



Position

Leitbild

Handlungsfelder



Kompetenzzentrum für Schulen der Sekundarstufe II
Schulführung – Schulentwicklung – Unterrichtsentwicklung

Unsere Position

Die Entwicklung von Schule und Unterricht steht für uns im Kern der Bemühungen und wir sehen hierfür drei Ansatzpunkte in ihrer Verbindung als erforderlich an: die individuelle Lehrkompetenz, die Entwicklung von pädagogisch-didaktischen Unterrichtskonzepten sowie die institutionell-organisatorische Entwicklung der Schule als Gesamtsystem. Wir wollen damit zwei grundlegende Sichtweisen auf die Schule miteinander verbinden. Einerseits die Unterrichtsentwicklung und die damit verbundenen Aufgaben und andererseits die Gestaltung der Schule als professionelle Bildungsinstitution.

Die *Schule als Bildungsinstitution* ist eingebunden in eine komplexe Umwelt und damit konfrontiert mit den Einflüssen einer sich stetig wandelnden Gesellschaft und Wirtschaft. Durch Leistungsaufträge wird der Einzelschule zunehmend Autonomie gewährt und so einer kompetenten Schulleitung vermehrter Gestaltungsspielraum gegeben. Gleichzeitig werden höhere Ansprüche an die Legitimierung der Entscheidungen gestellt. Die Förderung der Professionalität der Schule als lernende Organisation ist unseres Erachtens unabdingbar, wenn sie in dem stetigen Wechselspiel aus Anpassung und Gestaltung mithalten will. Dies betrifft auf der operativen Ebene sowohl die organisatorischen Strukturen und Prozesse innerhalb der Schule, als auch die Pflege und Gestaltung der Aussenbeziehungen zu verschiedenen Anspruchsgruppen. In einer strategischen Betrachtung verstehen wir darunter eine Positionierungsfrage der Institution Schule sowohl in der lokalen bzw. regionalen Umgebung, als auch in bildungspolitischen Diskussionen. Das St. Galler Schulführungsmodell gibt uns dabei Orientierung und Erklärungshilfen. Die Schule führt ihre Tätigkeit in aktiver Auseinandersetzung mit verschiedenen Interessen- und Anspruchsgruppen aus. Daraus erwachsen Festlegungen, von denen in massgeblicher Weise abhängt, welche Ziele und Aktivitäten für eine Schule anzustreben sind und welche Ressourcen eine Schule für ihre Tätigkeit erschliessen kann. Die Schule ist so zu gestalten und zu führen, dass sie diesen vielfältigen Ansprüchen möglichst gerecht wird. Dazu muss sie ihre Aktivitäten an einer Strategie ausrichten, sich auf die Kernprozesse des Lehrens und Lernens konzentrieren, die Prozesse optimal koordinieren und eine für alle sinnstiftende Schulkultur pflegen.

Leitbild

Die *Kernprozesse der Gestaltung von Unterricht* und schulischen Aktivitäten stellen die Förderung von Kompetenzen der Schülerinnen und Schülern in den Mittelpunkt. Unabhängig davon, ob wir von der Berufs- oder Gymnasialbildung sprechen, bilden für uns die Dimensionen von sachlicher, sozialer und personaler Kompetenz als umfassendes Bildungsziel die Leitorientierung für die Gestaltung des Kernprozesses des Lehrens und Lernens. Diese pädagogisch-didaktischen Kernprozesse sollen Schülerinnen und Schüler in ihrem individuellen Kompetenzentwicklungsprozess differenziert unterstützen und begleiten, als auch an die weitergehenden (hoch-)schulischen oder berufsbildenden Anforderungen anschlussfähig machen. Die Fachschaften und einzelne Lehrerinnen und Lehrer sind mit ihren Aufgabefeldern Beratung, Unterrichten, Erziehen, Diagnostizieren und Bewerten gefordert, hierzu Konzepte und Planungen zu entwickeln und diese umzusetzen.

Weiter umfasst der Aspekt des Kernprozesses auch die strategische Sichtweise auf die Weiterentwicklung des schulischen Bildungsangebotes. Es geht um die Frage von strategisch orientierten, regionalen und standortspezifischen profilbildenden Bildungsangeboten der Schulen in der Region.

