Non-positional Teacher Leadership (NPTL)

Information und Anleitung

David Frost
Wolfson College, Cambridge

Ins Deutsche übertragen von Monika Bieri

August 2025

Dieser Leitfaden soll Menschen in Bildungssystemen weltweit darin unterstützen, Programme für non-positional Teacher Leadership (NPTL) zu initiieren und zu gestalten.

Umschlagbild: Gemälde von Amanda Roberts.

Dies ist eine Open-Access-Publikation.

Original © David Frost, Wolfson College, Cambridge 2024 / Jetzt verfügbar unter Creative Commons Lizenz CC-BY-NC-SA 4.0 als Teil von Frost, D., Durrant, J., Hill, V., Holden, G. C Roberts, A. (2025) *Teachers and the Practice of Leadership: Enabling Change for Transformation and Social Justice.* Routledge
Version vom 18.04.26

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis ..... *i*
Warum dieser Leitfaden für Sie interessant ist ..... *iii*
Danksagung ..... *iv*
Glossar ..... *vii*
Einführung in den Leitfaden *1*
Überblick über das Programm *1*
Abschnitt 1: *2*
Grundprinzip der non-positional Teacher Leadership (NPTL) *2*
Die Bedarf an Fortschritt und Wandel *2*
Warum Lehrpersonen zu Agent:innen des Wandels werden müssen *3*
Die Idee der non-positional Teacher Leadershsip *4*
Abschnitt 2: *5*
Ergebnisse des NPTL-Programms *5*
Verbesserungen des Lernens von Schüler:innen *5*
Gesteigerte Professionalität der Lehrpersonen *6*
Veränderte oder optimierte Praxis *6*
Erweitertes Fachwissen *6*
Bereicherung der professionellen Kultur an einer Schule *6*
Fürsprache und Eigeninitiative *7*
Weitere Ergebnisse *7*
Abschnitt 3: *8*
Ein non-positional Teacher Leadership (NPTL) Programm initieren *8*
Wer könnte ein Programm initiieren? *8*
Notwendige Unterstützung für den Start eines NPTL-Programms *9*
Benötigte praktische Unterstützung der Schulleitung *10*
Vorkehrungen für die Anerkennung treffen *11*
Das Programm nachhaltig gestalten *12*
Prozessbegleitende in ihre Rolle einweisen *13*
Mitarbeitende zur Teilnahme am Programm einladen *14*
Wie viele Gruppenmitglieder? *14*
Teilnehmende in Sekundarschulen oder Gymnasien identifizieren *15*
Teilnehmende in Grundschulen, Primarschulen oder Kindergärten identifizieren *15*
Teilnehmende in weiteren schulischen Einrichtungen identifizieren *15*
Abschnitt 4: *16*
Begleiten von non-positional Teacher Leadership (NPTL) Programmen *16*
Übergeordnetes Ziel der non-positional Teacher Leadership *16*
Das Wesen von Entwicklungsarbeit *16*
Das lehrperson-geleitete Entwicklungsprojekt *17*
Wissensaufbau *20*

Schlüsselstrategien für die Durchführung des Programms 21
Der Kontext für den Einsatz der NPTL-Methode 23

Abschnitt 5: 24
Struktur des NPTL-Programms 24

Der Zeitrahmen 24
Die Workshops 25
Eins-zu-eins-Tutorials 27
Netzwerk-Veranstaltungen 28
Ein Programm planen 30

Abschnitt 6: 31
Beurteilung und Anerkennung 31

Grundüberlegung zur Leistungs-Anerkennung 31
Beurteilung basierend auf einem Portfolio 31
Was als Beleg gilt 32
Das Portfolio 33
Beurteilen der Portfolios 33
Das Ausstellen von Bestätigungsurkunden 35

Abschnitt 7: 36
Ein Überblick über das Workshop-Programm 36

Das Programm anpassen 36
Zwischen den Workshops 37

Abschnitt 8: 47
Organisation von Netzwerkveranstaltungen 47

Grundüberlegungen zu Netzwerken 47
Zusammenarbeit mit anderen Prozessbegleitungen 48
Zu berücksichtigende Faktoren 48
Was tun, wenn in einer Region eine einzige Schule ein NPTL-Programm durchführt 51

Abschnitt 9: 52
Aufbau eines Netzwerks 52
Abschnitt 10: 53
Abschliessende Bemerkungen 53
Referenzen 54

Warum dieser Leitfaden für Sie interessant ist

Dieser Leitfaden richtet sich an alle, die ein Programm zur Unterstützung von non-positional Teacher Leadership (NPTL) initiieren, erstellen und entwickeln möchten.

