



# Kontextsteuerung und Leitungshandeln an Schulen der Sekundarstufe II

Ergebnisse eines Projekts des Schweizerischen Zentrums für  
die Mittelschule (ZEM CES) und des Landesamtes für Schule  
und Bildung (LaSuB), Sachsen

## INHALTSVERZEICHNIS

1	AUSGANGSLAGE	3
2	ZUM VERSTÄNDNIS VON KONTEXTSTEUERUNG IM SYSTEM SCHULE	4
3	ELEMENTE VON KONTEXTSTEUERUNG IN DER SCHULISCHEN PRAXIS	5
	Meilensteine des vorliegenden Projektes	8
4	BILANZ	9
5	ANHANG	10
	Leitsätze zur pädagogischen Schulführung von Norbert Landwehr	10
	Die Ergebnisse des Projektes Kontextsteuerung und Leitungshandeln an Schulen	12

### IMPRESSUM

ZEM CES • Beiträge zur Mittelschule • 1/2020  
© Juni 2020

Herausgeber: ZEM CES  
Schweizerisches Zentrum für die Mittelschule  
Centre suisse de l'enseignement secondaire II  
Centro svizzero dell'insegnamento medio superiore  
Center Svizzera per la scola media  
Seilerstrasse 8, Postfach, 3001 Bern | Tel. 031 552 30 80 | [info@zemces.ch](mailto:info@zemces.ch)  
Text: Daniel Fleischmann  
Bild: Tory Doughty

Das ZEM CES ist eine Fachagentur der Schweizerischen Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren. Es unterstützt die Behörden bei Fragen zur Förderung und Entwicklung des Gymnasiums und der Fachmittelschulen sowie zum Übergang zu den Hochschulen. Es stellt zudem den Austausch zwischen den Akteuren der Allgemeinbildung auf Sekundarstufe II durch geeignete Netzwerke sicher.

# 1 AUSGANGSLAGE

Eine gute Schulführung zeichnet sich dadurch aus, dass sie auch für eine hohe pädagogische Unterrichtsqualität sorgt. So evident diese Feststellung ist, so anspruchsvoll ist die Umsetzung im alltäglichen Schulleitungshandeln. Denn sie führt die Rektorate ins Dilemma, dass sie zwar Prozesse zur Qualitätssicherung initiieren, dabei aber die pädagogischen Autonomieräume der Lehrpersonen respektieren müssen.

Das Konzept der Kontextsteuerung bietet einen Weg aus diesem Dilemma. Es gibt – systemisch gesprochen – den Schulen Instrumente an die Hand, die Autonomie schulischer Teilsysteme zu respektieren und die Teilsysteme auf das Gesamtsystem hin zu verpflichten.

Tatsächlich gewähren schon heute viele Schulleitungen ihren Lehrpersonen, pädagogischen Teams oder Fachschaften solche Räume zur Selbststeuerung, auch wenn sie dabei meist nicht explizit auf das Konzept der Kontextsteuerung abstellen. Auch Bildungsverwaltungen tun das, wenn sie die Rahmenbedingungen beispielsweise über Leistungsvereinbarungen definieren.

Trotz dieser guten Verbreitung macht es Sinn zu fragen, wie die Elemente und Formen der Kontextsteuerung besonders erfolgreich sind. Die Zahl unbefriedigend verlaufener Organisationsentwicklungen zeigt, dass das Verständnis für Steuerungsprozesse vielerorts noch zu wenig ausgeprägt ist. Es genügt nicht, Gremien einzurichten und Teams zu bestellen. Entscheidend ist, ihr Zusammenspiel so zu moderieren, dass sich die Schule tatsächlich zu einer lernenden Organisation entwickelt und der Raum im Rahmen der behördlichen Vorgaben so gut wie möglich für die Gestaltung des schuleigenen Kontextes genutzt werden kann.

«Vor zehn Jahren drohte die Schule, immer mehr kontrolliert zu werden. Die Arbeit mit der Kontextsteuerung nach Willke war eine Befreiung und ist es heute noch.» Schulleiterin

Im Projekt «Kontextsteuerung und Leitungshandeln an Schulen» wurde erkundet, wie die Potenziale der einzelnen Steuerungs- und Handlungselemente im beschriebenen Spannungsfeld optimal ausgeschöpft werden können. Die Hauptaussage lautet: Kontextsteuerung basiert darauf, dass alle Teilsysteme diesen Kontext kennen, darin nach eigener Systemlogik agieren und Transparenz über ihre Aktivitäten herstellen. Das heisst: Nur die bewusste Gestaltung von schulischen Kontexten führt dazu, dass Reflexion und Selbststeuerung innerhalb der Schule ausgelöst und unterstützt werden.

Das Projekt wurde vom Schweizerischen Zentrum für die Mittelschule ZEM CES und dem Landesamt für Schule und Bildung in Sachsen (LasuB, Standort Radebeul) durchgeführt. Das vorliegende Dokument fasst die wichtigsten Ergebnisse zusammen. Es bildet die Synthese der Befragungen im Feld, einer Tagung, einer schriftlichen Rückmeldung von Helmut Willke und mündlichen Äusserungen von Norbert Landwehr und von zwei Schulleitungsmitgliedern. Es gibt Antworten auf die Frage, wie ein Schulorganismus trotz der Vielfältigkeit und Autonomie seiner Teilsysteme in eine gemeinsame Richtung gelenkt werden kann. Diese Antworten können dazu beitragen,

- die Steuerungskompetenz im System zu stärken;
- die Umsetzung von Governance-Zielen zu erleichtern;
- finanzielle und personelle Ressourcen zu schonen;
- Mitarbeitende gesund zu halten und
- gute (Schul-)erfolge zu erzielen.

Wenn die vorliegenden Ergebnisse weitere Diskussionen auslösen oder gar Praxisänderungen anstossen, haben sie ihr Ziel erreicht.

## 2 ZUM VERSTÄNDNIS VON KONTEXTSTEUERUNG IM SYSTEM SCHULE

Um die Steuerung komplexer Systeme zu verstehen, leistet das durch Helmut Willke in den deutschsprachigen Raum gelangte und von Norbert Landwehr auf den schulischen Bereich übertragene Konzept der Kontextsteuerung gute Dienste.<sup>1</sup> In diesem Verständnis sind Schulen komplexe Systeme (Expertensysteme), die nur dann erfolgreich gesteuert werden können, wenn

- a. die Autonomie und die «Eigen-Sinnigkeit» der Teilsysteme respektiert werden;
- b. die Teilsysteme auf das Gesamtsystem hin verpflichtet werden können.

Diese Aufgabenstellung ist widersprüchlich. So muss den einzelnen Teilsystemen ein hohes Mass an Autonomie und Entscheidungskompetenz zugestanden werden. Gleichzeitig haben diese im Sinne des Gesamtsystems zu agieren und ein bestimmtes Mass an pädagogischer Qualität zu erreichen. Das erfordert kluge Steuerung.

