



Bildungsraum Nordwestschweiz

DEPARTEMENT BILDUNG, KULTUR UND SPORT DES KANTONS AARGAU
BILDUNGS-, KULTUR- UND SPORTDIREKTION DES KANTONS BASEL-LANDSCHAFT
ERZIEHUNGSDEPARTEMENT DES KANTONS BASEL-STADT
DEPARTEMENT BILDUNG UND KULTUR DES KANTONS SOLOTHURN

PÄDAGOGISCHE FÜHRUNG

Photoprotokoll zum Workshop

Datum / Zeit: Mittwoch, 16. Dezember 2015, 09.00 Uhr bis 16.00 Uhr

Ort: FHNW, Von Roll-Strasse 10, Olten

Teilnehmende

Aargau

Marie-Theres Bobst Schulleiterin Wittnau
Bruno Glettig Gesamtschulleiter Obersiggenthal

Basel-Landschaft

Rosmarie Guegler Schulleiterin KG/PS Arlesheim
Thomas von Felten Schulleiter Sek Pratteln

Basel-Stadt

Philip Kaeser Schulleiter PS Gotthelf
Claudia Stern Schulleiterin PS Gotthelf

Solothurn

Silvan Jäggi Gesamtleiter Geslor (Gem. Schulstrukturen Langendorf, Oberdorf und Rüttenen)
Andrea Meister Gesamtschulleiterin Schule Biberist / Lohn-Ammansegg

Leitung

Mirjam Obrist Departement Bildung, Kultur und Sport, Aargau
Fabian Casaulta Bildungs-, Kultur- und Sportdirektion, Basel-Landschaft
Bernhard Leicht
Matthias Hostettler Erziehungsdepartement Basel
Daniel Eggimann Departement für Bildung und Kultur, Solothurn

Ausgangslage

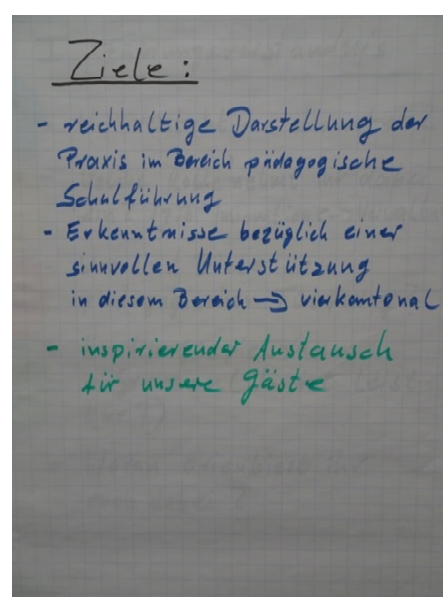
Die AG Schulführung und -steuerung des BR NWCH will im Bereich der pädagogischen Führung den Schulleitungen eine Unterstützung in Form einer Sammlung von erprobten und bewährten Praxisbeispielen bieten.

Die Arbeitsgruppe organisiert diesen vierkantonalen Austausch einerseits zur Sammlung konkreter Beispiele und andererseits auch zur Eingrenzung der Fragestellung auf die für Schulleitungen relevanten Themen und Spannungsfelder. Folgende Leitfragen führen durch den Tag:

1. Was ist/beinhaltet pädagogische Führung?
2. Welche Instrumente und Verfahren verwenden Sie an Ihrer Schule?
3. Welche Voraussetzungen benötigt die Umsetzung der pädagogischen Führung?

Ziele des Tages

- reichhaltige Darstellung der Praxis im Bereich pädagogische Schulführung
- Erkenntnisse bezüglich einer sinnvollen Unterstützung in diesem Bereich → vierkantonal
- inspirierender Austausch für die Schulleiterinnen und Schulleiter



Programm

09.00	Begrüssung / Vorstellung / Überblick über den Tag / Verortung des Themas
09.20	Block I: Führungsverständnis
10.40	Pause
11.10	Block II: Instrumente – Verfahren
12.30	Mittagessen
14.00	Block III: Voraussetzungen
15.30	Zusammenfassung / Ausblick / Verabschiedung
16.00	Ende der Veranstaltung

I Führungsverständnis



Sammlung auf Karten mit anschließender Priorisierung durch Punkteabfrage

I. Führungsverständnis

- Was versteht ihr darunter?
- Welche Rolle(n) nehmt ihr dabei ein? (z.B. Innovation ↔ Verwaltung)
- Was sind Ziele von pädagogischer Führung?
- Handlungsspielraum
 - Grenzen (Was ist leistbar?)
- Woran orientiert ihr euch dabei?

