

### **Maria Schmid**

Institut für Weiterbildung und Beratung (IWB) der Pädagogischen Hochschule, Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW), Brugg-Windisch, Schweiz

### **Annemarie Ruess**

Institut für Weiterbildung und Beratung (IWB) der Pädagogischen Hochschule, Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW), Brugg-Windisch, Schweiz

# Das soziale Miteinander in der Schule gestalten!

## Was heisst das für die Schulführung?

DOI: <https://doi.org/10.53349/sv.2022.i2.a204>

Wie gelingt es der Schulführung, Mündigkeit als grundlegendes Bildungsziel zu realisieren? Wie können überfachliche Kompetenzen, die in Zukunft in der Bildung noch bedeutsamer sind, durch die Schulführung gefördert werden? Eine Antwort könnte sein, dass Schulführung auf eine gemeinsame Entwicklung der Schulkultur fokussiert und dabei soziale Interaktionen und Partizipation der verschiedenen Systemebenen bewusst miteinbezieht und fördert. Die Akteure dieser Ebenen gilt es in die Gestaltung einer partizipativen Schulkultur einzubinden. Das Programm SOLE (soziales Lernen in der Schule) der Pädagogischen Hochschule der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) in der Schweiz bietet Schulleitungen einen Rahmen, der diese Entwicklung unterstützt und dabei den nötigen Freiraum lässt, so dass sich Schulen gemäss ihrem Profil entfalten können.

*Soziales Lernen, überfachliche Kompetenzen, Schulkultur, systemischer Blick, Mündigkeit*

## 1. Mündigkeit und Schulführung

Mündigkeit gilt als *das* Ziel von Bildung und Schule. Schüler\*innen sollen selbstständig moralisch, politisch, wirtschaftlich und gesellschaftlich urteilen und teilhaben können (Herzog, 2001). Im Lehrplan 21, dem geltenden Volksschul-Curriculum für die deutsch- und mehrsprachigen Kantone der Schweiz, werden die grundlegenden Bildungsziele mit vergleichbarem Fokus dargelegt (D-EDK, 2014, Grundlagen, S.2). Schulleitungen obliegt die Verantwortung, die Schule so zu führen, dass alle Beteiligten die Schüler\*innen bei der Erreichung dieses Ziels unterstützen. Welche Kompetenzen es braucht, um mündig zu werden, sollte diskursiv in jeder

Epoche neu eruiert werden. In den USA und auch immer mehr im deutschen Sprachraum werden für die Zukunft der heutigen Jugend die *21<sup>st</sup> Century Skills* (Schleicher, 2018) als zentral erachtet. Kommunikation, Kollaboration, Kreativität und kritisches Denken sollen im Fokus des Unterrichts stehen. Dies unter anderem, weil davon ausgegangen wird, dass die Komplexität gesellschaftlicher Probleme durch kollektive Intelligenz bearbeitet werden muss. Die Fähigkeit, im Team erfolgreich arbeiten zu können, steht somit auch im Fokus der heutigen Bildung. In Zukunft wird der fachliche Kompetenzerwerb mehr und mehr in den Hintergrund rücken. Auf diese Weise passen sich Schulen dem rasanten gesellschaftlich-technologischen Wandel nicht nur an, sondern nehmen diesen gezielt in ihre Schulführung auf.

Diese deutlich stärkere Hervorhebung überfachlichen Kompetenzerwerbs verändert die Arbeit im Kollegium. Wo man sich in fachlicher Hinsicht meist schnell einig wird, spielen bei den überfachlichen Kompetenzen Überzeugungen, Werte und Normen der Beteiligten eine wichtige Rolle und lösen oft längere Diskussionen aus. Beispielsweise betrifft der Umgang mit Konflikten beim Lernen, Spielen und Zusammensein auch Situationen im Schulhausflur oder auf dem Pausenplatz und geht somit die ganze Schule etwas an. Hier gilt es, an einem Strang zu ziehen, und das bedarf der Auseinandersetzung mit sozialem Lernen auf verschiedenen Ebenen. Wie können Schulleitungen dabei unterstützt werden, diese Ansprüche und Erwartungen an eine zukunftsgerichtete Schule zu erfüllen?

## 2. Programm SOLE

Die Pädagogische Hochschule FHNW bietet dafür das Programm SOLE (soziales Lernen in der Schule). Es besteht aus Eckpunkten, die im Verlauf eines drei- bis fünfjährigen Prozesses in der Schule entwickelt und verankert werden. Nach einem Diagnose- und Zukunftsgestaltungsprozess werden die Anliegen, Fragen und Herausforderungen der Schule mit dem Programm verknüpft. Daraus leiten die Schulen, unterstützt von einer Beratungsperson vom Fachteam SOLE, die Prozess- und Weiterbildungsplanung ab. Darüber hinaus treffen sich die Schulführungen der einzelnen Schulen zweimal jährlich zu Netzwerktreffen. Dabei werden die gemeinschaftliche Führung, die geteilte Verantwortung in der Prozessgestaltung sowie die unterschiedlichen Rollen thematisiert und reflektiert.