Ein zentrales Element bildet die Pflicht der Teilsysteme, über ihre Tätigkeit zu berichten. Eine umfassende Autonomie-Gewährung, wie sie in der Schule üblich ist, ist nur dann gerechtfertigt, wenn die Institution bzw. die Institutionsleitung darauf vertrauen kann, dass die «Professionals» ihre eigene Praxis regelmässig reflektieren und um eine kontinuierliche Praxisoptimierung bemüht sind. Das setzt die Fähigkeit zur (datengestützten) Selbstbeobachtung und (dialogischen) Selbstbeschreibung, zum Verstehen der anderen Teilsysteme und schliesslich zum Ableiten von Veränderungsbedarf voraus. Diese Fähigkeit misst sich insbesondere daran, in welchem Mass es gelingt, die «allgegenwärtige Gefahr von Reflexionsverzerrungen» (Norbert Landwehr) zu reduzieren. Reflexion und valide Rechenschaftslegung erlauben den Teilsystemen, ihr Handeln in einen Zusammenhang mit dem Ganzen zu stellen, das zum Beispiel in einem Qualitätsleitbild dargestellt wird.

Über diese innerschulischen Zusammenhänge hinaus bildet jede Schule einen Teil des Bildungssystems und dessen Abhängigkeiten. Dieses nimmt je nach Auftrag steuernden Einfluss auf die Schule. So begegnen sich Repräsentant/innen von Verwaltung und Schule, um sich darüber verständigen, wie gesetzliche oder administrative Vorgaben mit dem innerschulischen Kontext zu vereinbaren sind. Auch dafür braucht es einen Rahmen, der sich gleichermassen am Konzept der Kontextsteuerung orientieren kann – und ein entsprechendes, zum Beispiel in Weiterbildungen gestärktes Verständnis voraussetzt.

Eine zentrale Rolle bei der Umsetzung der Kontextsteuerung kommt den Schulleitungen zu. Sie müssen überzeugt sein, dass die Idee der Kontextsteuerung die Selbststeuerungskräfte in der Schule fördert und damit eine Bedingung für die Sicherung der Unterrichtsqualität bildet. Da der Weg dahin über gemeinsame Reflexion führt, braucht sie hohes Vertrauen in die Expertise und Reflexionsfähigkeit der Schulmitglieder und der Teilsysteme der Schule, aber auch methodische Kompetenzen zur Förderung der Reflexionskultur und Moderation der Kommunikationsprozesse. Dazu gehört etwa die Bereitschaft, periodisch die Funktion und Wirksamkeit des Schnittstellenmanagements zu evaluieren.

---

<sup>1</sup> Willke, H. (2015): Kontextsteuerung. In: Tripp, W., Zinnecker S. (Hrsg.) (2015): Caritas in Bewegung – den Menschen nahe, Ulm Schwabenverlag.

Landwehr, N. (2018): Pädagogische Schulführung. Impulse für die Reflexion der Führungspraxis. Arbeitsgruppe Schulführung und -steuerung in Zusammenarbeit mit Norbert Landwehr. Bildungsraum Nordwestschweiz, Aarau. Download: [edudoc.ch/record/210462](http://edudoc.ch/record/210462)

### **3 ELEMENTE VON KONTEXTSTEUERUNG IN DER SCHULISCHEN PRAXIS**

Die einzelnen Ergebnisse der im Rahmen des vorliegenden Projektes erfolgten Befragung von rund einem Dutzend Schulleitungen aus der Deutschschweiz und aus Sachsen sind in den Tabellen am Schluss dieses Berichtes zu finden. Sie zeigen deskriptiv, mit welchen Elementen und Formen die Kontexte der Schulen gesteuert werden.

Diese Elemente und Formen lassen sich zwei Schnittstellenbereichen zuordnen: Der Schnittstelle zwischen Schule und Bildungsverwaltung und den innerschulischen Schnittstellen. Grundsätzlich sind weitere Schnittstellen denkbar, etwa zwischen Schule und Politik, Schule und Wirtschaft oder Schule und Elternschaft.

#### **Elemente und Formen der Steuerung an der Schnittstelle zwischen Schule und Bildungsverwaltung**

- Gesetze und Verordnungen; Umsetzungsvorgaben; Budgets; Lehrmittel; Bildungsstandards; Verpflichtung zur gemeinsamen Prüfungskultur; Zielvorgaben für die Schulentwicklung; Leistungsvereinbarungen
- Prozesse: Controlling und Reporting
- Institutionalisierte Informationsflüsse
- Institutionalisierte Kontakte

#### **Elemente und Formen der Steuerung innerhalb der Schule**

- Gesamtschulische Organe
- Gesamtschulische Werte und Haltungen
- Arbeits- und Projektgruppen
- Institutionalisierte Informationsflüsse
- Dokumente
- Prozesse: Selbstevaluation und Rechenschaftslegung

Diese in der Befragung erhobenen Elemente und Formen bilden grundsätzlich valide Instrumente der Kontextsteuerung, wie Helmut Willke in einer Kurzevaluation mitteilt. Ob sie ihre autonomiefördernde Wirkung tatsächlich entfalten können, hänge aber davon ab, wie in und mit diesen Elementen und Formen gearbeitet werde: «In welcher Haltung und mit welcher Zielsetzung werden diese eingesetzt?», fragt Willke und folgert: «Die erhobenen Daten und Informationen lassen nur extrem begrenzt Rückschlüsse auf die tatsächlich ablaufenden Kommunikationen, ihre Qualität und Wirkung, und auf die darin sich ausdrückende Haltung der Akteure zu.» Das bedeutet im Umkehrschluss, dass es keine normativen Modelle geben kann, wie Kontextsteuerung zu strukturieren und zu moderieren ist. Vielmehr sind die Formen gelingender Zusammenarbeit von den Beteiligten immer wieder neu auszuhandeln. Das zeigt sich etwa am Beispiel der Fachschaften, die sich in der Schweiz wie auch in Sachsen in allen interviewten Schulen finden. Ihre Aufträge und Kompetenzen unterscheiden sich sehr stark. Auch im Selbstverständnis der Lehrpersonen zeigen sich grosse Unterschiede zum Beispiel bezüglich Rolle und Gestaltungsspielraum ihrer Fachschaft.

Dennoch gibt es Steuerungsimpulse aus dem schulischen Kontext, die im Kollegium positive oder negative Reaktionen auslösen, wie im abschliessenden Workshop zum Projekt deutlich wurde.