Die etablierten Strategien zur Verbesserung der Bildungsqualität sind offensichtlich unzureichend. Mit den üblichen Ansätzen für Schulführung, berufliche Weiterentwicklung von Lehrpersonen und Praxisentwicklung ist es nicht gelungen, den allgemeinen Verbesserungsbedarf an Schulen zu decken. Dies ist eine Frage der sozialen Gerechtigkeit. Einige Kinder und Jugendliche profitierten von ihrem Schulbesuch, aber viele durchlaufen ihr Bildungssystem, ohne eine gute Grundbildung zu erhalten. Nur eine Minderheit erreicht das erforderliche Niveau, um sich Chancen wie den Besuch einer Universität und eine berufliche Laufbahn zu eröffnen; darüber hinaus gibt es weltweit immer noch viele Millionen Kinder, die nicht einmal Zugang zu einer Grundbildung haben.

Dieser Leitfaden bietet eine Gegenstrategie, die auf einer Überzeugung beruht, welche durch langjährige praktische Erfahrungen und solide theoretische Untermauerung gestützt wird. Diese Strategie wird seit Mitte der 1990er Jahre in zahlreichen Veröffentlichungen dokumentiert und diskutiert, zuletzt in einem neuen Buch über die Rolle von Lehrpersonen im Bildungswandel:

> *Teachers and the practice of leadership: enabling change for transformation and social justice* (Frost, Durrant, Hill, Holden und Roberts, 2025).

Wir sind überzeugt, dass es notwendig und umsetzbar ist, alle, die beruflich an einer Schule oder in einem verwandten Umfeld tätig sind, als Agent:innen des Wandels zu ermächtigen. Wir verwenden dafür den Begriff «non-positional Teacher Leadership», denn er hat offensichtlich eine rhetorische Kraft, wichtiger noch, er bezieht sich auf jede und jeden innerhalb einer Schule als Organisation, unabhängig von Status, Position oder Funktion. In *Abschnitt 1* dieses Leitfadens wird diese Haltung begründet.

Dieser Leitfaden richtet sich an alle, die ein Programm zur Unterstützung von non-positional Teacher Leadership einführen oder leiten möchten. Er zeigt auf, wie man diesen Prozess initiiert, entwickelt und fördert.

Unsere langjährige Erfahrung mit dem hier vorgestellten Ansatz zeigt, dass er die Kraft hat, die Praxis und Kultur an einer Schule nachhaltig zu verändern. Er kann auch zu weiteren sozialen Reformen beitragen. Wir sind der Meinung, es ist an der Zeit, die Hoffnung von Lehrpersonen zu fördern und zu verstärken. Wir sind davon überzeugt, dass die non-positional Teacher-Leadership und das Programm, das wir hier anbieten, Lehrpersonen und weitere Mitarbeitende von Schulen befähigt und unterstützt, zu Agent:innen eines Wandels zu werden, der allen Kindern und Jugendlichen den Zugang zu einer hochwertigen Bildung ermöglicht.

David Frost
Emeritierter Fellow, Wolfson College, Cambridge

Danksagung

Dieser Leitfaden soll im Bildungswesen tätigen Menschen dabei helfen, Programme zur Förderung von non-positional Teacher Leadership (NPTL) zu initiieren und aufrechtzuerhalten. Dieses Programms resultiert aus langjähriger Anwendung und Weiterentwicklung in verschiedenen Ländern. Seit seiner Einführung im Jahr 1990 haben sich Terminologie, konzeptionelle Grundlagen sowie praktische Materialien und Instrumente weiterentwickelt. Vielen ist vielleicht das Programm „Reflective Action Planning" und das „Teacher Led Development Workprogramme" bekannt. Diese waren wichtige Meilensteine in der Entwicklung von NPTL.

Dieser Leitfaden basiert auf vielen früheren Dokumenten, die teilweise veröffentlicht sind. Zum Beispiel:

Frost, D. (1997) *Reflective Action Planning for Teachers: A Guide to Teacher-led School and Professional Development*, London: David Fulton Publishers.

Frost, D. und Durrant, J. (2003) *Teacher-led Development Work: guidance and support*, London: David Fulton Publishers.

