



3. Treffen

Netzwerk Schulentwicklung

**Tagesstrukturleitungen und Pädagogische Leitungen in
Tagesstrukturen der Primarstufe**

**Laterale Führung – Rollengestaltung von
Pädagogischen Leitungen in Tagesstrukturen**

12. September 2016, 8.30 – 11.30 h, PZ.BS


S
B
N
E



Netzwerk Schulentwicklung

Erziehungsdepartement des Kantons Basel-Stadt
Hochschulen
► Pädagogisches Zentrum PZ.BS

Netzwerk Schulentwicklung Basel-Stadt
Den Wandel gestalten



Weitere Informationen finden Sie unter
www.edubs.ch/netzwerk-schulentwicklung

- Vernetzung und Austausch zu Entwicklungsthemen
- Netzwerkschulen > Netzwerkbeauftragte
- Regelmässige Netzwerk-Veranstaltungen
- Schulbesuche
- Netzwerk-Webseite



Das Netzwerk Schulentwicklung Basel-Stadt

Steuergruppe

Vertreter/-innen
Programmplanung

PZ.BS

Koordination
Angebote

Schulleitungen, Lehrpersonen mit SE-
Aufgaben, Teamleitungen, Tagesstruktur-
Leitungen aller Stufen
Austausch über SE-Themen



Das Netzwerk Schulentwicklung Basel-Stadt

Veranstaltungen

- 1 Jahrestagung (kantonal/bikantonal)
- 1 Werkstatt-Tag
- 3 Netzwerk-Treffen



Das Netzwerk Schulentwicklung Basel-Stadt

2015	
Jahrestagung	Leadership - Führen als Beziehungsgestaltung
1. Treffen	Einrichtung und Führung von Fachgruppen
2. Treffen	Als Schule selbstorganisiertes Lernen fördern
3. Treffen	Netzwerk Schulentwicklung - Zwischenhalt und Ausblick, profilQ
Werkstatt-Tag	Schulkultur gemeinsam gestalten
2016	
Jahrestagung	Personalentwicklung als Führungsaufgabe
1. Treffen	QM und Orientierungsraster als Grundlagen für Schulentwicklung
2. Treffen	Unterricht & Tagesstruktur – Lebensraum Schule gemeinsam gestalten
3. Treffen	Laterale Führung – Rollengestaltung von Teamleitungen
Werkstatt-Tag	Begabungsförderung als Schulentwicklungsprozess
2017	
Jahrestagung	Förderorientiertes Feedback



Netzwerk-Webseite www.edubs.ch/netzwerk-schulentwicklung

Unterricht	Schullaufbahn	Unterstützung	Dienste	Beruf und Weiterbildung	Schulentwicklung	Publikationen
------------	---------------	---------------	---------	-------------------------	-------------------------	---------------

Startseite / Schulentwicklung / Netzwerk Schulentwicklung



Schulharmonisierung
Schulentwicklungsprojekte Volksschule
Netzwerk Schulentwicklung
Netzwerkschulen
Veranstaltungen
Innovative Schulen besuchen
Themen und Tools
Links
Evaluation Volksschulen
Qualitätsmanagement
Schulraum

Netzwerk Schulentwicklung

Das Netzwerk Schulentwicklung ist eine Lern- und Austauschplattform zur Schul- und Unterrichtsentwicklung an den Basler Schulen. Es verbindet Schulleitungen aller Schulstufen und Mitarbeitende, die mit Schul- und Qualitätsentwicklungsaufgaben betraut sind. Die Mitglieder vertreten ihre Schule im Netzwerk und tragen das im Netzwerk erworbene Wissen an ihre Schule zurück.



Das Pädagogische Zentrum PZ.BS entwickelt in Zusammenarbeit mit einer Steuergruppe das Jahresprogramm und koordiniert alle Aktivitäten.

Die Netzwerk-Mitglieder werden regelmässig zu Weiterbildungsveranstaltungen eingeladen und haben Zugang zu netzwerkeigenen Informationen und Tools.

