

Personalführung – Strategien, Modelle und Praxiserfahrungen

Schulleitungstagung, 7. März 2024, Kreuzlingen

Login W-Lan: SL-Tagung2024

-
- 08.30 Begrüssung
 - 08.45 Führung quo vadis? – Reflexionsangebote der anderen Art
 - 09.45 Pause
 - 10.10 Kurzreferate
 - 11.15 Workshop-Runde I
 - 12.30 Mittagpause
 - 13.45 Workshop-Runde II
 - 15.00 Austausch und Pause
 - 16.00 Informationen Amt für Volksschule
 - 17.00 Tagungsende

Einführungsreferat

Führung quo vadis? – Reflexionsangebote der anderen Art

Prof. em. Dr. oec. Hans. A. Wüthrich, UniBw München

Kurzreferate

Schule als entwicklungsorientiertes System

Dr. Jean-Paul Munsch, Pädagogische Hochschule FHNW

Teacher Leader - Potential für Entwicklung?!

Dr. Nina-Catrin Strauss, Pädagogische Hochschule Zürich

Transformationale und gesundheitsförderliche Führung

Prof. Dr. Roger Keller, Pädagogische Hochschule Zürich

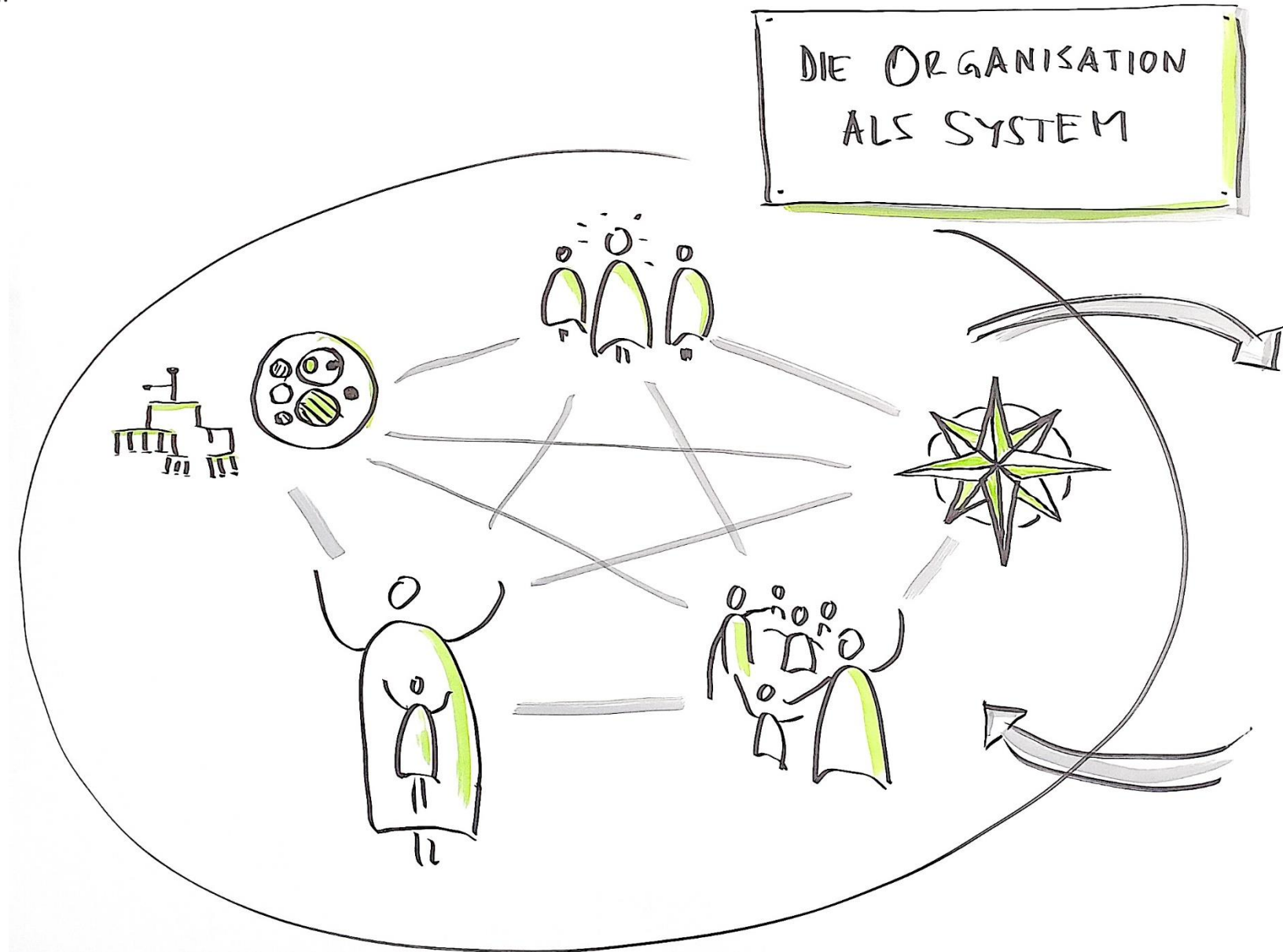
Schule als entwicklungs-orientiertes System

SL-Tagung: Personalführung – Strategien, Modelle und Praxiserfahrungen

Dr. Jean-Paul Munsch, PH FHNW Brugg-Windisch
Ressortleiter Beratungsausbildung
Studiengangsleiter DAS Integrative Beratung
Coach, Supervisor & Organisationsberater bso

7. März 2024







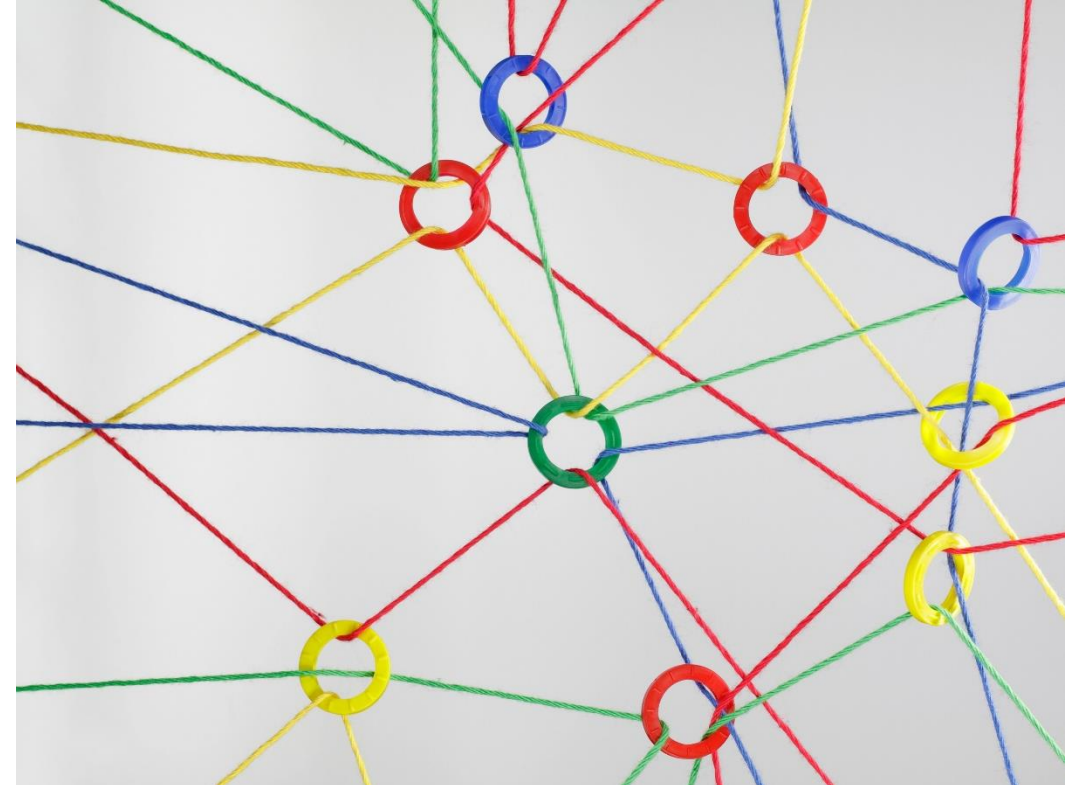
Teacher Leader: Potential für Entwicklung?!