### **Steuerungsimpulse aus dem schulischen Kontext, die im Kollegium Reflexion und Selbststeuerung auslösen**

- Vertrauen in ein Verständnis von Autonomie in den Teilsystemen, welches das Gesamtsystem einschliesst
- Identifikation mit dem Gesamtsystem
- Der Rahmen muss für alle verbindlich sein
- Vorgaben von aussen müssen von innen sinnvoll verarbeitet werden
- Partizipation ist unverzichtbar

### **Steuerungsimpulse aus dem schulischen Kontext, die im Kollegium Beharrungs- oder Widerstandsverhalten auslösen**

- Zwang zu fixen Konzepten, deren Sinnhaftigkeit von den Lehrkräften in Frage gestellt werden
- Interventionen («Reinregieren») von aussen

### **Kontextgestaltung an der Schnittstelle zwischen Schule und Bildungsverwaltung**

An der Schnittstelle zwischen der Bildungsverwaltung und den Schulen sind Themen der Schul-, Qualitäts-, Personal- und Unterrichtsentwicklung zu bearbeiten. Hier ist es nützlich, die gegenseitigen Erwartungen in Bezug auf die innerschulische Verarbeitung zu klären. Ebenso gilt es, Strukturen für die Kommunikation und Kooperation einzurichten, die es erlauben, die Rollen sauber zu beschreiben. Entscheidend für die Wirkung ist aber auch hier die Haltung der Akteure. Ein Beispiel sind externe Schulevaluationen. Behörden tun gut daran, solche Evaluationsberichte den Schulen nicht einfach zuzustellen, sondern in einem gemeinsamen Suchprozess auf ihre Verbesserungspotenziale hin zu diskutieren. Dialog, Austausch und Reflexion zwischen Amt und Schule müssen auf Augenhöhe erfolgen. Auf die Frage, welche Ansprüche ein Konstrukt für nachhaltige Kontextsteuerung auf der Achse zwischen Verwaltung und Schule erfüllen soll, erarbeiteten die Teilnehmenden des Workshops folgende Stichpunkte:

#### **Bezüglich der Rahmenvorgaben der Bildungsverwaltung zur Steuerung der Schulen (Kontext)**

- Gewährung autonomer Gestaltungsräume (Personal, Finanzen, Strukturen, Inhalte); Handlungsspielraum und Einflussmöglichkeiten für die Schulleitungen, z.B Selbstbestimmung der Schulleitung über Stundendeputat
- Ressourcen zur Verfügung stellen: Personal, Finanzen, Unterstützungssysteme
- Transparente Verfahren, klare Vorgaben, klare Kommunikationswege
- Klare Rollenbeschreibungen
- Zeitgerechte Entscheide
- Einbezug der Expertise der Schulleitungen

#### **Bezüglich der zu Grunde liegenden Haltung**

- Akzeptanz schulinterner pädagogischer Entscheidungen
- Respekt und Anerkennung für Schule; Wertschätzung und Anerkennung den Schulleitungen und Lehrpersonen gegenüber
- Kritikkultur

Es fällt auf, dass Aussagen zur Rechenschaftslegung durch die Schule vollständig fehlen – sowohl was die Rolle der Verwaltung als auch was die Rolle der Schulleitung anbelangt!

## Innerschulische Kontextgestaltung

**Pädagogische Ebene.** Die pädagogische Kontextsteuerung kann sich in der Schweiz und in Sachsen auf bewährte Elemente stützen. Die Befragten haben langjährige Erfahrung mit Organisations- und Schulentwicklungsprozessen; sie haben die Implementierung von Steuerungselementen wie Leitbild, Schulprogramm oder Schulhandbuch engagiert und kontinuierlich begleitet. Selbststeuerungsprozesse gelingen dort gut, wo sich eine Schulleitung im Vertrauen auf die Expertise von Lehrpersonen oder Teams aus dem operativen Geschäft weitestgehend heraushält und auf das Schnittstellenmanagement sowie auf die Pflege des schulinternen Kontextes und der Schulkultur fokussiert. Sie nimmt eine «Haltung der Zurückhaltung» ein (Norbert Landwehr). Sie ist gepaart mit der klaren Forderung an die Teilsysteme, dass eine qualifizierte Praxisreflexion für die pädagogische Autonomiegewährung unverzichtbar ist. Ihr stehen darum seitens der Lehrpersonen die Bereitschaft und die Fähigkeit zur Reflexion der eigenen pädagogischen Praxis gegenüber. Damit sind hohe Ansprüche verbunden, denn Wahrnehmungen und Reflexionen des schulischen Geschehens sind «in einem hohen Masse verzerrungsanfällig» (Norbert Landwehr).

Den Schulleitungen als Anwältinnen des Gesamtsystems obliegt zudem die Aufgabe, in begründeten Fällen und zeitlich streng befristet die selbstbestimmte Praxisgestaltung von Lehrpersonen aufzuheben und operative Eingriffe in das Subsystem vorzunehmen. Solche Eingriffe sind dann erforderlich, wenn das System als Ganzes durch Missverhalten einer Einzelperson Schaden erleidet oder wenn die Erfüllung des pädagogischen Auftrags ganz offensichtlich nicht mehr gewährleistet ist (No-Go-Situationen).

**Managementebene.** Lehrpersonen sind nicht nur für ihren eigenen Unterricht verantwortlich; sie sind auch Teil des Gesamtsystems der Schule. Damit sind sie eingeladen, die Rahmenbedingungen ihrer pädagogischen Arbeit im Team mitzugestalten – ohne dass sie dabei Managementverantwortung übernehmen müssten. Das drückt sich etwa in der Verpflichtung aus, administrative Aufgaben adressatengerecht auszuführen oder valide über ihre Tätigkeit zu berichten. Demgegenüber haben Schulleitungen eine eigenständige Führungsaufgabe inne, das System Schule mit allen seinen Ressourcen und Abhängigkeiten leistungsfähig und erfolgreich zu machen. Dazu bedarf es einer eigenständigen Führungskompetenz, die im Rahmen einer Schulleitungsausbildung und kontinuierlicher Weiterbildung zu erwerben ist.

Gesamtschulisch relevante, schulstrategische Themen können anlässlich von Gesamtschulkonferenzen oder Konventen angesprochen werden. Tatsächlich geschieht dies aber nur selten, und auch die Teilsysteme behandeln prioritär Themen des Unterrichts. Pädagogische Teams, Fachschaften oder Fachgruppen führen so etwas wie ein Eigenleben; Belege dafür, dass sie sich auch als Teil des Gesamtsystems Schule sehen, gibt es kaum. Die Chancen, die in der Vernetzung und im Austausch der im Kollegium vorhandenen Expertisen liegen, werden wenig genutzt. Eine Schulevaluatorin sagt: ««Ein Entwicklungsfeld vieler Mittelschulen besteht darin, dass die Teilsysteme – die Fachschaften etwa – zu wenig wissen, was die anderen tun.» Dabei würden in diesen Fachschaften zum Teil interessante Innovationen entwickelt, zum Beispiel zur Frage, wie man valide Beurteilungssituationen schafft oder faire, nachhaltige Feedbacks gibt. Die Schulevaluatorin spricht von einer «Scheu der Teilsysteme, über die eigene Arbeit zu berichten». Aufgabe von Schulleitungen sei es, diese Scheu zu überwinden und an Mittelschulen eine Austauschkultur zu fördern.

