

sung Deutsch», «Lernstandserfassung Mathematik», «Bewältigung schwieriger Situationen auf allen Stufen der Volksschule».

**Praxisbezug:** Die Grundlage der Projektarbeit bildet die Praxiserfahrung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer. In den Projekten «Lernstandserfassung» wählen sie Schülerinnen und Schüler der eigenen Klasse aus, deren schulische Leistungen Fragen aufwerfen und die im Rahmen des Projekts erfasst und interpretiert werden sollen. Im Projekt «Bewältigung schwieriger Situationen» werden Erfahrungen aus der eigenen Praxis exemplarisch aufgearbeitet. Im Vordergrund steht dabei die mehrperspektivische Wahrnehmung der ausgewählten Situationen.

**Ziele:** Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer lernen verschiedene Beobachtungsinstrumente bzw. -methoden kennen, die für die Beobachtung und Interpretation von schulischen Leistungen oder des Verhaltens von Schülerinnen und Schülern geeignet sind. Diese reichen von der Methode der mehrperspektivischen Wahrnehmung von Situationen über die Arbeit mit Interviews, Kompetenzrastern und Beobachtungsbogen bis zu einfachen standardisierten Tests. Auf der Grundlage der in den Projekten erarbeiteten Beobachtungen und Interpretationen formulieren die Lehrpersonen bezogen auf die ausgewählten Fälle und Situationen erste Förder- oder Bewältigungsschritte.

**Praxisreflexion in der Lerngruppe:** Neben Fachimpulsen im Rahmen von Referaten und Workshops bilden die Arbeit in Lerngruppen und Beratungen einen integralen Bestandteil der Intensivweiterbildung. Es wird unterschieden zwischen der kollegialen Beratung und der Fachberatung durch Expertinnen und Experten.

**Produkt:** Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer halten die Ergebnisse ihrer Fallarbeit in einem schriftlichen Bericht fest. Die wichtigsten Ergebnisse werden bei Projektabschluss in der Lerngruppe vorgestellt und diskutiert.

### Ein Beitrag zur Professionalisierung? Erfahrungen und Ausblick

Das oben skizzierte Angebot soll eine praxisbezogene und zugleich theoriebasierte Weiterbildung gewährleisten, die sich an konkreten Fällen und Situationen orientiert und einen Beitrag zur Professionalisierung von Lehrpersonen im eingangs beschriebenen Sinn leistet. Die Evaluationen bei den bisherigen ca. 400 Teilnehmerinnen und Teilnehmern zeigen eine hohe Zufriedenheit der Teilnehmerinnen und Teilnehmer bezüglich des Praxisbezugs der Weiterbildung und des Profits für die Berufsarbeit. Besonders geschätzt werden die Beratungen und die Arbeit in der Lerngruppe. Trotz dieser hohen Akzeptanz sind die Verantwortlichen an der PHTG der Ansicht, dass diese Weiterbildung nur nachhaltig ist, wenn Anschlussangebote geschaffen werden. Besonders

interessant wären dabei Angebote, die von Regellehrpersonen und Schulischen Heilpädagoginnen bzw. -pädagogen absolviert werden, die im Team arbeiten. Professionalisierung wäre in einem solchen Setting bestimmt als eine Zielsetzung nicht nur der einzelnen Person, sondern der Schule als lernende Organisation.

#### ► Porträt



**Marco Bachmann**, Leiter der Berufseinführung und Dozent für das Fach Deutsch an der PHTG, war Leiter des Projekts «Evaluation Berufsausbildung» am Lehrerseminar

Kreuzlingen und massgeblich am Aufbau der Berufseinführung im Kanton Thurgau beteiligt. Er präsidiert das Ressort Berufseinführung der COHEP. Seit Jahren beschäftigt er sich mit dem Spracherwerb und der Sprachentwicklung von Kindern und Konzepten der Förderdiagnostik in diesem Bereich. Zusammen mit der Hochschule für Heilpädagogik hat er das förderdiagnostische Instrument «Sprachlupe» entwickelt: ein Beobachtungsbogen zur Einschätzung der sprachlichen Fähigkeiten in der Kindergartenpraxis.

## Schulleitungen zwischen Führung und Beratung

**Der Spagat zwischen Führen und Beraten stellt die Schulleitungen vor eine grosse Aufgabe. Ziel ist die Förderung der Lehrerinnen und Lehrer auf ihrem Weg der Weiterentwicklung wie auch der Entwicklung der Schule.**

Liliane Speich

Die Rolle der Schulleitungen im lebenslangen Lernprozess von Lehrerinnen und Lehrern gewinnt immer mehr an Bedeutung.

Die Verknüpfung von organisationalen Interessen der Schule und persönlichen Interessen der Person hat in den letzten Jahren stark zugenommen (vergleiche LCH Berufsbild und Standesregeln 2008).

Sowohl Schule wie auch Lehrpersonen entwickeln sich stetig weiter. Dabei werden Standort- und Perspektivengespräche mit Lehrpersonen zunehmend zu einer Aufgabe der Institution (Böckelmann & Mäder 2007, Ender & Strittmatter 2001).