Schulleitungstagung, Kanton Thurgau
7. März 2024
Dr.in Nina-Cathrin Strauss



Die Schulleitung im Zentrum gemeinschaftlicher Schulführung

- Gemeinschaftliche Schulführung meint, dass innerhalb einer Schule verschiedene Personen formell und informell Führung und Verantwortung übernehmen
- Schulleitung als zentrale, formelle Führungsrolle
- Lehr- und Fachperson als wichtige Akteure mit spezifischen Kompetenzen, Interessen, Begabungen, Leidenschaften



Teacher Leader als Element einer gemeinschaftlich geführten Schule

«Teacher Leadership ist eine Reihe von Rollen, die mit der Motivation verbunden sind, Veränderungen im Bildungswesen anzuregen und den Status quo auf kooperative Weise zu überwinden. Teacher Leader führen nicht von vorne, sondern an der Seite anderer. Sie stehen mit beiden Beinen fest im Klassenzimmer und haben den Blick für das, was für alle möglich ist». (Meyer 2023)

Teacher Leadership:

- in Funktionen, als Themenverantwortung, professionsbasiert und –orientiert mit Fokus auf die pädagogische Praxis.

(Strauss und Anderegg 2020)

FUNKTION

THEMA

PROFESSION

Potentiale von Teacher Leadership

(Strauss 2021)

3-faches Potential für Professionalisierung...

- ... der pädagogischen Praxis der Teacher Leader
- ... der Kooperations- und Teamkultur
- ... der gemeinschaftlich verantworteten Lernangebote für Schüler:innen

→ **Lernen der Schüler:innen stärken**



Voraussetzung: Handlungsfähigkeit stärken

Schulleitung

- schafft Handlungsräume, unterstützt durch Rollenklarheit und Entwicklungsziele, kennt und entfaltet Potentiale

Strukturen:

- Klarheit von Rollen und Aufgaben, passend zu Ressourcen, Bedürfnissen und Kompetenzen

Führungs- und Zusammenarbeitskultur:

- Sicherheit und Vertrauen, Kollegialität und Akzeptanz gegenüber Expertise aus dem Team

(Strauss und Anderegg, 2020; Edmonson 2020; Kauffeld, Sauer und Handke 2019)



Danke für Ihre Aufmerksamkeit!

Nina-Cathrin.Strauss@phzh.ch

www.linkedin.com/in/nina-cathrinstrauss/

→ blog.phzh.ch/schulfuehrung



Quellen

Edmondson, Amy C. *Die angstfreie Organisation: Wie Sie psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz für mehr Entwicklung, Lernen und Innovation schaffen*. Vahlen, 2020.

Kauffeld, Simone, Nils Sauer, und Lisa Handke. „Shared leadership“. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)* 48, Nr. 3 (September 2017): 235–38.
<https://doi.org/10.1007/s11612-017-0381-7>.

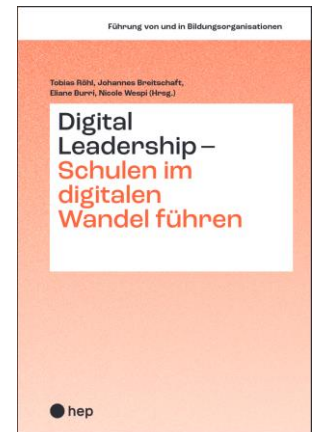
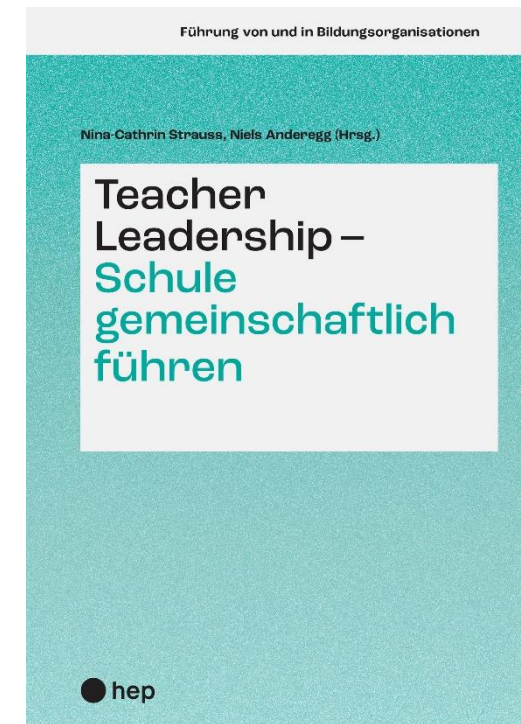
Meyer, Deb. „Was ist Teacher Leadership?“ *Schulführung* (blog), 8. September 2023.
<https://blog.phzh.ch/schulfuehrung/2023/09/08/was-ist-teacher-leadership/>.

Strauss, Nina-Cathrin. „Teacher Leadership - Potenzial für Professionalisierung“. *Lernende Schule*, Nr. 94 (2021): 35–37.

Strauss, Nina-Cathrin, und Niels Anderegg, Hrsg. *Teacher Leadership - Schule gemeinschaftlich führen*. Bd. 1. Führung von und in Bildungsorganisationen. Bern: Hep, der Bildungsverlag, 2020.

Wenner, Julianne A., und Todd Campbell. „The Theoretical and Empirical Basis of Teacher Leadership: A Review of the Literature“. *Review of Educational Research* 87, Nr. 1 (1. Februar 2017): 134–71.
<https://doi.org/10.3102/0034654316653478>.

