

Warum die Beringer Lehrerschaft am Freitag die Schulbank drückte

## Vom Sinn des pädagogischen Leitbilds

(gb) Im nächsten Frühling wird Beringen neben dem politischen auch ein pädagogisches Leitbild haben. Darum drückten am Freitag der vergangenen Woche die Lehrerschaft der Primar- und Oberstufen, der Pedell, die Kindergärtnerinnen sowie Schulbehördenmitglieder samt Schulleiterin einen ganzen Tag die Schulbänke in der Aula Schützweg 1. Währenddessen genossen Schülerinnen und Schüler ihre zusätzliche Freizeit.

Nicht geschaffen für die Schublade, sondern als wirksames Arbeitsinstrument soll das Leitbild der Beringer Schule dienen. Es wird von Umweltbedingungen, den Ressourcen der Schule sowie insbesondere von Wertvorstellungen geprägt. Ein Leitbild hat gegensätzliche Anforderungen zu erfüllen: Es muss möglichst allgemein abgefasst sein, damit alles Notwendige darin zur Sprache kommt. Gleichzeitig muss es jedoch auch hinreichend spezifisch sein, damit man sich daran orientieren kann. Es muss möglichst umfassend sein, damit es Richtlinienfunktionen wahrnehmen kann, indessen in seinen Aussagen möglichst knapp und prägnant sein. Dies sind die Voraussetzungen, dass das Leitbild erinnert wird und jederzeit abgerufen werden kann. Diesen Prozess mitzugestalten ist eine permanente Herausforderung für alle. Im Leitbild wird die Grundhaltung formuliert, nach der sich die Schule in allen ihren Tätigkeiten nach innen und aussen orientiert.

### Sich klar sein über Werte

Am Vormittag fand eine Wertediskussion mit Gruppenarbeit über pädagogisch persönliche Werte und schulisch organisatorische Werte statt. «Achtzig Prozent unserer Motivation entspringen unseren Werten, dem Warum und nur zwanzig Prozent dem Was und Wie», erklärten Annelise Wehrli Gisler und Hans-Peter Gisler von der FAS, Führungsakademie Schweiz, die den Prozess des pädagogischen Leitbilds in Beringen leiten und bündeln. «Ohne Klarheit über die Werte, die hinter den Zielen stehen, sind Ziele reine Worthülsen. Nur wenn Sie, liebe Teilnehmende, Ihre Werte kennen, werden Sie Ziele formulieren, von denen Sie wirklich beseelt sind. Äussere Zwänge haben dann keinerlei Chancen», ergänzten die FAS-Fachleute. Hier wurzelt

Regeln folgen Fragen, Pro und Contra, Stellungnahmen, Antworten und schliesslich die Lösung, nach der dann gehandelt wird.

### Erfolg und Freude müssen ständig erarbeitet werden

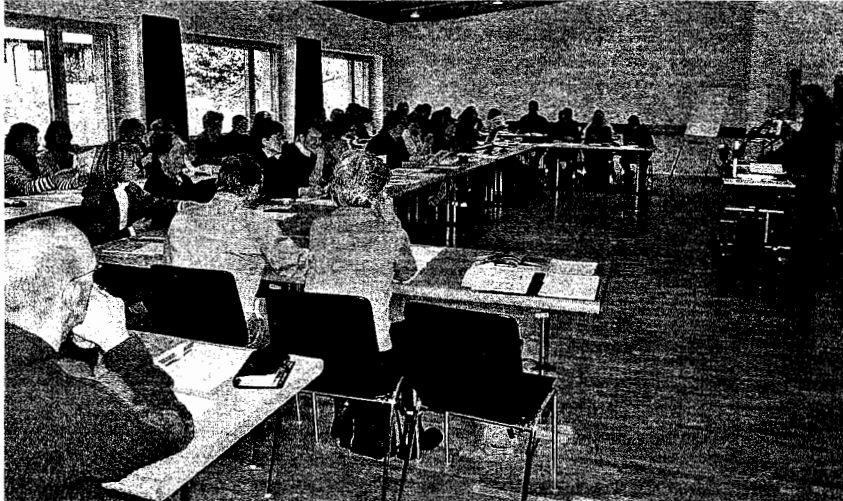
Um diese anspruchsvolle Leitbild-Arbeit sinnvoll zu gestalten, braucht es erstmals alle. Visionäre und pionierhafte Mitarbeiter sind gefragt, mit einer Führung, die nicht treibt, nicht bedroht, sondern motiviert und beflügelt. Ausgegangen wird von einer gemeinsamen Idee, einem Ideal und einer Vision, hinter der Führung und Mitstreiter voll stehen müssen. Um die nötige Atmosphäre für Einsatzfreude und Zusammengehörigkeit zu schaffen, wird ein Ziel angestrebt – und nicht nur ein nächster Schritt. Tönt gut – erfordert aber viel Arbeitseinsatz und Engagement –, denn Ideale und Visionen müssen später dann auf einen kleinen, gemeinsam brauchbaren Nenner reduziert werden, der als verbindliches und wirksames Instrument für die Schule gilt und leicht zu handhaben ist. Nur mit Visionen und Ideen, Einsatz und Organisation allein läuft immer noch nichts. Alles in allem erfordert die Verantwortung von jedem Mitarbeiter sowie von der Gemeinschaft, stets einen Ausgleich von Phantasie und Prinzipien, Wollen und Können anzustreben. Erfolg und Freude müssen ständig neu erarbeitet werden. Das Schaffen von Nutzen und die Gewinnung von Sinn ist für den Menschen als Persönlichkeit eine Herausforderung, der er sich dauernd stellen muss.