Was? Verständnis

- Unterricht ist wirksam, SL-Konzepte
- Motor d. Unterrichtsentwicklung
 - Offenheit für neue Ideen
 - Leistungssteigerung
 - Umgestaltung unterrichten
 - Strukturieren
 - Rahmen geben (S)
 - Machbarkeit bewahren
- FÖRDERUNG PÄDAGOGISCHER ZUSAMMENARBEIT
- Kernfragen im Auge behalten (Führer)
- Unterricht entwickelt durch Veränderung von Strukturen
- FÖRDERUNG SCHULKLIMA
- Unterstützen der Personalentwicklung
- Steuerung der Schul- und Unterrichtsentwicklung
- Steuern der Schulentwicklung
- HOHE SELBSTVERANTWORTUNG DER MA FÖRDERN + (EIN)FÖRDERN
- Kooperatives Schulklima
- gute Feedback-Kultur
- Dienstleistung für die Umsetzung von Bildung

Rolle(n)

- Führen der Teams
- Organisation der Umwelt
- Moderation & Entscheidungsprozess
 - Aufnehmen von positiven Impulsen → diese fördern
 - Rahmen setzen
 - Struktur erhalten
- Erarbeitung von Instrumenten und Verfahren
- Grundlagen liefern f. strat. Entscheid.
- Koordination finanzieller Unterstützung
- Innovation
- Offenheit Neuziele
- Entwicklung strategischer Ziel/Vision
- Vorteil / Motivator
 - Soziale Kompetenzen
 - Energie ausstrahlen
 - Anreize anbieten
- VORBIL - Vorbild
- Organisation / Struktur
 - in Teams
 - Prozessformen
- Eigene Haltung:
 - in Klaren mit Problem
 - in Klaren mit Lösung
- ERMÖGLICHER
- VERTRAUEN STATT KONTROLLE
- ANERKENNER
 - aufgreifen von Innovationen
 - werten und bewerten (S)
 - fördern der pädagogischen Teams (absolut)
- Leben über Werte und klare Ziele
- INNOVATION VERWALTUNG
- Postlegen von Ressourcen und (kosten)stellen
- STÄRKEN FÖRDERN + NUTZEN

Ziele

- Personalführung
- ZUFRIEDENHEIT MICH "ERMÖGLICHEN"
- Gemeinsame pädagogische Haltung entwickeln und umsetzen / leben
- UNTERRICHTS - QUALITÄT STEIGERN
- Unterrichtserwartung
- U-Wirkbarkeit
- Unterrichtsentwicklung
- U-Wirkbarkeit
- Qualitätsmanagement / permanentes Entwicklungsprozess
- Schule zeitgewiss weiterentwickeln
- Weiterentwicklung auf Grund von:
 - Evaluationen
 - Fortschritts
 - Innovationslust
- Bedürfnisse erkennen und einbeziehen in Entwicklung

Handlungsspielraum

- in Kl. Schweiz: "passende" LPs zu finden
- Kantonale Rahmenbedingungen
- Arbeitsmarkt (LP)
- Ressourcen (Lehrkräfte, Infrastruktur, ...)
- Belastete LP
- Fehlende Ressourcen - Personal
- Aktuelles Projekt Arbeit: Schülerzahlen
- Vorgaben Kanton und KA "erfüllen" statt Visionen angehen
- Top down versch. bottom up → Primär, Sekundarstufe als Einheit
- Schulprogramm definiert / gibt Grenzen
- Funktioniert nur wenn LP in die gleiche Richtung wollen
- RETTEN (z.B. für Transfergruppen, U-Team - Leitung)
- WEITERGANGS LP
- STRATEGISCHE VORGEHEN (SCHMST)
- Strategische Vorgehen
- Strategische Vorgehen

Orientierung

- Bewertungsgrad ESE
- FEEDBACK
- QM Visionen
- ESE
- Handbuch der Schule
- Bilanzpunkt
- Lehrplan (inwiefern / wann?)
- Leitfaden (Kern/Minim)
- Unterrichtsqualität
- Demingkreis
- Handbuch Personalführung
- Unsere Gegebenheiten (SuS) (CP) (Ressourcen)
- Schulprogramm
- Kantonale Vorgaben
- Ideen und Visionen von Lehrpersonen
- Neue Herausforderungen erkennen, analysieren (versch. Instanzen) → neue Projekte lancieren
- Innovationen aus dem Kollegium
- Austausch mit anderen Schulen
- Eigene Ziele und Visionen