Die Unterrichtsentwicklung und das damit verbundene Bildungsangebot der Schule einerseits und andererseits die Gestaltung der Schule als professionelle Bildungsinstitution bilden enge und nicht voneinander zu trennende Bereiche der schulischen Entwicklung ab. Wenn auch die Strategien, Strukturen und Prozesse jeweils unterschiedlich sind und die Ansatzpunkte als Alternativen erscheinen, sind jedoch die Veränderungen jeweils im Gesamtsystem aufeinander bezogen zu durchdenken und zu gestalten. Um die beiden Bereiche aufeinander abgestimmt zu entwickeln, ist aus unserer Sicht die Verknüpfung der Ansatzpunkte auf individueller Ebene (Lehrerkompetenz), auf der Ebene von Arbeitsgruppen (z.B. Fachschaften oder funktionale Teams, wie z.B. Teams zur Gestaltung und Unterstützung der Studienwahl) sowie von Schulleitungen wichtig.

Daher verfolgen wir innerhalb der zielgruppenspezifischen Bildungs- und Beratungs- sowie Forschungsangebote jeweils die Sicht auf die weiteren Zielgruppen und der Bedeutung für eine Gesamtentwicklung.

Unser normatives Verständnis über Schulen und Unterricht.

- Wir verstehen Schulen als komplexe, produktive, soziale, offene und sich stetig wandelnde Systeme.
- Schule leiten heisst, Schulen systemisch zu verstehen, langfristig zu entwickeln und dabei gleichzeitig den alltäglichen Schulbetrieb sicherzustellen.
- Wir bekennen uns zur geleiteten Schule. Die Schule benötigt eine klare Struktur mit geklärten Über- und Unterordnungen.
- Das Führungshandeln dient primär dem Lernerfolg. Eine gute Schule misst sich am Lern- und Erziehungserfolg der Schülerinnen und Schüler.
- Wir gehen von einem gehaltvollen, umfassenden Bildungsbegriff aus. Die Förderung von Sach-, Sozial- und Selbstkompetenzen sind uns wichtig.
- Der wichtigste Einflussfaktor für die Unterrichtsqualität sind die Lehrpersonen. Sie sind Fachpersonen für das Lehren und Lernen. Ihnen ist mit Vertrauen zu begegnen. Die kontinuierliche Personalentwicklung ist ein wichtiger Erfolgsfaktor der Schule.
- Wir helfen den Schulen, dass sie ihre eigenen Ressourcen stärken und interne fachliche Kapazitäten aufbauen.

Wir nehmen uns vielfältigen Aufgaben im schulischen Kontext an.

- Wir bieten qualitativ hochstehende Aus- und Weiterbildungsangebote für Schulleiterinnen und Schulleitern sowie Lehrpersonen in Wirtschaft und Recht an.
- Wir begleiten und beraten Schulen in anspruchsvollen Führungs- und Organisationsfragen, in der Entwicklung von pädagogisch-didaktischen Unterrichtskonzepten und unterstützen die Gestaltung komplexer Schulentwicklungsprozesse.
- Wir betreiben unsere gestaltungsorientierte Forschung in enger Kooperation mit der Schulpraxis.
- Wir tragen durch Evaluationsprojekte und eigene Forschungsarbeiten dazu bei, die Qualität der Schulen und der Unterrichtspraxis kontinuierlich zu entwickeln und Reformbestrebungen erfolgreich zu bewältigen sowie Impulse für Weiterentwicklungen zu setzen.

Wir orientieren uns am St. Galler Schulführungsmodell.

- Das St. Galler Schulführungsmodell wurde am IWP-HSG entwickelt und wird durch uns ständig weitergepflegt. Es liefert uns Orientierungs- und Erklärungshilfen, um rasch Systemzusammenhänge zu erkennen und bei Problemstellungen ausgewogene Lösungen vorzuschlagen.
- Als Wirtschaftspädagogen kennen wir die Anforderungen an einen guten Unterricht und sind mit den gängigen Konzepten und Modellen aus den Wirtschaftswissenschaften, insbesondere der Betriebswirtschaftslehre vertraut. In unserer Ausbildungs- und Beratungstätigkeit verbinden wir diese beiden Disziplinen.

Wir verbinden Theorie und Praxis zur Zielerreichung unserer Aufgaben.

- Wir verbinden unsere langjährigen schulpraktischen Unterrichts- und Führungserfahrungen mit den aktuellen theoretischen Konzepten.
- Der ständige Theorie-Praxis-Dialog ist uns wichtig.
- Durch unsere Lehraufträge an der Universität St. Gallen im Rahmen der Ausbildung der Wirtschaftslehrpersonen sind wir im ständigen Kontakt mit der Schulpraxis.

Wir schätzen unsere respekt- und vertrauensvollen Kooperationen.