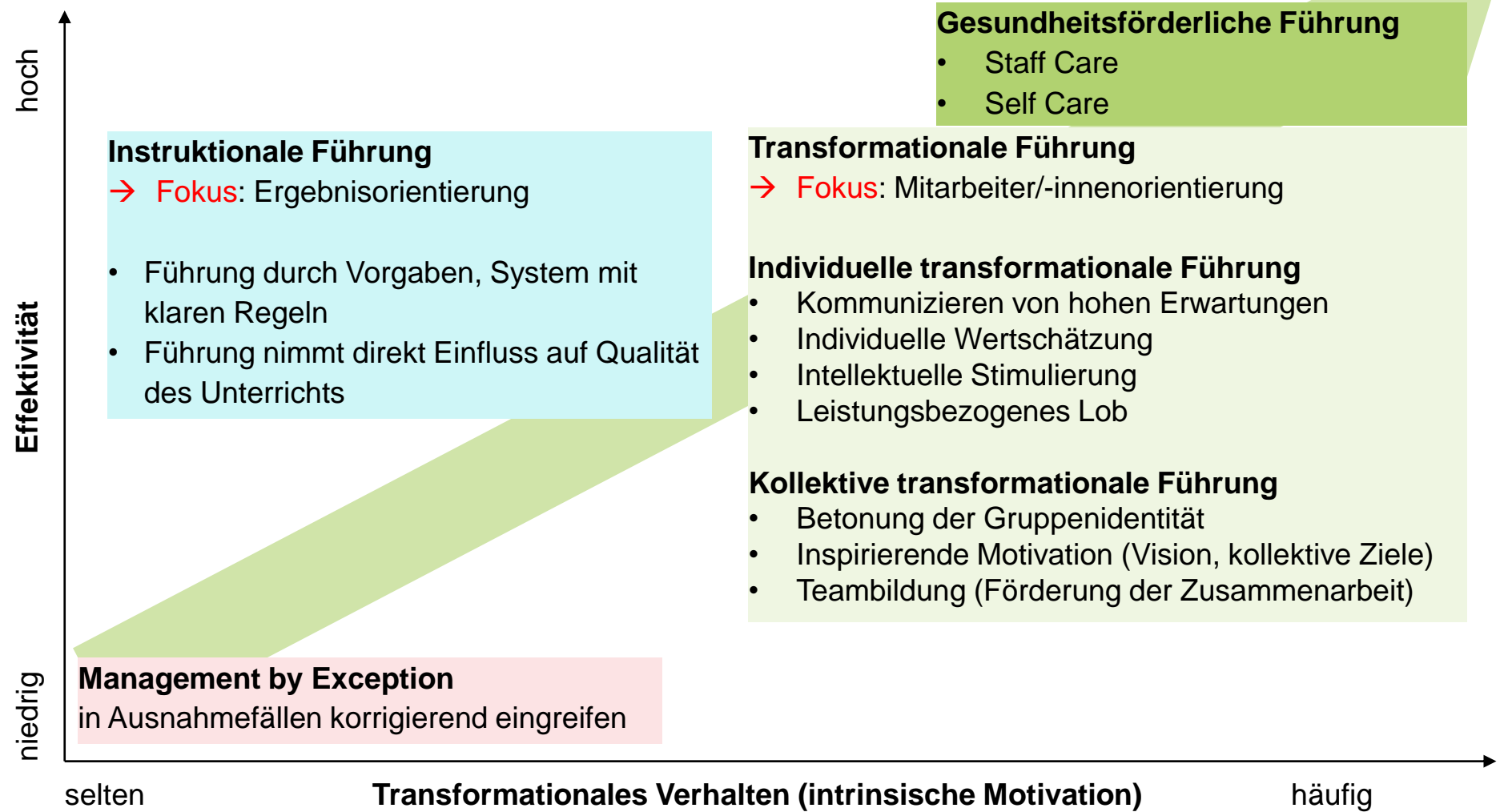
York-Barr, Jennifer, und Karen Duke. „What Do We Know about Teacher Leadership? Findings from Two Decades of Scholarship“. *Review of Educational Research* 74, Nr. 3 (2004): 255–316.
<https://doi.org/10.2307/3516026>.



Transformationale und gesundheitsförderliche Führung

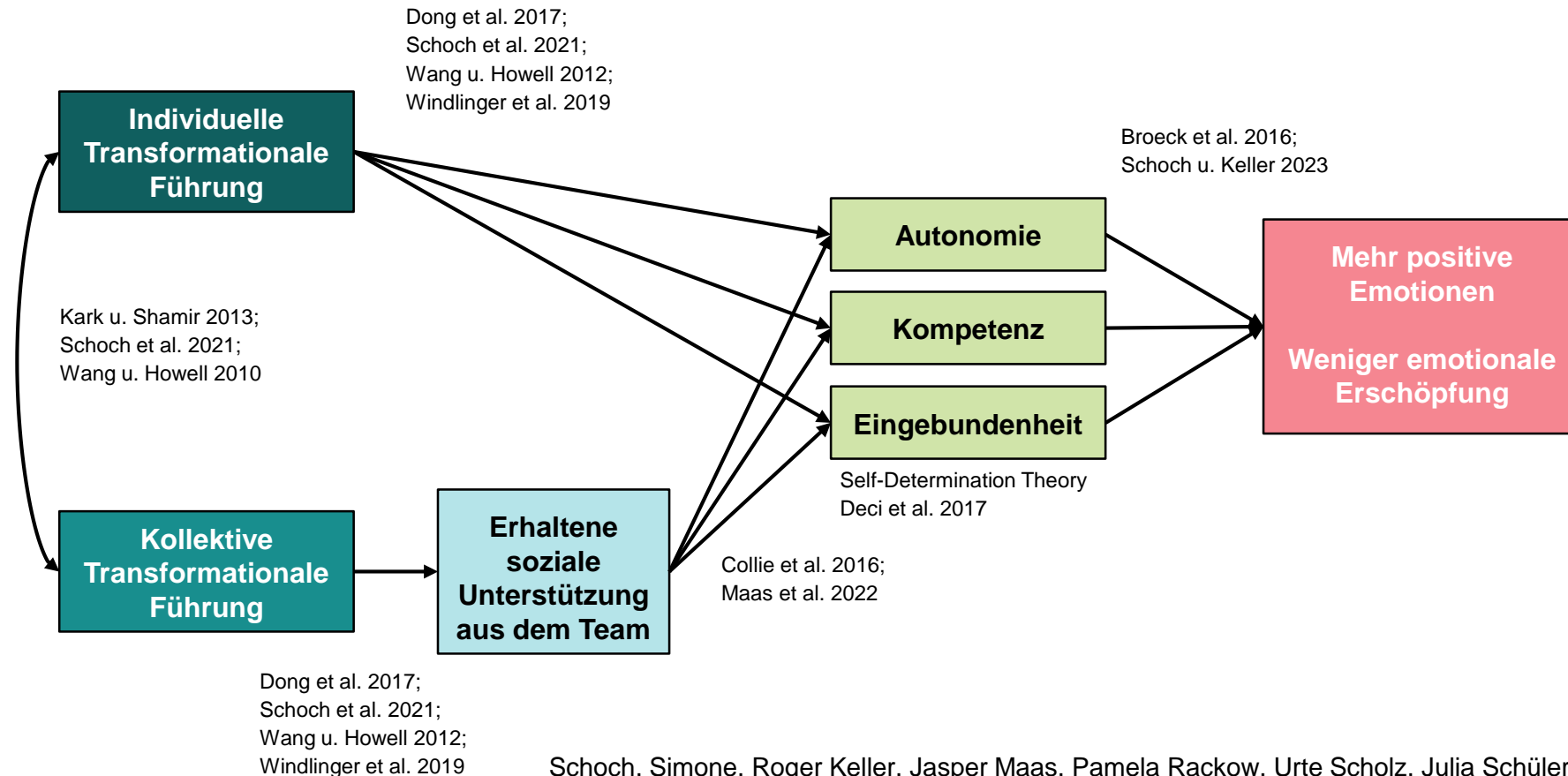
Schulleitungstagung, Amt für Volksschule Thurgau
Donnerstag, 7. März 2024
Prof. Dr. Roger Keller

Transformationale und gesundheitsförderliche Führung



in Anlehnung an Bass und Avolio (2003): <http://www.transformationale-fuehrung.com/Transformationale-Fuehrung-Definition.html>

Transformationale Führung, Zusammenarbeit im Team und Lehrpersonengesundheit



Schoch, Simone, Roger Keller, Jasper Maas, Pamela Rackow, Urte Scholz, Julia Schüler, und Mirko Wegner. 2023. «Transformationale Führung und positive Emotionen bei Lehrpersonen – die Rolle der sozialen Unterstützung und der psychologischen Bedürfnisbefriedigung.» *Empirische Pädagogik* 37 (2): 192-210.

