

Rolle der Schulleitung bei der Realisierung eines Projektes

Anmerkung:

- Im ersten Teil findet sich ein Beispiel für die Gestaltung von Führung in Entwicklungen hin zu inklusiven Schulgemeinschaften. Die Schulleiterin der Schule Schachen wurde gebeten, ihre eigene Rolle zu reflektieren.
- Im zweiten Teil werden diese Erfahrungen auf die Vierfeldermatrix übertragen. Diese orientiert sich an den Praktiken erfolgreicher Führung in Schulen nach *Leithwood, Harris und Hopkins (2020, 4)* (Abbildung in *Kuster & Spirig 2023, 222*). Die Zuordnung unterstreicht das Potenzial, das Führungspersonen haben, wenn es um die Förderung von Lehren und Lernen geht.
- Im dritten Teil findet sich die Vierfeldermatrix noch einmal als Vorlage für die Reflexion des Führungshandelns im Hinblick auf das eigene Projekt.

Beispiel: Die Rolle der Schulleitung beim Aufbau von einer inklusionsorientierten und bildungsgerechten Schulgemeinschaft

Anmerkung:

- Die Anregungen entstammen den Erfahrungen der Schule Schachen, Winterthur. Sie haben keinen Anspruch auf Vollständigkeit oder empirische Validität.
- Das Papier wurde in mehreren Gruppen mit schulischen Führungspersonen besprochen, abgeglichen und die genannten Punkte als wichtig erachtet.

Grundsatz:

Jede Handlung nutzen, um die Schule in die Richtung zu führen, die mir als Schulleiterin wichtig ist.

Richtung klären: Eine inklusive Haltung vertreten

Das Kind ist eine Schülerin, ein Schüler unserer Schule, unserer Gesellschaft

Wir haben die Haltung, dass wir zusammen die Verantwortung für alle Schüler:innen gemeinsam tragen.

Es geht uns jedes Kind etwas an, ob es in meiner Klasse ist oder nicht.

Wir möchten mit diesem Kind arbeiten.

Regelschulen sind tragfähig

Wir vergegenwärtigen uns stets, dass die Schüler:innen in der Regelschule viele Vorbilder von gut integrierten, kooperativen Kindern haben und sich hierhin entwickeln können.

Schulleitung als Vorbild: Zuversicht, Gelassenheit, Sicherheit

- Sicherheit und Zuversicht haben und ausstrahlen.
- Frust, Schwere, Verzweiflung aushalten und tragen.
- Präsent sein.
- Das Team informieren und mobilisieren, ebenfalls präsent zu sein auf dem Areal.
- Mit «neuer Autorität» reagieren.
- Immer wieder den Fokus auf die kleinsten Fortschritte, auf die kleinsten gemeinschaftlichen Momente richten und diese bewusst machen.
- Gelassenheit ist Balsam für die Kinder- und Erwachsenenseele.
- «Der Unterrichtsstoff ist jetzt nicht primär, sondern wir fokussieren auf das Klassenklima», entlastet Lehrpersonen enorm.
- Du schaffst das Lernziel bis Ende Jahr, jetzt ist etwas Anderes dran.

Sich nicht von zweifelnden, drängenden separativ denkenden Stimmen vom Weg abbringen lassen, sich aber irritieren lassen und diese Stimmen wertschätzen.

Sehr häufig kommen zweifelnde interne wie externe Stimmen wie beispielsweise

- Jetzt ist es wirklich schlimm, es geht wirklich nicht mehr.
- Der Schüler/ die Schülerin ist nicht für eine so grosse Klasse geeignet, ist nicht am richtigen Ort.
- Schicken Sie die Schüler:in in den Einzelunterricht und das Timeout.
- Die anderen Schüler:innen leiden, kommen zu kurz, sind im Lernen gestört.
- Du musst deinen Mitarbeitenden und deinem Betrieb schauen.

In solchen Fällen ist es unglaublich schwierig, auf dem Weg zu bleiben und nicht sich selbst anzuzweifeln.

Separative Lösung in der Diskussion ignorieren

Eine Auswegstrategie aus der anspruchsvollen Situation mittels Separation jeder Art bindet sehr viel negative, hoffnungslose Energie, die nicht mehr für interne kreative Lösungen genutzt werden kann. Es ist wie ein entmutigender Sog und schürt Gedanken: «Woanders wäre es besser, die sind weniger ohnmächtig, die können es besser». Aber: DEN besseren Ort gibt es meist nicht.