«Corona führte uns vor Augen, wie wichtig die Selbstorganisation der schulischen Teilsysteme ist. Wir stellten von einem Tag auf den anderen auf Fernunterricht um.»  
Schulleiter

Auf die Frage, welche Ansprüche ein Konzept für nachhaltige Kontextsteuerung auf der Achse zwischen Schulleitung und Lehrpersonen erfüllen soll, erarbeiteten die Teilnehmenden des Workshops folgende Stichpunkte:

#### Bezüglich der Rahmenvorgaben der Schulleitung zur Steuerung der Schule und der Arbeit der Lehrpersonen (Kontext)

- Klar geregelte Zuständigkeiten bei hoher Selbstverantwortung
- Systemverständnis: Kenntnis von und Verständnis für den übergeordneten Kontext (Schule als ein System mit Teilsystemen innerhalb eines übergeordneten Bildungssystems), Kenntnis der Pflichten, der Zuständigkeiten, der Kompetenzen und der Ansprüche
- 360°-Reflexion über Vorgaben, Kontexte und die eigene Person
- Rechenschaftslegung der Teilsysteme: Kompetenz und Verantwortungsbewusstsein

#### Bezüglich der zu Grunde liegenden Haltung

- Einbezug von Lehrpersonen in Entwicklungsarbeiten und in Entscheidungen
- Aktive Beteiligung der Kollegien an der Schulentwicklung und am Schulleben
- Vorgaben einhalten und umsetzen, vorgegebene Gestaltungsspielräume nutzen
- Unterrichtszeit ist nicht gleich Arbeitszeit
- Konsensorientierung: ein Thema solange bearbeiten, bis eine tragfähige Lösung gefunden ist
- Intrinsische Motivation, Qualität zu schaffen

## Meilensteine des vorliegenden Projektes

2014, Dezember	<p>Sitzung Q-Club der WBZ CPS (heute ZEM CES): Helmut Willke (Lehrstuhl für Global Governance, Zeppelin Universität Friedrichshafen): «Wie steuern wir in einem komplexen System (z.B. Hochschulen, Gymnasien) mit hohen Freiheitsgraden für die Beteiligten?».</p> <p>Beschäftigung mit der Thematik Kontextsteuerung in weiteren Sitzungen des Q-Clubs. U.a. Blick in die Praxis: Wie steuern Kantone ihre Mittelschulen anhand von zwei Beispielen (BE, FR)?</p>
2017	<p>Ulrike B. Meyer: Schulleitung als integrierte Managementaufgabe. Kontextsteuerung als Modell und Haltung für das Leitungshandeln an Schulen als einer professionellen Organisation. (Unveröffentlichtes Manuskript). Ulrike B. Meyer, Tübingen, ist regelmässige Teilnehmerin im Q-Club / Club_E.</p>
2018, März	<p>Projekt: Kontextsteuerung und Leitungshandeln an Schulen. Entwicklung eines praxisingerechten Modells von Kontextsteuerung für Schulen der Sekundarstufe II. Auftraggeber ZEM CES und LasuB als Auftraggeber. Zwischen ZEM CES und LasuB besteht eine über 10-jährige Kooperation; regelmässiger Austausch und Führung kleiner gemeinsamer Projekte.</p> <p>Ulrike B. Meyer als Projektleiterin eingesetzt; sie hat die Befragungen durchgeführt und die Auswertungsworkshops in Bern und in Dresden durchgeführt.</p> <p>Als ein Ergebnis der Workshops: Verzicht auf die Erarbeitung eines «Modells». Stattdessen soll eine Diskussion zum Konzept der Kontextsteuerung bei relevanten Akteuren lanciert werden. Dazu sollten die im Projekt erreichten Ergebnisse so dargestellt werden, dass das Thema weiteren Kreisen vorgestellt werden kann.</p>
2019, Sommer	<p>Zusammenstellung der Ergebnisse als Rohtext «Diskussionspapier» durch Martin Baumgartner, Direktor ZEM CES; zusätzliche Dokumente: Rückmeldung Willke, Ergebnisprotokoll Workshop.</p>
2020, Juni	<p>Erstellung des vorliegenden Berichts sowie eines journalistischen Textes.</p>



## 4 BILANZ

Das Konzept der Kontextsteuerung bildet eine tragfähige konzeptuelle Basis für eine pädagogischen Schulführung, deren Aufgabe die Sicherung einer hohen Unterrichtsqualität ist. Die Befragungen im Rahmen des vorliegenden Projekts zeigen, dass diese Grundlage in den befragten Schulen in der Schweiz und in Sachsen gelegt ist. Die Visionen und Haltungen der Schulleitungspersonen ähneln sich, die Bereitschaft, die eigene Rolle im System und das Miteinander der Teilsysteme zu reflektieren, ist erkennbar. Auch bezüglich des Schnittstellenmanagements zwischen Bildungsverwaltung und Schule existieren in der Schweiz schon heute tragfähige Strukturen. In Sachsen hat sich die Bildungspolitik dem Thema zugewandt und entsprechende Entwicklungen eingeleitet.

Demgegenüber ist das Systemverständnis der Lehrpersonen – und damit das Interesse an solchen Aspekten – in beiden Ländern weniger ausgeprägt. Lehrpersonen sind stark auf den Unterricht fokussiert. Das zeigt sich deutlich in der Haltung gegenüber schulischen Regeln. Regeln, die auf den Unterricht bezogen sind (zum Beispiel Notengebung, Absenzen), finden hohe Akzeptanz, während auf die gesamte Schule bezogene Regeln es schwerer haben (zum Beispiel Mitwirkung in schulischen Arbeitsgruppen). Hier braucht es Sensibilisierung, Weiterbildung und klare Führung.

«Ich erlebe oft, dass Fachschaften die Ergebnisse ihrer Arbeit für sich behalten – statt sie den anderen Fachschaften zu zeigen und sie damit noch fruchtbarer zu machen.» Schulleiterin

**Aus dem Workshop im Februar 2019, mit dem das Projekt von ZEM CES und LasuB – mindestens vorerst – abgeschlossen wurde, stammen die folgenden Anregungen für eine Weiterarbeit am Thema Kontextsteuerung und Leitungshandeln an Schulen der Sekundarstufe II**

- Das Schnittstellenmanagement zwischen Verwaltung und Schule sowie zwischen Schulleitung und Lehrpersonen analysieren, reflektieren und weiterentwickeln: In welchem wechselseitigen Bezug stehen die eingerichteten Gefässe zueinander? Werden diese optimal genutzt? Braucht es alle Gefässe?
- Bei allen Beteiligten Akzeptanz für die Diversität von Ergebnissen wecken, die durch Selbststeuerung entstehen.
- Gleichzeitig ein Bewusstsein entwickeln für die Notwendigkeiten des Gesamtsystems (No-Goes).
- Bewusst die Expertisen der Teilsysteme entwickeln – und dabei deutlich machen, dass Autonomie und valide Rechenschaftslegung zwei Seiten derselben Medaille sind.
- Eine Kultur des gegenseitigen Austausches zwischen den Teilsystemen fördern – und damit ein Bewusstsein für das Gesamtsystem Schule.
- Weiterbildungen zum Aufbau der entsprechenden Kompetenzen und Fertigkeiten anbieten.