Gesundheitsförderliche und kraftraubende Führung

| Gesundheitsförderliche Führung | Kraftraubende Führung |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| Lob und Anerkennung | Autoritäre Bevormundung |
| Anbieten von Unterstützung | Abwertung, verletzende Kritik |
| Wertschätzung und Respekt | Misstrauen und Kontrolle |
| Vertrauen und Zutrauen | Laissez-faire, Gleichgültigkeit |
| Vermittlung von Sinn und Bedeutung | Ungerechtigkeit, Unglaubwürdigkeit |
| Fairness, Gerechtigkeit | Illegitime Aufgaben, unethisch |
| Fordern und Fördern | Launisch, unbeherrscht |
| Offenheit und Transparenz | Distanzierter und sachlicher Kontakt |

Felfe, Jörg, und Rolf van Dick. 2016. *Handbuch Mitarbeiterführung : Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte*. Berlin: Springer.

Schlussfolgerungen

Transformationale und gesundheitsförderliche Führung spielen eine wichtige Rolle für ...

- die Entwicklung der Teamqualität
- die Befriedigung der psychologischen Grundbedürfnisse (Autonomie, Kompetenz, soziale Eingebundenheit) der Lehrpersonen
- die Förderung der positiven Emotionen und Reduktion der emotionalen Erschöpfung der Lehrpersonen

Empfehlungen für Führungspersonen

- Zeit für Teamentwicklung zur Verfügung stellen
- Regelmässiger Kontakt zu den einzelnen Teammitgliedern ist wichtig
- Individuelle Rückmeldungen stärken das Kompetenzerleben
- Delegation von Aufgaben und Partizipation durch Mitbestimmung und Mitwirkung entlastet die Schulleitung und stärkt zugleich das Bedürfnis nach Autonomie, Kompetenz und Eingebundenheit der Lehrpersonen



| | | |
|---------------|-------------------|--------------|
| 11.15 - 12.25 | Workshop-Runde I | Gruppenräume |
| 12.30 | Mittagpause | Foyer |
| 13.45 - 14.55 | Workshop-Runde II | Gruppenräume |
| 15.00 | Austausch | Saal |
| 15.40 – 16.00 | Pause | Foyer |
| 16.00 | Informationen AV | Saal |
| 17.00 | Tagungsende | |

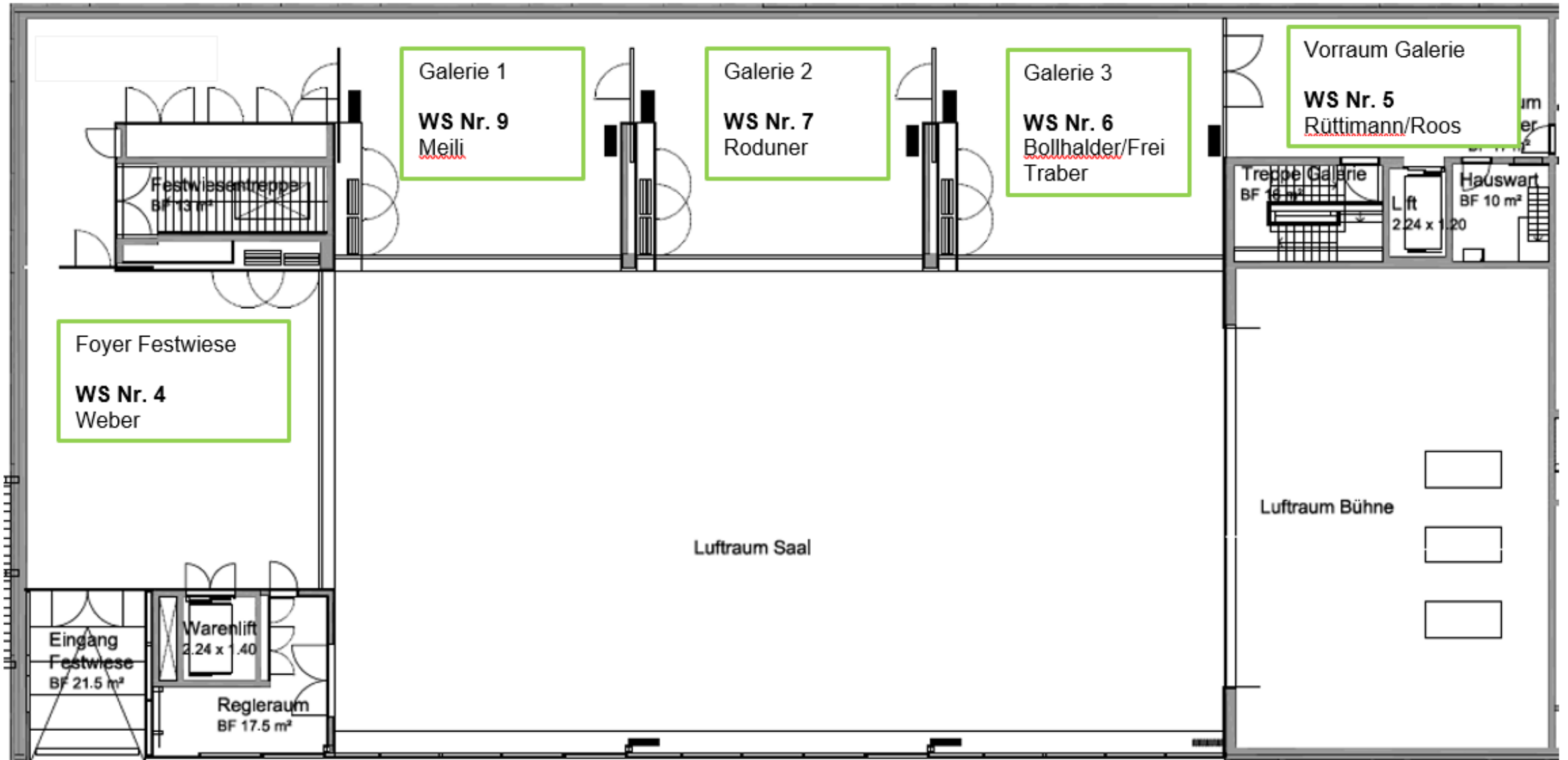
Workshop: Gruppenräume

| | | |
|---|--|----------------------|
| 1 | Entwicklungsorientierte Schulen entwickeln sich selbst | Gymnastikraum / UG |
| 2 | Teacher Leadership - Potentiale von Lehr- und Fachpersonen stärken und steuern | Saal hinten / EG |
| 3 | Schulführung zwischen Fürsorge und Leistungserwartung – Was braucht es? | Saal vorne / EG |
| 4 | Agile Leadership – Vertrauen, Selbstorganisation und positive Feedbackkultur | Foyer Festwiese / OG |
| 5 | Führung im Team – eine Chance? | Vorraum Galerie / OG |
| 6 | Schulleitungsteam = pädagogische wirksame Führung | Galerie 3 / OG |
| 7 | Personalentwicklung als Chance zur Personalbindung | Galerie 3 / OG |
| 8 | Selbstgeführte Organisation – nicht nur in der Wirtschaft eine spannende Führungsform | Theorieraum / UG |
| 9 | „Servant Leadership“ – Selbstführung ein zentraler Gelingensfaktor für Personalführung | Galerie 1 / OG |

Erdgeschoss



Obergeschoss



Austausch

Gegenseitiger Kurzbericht aus den Workshops

- Was hat mich überzeugt?
- Was war für mich besonders wichtig?
- Was möchte ich davon in meinem Führungsalltag integrieren?