Abschrift der Kartenabfrage

Was versteht ihr unter pädagogischer Führung (Was? Verständnis)	Priorisierung
Dienstleistung für die Umsetzung von Bildung	
gute Feedback-Kultur	● ● ●
Kooperatives Schulklima	● ● ● ●
Steuern der Schulentwicklung	● ● ● ● ● ●
Unterstützen der Personalentwicklung	
Unterricht entwickeln durch Veränderung von Strukturen	
hohe Selbstverantwortung der MA fördern und (ein)fordern	● ●
Steuerung der Schul- und Unterrichtsentwicklung	●
Förderung Schulklima	
Kernfragen im Auge behalten (Fokus)	
Förderung pädagogischer Zusammenarbeit	● ●
unterrichtswirksames SL-Handeln	● ●
Offenheit für neue Ideen, Visionen haben= diskutieren, Umsetzung unterstützen, Strukturieren, Rahmen geben (§), Nachhaltigkeit bewahren	
Motor der Unterrichtsentwicklung	

Welche Rollen nehmt ihr dabei ein? (Rolle(n))	Priorisierung
Moderation von Entscheidungsprozessen	
Erarbeitung von Instrumenten und Verfahren	
Organisation der Umsetzung	
Führen der Teams	
Stärken fördern und nützen	
Innovation Verwaltung	●
Führen der pädagogischen Teams (Organisation)	
Aufgreifen von Innovationen, wahren von Bewährtem (Steuerung Organisation)	
Festlegen von Ressourcen und Instrumenten	
Leben von Werten und klaren Zielen	
Vertrauen statt Kontrolle	● ●
"Anerkennung"	
"Ermöglicher"	● ● ● ● ●
Eigene Haltung: Chancen statt Problem , Vertrauen statt Kontrolle	
Vorbild	
Vorbild	
Vorbild/Motivator: Soziale Eingebundenheit, Erfolge sichtbar machen, Autonomie, Selbstverantwortung	● ●
Offenheit Neugierde	● ● ● ●
Entwicklung strategisches Ziel/Vision	
Innovation	● ● ●
Aufnehmen von positiven Impulsen und diese fördern, Rahmen setzen, Struktur erhalten	
Koordination finanzielle Unterstützung	● ● ● ●
Grundlagen liefern für strategischen Entscheid	
Organisator/Strukturgeber: U-Teams, Steuergruppen	

Was sind die Ziele von pädagogischer Führung? (Ziele)	Priorisierung
Bedürfnissen erkennen und einbeziehen in Entwicklung	
Schule zeitgemäss weiterentwickeln	
Weiterentwicklung auf Grund von: Evaluationen, Forschung, Innovationslust	
Qualitätsmanagement/permanenter Entwicklungsprozess	
Lehrpersonen " Fit und kompetent " machen	●
Unterrichtsentwicklung	● ●
Gemeinsame pädagogische Haltung entwickeln und umsetzen / leben	● ●
Unterrichtsqualität steigern	● ●
Zufriedenheit "ermöglichen"	
Personalführung	
Unterrichtsentwicklung	
Bildung umsetzen für alle SuS	
Unterrichtswirksamkeit: Personalführung und –entwicklung, Ziele für Unterrichtsteams und MA	●

Handlungsspielraum und Grenzen, was ist leistbar? (Handlungsspielraum)	Priorisierung
Weiterbildung Lehrpersonen, strategische Vorgaben (Schulrat)	
Ressourcen (z.B. für Steuergruppen, U-Team-Leitung)	●
Funktioniert nur wenn Lehrpersonen in die gleiche Richtung wollen	
Belastete Lehrpersonen, fehlende Ressourcen, Personal	●
Aktuelles Projekt Adl: Schülerzahlen	
Vorgaben Kanton und KA "erfüllen" statt Visionen angehen	
Schulprogramm definiert/ gibt Grenzen	
Top down vers. botton up, primär Schulhausteam als Einheit	
Ressourcen (Lektionen, Infrastruktur...)	●
Gesetzliche Vorgaben pädagogisches Entwicklungsfeld, Autonome U-Teams Gemeinsame Werte (Leitbild)	● ●
Belastung LP, System	
Arbeitsmarkt (LP)	●
in kleinen Schulen: "passende" LPs zu finden	
kantonale Rahmenbedingungen	● ●