### Die gleiche Sprache sprechen und am gleichen Strick ziehen

Die gemeinsame Erarbeitung eines Leitbilds bietet auch für die Schule eine

auch eine der Erklärungen, warum sich so viele Menschen zwar immer wieder Ziele setzen, diese dann aber aus den Augen verlieren. Gemeinsam arbeitete man dann an einer Rohfassung für das Grundgerüst des pädagogischen Leitbilds, das in 8 Kategorien zusammengefasst und formuliert wurde. Dabei boten Wehrli Gisler als Leiterteam die nötigen Anweisungen und unterstützten den eingeleiteten Prozess, der sich voraussichtlich bis nächsten Frühling zwischen Projektgruppe und Team hinziehen wird.

mehrfache Chance. Die Vision des Unternehmens Schule hat sich zu bewähren und muss so lange hin und her diskutiert werden, bis sie echte und nicht nur geheuchelte Zustimmung findet. Die Diskussion von Stärken und Schwächen bietet nicht nur Gelegenheit zur «Kropfleerete», sondern auch zur nüchternen Standortbestimmung. Von hier aus lassen sich Potentiale abschätzen und alte Zöpfe abschneiden. Das sich ergebende Resultat ist ein doppeltes: Einerseits mehr Klarheit über die Vorstellungen,



*In der Aula im Schützweg 1 versammelten sich Lehrerschaft, Schulbehörde und Schulleitung im Plenum, um in erster Instanz am pädagogischen Leitbild für die Beringer Schule zu arbeiten.*

### **Nicht ins Wort fallen bedeutet aufgeschobene Kritik**

Bei der Projektumsetzung wird auch die so genannte Hermeneutik eingesetzt: Die Methode des Verstehens und des Gesprächs, die verschiedene Elemente beinhaltet. Zum Beispiel die «aufgeschobene Kritik», nicht ins Wort fallen, den eigenen inneren Kritikstrom zurückhalten, das «Respektieren der Person», wie sie sich gerade präsentiert, und «zuhören» nicht nur mit zwei Ohren, sondern auch mit dem so genannten dritten inneren Ohr, das die volle Aufmerksamkeit im aktiven Zuhören entwickelt. Erst zum Schluss, wenn die erwähnten Kriterien erfüllt sind, ist «sprechen» angebracht. Nach den hermeneutischen

die jeder vom andern und über die Schule hat. Andererseits eine saubere Richtungsbestimmung für den Weg des Unternehmens und die Arbeit des Einzelnen. Das bietet die Gewähr, dass alle dieselbe Sprache sprechen und am gleichen Strick ziehen. Dies ist unabdingbar für die Funktionen des Leitbilds. Wenn sich Vorgesetzte und Mitarbeiter gemeinsam in einem Leitbild gefunden haben, dann hält jeder vermehrt Augen und Ohren offen, um Systemlücken und günstige Ressourcen aufzuspüren, und sinnvolle Trends zu verfolgen. Dann wird Qualität unterrichtet und das Anspruchsdenken weicht der Suche nach möglichen Verbesserungen und die Routine zugunsten neuer Entwicklungen. □

ANZEIGEN VON OSER KLETT GAG  
03.12.2005, 15