6 - 8 Personen, an den Tischen

Zeit: 30 Minuten



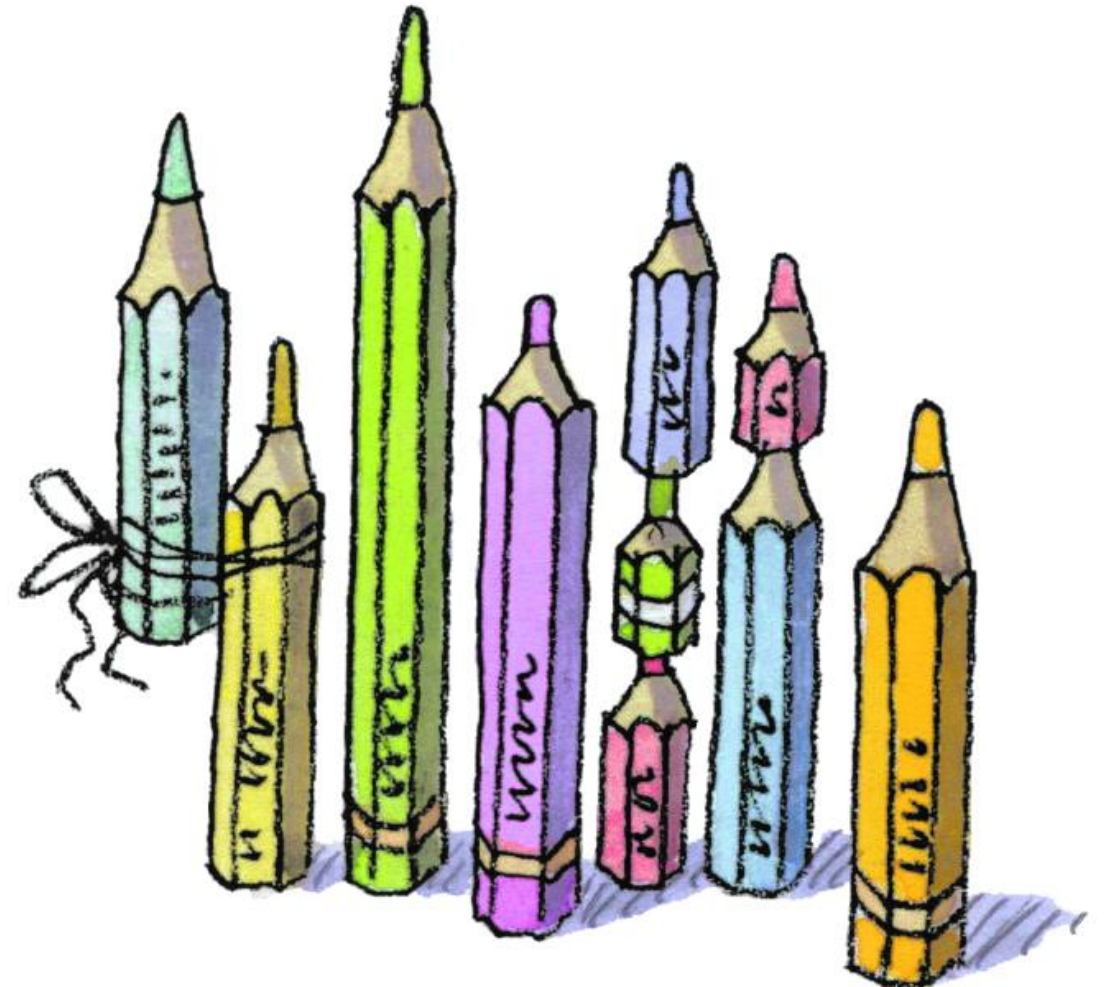
Danke für Ihre Rückmeldung und Ideen für kommende Tagungen

Hier geht es zur Umfrage:

- menti.com: Code 6552 8725
- <https://www.menti.com/al6g3jnfkxnw>



Pause bis 16.00 Uhr



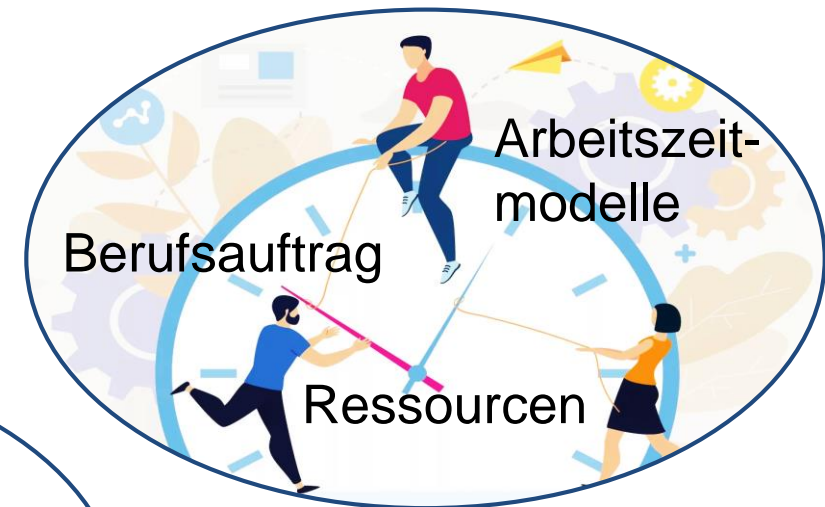
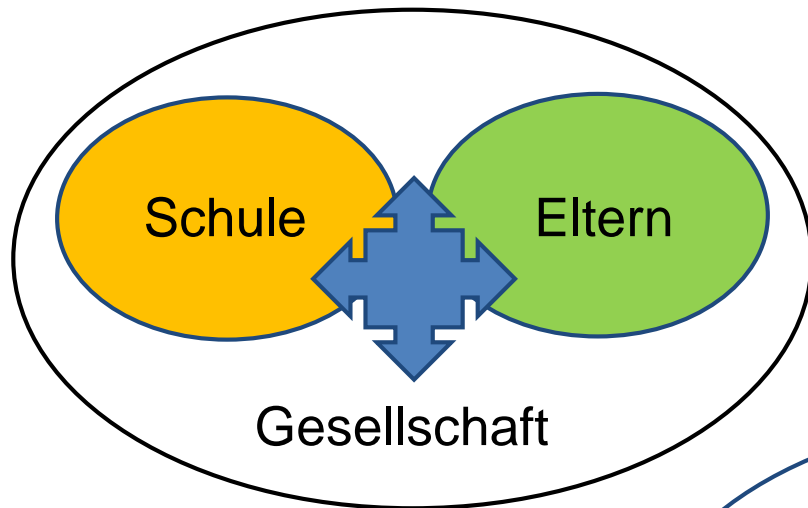
Informationen aus dem Amt