- Eine enge, konstruktive Kooperation zwischen den Schulleitungen (Praxis), den Bildungsdepartementen und Ämtern (Politik, Bildungsverwaltung) und der Universität St. Gallen (HSG) sind uns wichtig.
- Wir legen grossen Wert auf den Austausch mit Schulleitungen und Lehrpersonen als Praxisvertreter.
- Die Zusammenarbeit mit den Bildungsämtern bildet eine wichtige Stütze unserer Tätigkeit.
- Wir pflegen eine Netzwerkstrategie und arbeiten eng mit diversen externen Fachpersonen und Institutionen zusammen.
- Die Kaderangebote bieten wir in Zusammenarbeit mit der Schweizerischen Weiterbildungszentrale (wbz-cps) an.
- Die langfristige Zufriedenheit unserer Kunden und Partner sind uns wichtig.

Wir sind Partner für unterschiedliche Zielgruppen im schulischen Kontext.

- Schwerpunktmässig sind wir in Schulen auf der Sekundarstufe II (Gymnasien, Berufsfachschulen, Fachmittelschulen) und Tertiärstufe (Höhere

Fachschulen, Pädagogische Hochschulen und Fachhochschulen) engagiert.

- Zusätzlich unterstützen wir regelmässig Volksschulen und Bildungsämter.

So verstehen wir unsere Arbeit.

- Unsere Aktivitäten sollen positive Wirkungen in den Schulen auslösen. Wir streben konkrete Handlungsempfehlungen und konkrete Massnahmen an. Wir achten auf eine konkrete Umsetzbarkeit.
- Mit einem ausgehandelten Ressourceneinsatz wollen wir in den Schulen eine möglichst grosse und nachhaltige Wirkung erzielen. Unser Arbeitsansatz ist lösungsorientiert.
- Der persönliche Kontakt zu unseren Partnern und Kunden ist uns wichtig.
- Eine präzise Auftrags- und Rollenklärung entscheiden über den Projekterfolg. Wir unterstützen in der Rolle des Fach- und/oder Prozesspromotors.
- Wir kommunizieren und handeln zuverlässig, zeitnah und zielorientiert.
- Eine schlanke Administration und effiziente Organisationsstrukturen kennzeichnen unsere Tätigkeit.
- Wir pflegen in unserem Team einen respektvollen und konstruktiven Dialog. Vertrauen bildet dabei die Grundlage. Wir reflektieren regelmässig unser Verhalten, Tun und Handeln.

- Wir verstehen uns als eine Schnittstelle zwischen wirtschaftspädagogischer Forschung und Praxis, die im Dialog Fragestellungen der Praxis mit Hilfe von wissenschaftlichen Methoden und Zugängen bearbeitet.

Wir wollen die gesunde Weiterentwicklung unserer Kompetenzzentren sicherstellen.

- Durch kontinuierliche Verbesserungsprozesse versuchen wir unsere Leistungen laufend zu verbessern und den sich wandelnden Anforderungen anzupassen.
- Die Qualitätssicherung erreichen wir zudem durch den regelmässigen Austausch innerhalb unseres Teams und mit sämtlichen Anspruchsgruppen. Hierfür holen wir qualifizierte Feedbacks zu unserer Arbeit ein.
- Wir ermöglichen Studierenden das Verfassen von praxisrelevanten Master- und Bachelorarbeiten.
- Wir verfolgen nach Möglichkeiten aktuelle Tendenzen und Erkenntnisse aus der Forschung.
- Wir vergleichen unser Leistungsangebot laufend mit den internationalen Entwicklungen im Bereich Schulführung und Schulentwicklung.
- Wir beobachten die Entwicklungen und Veränderungen in der Bildungslandschaft laufend und antworten mit einem passenden Ausbildungsangebot.

Handlungsfelder

Die Handlungsfelder beruhen auf unserem Leitbild. Wir wollen durch unsere Leistungen die Leitideen konsequent zum Tragen bringen.

Forschung und Evaluation

Unsere gestaltungsorientierte Forschung sowie die Durchführung zahlreicher Evaluationsprojekte erfolgt in enger Zusammenarbeit mit den Schulen. Wir wollen mit diesen Bestrebungen die Qualität der Schulen durch eine professionelle Schulführung und einen lernerfolgswirksamen 'Unterricht' stärken.

Unsere Forschungs- und Evaluationsaktivitäten zeigen sich aktuell in vier grösseren Projekten: Evaluation der Fachmittelschule im Kanton St.Gallen, Gestaltung der Qualitätssicherung von Gymnasien (SEM – Schulentwicklung Mittelschulen), Überprüfung und Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements der Volksschule sowie der systematischen lohnwirksamen Qualifikation (SLQ) zur Qualitätssicherung im Bereich der Personalführung, Förderung von Teamkompetenzen in Schule und Ausbildung durch angeleitete Reflexionsprozesse. Aus den Forschungsaktivitäten zur Thematik 'Stärkung der mittleren Führungsebene an Schulen' entstand die Dissertation von Daniel Steingruber mit dem Titel: 'Der Fachvorstand als 'Learning Facilitator': Konzeptionalisierung eines Führungssituationstyps, Bestandesaufnahme an Gymnasien und Handlungsempfehlungen'.