Sich auf die Forschungsergebnisse besinnen, die klar aufzeigen, dass dem nicht so ist.

Lehren und Lernen verbessern

Im Notfall in den Unterricht gehen und mithelfen und miterleben, wie der Alltag ist.

- Die Lehrpersonen können direkt und niederschwellig entlastet werden, wenn die Führung im Alltag helfen kann.

Stets den Fokus auf «was hat sich entwickelt» legen.

- Der Blick auf Stärken und positive Entwicklungen hilft immer.

Schul- und Unterrichtsentwicklungen dann forcieren, wenn es nicht brennt.

- Langfristige Entwicklungen planen und implementieren, damit das Team für die Zukunft gestärkt ist.

Menschen und Beziehungen fördern, Personen und System stärken

Klassenlehrpersonen führen und entlasten

Die Klassenlehrpersonen (niederschwellig) stützen. Zum Beispiel

- in akut schwierigen Phasen, regelmässig kurz vorbeischaun.
- Da sein für die Lehrpersonen: «Was brauchst du gerade jetzt?»
- niederschwellig Hilfe anbieten und gleichzeitig keinen Zweifel daran lassen, dass wir «es» schaffen.
- Absprachen im Klassenteam, Helfer:innenkreissitzungen, Fachsitzungen während der Unterrichtszeit mit Vikariaten oder internen Spettlösungen ermöglichen.
- Lehrpersonen von Sitzungen, Aufgaben temporär entbinden.
- einzelne Personen werden nicht alleine gelassen, z.B. darf ein Kind zur SL geschickt werden.
- gelungene anspruchsvolle Integration im MAB würdigen.

Helfer:innenkreissitzungen einrichten

- Alle Beteiligten zusammenbringen und gemeinsam Situation analysieren, weiterdenken, nächste Schritte definieren.
- Je nach Situation in kürzeren oder längeren Abständen wiederholen.

Das Team ist eine Ressource

- Zeit für Klassenteam- und Stufenteamaustausch geben während Sitzungen / Schulentwicklungstagen geben.
- Vorleben der offenen Tür und Ohren.
- Unterstützung und Freiraum anbieten.
- Teamumfeld wachsam werden lassen.
- Davon ausgehen, dass jede und jeder sein bestes gibt und professionell ist.
- Dafür sorgen, dass mit Wertschätzung übereinander (Schüler:innen, Lehrpersonen, Eltern) gesprochen wird und das auch selber vorleben.

Die Schüler:innenschaft ist eine Ressource

- Je besser sich die Menschen kennen, desto eher respektieren sie einander.
- Klassenübergreifende Anlässe
- Götti-/Gottiklassen einsetzen
- Auch als SL mit den Schüler:innen in Beziehung treten und sie verstehen lernen.
- Keine Situation auslassen, diese Beziehung wohlwollend zu pflegen.

Die Klasse als Ressource nutzen

- Oftmals sind es die Kinder der Klasse, die wesentlich dazu beitragen, die Klassengemeinschaft zu stärken.

Sich selbst Rückhalt holen

Auch Schulleiter:innen brauchen Rückhalt. Zum Beispiel, jemanden, mit dem man sich niederschwellig besprechen kann, wenn man selbst zweifelt. Gerade dann, wenn die zweifelnden Stimmen sehr laut werden, ist eine niederschwellige und schnell erreichbare Unterstützung wichtig.

Herausarbeiten und immer wieder verdeutlichen, was uns bereits gelungen ist

- Das Team hat viele unterschiedliche Expertisen und Kompetenzerfahrungen, die immer wieder sichtbar gemacht werden können.
- Gespräche initiieren über die Situation des Kindes:
 - Was braucht das Kind?
 - Wie können wir es stützen?
 - Was bedeutet es für das Kind, wenn wir es stützen oder einen anderen Ort suchen?

Perspektivenwechsel anbieten

- Sicht der Kinder einnehmen.
- Besuche an Sonderschulen organisieren.