Woran orientiert ihr euch dabei? (Orientierung)	Priorisierung
Bildungsgesetz Lehrplan (welcher auch immer :) Leitbild (Mission, Vision)	●
Feedback	
Innovationen aus dem Kollegium	
kantonale Vorgaben	
Handreichung Personalführung	
Handbuch der Schule	
Bewertungsraster ESE	
eigene Ziele und Visionen	● ● ●
Austausch mit anderen Schulen	
Ideen und Visionen von Lehrpersonen	● ●
Unsere Gegebenheiten (SuS) (LP) (Ressourcen)	●
Neue Herausforderungen erkennen, analysieren (versch. Instrumente), neue Projekte lancieren	
Schulprogramm	● ● ● ●
Mehrjahresplanung	
Demingkreis	
ESE	
Unterrichtsqualität	
QM Visionen	● ●

Protokoll des Austauschs

I. Führungsverständnis

Diskussion zur Kastenabfrage:

- Die Aussagen sind vielfältig und unterschiedlich

Was sind die wichtigsten Aspekte?

- Vorbild sein, motiviert sein, Innovationen aufnehmen können
- Klare Vision, klares Ziel, wissen wohin man will und mit Engagement dies anstreben
- Leitbild, das das Handeln der SL stützt
↳ ermöglicht gemeinsame Richtung
- Aktuell halten der Vision/des Leitbilds
- Leute mitnehmen
- Schulleitung als „Dienstleister/-in“
- Als Ziel: Dezentralisierung des Unterrichts
- Spannungsfeld zwischen kantonalen Vorgaben, Zielen der Schulleitung und Gestaltungsfreiheit der Lehrpersonen
- Die Kunst ist, gemeinsam ein Ziel zu verfolgen und Gestaltungsraum zu geben (für LP)
- Oberste Priorität: gute Bildung der SuS

- Strukturen, die Kooperation begünstigen (z.B. Unterrichtsteams) mit unterrichtsbezogenen Themen
- erfahrenere LP als Vorbild für neu einsetzende LP
- definieren von Minimalstandards ergibt Entwicklungs- und Gestaltungsraum

Was sind Erwartungen der LP?

- Einbezogen werden
- funktionierende Organisation
- roter Faden, Klarheit in der Führung und i.d. Zielen

Rolle als SL

- Blick auf den Unterricht > SL prüft die Wirkung des Unterrichts (Unterrichtsbesuche, Leistungsmessung)
- Ermöglichen (z.B. guten LP viel Freiraum geben)
- SL beeinflusst pädagogische Entwicklung stark (auch durch Anstellung des Personals)

Sinn von Weiterentwicklungen muss ~~für~~ ^{von} LP verstanden und akzeptiert werden

Oberstes Ziel ist die gute Bildung der SuS, der Weg dahin ist offen. Die Situation sollte analysiert werden und darauf aufbauend wirksame Entwicklungen initiiert werden.

„Starkes“ pädagogisches Profil zieht entsprechende LP an.