Weiter wurden das Handbuch für die Prozessbegleitung und Workshop-Tools innerhalb des HertsCam-Netzwerks mehrfach überarbeitet (siehe *Glossar*).

Die Entwicklung der hinter dem Ansatz liegenden Denkweise wurde in zahlreichen wissenschaftlichen Publikationen dokumentiert und untersucht. Eine Auswahl in chronologischer Reihenfolge umfasst:

Frost, D. (1995) '*Reflective action planning: a model for continuing professional development*' in D. Frost, A. Edwards und H. Reynolds (Hrsg.) *Careers Education and Guidance*, London: Kogan Page, S. 93-104.

Frost, D. (1996) '*Integrating enquiry into teachers' professional lives*', in R. McBride, (Hrsg.) *Teacher Education: Some issues from research and practice*, London: Falmer Press, S. 218-235.

Frost, D., Durrant, J., Head, M. und Holden, G. (2000) *Teacher-led School Improvement*, London: RoutledgeFalmer.

Frost, D. und Roberts, J. (2004) *From teacher research to teacher leadership: the case of the Hertfordshire Learning Preferences Project*, Teacher Development 8 (2 & 3), S. 181-199.

Frost, D. (2005) *Resisting the juggernaut: building capacity through teacher leadership in spite of it all*, Leading and Managing 10 (2), S. 70-87.

Mylles, J. und Frost, D. (2006) *Building teacher leadership in Hertfordshire*, Improving Schools March 2006, S. 69-76.

Durrant, J. und Holden, G. (2006) *Teachers Leading Change*. London: Paul Chapman Publishing.

Frost, D. (2010) *Teacher leadership and educational innovation*, For Educational Research: Journal of the Institute for Educational Research 42 (2), S. 201-216.

Frost, D. (2012) *From professional development to system change: teacher leadership and innovation, Professional Development in Education* (special issue on Teacher Leadership and Professional Development) 38 (2), S. 205-227.

Bangs, J. und Frost, D. (2015) '*Non-positional teacher leadership: distributed leadership and self-efficacy*' in R. Kneyber und J. Evers (Hrsg.) *Flip the System: Changing Education from the Ground Up*. London: Routledge. S. 91-107.

Frost, D. (2018) *HertsCam: A teacher-led organisation to support teacher leadership*, International Journal of Teacher Leadership 9 (1), S. 79-100.

https://www.cpp.edu/ceis/education/international-journal-teacherleadership/documents/frost.pdf

Frost, D. (2019) *Teacher Leadership and Professionality*. Oxford Research Encyclopedia of Education. Retrieved 20 Feb. 2025, from: https://oxfordre.com/education/view/10.1093/ acrefore/9780190264093.001.0001/acrefore-9780190264093-e-778.

Durrant, J. (2020) *Teacher agency, professional development and school improvement*. London: Routledge.

Frost, D. (2023) *Teacher leadership*, in P. Woods, A. Roberts, M. Tian and H. Youngs (Hrsg.) *Handbook on Leadership in Education*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing. S. 89-101.

Im Buch "Teacher Leadership – Schule gemeinschaftlich führen" ist zudem der folgende Beitrag von David Frost auf Deutsch erschienen:

Frost, D. (2020) *Teacher Leadership und Professionalität*, in: N.-C. Strauss und N. Anderegg (Hrsg.) *Teacher Leadership – Schule gemeinschaftlich führen*. Bern: hep-Verlag. S. 20-46.

Die Entwicklung von non-positional Teacher Leadership wäre nicht möglich gewesen ohne den Einsatz und die Beteiligung Tausender Lehrpersonen und anderer Bildungsfachleute, die in den letzten drei Jahrzehnten an Programmen teilgenommen haben. Viele von ihnen sind zu Prozessbegleiter:innen und Organisator:innen geworden. Sie spielten eine wichtige Rolle beim Aufbau des unterstützenden Rahmens, innerhalb dessen die Teilnehmenden die Programme absolvierten. Einige ihrer Geschichten wurden in Publikationen wie den unten aufgeführten erzählt:

Frost, D., Ball, S., Hill, V. und Lightfoot, S. (2018) *Teachers as Agents of Change: a masters programme taught by teachers*. Letchworth: HertsCam Publications. Available as an e-book at: www.non-positionalteacherleadership.com