Beat Brüllmann

Information AV

Rückblick Schulleitungstagung September 2023

Mitarbeitergewinnung – Mitarbeiterbindung Rückmeldung der AG Personalentwicklung



Herausforderndes Verhalten von Schülerinnen und Schülern

AG verhaltensauffällige Schülerinnen und Schüler

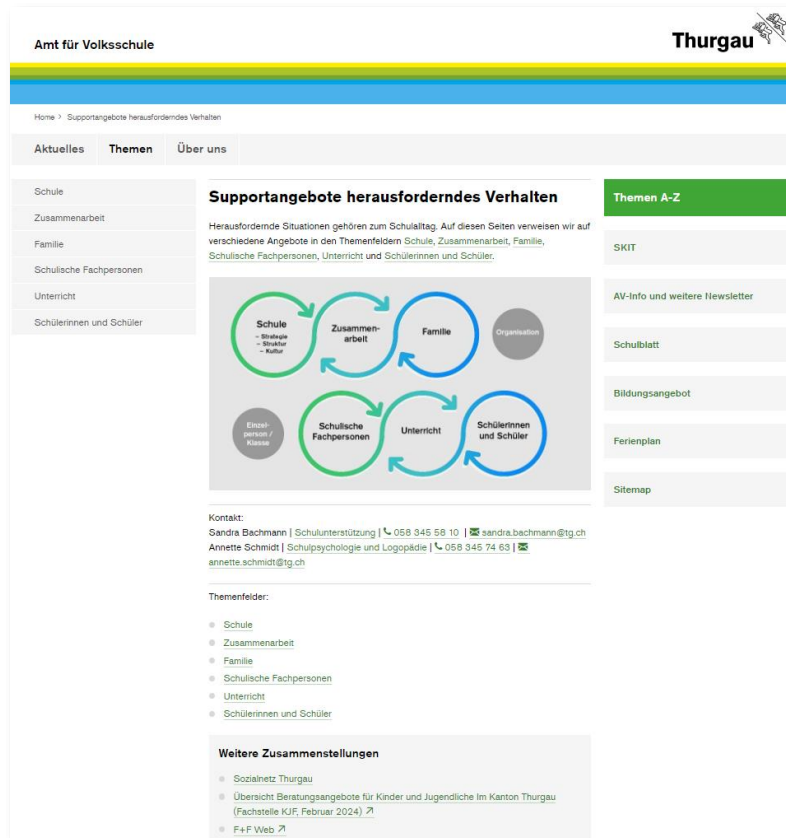
- 0.75 Jahr
- 16 Personen
- 8 Institutionen
VTGS – VSLTG – Bildung TG – KJPD – HFE – SSA –
PHTG – AV
- 6 Sitzungen
- 2 Reviews
- 7 Anträge

- 5 Folgeaufträge



AG verhaltensauffällige Schülerinnen und Schüler

1. Angebotsübersicht auf der Website des AV



The screenshot shows the website 'Amt für Volksschule Thurgau'. The main heading is 'Supportangebote herausforderndes Verhalten'. Below this, there is a diagram illustrating the interconnectedness of different stakeholders: 'Schule' (School), 'Zusammenarbeit' (Cooperation), 'Familie' (Family), 'Organisation', 'Einzelperson / Klasse' (Individual/Class), 'Schulische Fachpersonen' (School staff), 'Unterricht' (Teaching), and 'Schülerinnen und Schüler' (Students). The diagram uses arrows to show the flow of support and interaction between these entities. To the right of the diagram, there is a 'Themen A-Z' menu with options like 'SKIT', 'AV-Info und weitere Newsletter', 'Schulblatt', 'Bildungsangebot', 'Ferienplan', and 'Sitemap'. At the bottom, there is contact information for Sandra Bachmann and Annette Schmidt, and a list of 'Weitere Zusammenstellungen' (Further compilations).



AG verhaltensauffällige Schülerinnen und Schüler

2. Ansprechpersonen aus den AV-Fachbereichen
Schulpsychologie, Angebote & Entwicklung, Schulberatung
und Schulaufsicht
3. Konzept bezüglich Ausbildung, Einsatz und Kommunikation
von «Expertinnen und Experten» vor Ort
4. Erstellung eines Leitfadens für Schulleitungen und Schulteams
5. Erfassung der Interessen an weiteren Pilotprojekten
Multifamilienarbeit



Modulares Berufsbild SHP

Arbeitsgruppe «Modulares Berufsbild SHP»

Auftrag DEK

- Modularer Berufsauftrag für SHP mit **Grundauftrag** und möglichen **Spezialisierungen**
- Aussagen zu interdisziplinären Kooperationsformen und zur Arbeit multiprofessioneller Teams

| | | | |
|------------------------------|---|---------|---|
| Q1/2024 Kick-off – 15.02. | Q2/2024 Arbeit in Kerngruppe Erste Entwürfe an Gesamtgruppe | Q3/2024 | Q4/2024 Vorschlag «modulares Berufsbild SHP» |
|------------------------------|---|---------|---|



Aktuelles zur Integrative Sonderschulung (InS)

1. Zuständigkeiten AV

Fachstelle Sonderschulung

Beratung und Bewilligung InS-Konzept



Judith Meyer
PSS/Verhalten



Lukas Stahel
PMGB/PKM

Sonderschulaufsicht InS



Helena Reisch



André Kesper
Fachbereichsleitung

2. Prozess

- Anmeldung SPL mit Fragestellung InS bis 31. Dezember
- Abklärung SPL und Kommunikation mit Schule und Erziehungsberechtigten
- InS-Konzept an Fachstelle bis 30. April*
- Konzeptbewilligung an Schulleitung und Stellungnahme an Schulbehörde, je durch Fachstelle
- Schriftlicher Behördenbeschluss an Fachstelle bis 30. Juni
- Amtsentscheid an Schule und Erziehungsberechtigte

** Bei InS-Verlängerungen verbindlich. Bei neuer InS nach Absprache bis 15. Mai möglich.*

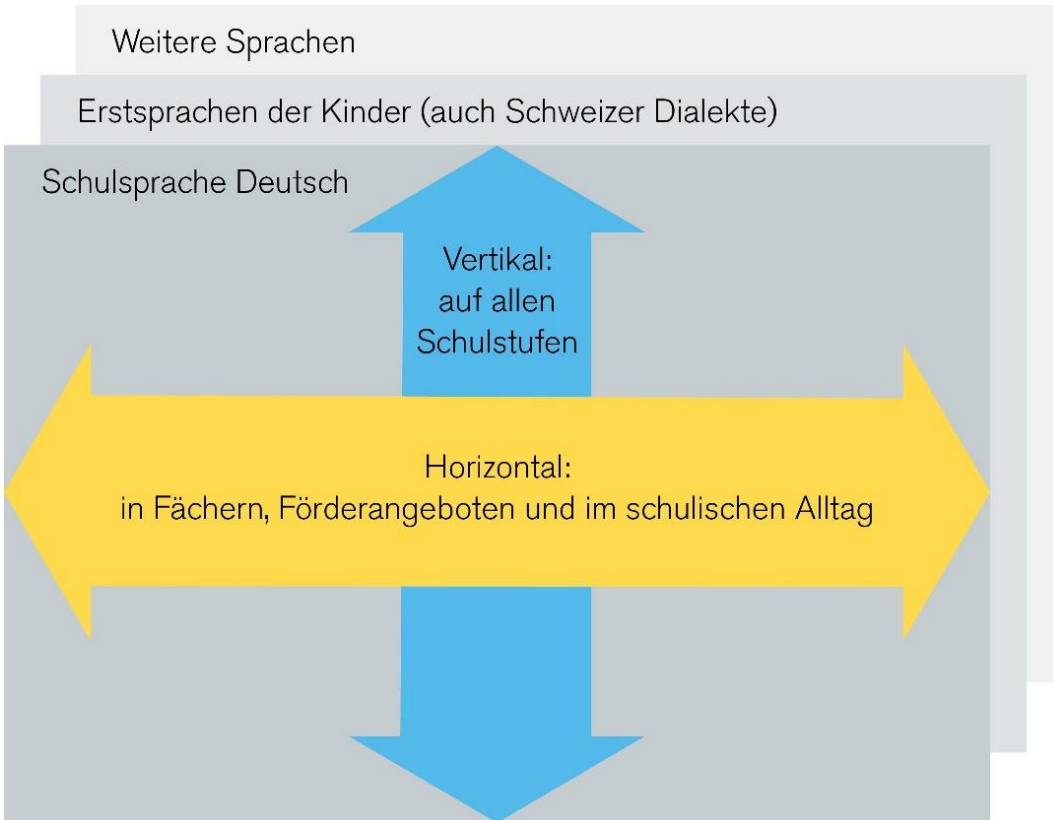
3. Weitere Informationen

- Entschädigungsansätze Unterrichtsassistenzen
- Aufwand Schulleitungen und Verwaltungspersonal
- Neue Formulare auf av.tg.ch: Merkblatt InS*, InS-Konzept, Behördenbeschluss InS
- InS-Start jeweils per Anfang Schuljahr
- Kommunikation digital über sicheres Kontaktformular auf av.tg.ch