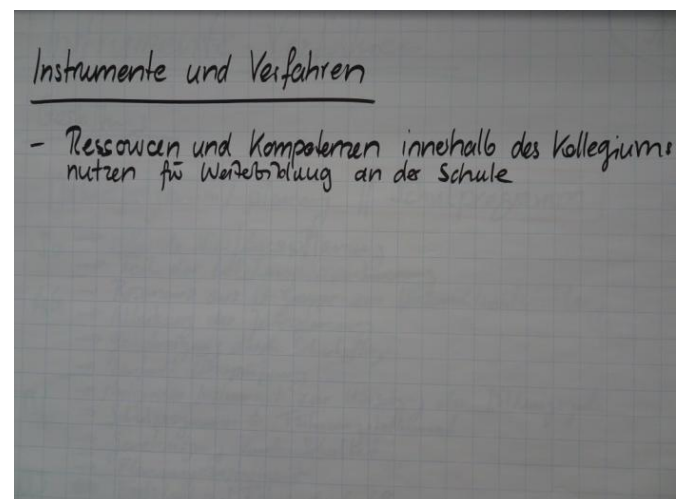
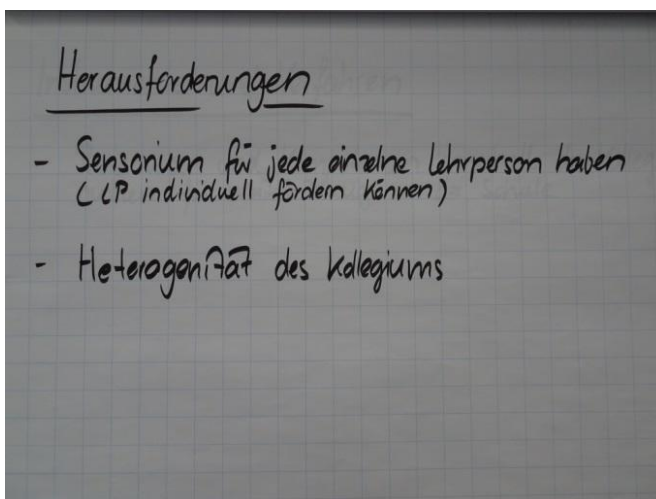
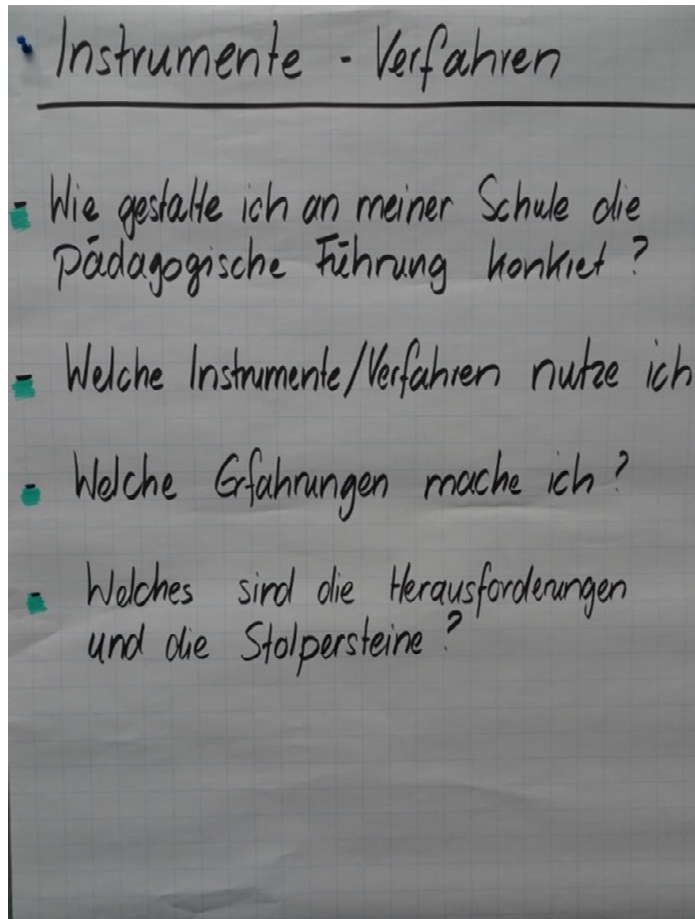
„Blutaufrischung“ im Team ist wichtig

Schulbehörde muss die pädagogischen Grundsätze unterstützen, Schulbehörde kann „Verhinderer“ sein.

Pädagogische Innovation kommt auch von der PHT

II Instrumente und Verfahren

Gruppenarbeit in zwei Gruppen (interkantonal zusammengesetzt)



Gruppe 1

Instrumente - Verfahren

Gestaltung

- Jahresprogramm/-planung // Schulprogramm
 - So → rollende Vierjahresplanung
 - Teil der Leistungsvereinbarung
 - AG → Resonanz aus Q-Gruppe zur Unterrichtsentwicklung
 - Ableitung der Jahresplanung
 - Genehmigung durch Schulrat
 - laufende Überprüfung
 - BL → strategisches Instrument zur Umsetzung der Bildungsziele
 - Schulprogramm ≙ Führungsinstrument
 - Genehmigung durch Schulrat
 - BS → Planungsinstrument
 - Entscheid. auf Fokus durch LP
 - Vorlage für interne Weiterbildungen

Erfahrungen

- langfristige Überblicke (Schutz vor "Abkürzungen")
- Nähe in der Schule, weil die Planung bekannt
- Leitplanken - Referenzgrundlage für SL
- Schutz bei rechtlichen Forderungen

Leitbild

- allgemeine Vorgaben / Wie findet Unterricht statt?
- Leitbild als Teil des Q-Managements
- Unterrichtsentwicklung
 - ↳ Steuergruppe
 - ↳ Entdecken von Defiziten
- Leitbild ist den LP präsent
- Ableiten der Klassenleitsätze vom Leitbild der LP zusammen mit der eigenen Klasse

Fortsetzung Leitbild

- Unterstützung bei der Umsetzung von Neustrukturierungen
- prägnante Formulierung, nicht zu umfangreich

Q-Management

- Rahmenbedingungen
- Aufbau der Feedbackkultur
- QZE
- einheitliches Thema durch die Bereiche MAG, Unterrichtsbesuche, Feedback

Schulleitungsfeedback

- durch LP / Eltern / etc.
- Instrumente: IQES, Zielhefte, etc.