### Schulkultur

Das Programm SOLE bezieht sich auf den Schulkultur-Begriff von Helsper (2008). Schulen fokussieren im Prozess Anerkennung und Partizipation sowie pädagogische Beziehungsgestaltung. Sie nutzen für deren Förderung alle beteiligten Akteure: Kinder und Jugendliche, Lehrpersonen, Schulsozialarbeitende, Betreuungspersonen, Hauswarte, Erziehungsberechtigte etc. Sie leisten damit nachweislich Präventionsarbeit im Bereich Schulklima, Mobbing und Disziplinfragen (Radix, 2020). SOLE-Schulen fördern durch Einführung oder Weiterentwicklung von Klassen- und Schüler\*innenrat sowie durch Partizipation der Schüler\*innen im Unterricht die gemeinsame Gestaltung der Schulkultur. Darüber hinaus sind Diskussionen im Team über Werte

und Normen bedeutsam für den Aufbau einer gemeinsamen Anerkennungskultur und für die pädagogische Beziehungsgestaltung an der Schule (Frey, 2019).

### Der systemische Blick auf die Schule

Das SOLE-Programm zeichnet sich durch einen systemischen Blick auf die Schule als soziales System aus. Mit dem Pentagramm „soziales Lernen“ werden Wechselwirkungen und Interaktionen verschiedener Akteure sichtbar. Herausfordernde soziale Situationen stehen oft in einem Spannungsfeld zwischen Individuum und Gesellschaft. Das SOLE-Pentagramm kann als Diagnose- und/oder als Reflexionsinstrument für solche Herausforderungen genutzt werden. Eine Schulleitung sagte dazu: „Uns bot das Pentagramm Übersicht und Orientierung.“ So können Fragen gezielt angegangen werden: Wo sind wir stark? Was wollen wir anpacken? Was wollen wir verändern? Weshalb? Was ist unser Treiber?

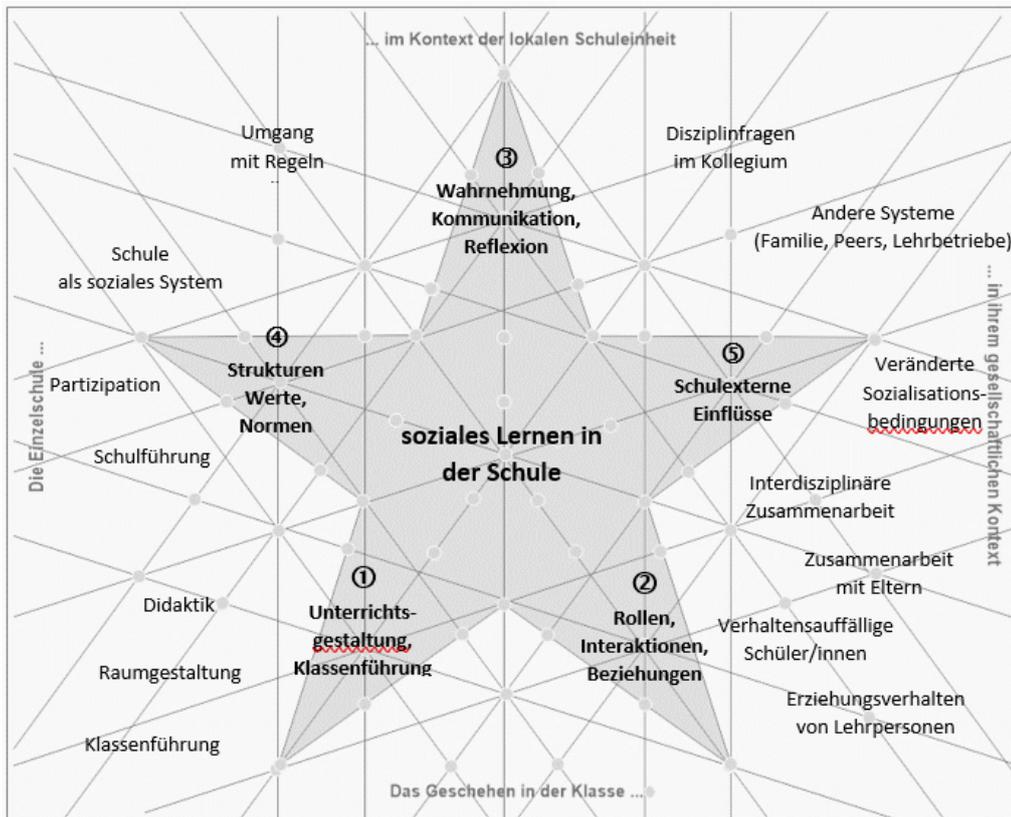


Abbildung 1: Pentagramm „soziales Lernen“ (Frey, 2010 , ergänzt, Fachteam SOLE, 2018)