Die Organisation nutzen und umgestalten

Kurzzeitig aus der Gemeinschaft rausnehmen, damit die Integration gelingt

- Manchmal ist es wichtig, die Schülerin/ den Schüler kurzfristig aus der Klasse zu nehmen, damit sich alle beruhigen können. Das Kind kann temporär in eine andere Klasse der Schule gehen oder es wird von einer Assistenz zeitweilig einzeln betreut.

Das System miteinbeziehen

Je mehr das System einbezogen werden kann, desto hilfreicher wird es. Möglichkeiten sind zum Beispiel:

- Eltern so viel wie möglich einbeziehen.
- Feste Bezugspersonen als ständige Begleiter:innen festlegen (z.B. Assistent:in, Zivildienstleistende, ...).
- Die Zusammenarbeit zwischen Lehrpersonen und Betreuungspersonen festigen.
- Intervisionen mit dem Team einrichten, mit dem Ziel, alle zum Mitdenken und Mithalten bringen.
- Klassenlehrpersonen stärken und ihnen Supervision ermöglichen. Auch unter Einbezug von Expert:innen, wie Heilpädagog:innen, ASS Spezialist:in, etc.
- Das Team informieren, wenn es in einer Klasse / mit einem Kind sehr schwierig ist, sodass alle wissen und ihre Aufmerksamkeit ebenfalls auf die Thematik legen können.

Faktor Zeit beachten

- Die Zuversicht, dass es irgendwann gelingen wird, nicht aus den Augen verlieren.
- Wir nehmen uns die Zeit, es muss nicht alles sofort sein.
- Das Kind will schlussendlich dazugehören, länger Zeit geben, als dass das Kind uns beweisen will, dass es nicht geht.
- Alles verlangsamen, kleinere Schritte denken.

Sich verantwortlich fühlen für Schüler:innen aus dem Quartier, die an Sonderschulen gehen

- Diese Schüler:innen an Schulfeste oder andere Anlässe einladen.
- Sie bei der Organisation des Ferienpass berücksichtigen.

Anmerkung:

Die folgende Grafik zeigt in vier Feldern Praktiken erfolgreicher Führung in Schulen nach *Leithwood, Harris und Hopkins (2020, 4) (Abbildung in Kuster & Spirig 2023, 222)*. Die Zuordnung der genannten Handlungen zu einzelnen Praktiken unterstreicht das Potential, das Führungspersonen haben, wenn es um die Förderung

von Lehren und Lernen geht. Die Beispiele beziehen sich auf das Papier «Anregungen zur Rolle der Schulleitung beim Aufbau von inklusionsorientierten und bildungsgerechten Schulgemeinschaften»

- Ziel: Regelschulen sind tragfähig.
- Das Kind ist eine Schülerin, ein Schüler unserer Schule, unserer Gesellschaft.
- Keine separative Lösung in die Diskussion bringen.
- Dafür sorgen, dass mit Wertschätzung übereinander (Schüler:innen, Lehrpersonen, Eltern) gesprochen wird.
- Schulleitung als Vorbild: Zuversicht, Gelassenheit.

- Im Notfall in den Unterricht gehen und mithelfen / miterleben, wie der Alltag ist.
- Stets den Fokus auf «was hat sich entwickelt» legen.
- Herausarbeiten und immer wieder verdeutlichen, was uns bereits gelungen ist.
- Schul- und Unterrichtsentwicklungen dort forcieren, wo es nicht brennt.



- Eltern so viel wie möglich einbeziehen.
- Arbeitsatmosphäre schaffen, in der sich die Kolleg:innen wohl fühlen.
- Die Klasse als Ressource nutzen.
- Gespräche initiieren über die Situation des Kindes.
- Dafür Sorge tragen, dass sich die Schüler:innen kennen.
- Feste Bezugspersonen als ständige Begleiter:innen festlegen.

- Das System miteinbeziehen.
- Helfer:innenkreissitzungen einrichten.
- Zeit für Klassenteam- und Stufenteamaustausch geben während Sitzungen/ Schulentwicklungstagen geben.
- Lehr- und Fachpersonen von Sitzungen, Aufgaben temporär entbinden.
- Kurzzeitig aus der Gemeinschaft rausnehmen, damit die Integration gelingt.

Aufgabenstellung:

Überlege dir bezogen auf dein Projekt, welche Praktiken deines Führungshandelns den vier Feldern zugeordnet werden können.

Orientiere dich bei Bedarf am vorangegangenen Beispiel.