Schulinterne Weiterbildung (SCHIVE)

- Ideenaustausch
- innovative Kräfte nutzen
- "Spursgruppen"
- Teamentwicklung → Umfang: 4-7 Tage / Jahr

Kantonale Vorgaben

- Bsp.: LP 21; Passparant; Integrative Forderung
- Unterstützung der LP bei der Umsetzung von Projekten

Unterrichtsbesuche durch LP

- BS: - Hospitationsgruppen (Planung muss vorgelegt werden)
 - Zyklus: 3 Jahre
 - Verantwortung bei Q-Steuergruppe
 - freie Zeit gefasst
- AG: - Arbeitsgruppe Unterrichtsentwicklung
 - alle 3 Jahre eine Hospitation
 - Schulcoach
- DL: - wichtiges Instrument zur Unterrichtsentwicklung
 - Feedback
- SO: - nicht nur pädagogische Führung, sondern auch Austausch im Kollegium

Unterrichtsbesuche durch SL

- Koppelung mit MAG
- Inputs für Planung
- spontaner Classroom Walkthrough
 - 20 min sind ausreichend
 - Momentaufnahme

MAG

- neues Instrument in der Schule
- Mehrjahresplanung bei guten MAGs
- enger Kontakt zu LP im Alltag
- unterschiedliche Dauer der MAGs
- wird von den LP geschätzt // positive Erfahrungen

interne Evaluation

- BL: - Planung der int. Evaluation gemäss den kantonalen u. kommunalen Vorgaben
 - jedes Jahr ein Thema
- SO: - mindestens eine int. E. innerhalb von 3 Jahren
 - Entwicklungsschwerpunkt für die Schule
 - Wie können die Resultate verwendet werden?
- AG: - jedes Jahr eine int. E. (plus alle vier Jahre eine ESE)
- BS: - wird eingeführt

Instrumente Verfahren

Gestaltung

Jahresprogramm/-planung // Schulprogramm

- SO: rollende Vierjahresplanung
Teil der Leistungsvereinbarung
- AG: Resonanz aus Q-Gruppe zur Unterrichtsentwicklung
Ableitung der Jahresplanung
Genehmigung durch Schulpflege
laufende Überprüfung
- BL: strategisches Instrument zur Umsetzung der Bildungsziele
Schulprogramm – Führungsinstrument
Genehmigung durch Schulrat
- BS: Planungsinstrument
Entscheid auf Fokus durch LP
Vorlage für interne Weiterbildungen

Erfahrungen:

- langfristiger Überblick (Schutz vor "Ablenkungen")
- Ruhe in der Schule, weil die Planung bekannt
- Leitplanken-Referenzgrundlage für SL
- Schutz bei rechtlichen Forderungen

Leitbild

- allgemeine Vorgaben/wie findet Unterricht statt?
- Leitbild als Teil des Q-Managements: Steuergruppe, Entdecken von Defiziten
- Unterrichtsentwicklung
- Leitbild ist den LP präsent
- Ableiten der Klassenleitsätze vom Leitbild der LP zusammen mit der eigenen Klasse
- Unterstützung bei der Umsetzung von Neustrukturierungen
- prägnante Formulierung, nicht zu umfangreich

Q-Management

- Rahmenbedingungen
- Aufbau der Feedbackkultur
- Q2E
- einheitliches Thema durch die Bereiche MAG, Unterrichtsbesuche, Feedback

Schulleitungsfeedback

- durch LP/Eltern/etc.
- Instrumente: IQES, Zielscheibe, etc.

Schulinterne Weiterbildung (SCHIWE)

- Ideenaustausch
- innovative Kräfte nutzen
- Spurguppen
- Teamentwicklung, Umfang: 4-7 Tage/Jahr

Kantonale Vorgaben

- BSp: LP 21; Passepartout; Integrative Förderung
- Unterstützung der LP bei der Umsetzung von Projekten

Unterrichtsbesuche durch LP

- BS: Hospitationsgruppen (Planung muss vorgelegt werden)
Zyklus: 3 Jahre
Verankerung bei Q-Steuergruppe
freie Zeitgefässe
- AG: Arbeitsgruppe Unterrichtsentwicklung
alle 3 Jahre eine Hospitation
Schulcoach
- BL: wichtiges Instrument zur Unterrichtsentwicklung, Feedback
- SO: nicht mehr pädagogische Führung, sondern auch Austausch im Kollegium

Unterrichtsbesuche durch SL

- Koppelung mit MAG
- Inputs für Planung
- spontaner classroom walkthrough, 20 Min. sind ausreichend, Momentaufnahme