Möchten Sie Mitglied werden?

Durch den Austausch mit Kolleginnen und Kollegen

- gelangen Sie zu einem vertieften Verständnis für Entwicklungsdynamiken
- erweitern Sie Ihr eigenes Handlungsrepertoire
- erhalten Sie Unterstützung in persönlichen und schulbezogenen Entwicklungsprozessen und gewinnen Planungssicherheit
- werden Sie in Ihrer Rolle und als Person gestärkt und bleiben gesund im Beruf

PZ.BS Schulentwicklung / Schulführung

Claragraben 132A
4005 Basel
Telefon: +41 61 695 99 10
Mail: E-Mail

Alexandra Guski

Leitung
Telefon: +41 61 695 99 31
Mail: E-Mail

Karin Joachim

Beauftragte Schulentwicklung
Telefon: +41 61 695 99 49
Mail: E-Mail

Claudine Hofer

Administration
Telefon: +41 61 695 99 36
Mail: E-Mail



Laterale Führung – Rollengestaltung von Teamleitungen

Ziele des Netzwerk-Treffens:

- Leitungen Tagesstrukturen und Pädagogische Leitungen in Tagesstrukturen der Primarstufe tauschen ihre Erfahrungen zur Pädagogischen Leitung in Tagesstrukturen aus.
- Sie definieren Punkte, die in Zukunft bezüglich Rollen, Zusammenarbeit und Führung geklärt werden müssen. Die Ergebnisse fließen in die Konferenzen der Tagesstrukturleitungen der Primarstufe ein und werden dort weiter bearbeitet.
- Lernen von- und miteinander: funktionsübergreifend, schulübergreifend, stufengetrennt



Laterale Führung – Rollengestaltung von Teamleitungen

- Alexandra Guski, Leiterin SE/SF PZ.BS, Leiterin NW SE bis 30.9.2016
- Karin Joachim, Beauftragte SE/SF PZ.BS, Leiterin NW SE a.i. ab 1.10.2016
- Lukas Mühlemann, Berater und Kursleiter PZ.BS
- Claudia Magos, Leiterin Fachstelle Tagesstrukturen
- Tagesstrukturleitungen PS
- Pädagogische Leitungen in Tagesstrukturen der PS
- Vereinzelt Schulleitungen



3. Netzwerktreffen 2016: Programm

- 8.30h **Begrüssung, Ziele, Thema, Programm**
- 8.35h **Begrüssung durch die Fachstelle Tagesstrukturen**
- 8.40h **Input: Rollengestaltung Pädagogische Leitungen in Tagesstrukturen**
- 9.00h **Einstieg**
- 9.15h **Erfahrungsaustausch: TSL und PL tauschen sich aus**
- 10.00h *Pause*
- 10.20h **Rollenklärung: TSL und PL definieren entlang dem Stellenbescrieb, was diskutiert/geklärt werden muss und welche Lösungsansätze es gibt**
- 11.00h **Ergebnissicherung und Priorisieren**
- 11.15h **Zusammenfassung, Rückmeldungen und wie weiter**
- 11.30h **Schluss**



Rollengestaltung von Teamleitungen

S
B
N
E



Von der Pionierphase in die Differenzierungsphase

Pionierphase:

Die Organisation als verschworene Gemeinschaft/Familie

Spontane, intensive, familiäre Kontakte

Sehr direkte Führung, die aber von allen so akzeptiert ist

Starke Führungspersönlichkeit

Viel Improvisation, wenig Planung

Flexibilität und Effizienz

Gefahren:

Machtkämpfe, Willkür, Undurchschaubarkeit, Chaos



Von der Pionierphase in die Differenzierungsphase

Differenzierungsphase:

Bemühen um Transparenz, Systematik, Logik und Steuerbarkeit

Standardisierung, Spezialisierung, Koordination und Formalisierung

Stellenbeschreibungen für Funktionen

Trennung in planende, ausführende und kontrollierende Funktionen

Funktionsdiagramme und Organigramme

Gefahren:

Überreglementierung, Bürokratie, Erstarrung, Mangel an Gemeinsamkeit



Die Rolle der Pädagogischen Leitung

Genereller Auftrag

Stellvertretung der Tagesstrukturleitung

Fachliche Leitung eines oder mehrerer Betreuungsteams sowie Verantwortung für die Teamentwicklung

Aufgaben

Übernahme von Führungs- und Leitungsaufgaben der Tagesstrukturleitung sowie aktive Mitarbeit bei Konzeptentwicklung

Umsetzung der pädagogischen Grundhaltungen und Zielsetzungen

Umsetzung von Standortkonzepten sowie Qualitätsmanagementaufgaben

Fachliche Führung von Betreuungsteams sowie deren Entwicklung



Die Rolle der Pädagogischen Leitung

Kompetenzen

Fachliche Führung der Tagesstrukturmitarbeitenden, Teamentwicklung, Anleiten von PraktikantInnen und Auszubildenden

Kommunikation

In Delegation der Tagesstrukturleitung



Was ist laterale Führung?

Laterale Führung findet sich überall dort, wo wir Menschen dazu bringen müssen, etwas für uns zu tun, ohne dass wir es ihnen befehlen können.

Projektleitungen, Stabsstellen, Teamleitungen ohne disziplinarische Führungsbefugnis und ohne Personalverantwortung

Laterale Führungspersonen können sich ihre Teams nicht selbst zusammenstellen oder Leute entlassen, sondern müssen mit den Menschen arbeiten, die sie haben. (Stöwe/Keromosemito 2013)



Was ist laterale Führung?

In der Tagesstruktur: laterale Führung als Pädagogische Leitung in der Tagesstruktur

Die laterale Führungsperson hat eine Mehrfachrolle inne: Leiterin eines Teams, Teammitglied, Stellvertreterin der Tagesstrukturleitung



Was ist eigentlich ein Team?



Was ist eigentlich ein Team?

Ein Team ist eine leistungsorientierte Gruppe, deren Verhalten und sozialen Interaktionen durch vorwiegend funktionale Leistungs- und Aufgabenorientiertheit bestimmt sind (Pohl/Witt 2010: 17).

Aufgabe des Teams in der Tagesstruktur

Förderung der sozialen und emotionalen Kompetenzen der Schülerinnen und Schüler

Integration von Schülerinnen und Schülern mit verstärkten Massnahmen und mit Verhaltensauffälligkeiten



Aufgaben der Teamleitung?

Was braucht das Team, damit es die oben gestellte Aufgabe erfüllen kann?

Welche Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen hat die Pädagogische Leitung dabei? Welche die Tagesstrukturleitung?



Spannungsfelder in der Umsetzung

Kompetenzschnittmengen zwischen Tagesstrukturleitung und Pädagogischer Leitung

Rolle der Pädagogischen Leitung zu wenig klar, Co-Leitung oder laterale Führung?



Spannungsfelder in der Umsetzung

Konkrete Fragen dazu:

Aktive Mitarbeit bei der Konzeptentwicklung und Umsetzung: Wer hat welche Entscheidungsbefugnisse?

Kommunikation in Delegation mit der Tagesstrukturleitung: Wer bestimmt was und wer kommuniziert was?



Laterale Führung: Führen durch Commitment



Führen durch Commitment

Authentizität und Glaubwürdigkeit

Klarheit und Partizipation

Kommunikation und Konfliktfähigkeit

Authentizität und Glaubwürdigkeit

Wo sehen Sie ihre Stärken?

In welchem Bereich bewegen Sie sich in Ihrer Tätigkeit am häufigsten?

Wo sehen die anderen Sie?





Klarheit und Partizipation

Was liegt mir, was nicht? Wo kann ich mir im Team Unterstützung holen?

Welches sind meine Ziele? Welches sind die Ziele der Tagesstrukturleitung?
Welches diejenigen der Gruppe?

Welche Ziele sind gegeben? Was können wir gestalten? Was will ich partizipativ gestalten lassen und was nicht?



