schulen zur Unterstützung der Lehrer: Alle Systeme haben gute Lehrer, die als Coaches tätig sind (1 zu 1 Coaching im Klassenzimmer mit Feedback, Modellierung besseren Unterrichts, Hilfe zur Reflexion des eigenen Verhaltens).
3. Auswahl und Entwicklung effektiver Führungskräfte (instructional leaders): Dabei werden verschiedene Maßnahmen durchgeführt.
4. Den Lehrern ermöglichen, voneinander zu lernen: gemeinsame Planung des Unterrichts, wechselseitige Unterrichtsbesuche und Unterstützung zur Verbesserung.

## **(iii) Auswahl und Entwicklung effektiver Führungskräfte (instructional leaders)**

Dabei werden verschiedene Maßnahmen durchgeführt,

- um die besten Lehrer auszuwählen, dass sie Schulleiter zu werden,
- diese entsprechend zu qualifizieren,
- diese mit einem hohen Zeitanteil ein zu setzen, um die Lehrer zu coachen (in den meisten der Top-Systeme 80% der Zeit).

Es wird besonders die Fokussierung auf „instructional leadership“ in Abgrenzung zur „school administration“ betont.

**„Being a teacher is about helping children to learn.**

**Being a principal is about helping adults to learn“**

## 4. Erstes Fazit:

### Gezielte Gestaltung des Wandels

Der Erkenntnisstand der Schuleffektivitätsforschung, welche im Unterschied zur Schulqualitätsforschung immer mit dem Kriterium der Schülerleistung arbeitet, zeigt also insgesamt, dass Schulleiter/innen einen beträchtlichen Einfluss auf die Entwicklung von Schülerleistungen haben.

Allerdings – dies zeigen differenzierte Studien – werden die Lernprozesse der Schüler/innen in erster Linie vermittelt durch Interaktionen mit Lehrkräften und über eine **gezielte Gestaltung** der Schulorganisation **durch die Schulleitung**, also **indirekt** beeinflusst.

## Gezielte Gestaltung ist Change Management

- Den Fokus der Aufmerksamkeit auf Lernen richten; mehr Lernen statt mehr Lehren
- Mit einer Steuergruppe (oder einem Äquivalent) arbeiten, die die UE schulweit organisiert
- Die Qualität der Interaktion zwischen Schülern und Lehrern thematisieren
- Klare Ziele vereinbaren
- Feedbackkultur schaffen
- Personalentwicklung betreiben:
  - „helping adults to learn“,
  - Schulung von FK- bzw. JG- Sprechern zu Teamleitern, usw.
- **Teams einrichten für kooperative UE**

## 5. Zweites Fazit: SL als Change Manager

### 1. Strategie

- Ein Gesamtkonzept im Auge haben
- Ziele und Prioritäten etablieren, usw.

### 2. Arbeits-Strukturen nutzen bzw. schaffen / UE

- 2.1 Fachkonferenzen aktivieren
- 2.2 Jahrgangsteams auf UE orientieren
- 2.3 Klassenteams anregen und stützen
- 2.4 Leitungsstrukturen erweitern
- 2.5 Mit einer Steuergruppe arbeiten
- = Entwicklungskapazität aufbauen

### 3. Kultur

- Lernkultur weiter entwickeln
- Unterrichtsbezogenes Feedback einführen
- Fortbildung stimulieren und koordinieren

## Zusammenfassend zum Schluss

SL wirkt indirekt auf Schülerleistung; sie wirkt jedoch besser, je direkter SL die Atmosphäre und die innere Organisation der Schule beeinflusst.

### **SL steuert also in direkter Weise indirekt.**

Für direkte Steuerung benötigen SL Systemkompetenz, damit sie indirekt auf die Lernerfolge wirkt

Das Wichtigste für SL ist herauszufinden, was das Wichtigste ist: nämlich die Stellen zu finden, an denen indirekte Steuerung direkt wirkt.