Frost, D. (2017) *Empowering teachers as agents of change: a non-positional approach to teacher leadership*. Cambridge: LfL the Cambridge Network. Available as an e-book at: www.non-positionalteacherleadership.com

Frost, D. (2014) *Transforming Education Through Teacher Leadership*. Cambridge: LfL the Cambridge Network. Available as an e-book at: www.non-positionalteacherleadership.com

Frost, D., Hill, V. und Lightfoot, S. (2019) *International Journal of Teacher Leadership* (special issue dedicated to HertsCam / ITL) 10 (1), Spring 2019. https://www.cpp.edu/~ceis/education/ international-journal-teacher-leadership/current-issues.shtml

Qanay, G., Frost, D., Kalikova, S. und Zakayeva, G. (2023) *Лидерство учителей Казахстана (Teacher Leadership in Kazakhstan)*, Almaty: ИД «Жибек Жолы».

Während mehr als 35 Jahren haben verschiedene Organisationen in mehreren Ländern eine wichtige Rolle bei der Unterstützung dieser Arbeit gespielt, darunter:

Canterbury Christ Church University (CCCU), Canterbury, UK
CANTARNET (CCCU)
University of Cambridge Faculty of Education (UCFE)
Leadership for Learning: The Cambridge Network (UCFE)
Hertfordshire Education Services
The HertsCam Network
Open Society Institute, Budapest, Hungary
Soros Foundation, Almaty, Kazakhstan
The Kazakh State Women's Pedagogical University, Almaty, Kazakhstan
UNESCO Almaty, Kazakhstan

Darüber hinaus verdankt die Entwicklung des Programms viel den zahlreichen Schulen, die es übernommen und mitgestaltet haben. Viele der beteiligten Schulen sind mit dem HertsCam-Netzwerk verbunden, das sich in Hertfordshire und den umliegenden Grafschaften etabliert hat. Das Programm hat sich auf den Raum Newcastle und Nordirland ausgeweitet, und weitere Schulen sind Teil des CANTARNET-Netzwerks in Kent. Schulen auf der ganzen Welt haben an Programmen teilgenommen, die im Rahmen der Initiative „International Teacher Leadership" (ITL) ins Leben gerufen wurden. ITL wurde 2008 von HertsCam initiiert, und Programme wurden in vielen Ländern gestartet, darunter:

Albania	Kazakhstan	Morocco
Bulgaria	Kosovo	Palestine
Bosnia & Herzegovina	Macedonia	Portugal
Croatia	Malaysia	Romania
Egypt	Montenegro	Serbia
Greece	Moldova	Turkey

Die Entwicklung dieser Arbeit wird in einem neuen Buch näher beleuchtet:

Frost. D. (2025). *In pursuit of enhanced teacher professionality: a story of praxis*

Dieses und viele der oben genannten Publikationen können auf dieser Website abgerufen werden: www.non-positionalteacherleadership.com

Glossar[1]

Abgleichprozess für Beurteilungsstandards (assessment moderation)

Ein Verfahren zur Überprüfung von Beurteilungsstandards, welche üblicherweise eine Diskussion unter den Beurteilenden umfasst.

Agent:in des Wandels (agent of change)

Ergreift die Initiative ergreift und leitet Aktivitäten, die zu Veränderungen führen, wie z.B. die Kooperation unter Lehrpersonen.

Bedächtigkeit / gründliche Abwägung (deliberation)

Der reflektierende Prozess der Entscheidungsfindung.

Beleg / Nachweis (evidence)

Erschaffenes, das etwas belegt oder veranschaulicht.

CANTARNET

Das Canterbury Action Research Network wurde von Mitarbeitenden des Canterbury Christ Church College gegründet, um Lehrpersonen Vernetzung zu ermöglichen.

Eigeninitiative (activism)

In diesem Zusammenhang bezieht sich der Begriff auf Massnahmen von Lehrpersonen, um einen unterstützenden Rahmen für non-positional Teacher Leadership zu schaffen.

Einfluss[2] (impact)

Die Auswirkung von etwas; der daraus entstehende Nutzen; im Sinne der positiven Folgen des eigenen Handelns (als Lehrperson).

Entwicklungsarbeit

Strategische, fokussierte und bewusste Massnahmen mit dem Ziel, die berufliche Praxis zu entwickeln; ein über einen längeren Zeitraum stattfindender wiederholender und adaptiver Prozess.

