

PH^{SG}
Pädagogische Hochschule
St. Gallen

Personalentwicklung

als Steuerungsaufgabe von Schulleitungen –
was zum Gelingen beiträgt

Prof. Dr. Elisabeth Steger Vogt
Pädagogische Hochschule St.Gallen, CH

1

Personalentwicklung ist eine Führungsaufgabe

PH^{SG}

Entwicklung ist ein selbstgestalteter Prozess

ENTWICKLUNG

Aufgabe der Schulleitung

- anstossen
- ausrichten
- unterstützen, motivieren, begleiten
- Rahmenbedingungen und Entwicklungsraum schaffen
- **steuern**
- überprüfen
- einfordern, Vorgaben machen
- ...

Steuern heisst....


PH^{SG}

- nicht dem Zufall überlassen
- eine Richtung einnehmen
- an dem Ziel ausrichten
- lenken, führen,
- auf Kurs bleiben, dranbleiben
- wachsam sein
- das richtige Tempo einschlagen
- vorwärts kommen, ohne aus der Kurve zu fliegen...

1

Personalentwicklung als Schlüssel zur Schulqualität PH ^{SG}

Qualität einer Schule ist Folge professionellen Handelns, professioneller Einstellungen und Orientierungen ihrer Mitarbeitenden
(vgl. u.a. Fullan & Watson, 2000; Huber, 1999; Mortimore, 1994)




Personalentwicklung ist Schlüssel und zentrales Element der Strategie zur Qualitätsentwicklung von Schulen
(Bühnen & Roffl, 2006)

Schulleitung wirkt auf Förderung der Professionalisierung, Einstellungen, Verhalten und Motivation der Lehrpersonen ein
(Bonsen, 2009; Huber, 2009; Scheeters, Glas & Thomas, 2003)

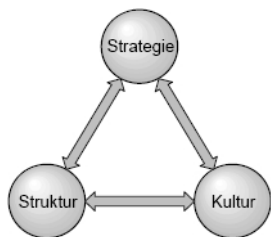
Personalentwicklung ist der Oberbegriff für... PH ^{SG}

- alle systematischen Aktivitäten einer Schule
- zur Förderung der beruflichen Qualifikation der Lehrperson
- an Vision und Zielen der Schule orientiert
- Ausrichtung
 - an einzelner Lehrperson
 - an Schule als Organisation



(Becker, 2009; Dubs, 2005; Hilb, 2005; Holling & Liepmann, 2004; Neuberger, 1994)

Verschränkung von drei Steuerungsebenen PH ^{SG}



Merkmale wirksamen Schulführungshandelns PH ^{SG}

- Zielorientierung
- Förderung kooperativer Arbeitsweise
- Förderung der Lehrerinnen- und Lehrerprofessionalisierung
- Delegation und Verteilung von Führungsfunktionen innerhalb Schule

(vgl. u.a. Steger Vogt, 2013; Bonsen, 2010; Huber, 2009; Pont et al., 2008; Scheerens et al., 2003)

7

Instrumente der Personalentwicklung PH ^{SG}

Bildung	Förderung	Organisationsentwicklung
<ul style="list-style-type: none"> • Ausbildung • Weiterbildungen im Rahmen des Auftrags • Weiterbildung für spezifische Funktionen wie z.B. ICT-Verantwortliche/r, Bibliotheks-Verantwortliche/r • Fachliche Zusatzqualifizierung wie Englisch, musikalische Früherziehung • E-Learning Angebote • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Auswahl und Einarbeitung • Mitarbeitendengespräch, Leistungsbeurteilung • Laufbahnplanung • Coaching/Supervision • Mentoring • Kollegiale Hospitation • Arbeitsgestaltung <ul style="list-style-type: none"> ○ Job Enrichment ○ Job Enlargement ○ Job Rotation • Arbeitsplatzgestaltung • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Teamentwicklung • Professionelle Lerngemeinschaften • Kollegiale Beratung in Gruppen, Peer-Coaching • Schulinterne Fortbildung (SCHILF) • Projektarbeit • Qualitätsentwicklungs-Zyklen • Sozio-technische Systemgestaltung wie Aufbau einer Wissenstransferstruktur, Personalkarteien • ...