Das ist nicht einfach

Deshalb gilt: **Keine gute Schule, ohne gute Schulleitung.**

## Benutzte Literatur

- Barber, M./Mourshed, M. (2007): How the world's best performing schoolsystems come out on top. London (McKinsey)
- Bonsen, M./ v.d. Gathen/ Igelhaut, C./ Pfeiffer, H.(2002): Die Wirksamkeit von Schulleitung. Weinheim (Juventa).
- Bonsen, M. (2006): Wirksame Schulleitung. In: Buchen, H./Rolf, H.G. (Hrsg.): Professionswissen Schulleitung. Weinheim/Basel (Beltz)
- Bonsen, M./Rolf, H.G.: Professionelle Lerngemeinschaften von Lehrerinnen und Lehrern. In: Rolf 2007 a.a.O.
- Buchen, H./Rolf, H.G. (Hrsg.) (2009<sup>2</sup>): Professionswissen Schulleitung. Weinheim (Beltz)
- Elmore, R. (2004): School Reform from Inside out. Cambridge, MA (Harvard)
- Feldhoff, T./Rolf, H.G.: Schulleitung und innere Organisation. In: Holtappels, H.G./Klemm, K./Rolf, H.G. (2009): Evaluation des Modellvorhabens „Selbstständige Schule“. Münster (Waxmann).
- Fullan, M. (2007): The new meaning of educational change. New York (Teachers College Press)
- Hallinger, P. et. al. (1996): School context, principal leadership, and student reading achievement. In: The elementary school journal, Vol. 96 (5), pp 527-549
- Heck, R.H. et. al. (1990): Instructional leadership and school achievement. In: Educational Administration Quarterly, Vol. 26,2, pp. 94-125
- Leithwood, K. / Seashore Louis, K./ Anderson, S./ Wahlstrom, K. (2004): How leadership influences student learning. New York (The Wallace Foundation) 2004.
- Marzano, R./Waters/McNulty (2005): School leadership that works. Alexandria, VA (ASCD).
- Rolf, H.G. (2007): Studien zur Theorie der Schulentwicklung. Weinheim (Beltz)
- Rolf, H.G. (2010): Führung, Management, Steuerung. Seelze (Kallmeyer)
- Scheerens, J./Glas/Thomas. (2003): Educational evaluation, assessment and monitoring. Lisse (Swets+Zeitlinger).

## Ein Schmankerln dazu:



... so besser nicht!

## Lieferbare Bücher



**Prof. Dr. Hans-Günter Rolff**, emeritierter Professor am Institut für Schulentwicklungsforschung der Universität Dortmund, Vorsitzender des Akademierats der Deutschen Akademie für Pädagogische Führungskräfte und wissenschaftlicher Leiter des Fernstudiengangs Schulmanagement der Universität Kaiserslautern.

**Email:** rolff@ifs.tu-dortmund.de



Claus G. Buhren/ Hans-Günter Rolff (Hrsg.):

**Handbuch Schulentwicklung und Schulentwicklungsberatung**

Gebunden. 1. Auflage 2012

Beltz, Weinheim: EUR 49,95



Claus G. Buhren/ Hans-Günter Rolff

**Personalmanagement in Schulen**

Broschiert. 3. völlig überarbeitete Auflage 2011

Beltz: EUR 26,90



Leonhard Horster/ Hans-Günter Rolff  
**Unterrichtsentwicklung** – Grundlagen einer reflektorischen Praxis  
Broschiert. 2., überarbeitete Auflage 2006  
Beltz: EUR 21,90



Guy Kempfert/ Hans-Günter Rolff  
**Qualität und Evaluation**  
Broschiert. 5., überarbeitete und erweiterte Auflage 2011  
Beltz: EUR 26,90



Elmar Philipp/ Hans-Günter Rolff  
**Schulprogramme und Leitbilder entwickeln**  
Gebunden. 6. Auflage 2011  
Beltz: EUR 14,90



Hans-Günter Rolff  
**Studien zu einer Theorie der Schulentwicklung**  
Broschiert. 2007  
Beltz: EUR 48,90



Nils Berkemeyer / Martin Bensen / Bea Harazd (Hrsg.):  
**Perspektiven der Schulentwicklungsforschung- Festschrift für Hans-Günter Rolff**  
Komplementärband zu „Studien zu einer Theorie der Schulentwicklung“  
Beltz: EUR 39,95