* *ab Mitte März 2024*

Erprobung durchgängige Sprachbildung

Erprobung durchgängige Sprachbildung



Schulleitungseinheiten des 1. und 2. Zyklus

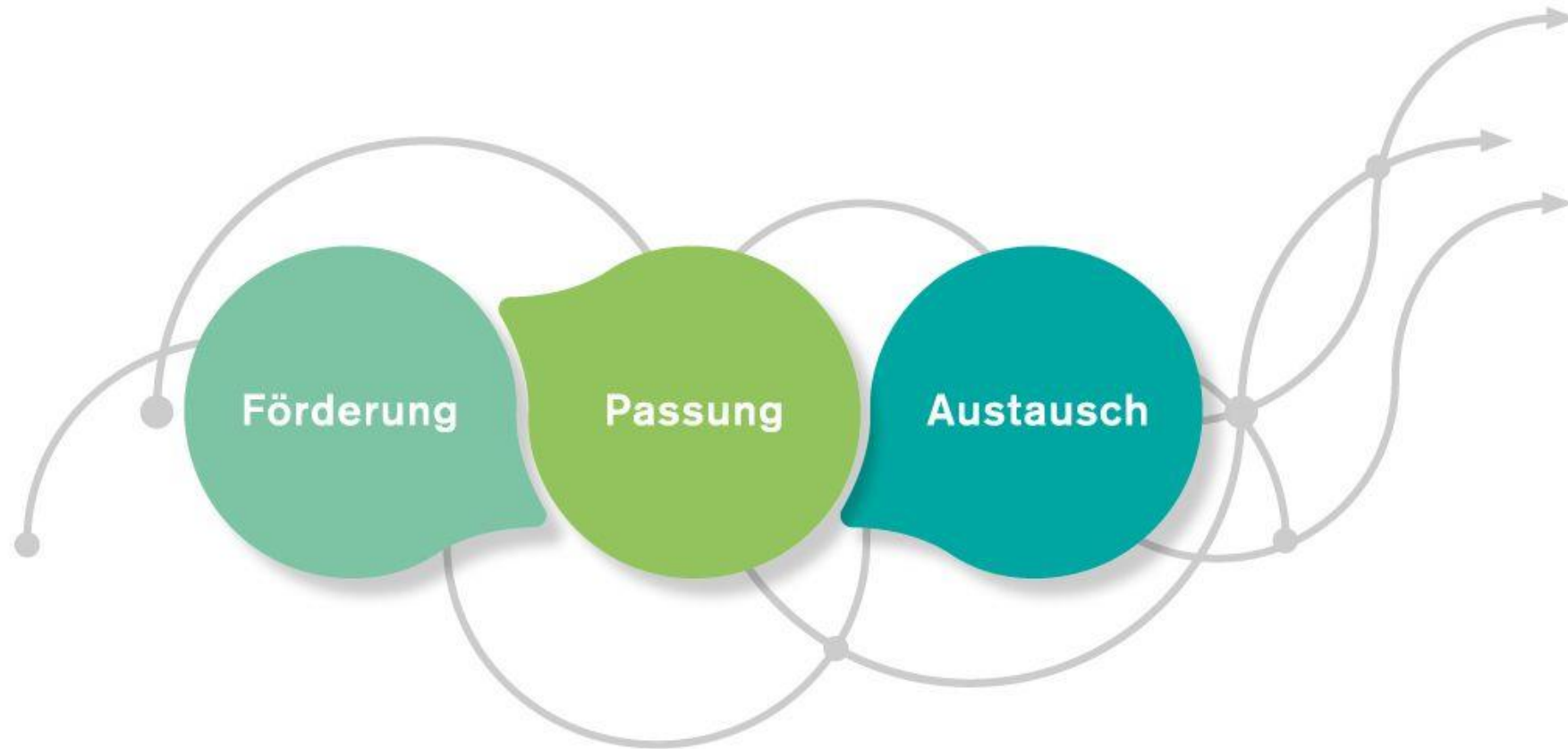
Dauer: 3 Jahre, Einstieg: 2025/26 oder 2026/27

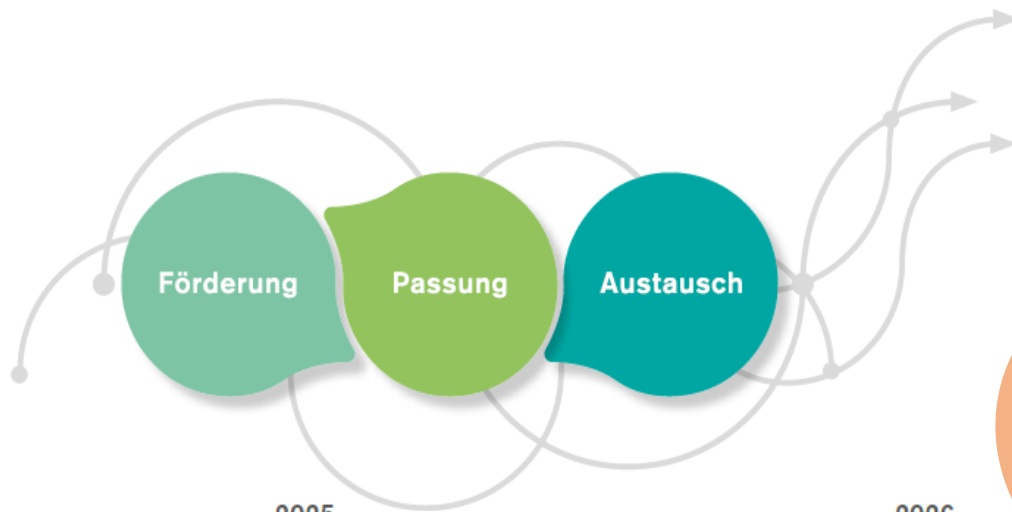
Schul- und Unterrichtsentwicklung mit Fokus auf Sprachbildung