Ermächtigung / Empowerment

Andere Personen zu selbstständigem und selbstbestimmtem Handeln ermutigen und befähigen, damit sie ihre Umstände oder ihr Umfeld verändern und Einfluss ausüben können.

---

[1] Anmerkung der Übersetzung: Hier werden die zentralen Begriffe und Konzepte der non-positional Teacher Leadership Methode ausgeführt. Die mit einem Stern ausgezeichneten Ausdrücke beziehen sich auf Konzepte und Begriffe aus der deutschsprachigen Bildungslandschaft, die im englischen Original nicht aufgelistet sind.

[2] Anmerkung der Übersetzung: Es wird hier die Übersetzung des Begriffs «Impact» übernommen aus dem Buch Hattie, J. (2021). Lernen sichtbar machen für Lehrpersonen. (W. Beywl & K. Zierer, Hrsg.) (5. unveränderte Auflage, überarbeitete deutschsprachige Ausgabe.). Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren GmbH.

freundshaftliche Kritik (critical friendship)

Einen Kollegen oder eine Kollegin in einer Art konstruktiv kritisieren, die auf unterstützende Weise herausfordernd ist.

Fürsprache (advocacy)

Sich für die Idee der non-positional Teacher Leadership einsetzen und sie anderen Lehrenden und Personen näherbringen, die diese Idee unterstützen könnten.

Galleriebesuch (gallery walk)

Eine Methode, um vorbereitete Stationen oder Ausstellungsstücke wie z.B. Posters zu betrachten, damit alle sich mit den präsentierten Inhalten einzeln auseinandersetzen können.

Gemeinschaft (community)

Eine Gruppe von Freiwilligen, die gemeinsame Ziele verfolgen, sich gegenseitig unterstützen und kritisch begleiten möchten.

Handlungskompetenz (agency)

Die angeborene Fähigkeit des Menschen, auf die Welt einzuwirken, beispielsweise auf berufliche Umstände und soziale Strukturen, um etwas zu verändern.

HertsCam Network

Eine Organisation, die aus einer Partnerschaft zwischen der Fakultät für Erziehungswissenschaften der Universität Cambridge und dem Hertfordshire Education Service hervorgegangen ist. Als gemeinnützige Organisation unterstützt und fördert sie die non-positional Teacher Leadership.

Leadership, transformative

Führungskräfte bemühen sich, das organisatorische Umfeld so zu verändern, dass es Wandel und Verbesserungen zuträglicher ist – beispielsweise durch die Entwicklung einer professionellen Kultur.

Lehrpersonen, Schulpersonal (teacher)

Wir verwenden diesen Begriff für alle Personen, die in einer Schule oder einer anderen Bildungseinrichtung in einer beruflichen Funktion tätig sind, unabhängig von ihrem Status, ihrer Qualifikation oder ihrer formalen Position.

Multi Academy Trust MAT

Dies ist ein staatlich anerkannter, halbautonomer Zusammenschluss von Schulen in England und Wales.

**Nachhaltigkeit / Hinterlassenschaft (legacy)*

Was beobachtbar nach Abschluss des Projektes weiterhin selbst und von anderen praktiziert wird.

NGO Nichtregierungsorganisation

Typischerweise sind NGOs philanthropische Stiftungen, gegründet um gezielt soziale Probleme anzugehen.

Netzwerken

Zusammentreffen, um Erfahrungen auszutauschen und Wissen aufzubauen, indem einander erzählt, miteinander diskutiert und kritisch auseinandergesetzt wird.

non-positional Teacher Leadership (NPTL)

Der Begriff bezieht sich auf die Idee, dass alle an Schulen tätigen Personen in der Lage sein sollten, unabhängig von Status oder formaler Position, Veränderungen anzustossen.

NPTL-PLG (professionelle Lerngemeinschaft)

Gemeinschaft von Lehrpersonen, die die NPTL-Workshops absolvieren, ein eigenes Entwicklungsprojekt umsetzen, von- und miteinander lernen.

Politische Reform

Dies bezieht sich auf Veränderungen der Art und Weise, wie eine Gesellschaft regiert wird, beispielsweise durch mehr Demokratie.

Portfolio

Eine organisierte Sammlung von unterschiedlichen Belegen und Nachweisen, die einen Entwicklungs- und Lernprozess veranschaulicht.