MAG

- neues Instrument in der Schule
- Mehrjahresplanung bei guten MAGs
- enger Kontakt zu LP im Alltag
- unterschiedliche Dauer der MAGs
- wird von den LP geschätzt / positive Erfahrungen

interne Evaluation

- BL: Planung der internen Evaluation gemäss den kantonalen und kommunalen Vorgaben
jedes Jahr ein Thema
- SO: mindestens eine interne E. innerhalb von 3 Jahren
Entwicklungsschwerpunkt für die Schule
Wie können die Resultate verwendet werden?
- AG: jedes Jahr eine interne Evaluation (plus alle vier Jahre eine ESE)
- BS: ESE wird eingeführt

Gruppe 2

Instrumente / Verfahren (1)

- Wichtig: ausformulierte Vision (Leitbild etc)
LP Konkretisieren
- Beziehungsgestaltung: Feedback-Kultur, Anerkennung, Präsenz
↳ Vertrauen als Voraussetzung/Basis für Entw.
- LP-Teams / Unterrichtsteams
 - Kooperation / Mängel werden angetanzen
 - Schwerpunktthemen (mit SL festgelegt)
 - können sich auf ein Weiterbildungsthema festlegen
(→ hohe Motivation)
 - Austausch (Ressourcen im Team nutzen)
 - klare Aufgabe (z.B. Methoden einführen) an LP-Teams
 - Autonomie gewähren (WLF, WANN, eigenständige Umsetzung)

Woran machen LP, dass sie geführt werden?

- Fokus / Themensetzung ist entscheidend für Wirkung (auf Unterricht)! Nicht die Instrumente
- Fokus: Wichtiges von Dringendem unterscheiden
- Vorbild sein

Personalführung → wichtiges Instrument

- Ratingkonferenz: LP/SchülerInnen zum Lernprozess, zur Überprüfung des Unterrichts (2)
- QM
- Schuleparlamente: ausbaufähig, Unübliche Themen kommen zur Sprache
- Unterrichtsbesuche
- Personalführung
 - gem. Ziel SL/PP → Teilen einer Vision
 - einen attraktiven Arbeitsort bieten
 - Mitarbeit im pad. Team
 - Effizienz
 - Austausch / Unterricht reflektieren / Psychologie
 - Kind im Zentrum / Begleitung im Lernprozess
- Führen von LP und von Teams (Kooperation)

3) Vision / Leitbild erarbeiten

- Daten / Fakten (anhand von Evaluation)
vs. Ltz Basis für Leitbild, Maßnahmen etc.
Abwägung / Vorstellungen Entwicklung
- Schulbesuche / Workshops
- Messen u. Festhalten von Ergebnissen
 - Schätzung
 - wird wiederlässig
 - Kant. Vergabe sind hilfreich
- Effektivitätsarbeit
 - Gefässe / redizibale Zeitverluste
 - Herausforderungen / Stolpersteine
 - Ressourcen ~~von~~ beeinflussen päd. Konzept (z.B. Größe von Schulräumen)
 - Gegensatz: Förderung - Beurteilung
 - Haltungen von Berufsvorbänden / Institutionen (z.B. "LP ist König im Schulzimmer")
 - polit. Initiativen / Einflussnahme
 - Verschiebung von Kompetenzen
 - Leerer Expater von zum Parlament / Abstimmung
 - SL werden absorbiert durch "unwichtiges" (fremdbestimmte Aufg.)

Herausforderungen II

- LP, die ausgehorant stud
- geteilte Kollegien / Fraktionen
- Wechsel in der Org. (Personen)
- Zusammenarbeit mit lokaler Behörde
- keine Ressourcen für Stufenleiter/innen

Instrumente/Verfahren

- Wichtig: ausformulierte Vision (Leitbild etc.) → konkretisieren
- Beziehungsgestaltung: Feedback-Kultur, Anerkennung, Präsenz
Vertrauen als Voraussetzung/Basis für Entwicklung