Die grösste Herausforderung für Schulleitungen dürfte darin liegen, Haltungsänderungen zu initiieren. Die bewusste Fokussierung auf die Gestaltung von Kontexten geht mit dem bewussten Verzicht auf die Gestaltung von Inhalten und direkte Interventionen einher. Schulische Teilsysteme sollten ihre myopische Sicht auf die eigene Logik und die eigenen Interessen zu überwinden und ein Verständnis für das Funktionieren des Gesamtsystems entwickeln. Das mag mit Reibungsverlusten einhergehen. Ihnen stehen aber weitaus bedeutendere Kooperationsgewinne gegenüber.

## 5 ANHANG

### Leitsätze zur pädagogischen Schulführung

Quelle: Norbert Landwehr: Pädagogische Schulführung. Impulse für die Reflexion der Führungspraxis. Arbeitsgruppe Schulführung und -steuerung in Zusammenarbeit mit Prof. Dr. Norbert Landwehr. Bildungsraum Nordwestschweiz. Aarau, Oktober 2018.  
Download: [edudoc.ch/record/210462](http://edudoc.ch/record/210462)

#### **1. Dimension: Aufteilung der Rollen und Zuständigkeiten der Schulleitung**

Die Schulleitung orientiert sich bei der Rollengestaltung am Prinzip der Kontextsteuerung:

- Sicherstellung eines verlässlichen Rahmens, der für eine koordinierte pädagogische Arbeit an der Schule förderlich ist;
- Zurückhaltung bei Direkteingriffen in den pädagogischen Gestaltungsraum der Lehrpersonen;
- Forderung und Förderung einer eigenverantwortlichen und reflektierten Ausgestaltung des pädagogischen Handlungsraumes.

#### **2. Dimension: Führen mit langfristigen (strategischen) Zielen**

Die Führungsarbeit der Schulleitung ist gekennzeichnet durch eine hohe Gewichtung der pädagogischen Ziele (pädagogisches Profil der Schule). Die Schulleitung achtet darauf, dass diese Ziele gemeinsam mit dem Kollegium entwickelt, auf jeden Fall gemeinsam vom Kollegium getragen werden.

#### **3. Dimension: Initiieren und Steuern der Schul- und Unterrichtsentwicklung**

Der Unterrichtsentwicklung bzw. der unterrichtsbezogenen Schulentwicklung wird ein grosser Stellenwert eingeräumt. Entwicklungsinitiativen von Lehrpersonen werden vonseiten der Schulleitung unterstützt, vorausgesetzt sie passen zu den pädagogischen Zielen, dem Kontext und den verfügbaren Ressourcen der Schule.

#### **4. Dimension: Führen und Entwickeln des Personals**

Die Schulleitung fördert und fordert die pädagogische Reflexion und Weiterentwicklung der Lehrpersonen im und für das System (Praxisreflexionen, Weiterbildungen, Spezialisierungen ...). Bei der Personalauswahl, insbesondere aber auch in der Einarbeitungsphase, wird der pädagogischen Haltung und der Bereitschaft zu pädagogischer Reflexion ein hoher Stellenwert eingeräumt.

#### **5. Dimension: Pädagogische Führung des Unterrichts**

Die Schulleitung sorgt für Rahmenbedingungen, die für die qualifizierte Umsetzung des gewünschten pädagogischen Profils der Schule hilfreich sind. Sie engagiert sich für ein anregendes, auf gegenseitigem Vertrauen beruhendes Umfeld, das für die pädagogische Weiterentwicklung des Unterrichts förderlich ist.

#### **6. Dimension: Förderung und Unterstützung der schulinternen Zusammenarbeit**

Die Schulleitung sorgt für Rahmenbedingungen, welche die schulinterne Kooperation zu pädagogischen Fragen ermöglichen und erleichtern. Im Fokus stehen Rahmenbedingungen, welche eine gemeinsame Reflexion des Unterrichts und die gegenseitige Unterstützung bei Problemlöseprozessen und Entwicklungsvorhaben fördern.

## **7. Dimension: Leitung und Moderation von Schulsitzungen, Konferenzen und Veranstaltungen**

Die Schulleitung erkennt die speziellen Ansprüche an die Moderation und Leitung von Sitzungen, wie sie sich bei Sitzungen, Konferenzen mit pädagogischen Schwerpunkten ergeben. Sie versteht es, transparent und ausgewogen die beiden Funktionen der Prozessmoderation und der inhaltlichen Steuerung wahrzunehmen und dafür zu sorgen, dass im Kollegium zu wichtigen Fragen eine gemeinsame pädagogische Haltung entstehen kann.

## **8. Dimension: Gestaltung von Entscheidungsprozessen**

Bei pädagogischen Entscheidungen wird das Spannungsfeld von schulweit geltenden Verbindlichkeiten und notwendigem individuellem Gestaltungsraum in Rechnung gestellt. Ein partizipatives Vorgehen, wie dies bei pädagogischen Entscheidungen häufig notwendig ist, wird angemessen berücksichtigt.

## **9. Dimension: Herstellen und Sicherstellen von Verbindlichkeit**

Schulweite Verbindlichkeiten, die den individuellen Gestaltungsraum tangieren, werden zurückhaltend gesetzt. Dort wo sie notwendig sind, werden sie überzeugend begründet und konsequent eingefordert.

## **10. Dimension: Umgang mit schwierigen Situationen**

Die Schulleitung schafft ein Klima, in dem es selbstverständlich ist, sich auch über kritische Punkte und schwierige Situationen im eigenen Unterricht auszutauschen und bei Bedarf Unterstützung zu holen. Schwierigkeiten werden thematisiert und als Chancen für pädagogische Reflexion genutzt.

## **11. Dimension: Kommunikation nach innen**

Der Kommunikation über pädagogische Belange wird ein hoher Stellenwert eingeräumt; für die Kommunikation pädagogischer Anliegen existieren definierte Kanäle und Kommunikationsgefäße.

## **12. Dimension: Kommunikation nach aussen**

Es gibt eine koordinierte, transparente Aussenkommunikation, einerseits um das pädagogische Profil der Schule nach aussen sichtbar zu machen, andererseits um über pädagogische Anliegen mit den Eltern einen Austausch zu ermöglichen.