Praxisentwicklung

Die Weiterentwicklung dessen, was Lehrpersonen und Schulen unternehmen, damit das Lernen der Schülerinnen und Schüler besser wird.

professionelle Kultur

Das vorherrschende Geflecht aus Werten, Überzeugungen und Normen innerhalb einer bestimmten Schule, Einrichtung oder eines Systems.

Professionalität, subjektive (professionality)

Die persönliche Konstruktion der eigenen beruflichen Identität und Rolle.

**Professionalität, objektive (professionalism)*

Standardisierte Erwartungen an eine bestimmte Dienstleistung.

**Prozessbegleitung, Prozessbegleiter:in (facilitator)*

Rolle, in der jemand andere bewusst befähigt und unterstützt. Sie führt die NPTL-PLG durch das NPTL-Programm und hütet die Rahmenbedingungen.

Reflexion

Der einer Entscheidung vorausgehende Denkprozess.

**Schlüsselziele des Wandels (agenda of change)*

Zielgerichtetes Vorhaben zur Neuausrichtung.

Schulleitung; Schulleiter:in - Direktor:in - Rektor:in

Für den Betrieb und die Entwicklung einer Schule verantwortliche Person.

Spielregeln / Zusammenarbeitsvereinbarung (Ground rules)

Eine Reihe von in der Gemeinschaft vereinbarten Regeln, die den Umgang miteinander klären und die persönlichen Grenzen der Teilnehmenden schützen.

Soziales Kapital

Die Qualität der Beziehungen, des Vertrauens, der Interaktionen und der Zusammenarbeit, die für die Effektivität einer Organisation entscheidend sind.

Soziale Gerechtigkeit

Fairness und Gleichheit zwischen verschiedenen Gruppen in der Gesellschaft.

Soziale Reform

Veränderungen in der Struktur einer Gesellschaft und in den Beziehungen zwischen deren verschiedenen sozialen Gruppen.

Teilnehmer:in

Er oder sie hat sich bewusst dafür entscheiden, vollständig an einem non-positional Teacher Leadership Programm teilzunehmen und davon zu profitieren.

Tutorial

Üblicherweise ein 1:1 Gespräch, mit dem Ziel, sein Projekt und die damit verbundenen Vorhaben zu reflektieren.

USAID

Die United States Agency for International Development war bis Februar 2025 eine unabhängige Behörde der US-Regierung. Sie setzte sich für die Beseitigung extremer globaler Armut und die Förderung der weiteren Entwicklung demokratischer Gesellschaften ein.

UNESCO

Organisation der Vereinten Nationen für Erziehung, Wissenschaft und Kultur.

UNICEF

Das Kinderhilfswerk der Vereinten Nationen (ursprünglich Internationales Kinderhilfswerk der Vereinten Nationen).

**Vignette / Projektgeschichte*

Eine kurze, anschauliche Darstellung einer konkreten Situation oder eines Fallbeispiels in Form einer Erzählung, die typische Verhaltensweisen, Herausforderungen oder Entscheidungsprozesse in Bildungs- und Lernkontexten illustriert. Sie dient dazu, theoretische Inhalte praxisnah zu veranschaulichen, Reflexionen anzuregen oder Diskussionen zu fördern.

Wertorientierung / wertorientierte Motivation (moral purpose)

Die Verpflichtung, nach Grundsätzen und Werten zu handeln, um Fragen der sozialen Gerechtigkeit wie ungleiche Bildungsergebnisse anzugehen.

Workshop

Zusammenfinden mehrerer Personen, um in Austausch und Reflexion gemeinsam zu forschen, zu klären und zu lernen.

Einführung in den Leitfaden

Dieser Leitfaden richtet sich an alle, welche ein Programm für Non-Positional Teacher Leadership umsetzen wollen. Das Programm hat zum Ziel, Mitglieder des Schulpersonals darin zu befähigen, Führung auszuüben, um die eigene Praxis und diejenige ihrer Kolleg:innen weiterzuentwickeln. Der Begriff "Non-Positonal Teacher Leadership" verfolgt die Idee, dass allen Mitglieder der Schule diese Möglichkeit unabhängig von Status, Position oder Funktion offensteht.

Der Leitfaden enthält Anleitungen für die Initiant:innen eines solchen Förderprogramms als auch diejenigen, welche sich freiwillig für die Rolle der Prozessbegleitung zur Verfügung stellen oder gebeten werden, diese zu übernehmen.