Schulleitungen ihrerseits müssen diese Aufgabe professionell und kompetent erfüllen können.

## Rolle der Schulleitung als Ansprechpartner

Eine der Hauptaufgaben der Schulleitungen ist die Qualitätssicherung und -entwicklung der Schule. Das Personal ist der Schlüssel dazu. Bis vor einigen Jahren war die persönliche Weiterbildung selbstverantwortet. Lehrpersonen waren einerseits gewohnt, sich nach ihren eigenen Interessengebieten weiterzubilden und kaum darüber Rechenschaft ablegen zu müssen (vgl. Hansen 2004). Andererseits wurden sie in ihrer Berufsentwicklungsplanung auch oft allein gelassen. Von Schulleitungspersonen wird erwartet, dass Sie Lehrpersonen in ihrer Profilbildung und Professionalisierung unterstützen und beraten. Sie sind verantwortlich, dass das erworbene Wissen in die Schule und den Unterricht transferiert wird. Personalentwicklung hat also einen unmittelbaren Einfluss auf die Unterrichtsqualität (Helmke 2009).

Daneben gewinnen die Themen Wissensmanagement und multifunktionale Schulteams an Bedeutung. Die Fülle der Aufgaben an Schulen führt dazu, dass Teams vermehrt arbeitsteilig funktionieren müssen. Besondere Aufgaben werden an Teammitglieder mit Expertenwissen übergeben (z.B. Qualitätsbeauftragte, schulische Heilpädagogen oder auch Lern-

coachs). Dazu muss die Schulleitung das Wissen und das Profil der Personen im Team kennen, einbinden und weiterentwickeln. Das ist anspruchsvoll, dient jedoch erwiesenermassen als Grundlage für die Wirksamkeit und die Berufszufriedenheit von Lehrpersonen (vgl. Bensen 2010, in Altrichter & Maag Merki 2010).

## Weiterbildung zwischen Bedarf und Bedürfnisse

Weiterbildung kann nicht verordnet werden. Schulleitungen stehen nun vor der Herausforderung zwischen dem, was die Schule als Institution braucht (Bedarf) und was die Einzelperson oder das Team will (Bedürfnis), eine Balance zu finden. Diese Passung in einem gemeinsamen Prozess zu erarbeiten, sei das z.B. in Standort- und Perspektivengesprächen oder in der Entwicklungsplanung, ist Aufgabe der Schulleitungen.

Pensionierungen und Abgänge haben einen Abfluss von Wissen zur Folge, das erhalten werden muss (vgl. Müller Blau 2009, S.68 ff). Im Sinne einer lernenden Organisation ist die frühzeitige Einbindung solcher Überlegungen in die Entwicklungsplanung der Schule und somit in die Personalentwicklung für den Erhalt der Qualität notwendig. Eine lernende Organisation versteht sich als dynamisches Element. Professionalisierung, lebenslanges Lernen und die damit verbundene Weiterentwicklung fordern die Schulleitungen als verantwortliche Führungsperson, aber auch als beratende Partner oder Partnerin.

## Weiterbildungsberatung – Ein Schritt in die Professionalisierung?

Die genannten Aspekte der Personalentwicklung stellen hohe Anforderungen an die Schulleitungen. In der Ausbildung von Schulleitungen (CAS Schulleitungsausbildung) erarbeiten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer Grundlagen zum Thema „Personalentwicklung“. In der Weiterbildung für Schulleitungen finden sich für 2011 Angebote wie „Wirkungsvolles Visitieren von Schulleitungen“ oder „Weiterbildungsportfolio und -beratung als Personalführungselement für Schulleitungen“. Wie die

Planung, Einbindung und nachhaltige Nutzung von durch Weiterbildung erworbenem Wissen umgesetzt werden kann, ist Ziel der geplanten Weiterbildungsberatung. Die PHTG möchte die Schulleitungen und Lehrpersonen auf diesem Weg begleiten.

## Literatur

Böckelmann, C. & Mäder, K. (2007). Fokus Personalentwicklung. Konzepte und ihre Anwendung im Bildungsbereich. Zürich: Pestalozzianum.

Bensen, M. (2010). Schulleitungshandeln. In H. Altrichter & K. Maag Merki (Hrsg.), Handbuch Neue Steuerung im Schulsystem (S. 277-294). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

Ender, B. & Strittmatter, A. (2001). Personalentwicklung als Schulleitungsaufgabe. Innsbruck: Studienverlag.

Hansen, H. (2004). Weiterbildung zwischen Bedürfnissen und Anforderungen: Scouting im Schulfeld. Zürich: Pestalozzianum.

Helmke, A. (2009). Unterrichtsqualität und Lehrerprofessionalität. Diagnose, Evaluation und Verbesserung des Unterrichts. Seelze-Velber: Klett-Kallmeyer.