### Die fünf Programmelemente

SOLE-Schulen setzen sich im Verlauf der Projektdauer mit den folgenden fünf Programmelementen auseinander:

1. *Schulführung – Schulleitung/Steuergruppe*: Die Steuergruppe ist ein wichtiges Organ, um den Prozess an Schulen breit zu verankern. Lehrpersonen werden empowert, Schulentwicklung mitzugestalten.
2. *Schulklima*: Schulen lassen Akteure am Gestalten des sozialen Miteinanders tatkräftig mitwirken. Schüler\*innen erhalten Raum, ihr Potenzial zu entfalten und Verantwortung zu übernehmen.
3. *Lehrpersonen als Expert\*innen / als Vorbilder*: Lehrpersonen erweitern ihr Expert\*innenwissen zu Aufbau und Förderung personaler und sozialer Kompetenzen. Kinder und Jugendliche entwickeln – je nach sozialem Umfeld – stark differierende Fähigkeiten, denn „das modellhafte, idealtypische Durchschnittskind, dessen altersgemässe Entwicklung in allen Bereichen genau einem Plan entspricht, gibt es in der Realität nicht“ (Hehn-Oldiges, 2021, S. 85).
4. *Sozialcurriculum*: Mit dem Sozialcurriculum machen Schulen sichtbar, wie und wo sie die Schüler\*innen gezielt in den personalen und sozialen Kompetenzen fördern. Ein Sozialcurriculum bringt Verbindlichkeit und Klarheit.
5. *Zusammenarbeit mit den Eltern*: Je nach Schwerpunkt setzen sich Schulen unterschiedliche Ziele. Eine Schule will eine Willkommenskultur etablieren. Eine andere fokussiert den Austausch auf Augenhöhe.

### Evaluation und Wirkung des Programms

Insgesamt über dreissig Schulen aus dem primären Bildungsbereich sowie der Sekundarstufe I nahmen bzw. nehmen am Programm teil. Die Schulen stammten oder stammen aus dem Bildungsbereich der Nordwestschweiz sowie Zürich und Graubünden. Achtzehn Schulen schlossen bisher das Programm mit einer Evaluation ab. Vier Schulen brachen während der Programmdauer aus unterschiedlichen Gründen ab. Aktuell arbeiten elf Schulen im SOLE-Netzwerk mit.

Die Wirkungen des Programms wird in den Evaluationen unter anderem von Schulleitenden und Mitgliedern der Steuergruppe wie folgt benannt:

- Schulleitung und Steuergruppe gewährleisten einen „roten Faden“ durch den Prozess. Die Steuergruppe bildet ein repräsentatives Abbild des Kollegiums.
- An unserer Schule orientieren sich Schüler\*innen und Lehrpersonen an gemeinsamen Werten und Normen. Die Schulhausregeln haben sich etabliert und werden von allen gehütet und eingehalten.
- Es gibt im Kollegium ein gemeinsam entwickeltes und getragenes Verständnis zum sozialen Lernen.
- Eltern werden von den Lehrpersonen als Erziehungspartner\*innen wahrgenommen.

Mehrfach wurde von Schulen der Wunsch ans Fachteam SOLE herangetragen, sich weiterhin mit anderen Schulführungen der Weiterentwicklung der partizipativen Schulkultur widmen zu können. Aufgrund dieses Wunsches entstand das Netzwerk SOLEplus. An diesem beteiligen

sich zurzeit zwölf Schulen. Die Schulen werden durch die Schulführung vertreten. Es wirken Schulleitende und Lehrpersonen mit, die eine themenbezogene Führungsverantwortung wahrnehmen, dies im Sinne von Teacher Leaders (Strauss, 2020).