Überblick über das Programm

Das Programm besteht aus einer Reihe von Workshops, Eins-zu-Eins-Tutorials und Netzwerkveranstaltungen, die innerhalb einer Schuleinheit stattfinden. Alle Mitglieder des Schulpersonals sind unabhängig von ihrem Status oder ihrer formalen Position zur Teilnahme eingeladen.

Das Programm sollte von zwei erfahrenen Mitarbeitenden aus der Schule geleitet werden. Die Prozessbegleitung unterscheidet sich deutlich vom Weiterbildungsprogramm selbst, wie in *Abschnitt 4: Begleitung von non-positional Teacher Leadership (NPTL) Programmen* erörtert wird. Diejenigen, die die Prozessbegleitungsrolle übernehmen, sind überzeugt, dass das Programm einen wesentlichen Beitrag zur Steigerung der Schulqualität leisten wird. Darum wird die Prozessbegleitung als Teil der professionellen Verantwortung angesehen und benötigt keine weiteren Anreize wie Vergütung oder Freistellung von anderen Aufgaben. In der Vergangenheit berichteten Prozessbegleiter:innen, dass diese Aufgabe erfüllend war und sie in ihrer eigenen beruflichen Entwicklung weiterbrachte.

Das Programm soll Mitglieder des Schulpersonals befähigen, Wandel mittels Teacher-Leaderschip anzuleiten. Dies wird in *Abschnitt 4* des Leitfadens ausführlich erläutert. Im Mittelpunkt des NPTL-Ansatzes steht das Ziel, dass jede teilnehmende Lehrperson in die Lage versetzt wird, ihre beruflichen Anliegen zu ergründen, Schlüsselziele für ihr Veränderungsvorhaben festzulegen, ein Entwicklungsprojekt zu planen und es durchzuführen. NPTL-Teilnehmende beziehen weitere Kolleginnen und Kollegen in den kollaborativen Prozess ihres Entwicklungsvorhabens ein, das einen bestimmten Aspekt aus ihrer Praxis zum Inhalt hat.

Abschnitt 1:

Grundprinzip der non-positional Teacher Leadership (NPTL)

Dieser Abschnitt enthält Hinweise zu:

- der Bedarf an Fortschritt und Wandel
- warum Lehrpersonen zu Agent:innen des Wandels werden müssen
- die Idee der non-positional Teacher Leadership (NPTL)

Wir verwenden den Begriff «Lehrperson» für alle, die an einer Schule oder in einem anderen Umfeld tätig sind, wo Kindern und jungen Menschen das Lernen ermöglicht werden soll. Er soll so inklusiv wie möglich verstanden werden, denn es ist davon auszugehen, dass nicht alle, die in solchen Einrichtungen arbeiten, voll qualifizierte Lehrpersonen sind, und dennoch eine wichtige Rolle im Bildungsprozess spielen. Es wird auch davon ausgegangen, dass diejenigen, die bereits formale Verantwortungspositionen innehaben, ebenfalls in der Entwicklung ihrer Leadership-Kompetenzen unterstützt werden können. Im Rahmen des HertsCam-Netzes wurden professionelle Lerngemeinschaften für ein breites Spektrum von Schulpersonal eingerichtet, darunter Klassenassistent:innen, Schulbibliothekar:innen, Abteilungsleitende, Schulleitende und so weiter.

Die Bedarf an Fortschritt und Wandel

Diesem Program zugrunde liegenden Überlegungen werden im neuen Buch *Teachers and the practice of leadership: enabling change for transformation and social justice* (Frost, Durrant, Hill, Holden und Roberts, 2025) ausgeführt. Manche, im Bildungswesen Tätige, sind des Wandels überdrüssig. Dies liegt vermutlich daran, dass Bildungsreformen üblicherweise von oben - von der Regierung und offiziellen Stellen - initiiert werden und nicht von ihnen selbst. Für die Bereitstellung von Bildung muss zweifelsohne ständig nach Fortschritt und Wandel gestrebt werden, ganz egal, wo auf der Welt man lebt.

Vielleicht arbeiten Sie im so genannten «globalen Norden» in einem Bildungssystem, das alle Kinder im Alter von 5 bis 18 Jahren umfasst, aber selbst da bestehen offensichtlich erhebliche Unterschiede in den Ergebnissen für verschiedene Gruppen von Lernenden. Die Forschung belegt sogar Unterschiede von einem Klassenzimmer zu einem anderen. Auch wenn wir diese Unterschiede mit Faktoren erklären können, die sich der Kontrolle der Schule entziehen, so wissen wir um den grossen Spielraum, diese Ungerechtigkeit anzugehen und mittels Aktivitäten von Lehrenden zu verringern.