## **13. Dimension: Verwaltung und Organisation der Schule**

Organisatorische Massnahmen werden konsequent mit Blick auf die «pädagogischen Implikationen» reflektiert, nämlich:

- Vereinbarkeit mit den pädagogischen Zielen der Schule
- Auswirkungen auf die pädagogische Arbeit im Schulalltag

## **14. Dimension: Umgang mit Ressourcen (Finanz-, Sachmittel, Infrastruktur)**

Beim Ressourceneinsatz bzw. bei der Ressourcenverteilung werden die pädagogischen Ziele und Entwicklungsanliegen der Schule konsequent miteinbezogen. Die Infrastruktur der Schule ermöglicht und unterstützt eine Weiterentwicklung der pädagogischen Praxis.

## **15. Dimension: Weiterentwicklung der Führungskompetenz (als Einzelperson / als Gremium)**

Die Schulleitung reflektiert und verbessert die eigenen Kompetenzen im Umgang mit dem Spannungsfeld von pädagogischer Führung und pädagogischer Zurückhaltung: Gewähren von pädagogischem Freiraum; Einfordern von pädagogischer Praxisreflexion; Moderieren von partizipativen Prozessen; Steuerung von gesamtschulischen Anliegen.

# Die Ergebnisse des Projektes

## Kontextsteuerung und Leitungshandeln an Schulen

Elemente und Formen zur Gestaltung der Schnittstelle zwischen Schule und Bildungs- bzw. Schulverwaltung

### SCHWEIZ

Element / Form	Beschreibung	Bemerkung
<p>Gesetzliche Grundlagen</p> <p>Personalverantwortung Schulleitungen</p> <p>Vorgaben und Aufträge</p>	<p>Die Schulleitungen Sek. 2 sind verantwortlich für die Rekrutierung, Förderung und Entlassung der Lehrpersonen.</p> <p>Beispiele von Vorgaben: Stundenbuchhaltung mit negativer Kompensation, Fördermassnahmen Nachteilsausgleich</p>	<p>Die Delegation der Personalverantwortung an die Schulleitung (Kompetenz) – unter Berücksichtigung der kantonalen Personalgesetzgebung – gilt in der Mehrheit der Kantone. Sie gibt den Schulleitungen ein starkes Steuerungs- und Gestaltungselement in die Hand.</p> <p>Vorgaben und Aufträge sind in der Regel für alle Schulen des Kantons verbindlich.</p>
<p>Gefässe</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kantonale Rektorenkonferenzen</li> <li>• Schweizerische Rektorenkonferenz KSGR</li> <li>• Schulkommissionen</li> </ul>	<p>Die Rektorinnen und Rektoren der Mittelschulen in einem Kanton sind in einer Konferenz organisiert und treffen sich regelmässig.</p> <p>Die Mitgliedschaft in der KSGR ist freiwillig. Sie konstituiert sich selber.</p> <p>Schulkommissionen werden für jede Schule des Kantons von der Bildungsdirektion eingesetzt. Die Mitglieder stammen aus Bereichen der Wirtschaft, Kultur, Volksschule und Hochschule. Die Schulkommission ist eine neutrale Aufsichtsbehörde für die Schule (Mitwirkung bei Personalentscheidungen, Aufsichtsbeschwerden, strategischen Entscheidungen); sie dient der Verankerung der Schule in der Region; ihre direkten Kompetenzen unterscheiden sich nach Kantonen.</p>	<p>Je nach Kanton wird die Rektorenkonferenz vom Amt präsiert oder von einem von den Schulleitungen gewählten Mitglied. Die Rektorenkonferenz ist Ansprechpartner für das Amt.</p> <p>Die Kompetenzen der kantonalen Rektorenkonferenzen unterscheiden sich.</p> <p>Die KSGR ist Ansprechpartnerin für die interkantonalen Verwaltungsgremien.</p> <p>Die Rektorenkonferenzen dienen dem (Erfahrungs-)austausch unter den Schulleitungen, einer Verständigung über die Umsetzung kantonalen Steuerungsvorgaben sowie einer Verständigung auf eine gemeinsame Position gegenüber dem Amt. Für das Amt sind die Konferenzen ein Gremium, um die zielgerichtete Umsetzung (politischer) Steuerungsvorgaben zu erörtern unter Berücksichtigung der für die Akteure in der Schule notwendigen Freiräume.</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kantonale Maturitätskommission</li> </ul>	<p>Die kantonalen Maturitätskommissionen beraten die Bildungsdirektion in Fragen der gymnasialen Maturität. Die Mitglieder (Personen aus Wirtschaft, Hochschule, Schulleitungen) werden von der Bildungsdirektion gewählt. Die Maturitätskommissionen erlassen Weisungen u.a. zu den Maturitätsprüfungen im Kanton.</p>	
<p>Steuerungselemente</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leistungsvereinbarungen mit institutionalisierten Reporting- und Controllinggesprächen (RC)</li> </ul>	<p>Die Mittelschulämter einzelner Kantone schliessen mit den Schulleitungen Leistungsvereinbarungen ab, in denen qualitative Ziele und die zur Verfügung stehenden Ressourcen (Globalbudget) festgehalten werden.</p> <p>In den RC-Gesprächen erfolgt die Überprüfung der Zielerreichung auf der Grundlage des Reportings der Schule.</p>	<p>Die bilateralen Reporting- und Controllinggespräche zwischen Amt und den Leitungen der einzelnen Schulen sind je nach Kanton unterschiedlich formalisiert – je nachdem, ob es Leistungsvereinbarungen gibt.</p> <p>Die Befragten heben die kooperative Form der Gespräche hervor (Dialog, Gespräche auf Augenhöhe, direkter Draht zum direkten Vorgesetzten).</p>
<p>Projekte Schul- und Unterrichtsentwicklung</p>	<p>Die Bildungsverwaltungen lancieren kantonale Projekte (z.B. MINT-Förderung, SOL) und stellen Fördermittel bereit.</p>	<p>Die Projekte werden in der Regel von den Ämtern und den Schulleitungen (Rektorenkonferenz) in enger Absprache konzipiert. über die Teilnahme einer Schule entscheidet die Schulleitung bzw. der Konvent.</p>