Probetreffen: Anmeldung bis Ende Juni 2024 an priska.reichmuth@tg.ch

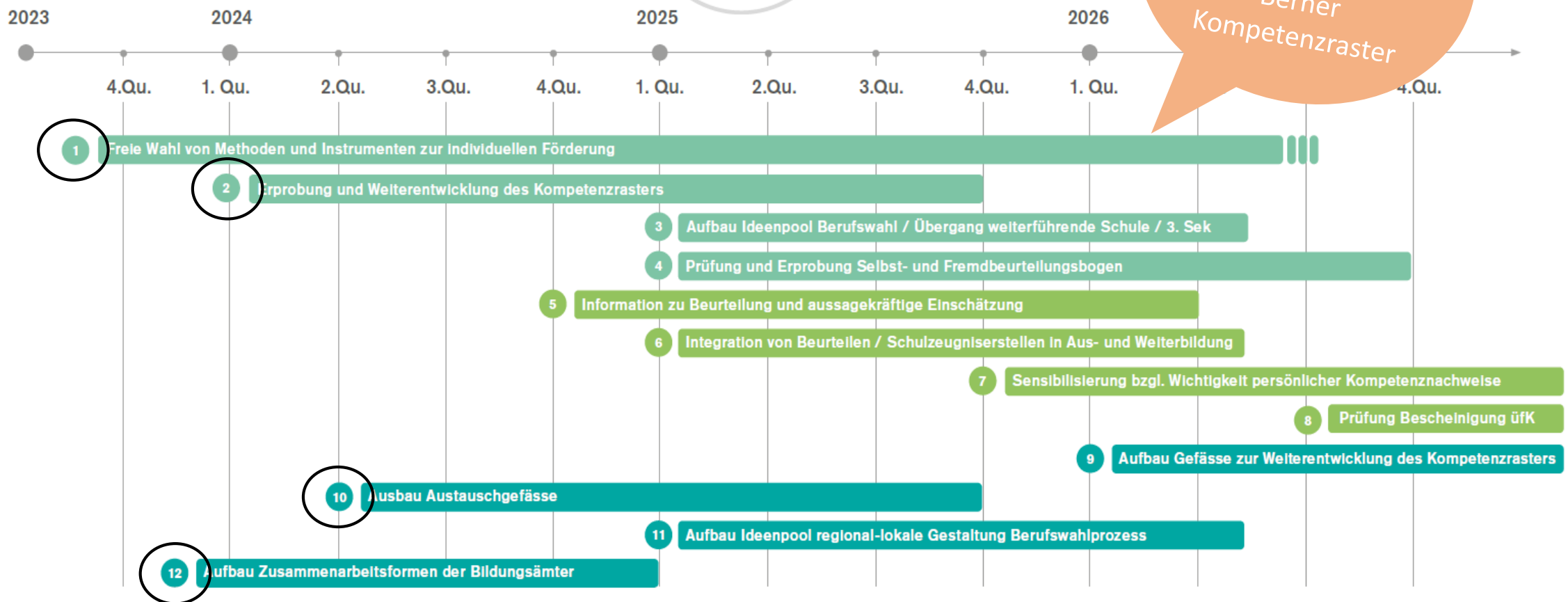
Gestaltung Nahtstelle Sek I – Sek II

Strategie zur Gestaltung der Nahtstelle Sek I – Sek II





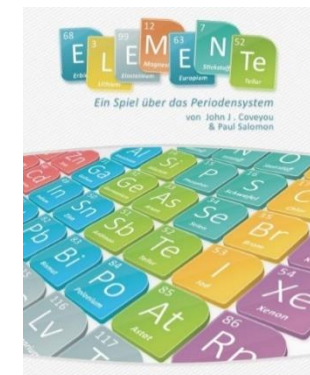
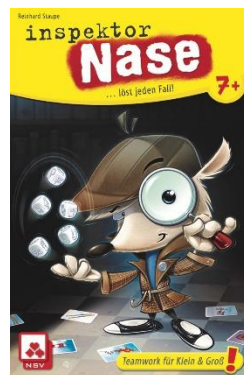
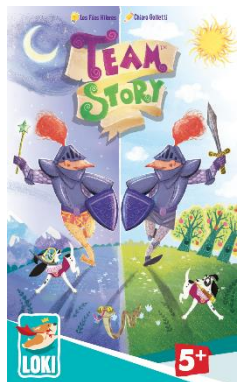
Save the date:
3.9.2024
Workshop zum
Berner
Kompetenzraster



Begabungs- und Begabtenförderung (BBF)

Neues Förderangebot Brettspiele

- Neues Angebot Fördertaschen Brettspiele für alle Zyklen, alle Informationen im Padlet
- Bis im Sommer nur Ausleihe der Standardtaschen möglich. Kostenlose Ausleihe.
- Ab Schuljahr 2024/25 sind auch individuelle Beratungen sowie die Ausleihe von individuellen Fördertaschen möglich



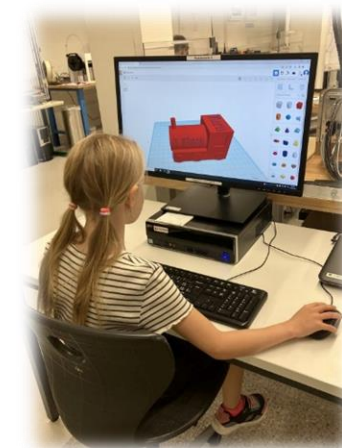
Angebote BBF: Termine & Vorankündigung

Anmeldung fürs Herbstsemester 2024/25

Ateliers und Projektcoaching:
ab 14.04.2024, ab 18 Uhr

Impulsangebot: ab 28.04.2024, ab 18 Uhr

Neue Kursverwaltungssoftware



Stärkung Französischunterricht

Stärkung Französisch

Vive le français

Information



Unterricht



Immersionssequenzen Sprachbegegnungen Unterstützung

Austausch Mobilität



Vernetzung



Aus- und Weiterbildung



Aus- und Weiterbildung

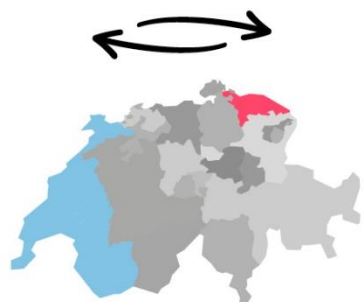


Vive le français

Workshop vor Ort

90' Workshop «Praxisorientiert, kreativ, effektiv – Dis-Donc!» mit dem Co-Projektleiter des Lehrmittels Dis Donc! und dem PH-Team
30' Vorstellen der [Supportangebote vive le français](#) durch AV
Max. vier Schulen, **ohne Kostenfolge**
Anmeldung bis **30.4.2024** – Mail an weiterbildung@phtg.ch

Austausch Mobilität



Vive le français

Förderung des Austauschs und der Sprachbegegnungen

- «chez nous in Trogen» – gemeinsames Klassenlager der Klassen Diessenhofen und Tramelan (BE)
- zweite nationale Austauschwoche: 18.-22. November 2024
- mehr Budget für [Klassenaustausche](#) durch movetia und Unterstützungsbeiträge des Kantons

Schule und Digitalität

Schule und Digitalität

Strategie Schule und Digitalität

- Fragerunden
29.05.2024, 12.30 Uhr und 11.12.2024, 16.00 Uhr
- Zweites Kantonales Austauschtreffen
30.10.2024, 16.00 Uhr

Making in der Schule

- Umsetzungshilfen (makerspace-schule.ch)
- Netzwerk Making in der Schule



Präventionsparcours

«Mein Körper gehört mir!»

Neuer Präventionsparcours «Mein Körper gehört mir!»

- Sexualisierte Gewalt betrifft Kinder sämtlicher Altersstufen
- Fachpersonen der Fachstelle PräVita klären altersgerecht und behutsam auf und stärken Kinder von 7 bis 9 Jahren systematisch und auf spielerische Weise
- **Vernissage:** Mittwoch, 5. Juni 2024 in der Sporthalle Pestalozzi in Weinfelden



Amt für Volksschule



Links

Linksammlung



Durchgängige
Sprachbildung



Nahtstelle
Übergang
Sek I – Sek II



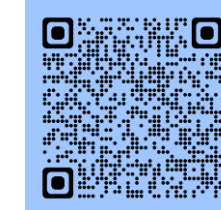
Vernissage
Präventionsparcours



Bildungsangebot
AV
Kursprogramm
2024



Padlet BBF
Fördertaschen



Informationen



Zeitplan



Austausch und
Mobilität



Informationen
Fremdsprachen



Umsetzungs-
hilfen



Netzwerk

Schule und Digitalität