Neben eigenen Aktivitäten verfolgen wir aktuelle Tendenzen und Erkenntnisse aus der Forschung, sowie Entwicklungen und Veränderungen in der Bildungslandschaft. Diese Erkenntnisse in unserem Ausbildungsangebot und den Beratungstätigkeiten laufend aufgenommen.

Beratung

Wir beraten Schulen in anspruchsvollen Führungs-, Organisations-, Evaluations- und Entwicklungsfragen. Lehrpersonen und Fachgruppen unterstützen wir zu spezifischen in anspruchsvollen Unterrichtsfragen. Massgeschneiderte Problemlösungen führen dabei zum grössten Erfolg in der Schule als Institution und in den Klassenzimmer vor Ort. Wir entwickeln deshalb in enger Absprache mit dem Auftraggeber Lösungen, welche auf die individuelle Situation hin möglichst optimal passen. Unsere zuletzt durchgeführten Beratungsmandate befassten sich mit exemplarisch mit folgenden Themen: Neuorganisation und Begleitung von



Schulräten, Leitbildentwicklung, Beratung des Erziehungsrates des Kantons zum Thema 'Qualitätssicherung aus Sicht einer vorgesetzten Behörde', Evaluation von Studienwochen, Qualitätsentwicklung sowie Führungs- und Organisationsberatungen an verschiedenen Berufsbildungszentren und Gymnasien.

Aus- und Weiterbildung

Im Jahr 2005/2012 hat die Schweizerische Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren (EDK) das IWP-HSG als Trägerorganisation für die Schulleitungsausbildung auf der Sekundarstufe II akkreditiert bzw. basierend auf dem Schulleiterprofil EDK reakkreditiert.

Unser Angebot umfasst hierzu neben dem CAS-Lehrgang für Schulleitungen verschiedene Kaderkurse für die erweiterte Schulleitung und Lehrpersonen mit besonderen Aufgaben.

Weiter realisieren wir Fortbildungen von Lehrpersonen im Bereich Betriebswirtschaft, Volkswirtschaft, Recht und Politik zu aktuellen und neuen Themen. Hierfür arbeiten wir mit Fachpersonen der Universität St. Gallen und der Wirtschaftspraxis zusammen.

Wir fördern den fachlichen Austausch zwischen den Lehrpersonen, beraten Fachgruppen in der Unterrichtsentwicklung und unterstützen Schulen bei der Konzeption und Durchführung von schulinternen Fortbildungen.

An der Universität St.Gallen bilden wir Studierende in Didaktik, Bildungsmanagement und Personalentwicklung aus. Im Rahmen unserer zweistufigen Ausbildung in Wirtschaftspädagogik erwerben die Studierenden das höhere Lehramt als 'Dipl. Lehrer/in

für Maturitätsschulen Wirtschaft und Recht' bzw. 'Dipl. Berufsfachschullehrer/in Wirtschaft und Recht' (siehe hierzu <http://www.iwp.unisg.ch>).

Mit unserem Lehrmittel 'Betriebswirtschaft verstehen' (in deutscher und englischer Sprache) leisten wir einen Beitrag für den Bwl-Unterricht insbesondere in Gymnasien und Höheren Fachschulen. Ergänzende Materialien unterstützen den Einsatz dieses Lehrmittels.

Wir pflegen eine langjährige Kooperation mit der Führungsakademie Hessen. Im Rahmen dieser Zusammenarbeit führen wir ein Seminar für Schulaufsichtsbeamte, Schulleitungen und Lehrpersonen mit Steuerungsaufgaben in Schulen

durch. Es ist uns gelungen, Führungskräfte unterschiedlicher Funktionen zusammenzubringen. Vertreter des Kultusministeriums, Landesschulamt, Gesamtschulen, Gymnasien, Berufsschulen und Volksschulen arbeiteten gemeinsam an der Frage von Veränderungsprozessen in Schulsystemen.

Wir beobachten die bildungspolitischen Entwicklungen auf der Sekundarstufe II sowie die fachdidaktischen Entwicklungen in Wirtschaft und Recht. Mit passenden Weiterbildungsangeboten möchten wir einen Beitrag zur Entwicklung der Schulen und deren Unterricht leisten.