LP-Teams/Unterrichts-Teams

- Kooperation (Mängel werden aufgefangen)
- Schwerpunktthemen (mit SL festgelegt)
- Können sich auf ein Weiterbildungsthema festlegen (hohe Motivation)
- Austausch/Ressourcen im Team nutzen
- klare Aufträge (z.B. Methoden einführen) an LP-Teams (top down)
- Autonomie gewähren (Wie, Wann, eigenständige Umsetzung) (bottom up)
- Woran merken LP, dass sie geführt werden?
- Fokus/Themensetzung ist entscheidend für Wirkung (auf Unterricht), nicht die Instrumente
- Fokus: Wichtiges von Dringendem unterscheiden
- Vorbild sein
- **Personalführung**: wichtiges Instrument
- Ratingkonferenz: LP/SchülerInnen zum Lernprozess, um Überprüfung des Unterrichts
- QM
- Schülerparlamente: ausbaufähig, wichtige Themen kommen zur Sprache
- Unterrichtsbesuche
- Personalführung: gemeinsames Ziel SL/LP: teilen einer Vision
- einen attraktiven Arbeitsplatz bieten
- Mitarbeit im pädagogischen Team: Effizienz, Austausch/Unterricht reflektieren (Psychohygiene), Kind im Zentrum/Begleitung im Lernprozess
- Führen von LP und von Teams (Kooperationen)

- **Vision/Leitbild** erarbeiten
Daten/Fakten (aufgrund von Evaluationen) vs. Überzeugungen/Vorstellungen
→ Basis für Leitbild, Massnahmen etc. Entwicklung
- Schulbesuche (workshops)
- Messen und Festhalten von Ergebnissen (schwierig, wird vernachlässigt)
- **Elternzusammenarbeit**
Zeitgefässe/reservierte Zeitfenster: kant. Vorgaben sind hilfreich

Herausforderungen/Stolpersteine

- Ressourcen beeinflussen pädagogisches Konzept (z.B. Grösse von Schulräumen)
- Gegensatz: Förderung-Beurteilung
- Haltungen von Berufsverbänden/Interessengruppen (z.B. LP ist König im Schulzimmer)
- politische Initiativen/Einflussnahme
- Verschiebung von Kompetenzen (Lehrplan von Experten hin zum Parlament/Volksabstimmung)
- SL werden absorbiert durch "Unwichtiges"(fremdbestimmte Aufgaben)
- LP, die ausgebrannt sind
- geteilte Kollegien(Fraktionen)
- Wechsel in der Organisation (Personen)
- Zusammenarbeit mit lokaler Behörde
- keine Ressourcen für StufenleiterInnen

III Voraussetzungen und Handlungsbedarf

Fragestellungen

Partnerarbeit

- Welche Voraussetzungen braucht es an einer Schule, um pädagogische Führung wahrnehmen zu können?
- Welche systemische Einbettung ist zielführend?
- Auf welche Prozesse kann und sollte zurückgegriffen werden?

Voraussetzungen
systemische Einbettung
auf welche Prozesse
Strukturen
sollte zurück-
gegriffen werden?
Einbettung & M



Voraussetzungen

- Pädagogische Teams / Unterrichtsteams
- QM
- Einbettung in den Planungsinstrumenten (Mehnjahresplan/Schulprogramm o.ä.)
- geklärte Führung
 - > Beziehungspflege → Vertrauen → Voraussetzung für Entwicklung
 - > Weiche Faktoren
- Breite Abstützung (auch mit außerschulischen Partnern)
- funktionierende Organisation, stabile Organisation als günstige Bedingung
- gut organisierte, gezielte gemeinsame Weiterbildung
- etablierte Kommunikationskanäle
- Leadership als Führungsmodell für SL mit Beharrlichkeit und Heiterkeit (2)
- Kompetenz der Schulleitungen

- Wo besteht allgemein welcher Handlungsbedarf?
- Worin könnte eine vierkantonale Unterstützung bestehen?

1

Handlungsbedarf

Wo besteht Handlungsbedarf?

- "Definition" von pädagogischer Führung
 - Was versteht man darunter?
 - > führt zu Sichtung und gemeinsamen Verständnis
- Bestärkung der Bildungsdepartemente im Auftrag (Päd. Führung als Aufgabe)
 - Was sind die Erwartungen an die SL?

Vierkantonale Unterstützung

- Grundlagenpapier zur Definition
- Bewertungsraster Schulführung mit der Brille pädagogische Schulführung aktualisieren
- Vernetzung der SL vierkantonal
 - Erfahrungsaustausch
 - hochwertige, fachliche Inputs
- Vierkantonale SE-Projekte (für innovative Schulen)
 - z.B. Wettbewerb für innovative Schulen

Fragen

- Wo sind die Grenzen, wenn Lehrpersonen sich mit der Vision / den Zielen der SL nicht committen können?
- Wo braucht es Autonomie? → Wieviel Eingebundenheit braucht es für Lp?
- Wann 'funktioniert' Unterricht?

Rückblick auf den Tag

- Persönlich bereichernd
- schwierig einzuschätzen, was eine vierkantonale Entwicklungsperspektive sein kann
- Austausch unter SL ist bereichernd (Vierkantonal? national?)