## SACHSEN

Element / Form	Beschreibung	Bemerkung
Gesetze und Vorgaben	Ressourcen, Gesetze, Regelungen sind die Rahmenbedingungen, die die Existenz der Schulen sicherstellen	Schulgesetz, Schulordnungen der jeweiligen Schulart, Verwaltungsvorschriften geben den juristischen Rahmen vor.  Sächsische Lehrpläne, Bildungspläne (bei Schulen mit Hort), Eckwertepapiere geben den inhaltlichen Rahmen vor.
Schulentwicklungs-konzepte	Die Konzepte wurden in den Landesbehörden auf Anregung der Landesregierung entwickelt und gehen zur Umsetzung an die Schulen: z.B. Rahmenplan «Schulische Qualität im Freistaat Sachsen, Kriterienbeschreibung», Schulprogramm, diverse Schulversuche.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jede Schule ist verpflichtet, ein Schulprogramm zu schreiben, die konzeptionelle Grundlage dazu ist vom LASUB vorgegeben.</li> <li>• Ziel ist es, dass jede Schule ein unverwechselbares Profil entwickelt und dieses in ihr Leitbild einarbeitet.</li> <li>• Leitbild und Auszüge aus dem Programm sollen transparent gemacht werden (Homepage etc.).</li> <li>• Das Schulkonzept soll regelmäßig überarbeitet und erneuert werden. Dabei sind alle an der Schule Beteiligten einzubeziehen.</li> <li>• Ist ein Ganztagskonzept integriert, sind Kooperationsabsprachen zu Partnern festzulegen, bspw. Auszüge aus dem Kooperationsvertrag mit dem Hort, beruflichen Ausbildungsstätten, sozialen Einrichtungen.</li> </ul>
Dienstberatungen	Die Dienstberatungen sind die verlässliche Kommunikationsstruktur an der Schnittstelle zwischen den Systemen.  Bedarfserhebungen sind thematische Anlässe für Kooperation an der Schnittstelle.	Schulleiter-Dienstberatungen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Finden ca. alle drei Monate statt</li> <li>• Besprechung zu neuen Regelungen und Gesetzen</li> <li>• Anleitung und Planungsgrundsätze in den einzelnen Schulen</li> <li>• Kooperationsförderung bspw. im Sinne des Ganztags</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schulnetzplanung, Planungsgespräche</li> <li>• Schulreferent/innen-gespräche</li> </ul>	Schulreferent/innengespräche haben die Funktionen von Begleitung und Kontrolle. Qualität und Nutzen für die Schule hängen von der Zeit, aber auch von den Personen ab.	<p>Schulnetzplanungen: Welche Schulen in unmittelbarer Nachbarschaft zueinander sollten möglichst eng miteinander kooperieren?</p> <p>Thematische Referate und Diskussionsrunden zu aktuellen Themen wie Seiteneinsteiger, Integration und Inklusion, rechtliche Fragen.</p>

<p>Vernetzung der Schulleitungen im Sprengel</p>	<p>Die Vernetzung dient dem Austausch.</p>	<p>Sprengel</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schulen, die in unmittelbarer Nachbarschaft liegen bspw. in einem Schulbezirk</li> <li>• Unterschiedliche Profile der Schulen fördern eine gesunde Konkurrenz</li> <li>• Vernetzung ist wichtig, um effizient arbeiten zu können. So werden Veranstaltungen für die Kindergärten zur Schulvorbereitung und zur Bildungsberatung grundsätzlich zusammen vorbereitet und durchgeführt.</li> </ul> <p>Angeleitete Beratungen im größeren Rahmen (mehrere Schulbezirke einer Stadt) dienen dazu, gleiche Verfahrensweisen in den Schulen (bspw. bei der Umsetzung von Regelungen zur Nutzung von Turnhallen oder die Verteilung der Kinder auf neu zu bildenden Klassen) umzusetzen.</p> <p>Nicht angeleitete Treffen wie z.B. monatliche Treffen der Schulleitungen eines Schulbezirkes dienen der Besprechung aktueller Themen und notwendiger Abstimmungen (im Monat September z.B. Anmeldezahlen, Umlenkungen etc.).</p>
--	--	---

## Elemente und Formen zur innerschulischen Kontextgestaltung (Koordination, Kooperation)

### SCHWEIZ

Element / Form	Beschreibung	Bemerkung
Schulleitungsteam	Die Schulleitung setzt sich aus der Rektorin/dem Rektor sowie mehreren Prorektorinnen/Prorektoren zusammen mit je eigenen Zuständigkeitsbereichen und Kompetenzen.  Aufteilung der pädagogischen Führungsarbeit	Je nach Kanton werden die Prorektorinnen/Prorektoren vom Amt oder von der Rektorin/dem Rektor gewählt.  Die Hierarchien sind sehr flach. Alle sind sehr gut über die Aktivitäten und Projekte in der Schule informiert. Die Mitglieder sind nahe am Kollegium und wirken auch als Multiplikatoren ins Kollegium.
Lehrpersonenkonvent	Gesamtkonferenz aller Lehrpersonen und der Schulleitung. Der Konvent entscheidet über Schul- und Unterrichtsprojekte.	Je nach Kanton wird der Konvent von der Schulleitung selber geleitet oder von einem von der der Lehrerschaft gewählten Vorstand.  Die Schulleitung und die Lehrpersonen bringen Themen ein.
Steuergruppe Schulentwicklung  • Jährliche Entwicklungspläne	Schulen setzen eine Gruppe ein, die zusammen mit der Schulleitung die Schulentwicklung plant. Die Gruppe wird von einer Lehrperson geführt, die Schulleitung ist vertreten. Unter Umständen ist diese Gruppe auch für die Steuerung des QM zuständig.  Die Lehrpersonen mit Zusatzfunktionen werden von der Schulleitung mit Mandaten geführt.	Diese Steuergruppe ist ein Element der «Beteiligungsstruktur». Da die Gruppe in der Regel von einer Lehrperson geführt wird, wird das Subsidiaritätsprinzip gelebt.
Qualitätsmanagement	Regeln als Rahmenvorgaben (z.B. SuS-Feedback, Selbstevaluation), schulinterne Reporting- und Controllinggespräche mit der Schulleitung  Qualitätsleitbild  Das MAG ermöglicht es, das individuelle Handeln in den Kontext der Gesamtschule zu stellen.	Oft finden MAG's nur alle zwei Jahre statt., was die Wirkungsmöglichkeiten dieses Instruments für die Personalentwicklung einschränkt.



Fachschaftsleitungen	<p>Alle Lehrpersonen eines Fachs an der Schule bilden eine Fachschaft. Sie bearbeiten Themen im Auftrag der Schulleitung. Dort, wo es kantonale Fachschaften gibt, bearbeiten diese auch Themen im Auftrag des Amtes.</p> <p>Viele Schulen kennen eine Konferenz der Fachschaftsleitungen. Die Schulleitung trifft sich mit den Fachschaftsleitungen. Es werden Aufträge an alle erteilt mit der Möglichkeit, die Umsetzung Fachbezogen zu gestalten.</p>	<p>Die Fachschaften unterscheiden sich innerhalb einer Schule bezüglich Grösse; zwischen den Schulen bzw. zwischen den Kantonen gibt es z.T. beträchtliche Unterschiede bezüglich der Kompetenzen.</p> <p>Mit der Konferenz der Fachschaftsleitungen besteht ein Gefäss einerseits zur Steuerung der fachbezogenen Teilsysteme, andererseits für den Austausch untereinander.</p> <p>Die Fachschaften leben stark nach eigenen Regeln und wenig in übergreifenden Kooperationen.</p>
Arbeitsgruppen	<p>Für Projekte erhalten Einzelpersonen oder Gruppen einen entsprechenden Auftrag.</p>	<p>Die Beauftragten bekommen je nach Auftrag eine Stunden-, d.h. Lektionen-Entlastung, dies auch als Anreiz.</p> <p>Die Zusammenarbeit in den gemischten Arbeitsgruppen (Schulleitungsmitglieder und Lehrpersonen) fördert das gegenseitige Verständnis.</p>
Schülerinnen-/Schülerrat	<p>Der Schülerinnen-/Schülerrat ist der Teil der Beteiligungsstruktur der schulischen Akteure. Er vertritt das Gesamtsystem.</p>	<p>Die Schülerinnen-/Schülerräte werden oft von den Schulleitungen initiiert.</p>
Pädagogische Teams	<p>Pädagogische Teams, in denen sich die Fachlehrpersonen einer Klasse treffen, fördern den Austausch und Arbeit über die Fachschaftsgrenzen hinaus.</p>	