Steger Vogt (2013)

Strategie als Grundlage der Personalentwicklung PH ^{SG}

Strategische Orientierung

- kaum strategisch verankert
- handlungsleitend
- wirksame Grundlage zum Anstossen von Entwicklungsprozessen


Zusammenhang von Vision mit

- Planung
- Ausrichtung der Personalentwicklung
- Kommunikation der Erwartungen

Schulwirksamkeitsforschung PH ^{SG}

Schulen sind besonders erfolgreich und wirksam, wenn sie

- ein eigenes Profil haben.
- sich an einer klaren Vision orientieren.
- die Vision reflektiert und kommuniziert ist.
- konzeptionell gute Leitideen entwickeln.
- gemeinsam längerfristige Ziele erarbeiten.
- Initiativen von Lehrpersonen auffangen, beurteilen, unterstützen.



(vgl. u.a. Altrichter & Posch, 1997; Bonsen, 2006; Lohman & Minderop, 2008)

Gelingensfaktoren einer kollektiven Zielorientierung PH ^{SG}

Impulse & Vorgaben


Einbezug in Zielentwicklung

Fokussierung von Werten, Motiven, Emotionen auf gemeinsame Zielerreichung

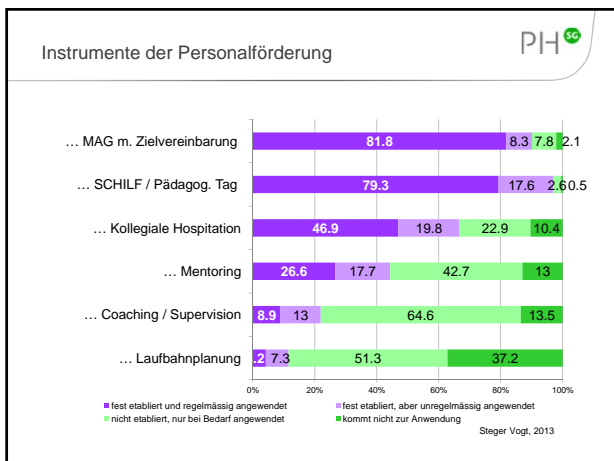
Kommunikation

Durchsetzungswille und –kraft

Erfahrung des Nutzens bei Umsetzung



➔ Gemeinsame Zielverwirklichung förderlich für Entwicklungsbereitschaft und Kollegiumsklima




Steuerung der Weiterbildung PH ^{SG}

Finanziell aufwändigste
Personalentwicklungsmassnahme

SCHILF: kurzfristig geplante
Eintagesveranstaltungen

Individuelle Weiterbildung:


- hohes Selbstverständnis beruflicher Weiterbildung
- selbstgewählt «spass-orientiert»
- ausgeprägtes Autonomieverständnis

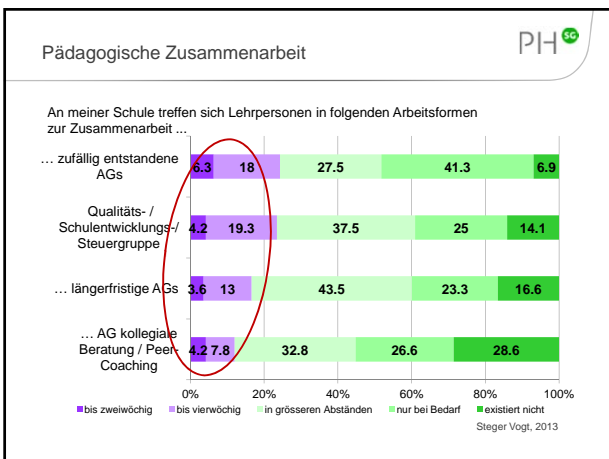


Gelingensfaktoren Steuerung Weiterbildung PH ^{SG}

Ansätze über


- Mitverantwortung für Professionalisierung der Lehrpersonen
- Kommunikation der Mitverantwortung
- inhaltliche Rechenschaftslegung
- Bestandteil der Zielvereinbarung