LCH, Dachverband Schweizer Lehrerinnen und Lehrer (2008). LCH-Berufsleitbild. LCH Standesregeln. Verabschiedet von der LCH-Delegiertenversammlung am 7. Juni 2008. Verfügbar unter: <http://edudoc.ch/record/29616/files/LCH-Berufsleitbild.pdf> [Stand 24.08.2010].

Müller Blau, T. (2009). Wenn Wissen in Pension geht – Fokus Schule: Wissenserhalt beim Generationenwechsel. Zürich: Pestalozzianum.

## Porträt



**Liliane Speich** ist Leiterin der Weiterbildungsstudiengänge an der PHTG und in dieser Funktion zuständig für die Entwicklung und Durchführung von Zertifikats- und Masterstudiengängen in der Weiterbildung (CAS, MAS). Zudem ist sie als Dozentin in der Weiterbildung tätig. Nach langer Tätigkeit als Lehrerin, einem Studium in Arbeits- und Organisationspsychologie am HAP (ZHAW) und einem Abstecher in die Privatwirtschaft im Bereich Personal- und Organisationsentwicklung, nahm sie 2003 ihre Tätigkeit an der PHTG auf.

## GESUNDHEIT

## Umfrage: Bewegung und Ernährung an Thurgauer Schulen

**Ziel des Kantonalen Aktionsprogramms «Thurgau bewegt» ist es, das gesunde Körpergewicht in der Bevölkerung zu fördern und insbesondere bei Kindern und Jugendlichen den Trend zum Übergewicht zu bremsen. Die Zusammenarbeit mit der Schule ist deshalb zentral. Doch was wird im Schul- und Unterrichtsalltag bereits für die Gesundheitsförderung getan? Welche Unterstützungsmassnahmen sind für die Lehrpersonen sinnvoll?**

Veronika Boss

### Auftrag

Die Programmleitung von «Thurgau bewegt» hat eine Studie in Auftrag gegeben, um mehr über die Verhältnisse an den Schulen und deren Bedürfnisse bezüglich Gesundheit, Ernährung und Bewegung zu erfahren.

Anfang März 2010 wurden alle Thurgauer Schulleitungen der Volksschule und der Sonderschulen angeschrieben. Knapp drei Viertel (111 Schulleitungen) haben an der Online-Umfrage teilgenommen.

### Resultate

Schulen im Thurgau geben Empfehlun-

gen für ein gesundes Znüni ab und gestalten die Pausenplätze bewegungsfördernd. Fragen zu Ernährung und Bewegung werden vor allem an Lehrerkonferenzen und Elternabenden thematisiert.

Jede vierte der befragten Schulen ist Mitglied im Netzwerk Gesunde Schule. Werden die «Netzwerkschulen» mit denjenigen verglichen, die nicht Mitglied sind, so zeigt sich, dass erstere den Themen Ernährung und Bewegung einen leicht höheren Stellenwert in ihrem Schulalltag einräumen. Massnahmen im Bereich Ernährung und Bewegung sind jedoch nicht generell häufiger, mit Ausnahme von «Angebot von gesunden Produkten für die Pausenverpflegung» und dem «Besuch von Weiterbildungen» für Lehrpersonen.

Für Fragen rund um Ernährung und Bewegung ist die Perspektive Thurgau die am häufigsten genannte Kontaktstelle. An zweiter Stelle stehen andere Schulen, respektive Schulleitungen.

Welche Unterstützungsmöglichkeiten seitens der Programmleitung von «Thurgau bewegt» wünschen die Schulen? Von den vorgegebenen Antwortkategorien steht «Material für Unterrichtseinheiten» an erster Stelle, dies wird von 74 Schulleitun-



### Information

#### Kantonales Aktionsprogramm «Thurgau bewegt»

Das Kantonale Aktionsprogramm 2008–2012 «Thurgau bewegt» wird vom Kanton Thurgau und der Gesundheitsförderung Schweiz getragen und von der Perspektive Thurgau umgesetzt. Erklärtes Ziel des Aktionsprogramms ist, die Bevölkerung für gesunde Ernährung, ausreichende Bewegung sowie für den Zusammenhang zwischen Ernährung, Bewegung und gesundem Körpergewicht zu sensibilisieren. Insbesondere bei Kindern und Jugendlichen soll der Trend zu Übergewicht gestoppt werden.

Es werden dazu verschiedene Projekte für Kinder, Jugendliche, Eltern, Lehrpersonen, usw. lanciert. Die Zusammenarbeit mit der Schule ist dabei von grosser Bedeutung.

Weitere Informationen erhalten Sie unter: [www.thurgau-bewegt.tg.ch](http://www.thurgau-bewegt.tg.ch) oder bei der Programmleiterin Veronika Boss, [v.boss@perspektive-tg.ch](mailto:v.boss@perspektive-tg.ch), Tel. 071 626 02 02.

### Information

#### Zur Autorin

Anna Hecken, freischaffende Soziologin, hat im Auftrag der Perspektive Thurgau die Umfrage durchgeführt und den Bericht «Bewegung und Ernährung an Thurgauer Schulen» verfasst.