## SACHSEN

Element / Form	Beschreibung	Bemerkung
Regeln	Regeln ordnen das Zusammenleben und die Zusammenarbeit, darüber hinaus sind sie Teil der Schulkultur: Sanktionen oder keine; umfassende Regeln oder nur Grundregeln.	<p>Jede Schule hat eine Schulordnung, die vom Lehrer/innen-Team auch unter Einbeziehung der Schüler erstellt wird. Die Schulordnung regelt das Zusammenleben im Haus.</p> <p>Klassensprecher/innen können sich für Sanktionen bei groben Verstößen gegen die Hausordnung aussprechen.</p> <p>Schulleitungsteams bestehen häufig aus der Schulleitung sowie Fachleiterinnen, Oberstufenberatern, Fachschaftsleiterinnen.</p>
Erweiterte Schulleitung, Gesamtlehrerkonferenz (GLK) und Schulkonferenz	<p>Die drei Organe sind gesamtschulische Strukturen.</p> <p>Gesamtlehrerkonferenz (GLK) und Steuergruppe beziehen sich auf gemeinsame Fragestellungen innerhalb des schulinternen Kontextes.</p>	<p>In der Grundschule besteht die Schulleitung i.d.R. aus Schulleiter und dessen Stellvertreter; in der Oberschule und im Gymnasium kommt die erweiterte Schulleitung hinzu (Fachleiterin, Oberstufenberater). Berufliche Schulen haben – bedingt durch mehrere Standorte-Leitungsteams im Sinne einer Standortleitung.</p> <p>Die GLK führt alle Fach-Bereiche zusammen, beachtet pädagogisch übergeordnete Themen und speziell fachliche gleichermaßen. Außerdem wird auf der Meta-Ebene zu Teambildungsmaßnahmen angeregt. Die Schulkonferenz besteht aus dem Schulleiter, gewählten Vertretern der Lehrer, Eltern und Schüler.</p>
Steuergruppe und QM- Gruppe	Diese Gruppen steuern Teilprozesse	<p>QM-Gruppe = innerschulische Qualitätskontrolle</p> <p>Steuergruppen werden ebenfalls in QM-Prozessen eingesetzt, insbesondere wenn mehrere Einrichtungen eingebunden sind.</p>

Leitbild, Qualitätsgrundsätze und Schulprogramm		Schulleitbild und Schulprogramm = Gesicht der Schule Grundlage ist das Verständnis «schulischer Qualität im Freistaat Sachsen».
Lehrerhandbuch, Jahresarbeitsplan	Das Lehrerhandbuch hat wie der Jahresarbeitsplan als Rahmenbeschreibung steuernde Funktion.	Lehrerhandbuch/Stoffverteilung für jedes Fach/Pädagogisches Tagebuch Jahresarbeitsplan wird von der Schule erstellt, gibt Orientierung für alle im Schuljahr bestehenden Veranstaltungen und Termine.
Mitarbeitergespräch MAG, Beratungsangebote, Mentoring	Diese Instrumente steuern die individuelle Entwicklung über Zielvereinbarungen.	Mitarbeitergespräch (MAG) wird verpflichtend jährlich durchgeführt, dient der Personalentwicklung sowie der Organisation des Personaleinsatzes im Folgejahr. Mentoring v.a. zur Betreuung von Seiteneinsteigern und Referendar/innen.
Beteiligungsstrukturen	Beteiligungsstrukturen geben Raum für thematische Mitarbeit an Entwicklungsthemen. Projektgruppen und Arbeitsgruppen Expertenräte koordinieren die Expertise aus dem System	Beteiligung aller am Schulleben: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lehrpersonen: Teil der Schulkonferenz, Personalrat, Beratungslehrer und Fallbesprechung, schulinterne Fortbildung, Bildung von Arbeits- und Projektgruppen: Was will das Lehrpersonen-Team zum Schulkonzept bzw. zu Entwicklungsschwerpunkten sowie weiteren Themen beitragen?</li> <li>• Eltern: Teil der Schulkonferenz, Bildung von Arbeitsgruppen (Planung GTA) und Projektgruppen (Planung Schulbus, Schulbau, ...) und zu anderen Themen, Förderverein, ehrenamtliche Tätigkeiten für die Schule.</li> <li>• Schüler: Schülerrat, Buskids, Übernahme von Verantwortung</li> </ul>
Klassenteams	Klassenteams steuern sich selbst. Es gibt wenig Kooperation mit anderen Teams.	Zusammenarbeit in Teams bzw. klassenstufenübergreifend von der Schulleitung erwünscht Schaffung von gemeinsamer Absprachezeit durch die Schulleitung; Umsetzung sehr individuell und von Lehrkraft abhängig. Weitergabe von Material von einer Klassenstufe in die nächste durch Lehrpersonen ist abhängig von den Personen (teilweise auch Privates).
Schülerrat Schülerparlament in Vertretung des Gesamtsystems	Schülerrat bzw. Schülerparlament stehen in Vertretung des Gesamtsystems.	In jeder Klasse werden Schülervertretungen gewählt; sie bilden den Schülerrat: Teilnahme an Schulkonferenz, monatliche Treffen.

<p>Fachbereiche und Fachgruppen</p>	<p>Fachbereiche und Fachgruppen und Fachkonferenzen stehen nebeneinander; es bestehen kaum Vernetzungen zur Nutzung von Synergieeffekten.</p>	<p>Ergebnisse der Fachgruppen werden in schulinterner Dienstberatung vorgestellt.</p> <p>Neues Unterrichtsmaterial wird vorgestellt, über Experimente oder Ausflüge zu außerschulischen Lernorten wird kommuniziert.</p> <p>Außerschulische Experten werden weiterempfohlen und Konzepte ausgetauscht.</p>
<p>Schulinterne Fortbildung</p>	<p>«Schilf» unterstützt die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses von Systemthemen.</p>	<p>SCHILF kann zu diesen Bereichen einen Beitrag leisten. Jeder Schule stehen zwei Tage im Schuljahr zur Verfügung zur Professionalisierung der Lehrkräfte und zum Erarbeiten gemeinsamer Strategien / Projekte / Verständnis.</p>