### 3. Was heisst das für die Schulführung?

Eingangs dieses Artikels wurde die zukünftige Bedeutung und Auslegung von Mündigkeit diskutiert. Die Entwicklung von Kommunikation, Kollaboration, Kreativität und kritischem Denken wurde dabei in den Mittelpunkt gestellt. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die ganze Schule für die Förderung sozialer und personaler Kompetenzen der Schüler\*innen verantwortlich ist. Führung wird in SOLE-Schulen von verschiedenen Personen mitgetragen. So werden Lehrpersonen in Steuergruppen oder als Projektleitungen empowert. Innerhalb der Steuergruppe gibt es Lehrpersonen mit verschiedenen Funktionen. An einer Schule hat beispielsweise eine Lehrperson von sich aus angeboten, die partizipative Einbindung der Schüler\*innen im Auge zu behalten. Diese Lehrperson verfolgt Diskussionen und Entscheidungen bei Steuergruppensitzungen und Kollegiumstagen mit einer ganz bestimmten Perspektive und bestärkt je nach Situation erfolgreiches Handeln bzw. weist auf Lücken hin. Führungsaufgaben und Verantwortlichkeiten können so geteilt angegangen werden. Führung findet auf diese Weise zwischen den beteiligten Menschen, relational in sozialen Prozessen statt (Anderegg, 2020).

Das Programm SOLE rückt den Lernprozess der personalen und sozialen Kompetenzen ins Zentrum, wie auch der Lehrplan 21. In diesem werden die Bildungsziele wie folgt beschrieben: „Schüler\*innen sollen zu einer eigenständigen und selbstverantwortlichen Lebensführung befähigt werden, die zu verantwortungsbewusster und selbstständiger Teilhabe und Mitwirkung im gesellschaftlichen Leben in sozialer, kultureller und politischer Hinsicht führt“ (D-EDK, 2014, Grundlagen, S. 2). Partizipation wird ebenso in den Leitideen der Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE) gefordert (D-EDK, 2014, Grundlagen, S.16). Diese Grundlagen aus dem Lehrplan und den BNE-Vorgaben dienen Schulleitungen als Fundament und Legitimation, um den Schulentwicklungsprozess erfolgreich und akzentuiert zu steuern.

Teilhabe und Mitwirkung werden bei den Evaluationen des SOLE-Programms von Schulleitungen und Lehrpersonen als zentrale Errungenschaften einer gemeinsamen Gestaltung der Schulkultur hervorgehoben. Eine Verbesserung des Schulklimas gelingt, wenn alle Akteure gezielt einbezogen werden.

### Literaturverzeichnis

Anderegg, N. (2020). „Die Käthe lässt sich von ihr anstecken“ – Teacher Leadership und gemeinschaftliche Führung. In N. Anderegg & N.-C. Strauss. (Hrsg.), *Teacher Leadership – Schule gemeinschaftlich führen* (S. 109–123). hep.

D-EDK (2014). *Lehrplan 21. Gesamtausgabe*. Luzern: Deutschschweizer Erziehungsdirektoren-Konferenz. <https://www.lehrplan21.ch/>

Frey, K. (2010). *Disziplin und Schulkultur. Akteure, Handlungsfelder, Erfolgsfaktoren*. Schulverlag plus, S. 9.

Frey, K. (2019). *Infodossier-SOLE*. [https://www.fhnw.ch/de/weiterbildung/paedagogik/nach-thema/disziplin-und-schulkultur/media/infodossier-sole\\_2019\\_final.pdf](https://www.fhnw.ch/de/weiterbildung/paedagogik/nach-thema/disziplin-und-schulkultur/media/infodossier-sole_2019_final.pdf)

Hehn-Oldiges, M. (2021). *Wege aus Verhaltensfallen. Pädagogisches Handeln in schwierigen Situationen*. Beltz.

Helsper, W. (2008). Schulkulturen – die Schule als symbolische Sinnordnung. *Zeitschrift für Pädagogik* 54(1), 63–80.

Herzog, W. (2001, 10.Mai). *Mündigkeit aus der Sicht der Pädagogik und der Heilpädagogik* [Tagungsbeitrag]. Tagung der Zentralstelle für Lehrerinnen- und Lehrerfortbildung. Köniz, Schweiz.

Radix (2020). *PGF wirkt. SOLE Programm für soziales Lernen in der Schule*. <https://www.pgfwirkt.ch/de/projektliste/sole-programm-fuer-soziales-lernen-in-der-schule/>

Schleicher, A. (2018). *World class: How to build a 21<sup>st</sup>-century school system. Strong performers and successful reformers in education*. OECD Publishing.

Strauss, N.-C. (2020). Schule gemeinschaftlich führen. *Bildung Schweiz* 2, S. 38–39.

## Autorinnen

### **Maria Schmid**

Dozentin für Pädagogik am Institut für Weiterbildung und Beratung der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW). Beraterin von SOLE-Schulen, ab September 2022 Leiterin des Fachteams SOLE.

Kontakt: [maria.schmid@fhnw.ch](mailto:maria.schmid@fhnw.ch)

### **Annemarie Ruess**

Dozentin für Schul- und Unterrichtsentwicklung am Institut für Weiterbildung und Beratung der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW). Beraterin von SOLE-Schulen.

Kontakt: [annemarie.ruess@fhnw.ch](mailto:annemarie.ruess@fhnw.ch)