Hans-Günter Rolff  
**Schulentwicklung kompakt**  
204 Seiten, 1. Auflage 2013  
Beltz: EUR 29,95



Herbert Buchen (Hrsg.)/ Hans-Günter Rolff (Hrsg.)  
**Professionswissen Schulleitung**  
Gebunden. 2006, 2. erweiterte Auflage 2009 , 1408 Seiten  
Beltz: EUR 139,00



Hans-Günter Rolff (Hrsg.)  
**Führung, Steuerung, Management**  
208 Seiten  
Klett-Kallmeyer, Seelze 2010: EUR 21,95

## Veröffentlichungen der Dortmunder Akademie für Pädagogische Führungskräfte (DAPF)



Harazd, B./ Gieske, M./ Rolff, H.-G.  
**Gesundheitsmanagement in der Schule.**  
169 Seiten  
LinkLuchterhand, Köln 2009: EUR 34,00



Rolff, H.-G. / Rhinow, E. / Röhrich, Th. (Hrsg.)  
**Unterrichtsentwicklung - Eine Kernaufgabe der Schule** 276 Seite(n),  
LinkLuchterhand, Köln 2009: EUR 34,00



Rolff, H.-G. / Röhrich, Th. / Rhinow, E. / Teichert, J. (Hrsg.)  
**Qualität in allen Schulen**  
284 Seiten  
Carl Link, Köln 2011: EUR 31,00



Rolff, H.-G. (Hrsg.)  
**Qualität mit System**  
Praxisanleitung zum Unterrichtsbezogenem Qualitäts Management (UQM)  
ca. 290 Seiten  
Carl Link, Köln (erscheint im April 2011)

## Schulleitung und Schulentwicklung

» Führen, Managen, Steuern

Herausgegeben von Herbert Buchen,  
Leonhard Horster und  
Hans-Günter Rolff

### Aus dem Inhalt

- A Schulleitung: Entwürfe und Erwartungen
- B Management, Schulentwicklung und Schulkultur
- C Führung und Personalmanagement
- D Kommunikation, Beratung und Gruppenprozesse
- E Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung
- F Schulorganisation und Schulverwaltung
- G Schule und Schulträger
- H Schule und Staat
- I Schule und Recht
- K Schule und Gesellschaft



#### Ihr Ansprechpartner

Gerd Birkigt  
Produktmanager  
E-Mail: [g.birkigt@raabe.de](mailto:g.birkigt@raabe.de)  
Internet: [www.raabe.de](http://www.raabe.de)

1 Ordner DIN-A5 mit ca. 600 Seiten für 84,00 Euro (zzgl. Versandkosten), fünf Ergänzungslieferungen pro Jahr mit jeweils ca. 124 Seiten à 0,33 Euro pro Seite (zzgl. Versandkosten) sowie Zugriff auf ein Online-Archiv

### Schule wird selbstständiger, Schulleiter erhalten mehr Verantwortung.

Um Ihre Schule unter den heutigen Bedingungen erfolgreich zu leiten und die Entwicklung voranzutreiben, brauchen Sie eine wirksame Unterstützung.

Genau hier kann der Raabe Fachverlag für Bildungsmanagement für Sie zum zuverlässigen und kompetenten Partner werden. Mit unserem Klassiker „Schulleitung und Schulentwicklung – Führen, Managen, Steuern“ liefern wir Ihnen das Wissen um aktuelle Entwicklungen und das nötige Handwerkszeug.

- Sie profitieren von Erfahrungen anderer und erhalten Impulse, um die Unterrichts- und Qualitätsentwicklung an Ihrer Schule voranzubringen.
- Die Beiträge sind von Praktikern geschrieben. Ergänzt um konkrete Tipps, Arbeitsblätter, Checklisten und Erfahrungsberichte von Kolleginnen und Kollegen erleichtern sie Ihnen die tägliche Arbeit und helfen Ihnen, Ihre Zeit so effizient wie möglich zu nutzen.
- Berichte über neueste Forschungsergebnisse informieren Sie über interessante nationale sowie internationale Entwicklungen und Erfahrungen und ergänzen die Praxisbeiträge.