Akzeptanz institutionalisierter Zusammenarbeit PH ^{SG}


- Erfahrung des Nutzens
- Rahmenvorgabe
- schrittweise Einführung
- Zeitpunkt
- Top-Down-Vorgabe
- Offene Kollegiumskultur
- Zusammenarbeit als Teil des Kerngeschäfts



Pädagogische Zusammenarbeit PH ^{SG}

Steuerung der Lehrer/innen – Kooperation über Strukturen:
strukturelle Verankerung stützt

- Akzeptanz pädagogischer Zusammenarbeit
- Führungsakzeptanz
- Positiver Einfluss auf Kollegiumsklima
- Positiver Einfluss auf Entwicklungsbereitschaft des Kollegiums

 Balance zwischen Freiwilligkeit & Verbindlichkeit
(Bonsen, 2010)

Akzeptanz der Personalentwicklung PH ^{SG}

Höhere Akzeptanz der Personalentwicklung


- je häufiger der pädagogische Austausch stattfindet. ***
- wenn feste Arbeitsgruppen zur kollegialen Beratung eingerichtet sind.*
- wenn kollegiale Hospitation etabliert ist.**

Signifikanz * = p < .05 ** = p < .01 *** = p < .001

Gelingensfaktoren
Steuerung der Personalentwicklung PH ^{SG}

Steuerung der Personalentwicklung

- Längerfristig angelegt und «gepflegt»
- Balance von Entwicklung und Konsolidierung
- Prozesssteuerung
- «Zugpferde»



Gelingensfaktoren der Schulleitung PH ^{SG}


Verständnis von Personalentwicklung

Kompetenz

Führungsrollenübernahme

Klimaförderung und Lernorientierung

Führungsverhalten



Kultur: Entwicklungsbereites Kollegiumsklima PH ^{SG}

Grundstimmung

Zusammensetzung des Kollegiums

Hohe Präsenz

informelle Anlässe


Zielverwirklichung

Institutionalisierte Zusammenarbeit

Führungsverhalten: aktiv klimafördernd, lernorientiert

Unterstützungs- und Vorbereitungsleistungen der Schulleitung

Vorbild der Schulleitung



Ansätze in der Arbeit mit dem Kollegium PH ^{SG}

Entwicklung

- eines Verständnisses der Lehrperson als «Lernende/r»
- eines neuen Weiterbildungsverständnisses
- einer Kultur der zielorientierten Entwicklung
- einer Kultur der gemeinsamen Entwicklung

Etablierung einer neuen Entwicklungskultur über

- institutionalisierte Zusammenarbeit,
- eine zielorientierte, unterstützende, fördernde und einfordernde Führung,
- Lern- und Zusammenbeitskultur des Kollegiums
- unterstützende Rahmenbedingungen

Verschränkung von drei Steuerungsebenen PH ^{SG}

- **Strategie:**
 - Welche Vision wird verfolgt?
 - Welche Ziele hat die Schule?
- **Struktur**
 - Welche Instrumente werden eingesetzt?
 - Wie wird die Umsetzung geplant und realisiert?
- **Kultur**
 - Welches Professionsbild hat die Lehrperson
 - Welche Werte werden gelebt und geteilt?

```
graph TD;
  Strategie((Strategie)) --- Struktur((Struktur));
  Strategie --- Kultur((Kultur));
  Struktur --- Kultur;
```

PH ^{SG}

Elisabeth Steger Vogt
**Personalentwicklung
als Führungsaufgabe
von Schulleitungen**
Eine explorative Studie zu
Gestaltungspraxis, Akzeptanz
und förderlichen Bedingungen
der Personalentwicklung
im Bildungsbereich
WAXMANN

Steger Vogt, E. (2013).
Personalentwicklung – Führungsaufgabe
von Schulleitungen. Münster: Waxmann.