Kommunikation und Konfliktfähigkeit

Welche Vorgaben kommen von mir? Welche von der Tagesstrukturleitung? Und wie gehe ich damit um?

Wer kommuniziert was?

Wie gehe ich mit Widerstand um?



Miteinander ins Tun kommen

Was kann ich tun...

- Die Verantwortung für den Prozess übernehmen
- Unterschiedliche Haltungen und Meinungen würdigen
- Modell sein
- Rollen thematisieren
- Gestaltungraum nutzen
- Auf die Lösung fokussieren

Was soll ich lassen...

- Die Verantwortung für das Resultat/den Inhalt/das Produkt übernehmen
- In der Rolle der Leitung zur Partei werden
- Menschen verändern wollen
- Mit dem Team gruppendynamisch zu arbeiten versuchen. Giacomuzzi (2016)



Und die Tagesstrukturleitung?

Führen und reflektieren

Personalentwicklung: Die Pädagogische Leitung ist Kadermitarbeiterin

Führen gegen aussen

Den Freiraum geben und loslassen



Und die Tagesstrukturleitung?

Die eigene Rolle reflektieren und Erwartungen deklarieren

Ressourcen bereitstellen

Ein Klima der Zusammenarbeit fördern und Zusammenarbeit einfordern



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



Literatur

Coray, Gian, Trisolution (2016). Balance meiner Rolle. Wirken in der Führung. Balance meiner Führungsrolle. Handout zum Workshop *Ein Unterrichtsteam leiten – ohne Leitungsmacht; Instrumente und Vorgehensweisen* vom 30. März 2016 an der PH FHNW

Fürstberger, Gunther; Ineichen Tanja (2016). Commitment gewinnen als laterale Führungskraft. Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co.

Giacomuzzi, Jörg (2016). Handout zum Workshop *Wege aus Problemtrance und Jammertal: Vorwärtsstrategien bei Konflikten und negativen Teamdynamiken im Unterrichtsteam* vom 30. März 2016 an der PH FHNW



Literatur

Pohl, Michael; Witt, Jürgen (2010). Innovative Teamarbeit zwischen Konflikt und Kooperation. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage 2010. Arbeitshefte Führungspsychologie, Band 35. Hamburg: Windmühle Verlag

Schmid, Gunther (2015). *Das Team als Kompetenztreibhaus – Hypnosystemische Teamentwicklung*. In: Liebesaffären zwischen Problem und Lösung. Hypnosystemisches Arbeiten in schwierigen Kontexten. 6. Auflage. Heidelberg: Carl-Auer Verlag, S. 388 – 408

Stöwe, Christian; Keromosemito, Lara (2013). *Führen ohne Hierarchie – Laterale Führung. Wie Sie ohne Vorgesetztenfunktion Teams motivieren, kritische Gespräche führen, Konflikte lösen*. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler



Pädagogische Leitung in Tagesstrukturen - Erfahrungsaustausch

- Welche Erfahrungen machen wir mit der Funktion der Pädagogischen Leitung?
- Was läuft gut, was weniger? Worin liegt der Gewinn einer Pädagogischen Leitung, wo liegen die Knackpunkte?
- Was trägt die Pädagogische Leitung zur Qualität unserer Tagesstruktur bei? Was ist schwierig bei der Ausgestaltung der Funktion?



Pädagogische Leitung in Tagesstrukturen - Rollenklärung

- Welche Punkte des Stellenbeschriebs sind besonders wichtig zu klären?
- Welche Fragen müssen genau diskutiert und geklärt werden?
- Welche Lösungsansätze sehen wir?



Nächste Netzwerk-Veranstaltungen

Werkstatt-Tag 2016: 14. November 2015, NACHMITTAGS

Thema: «Begabungsförderung als Schulentwicklungsprozess»

Jahrestagung 2017: 16. Februar 2017, ganzer Tag

**Thema: «Förderorientiertes Feedback» mit Prof. Claus Buhren,
Deutsche Sporthochschule Köln**