Betrachtet man das Bildungswesen weltweit, so verzeichnen regelmässige Berichte von Organisationen wie UNESCO und UNICEF eine «Bildungskrise», bei der viele Millionen Kinder keinen Zugang zur Schulbildung haben und viele weitere Millionen zwar eine Schule besuchen, diese jedoch die grundlegendsten Lese-, Schreib- und Rechenkompetenzen nicht erreichen. Mit den üblichen politischen Massnahmen lassen sich jedoch keine nennenswerten Veränderungen erzielen.

Wo auch immer in der Welt Sie sich befinden, es gibt Arbeit zu tun. Deshalb bieten wir hier einen alternativen Weg an, um der Ungerechtigkeit zu begegnen, die verhindert, dass alle Kinder ihr Potenzial ausschöpfen können, sei es aufgrund von Hungersnöten, Klimawandel, Konflikten, wirtschaftlicher Unterentwicklung oder Unzulänglichkeiten in Fachwissen und Praxis.

Warum Lehrpersonen zu Agent:innen des Wandels werden müssen

Oft denken politische Entscheidungs-Tragende, dass Probleme im Bildungswesen dadurch zu lösen sind, indem sie Praktiken - häufig aus anderen Teilen der Welt - ermitteln und deren Umsetzung in ihren eigenen Systemen vorschreiben. Wie im Begleitbuch zu dieser Anleitung dargelegt (Frost, Durrant, Hill, Holden und Roberts, 2025), stellt dieses Konzept der Umsetzung in Wirklichkeit ein Hindernis für den Wandel dar. Diese Sichtweise führt in der Regel zu Reformen, bei denen verkannt wird, dass Lehrpersonen die einzigen sind, die ihre Praxis tatsächlich auf authentische Weise verändern können. Diese Idee von Umsetzung geht oft von der Annahme aus, Lehrpersonen brauchen einfach "geschult" zu werden, indem man sie mit Informationen beliefert und ihnen die Möglichkeit gibt, diese zu verdauen. Dieses «Schulungs-Konzept» muss in Frage gestellt werden. Es beruht auf behavioristischen Annahmen, die vielleicht hilfreich sind, will man einen gehorsamen Hund, aber für erwachsene, berufstätige Menschen sind sie unangebracht.

Lehrpersonen sind die Einzigen, die notwendige Handlungen in ihren Klassenzimmern umsetzen können. Damit Reform passiert, müssen sich Lehrende den neuen Vorgehensweisen gegenüber verpflichten und sich in der Lage fühlen, etwas verändern können. Wandel ist komplex, da er beispielsweise neue Lernziele und Kompetenzen verlangt, die an Überzeugungen und Werten von Lehrpersonen rütteln könnten. Die vorgeschlagene Änderung kann eine Anpassung von Überzeugungen und Werten erfordern. Es ist jedoch unmöglich, eine Fachperson zu zwingen, etwas zu glauben, woran sie nicht glaubt, oder Werte zu übernehmen, die im Widerspruch zu ihren eigenen Werten stehen. Um zum Kern veränderter Praxis zu gelangen, funktioniert «Training» nach herkömmlichen Vorstellungen nicht. Die Aufforderung, eine Führungsrolle zu übernehmen, hingegen kann die Wertorientierung und die Handlungskompetenz von Lehrpersonen freisetzten.

> *.... Mit der richtigen Art von Unterstützung können Lehrpersonen ihre Wertorientierung schärfen und stärken. Es gelingt ihnen, ihre Reserven menschlicher Handlungskompetenz anzuzapfen und Massnahmen zu ergreifen, die die Lücke zwischen ihren beruflichen Werten und der beobachteten Praxis schliessen. (Frost, 2023: 95).*

Unsere Erfahrung zeigt, dass Lehrpersonen, die an einem Workshop teilnehmen, wo sie mit Kolleginnen und Kollegen zusammensitzen und über ihre berufliche Identität, ihre Werte, ihre Erfahrungen, ihre Anliegen und ihren möglichen Beitrag zur Verbesserung von Praxis nachdenken können, oft tief berührt werden. Es kommt häufig vor, ob in Grossbritannien, der Türkei oder Bosnien und Herzegowina, dass eine Lehrperson - oft sehr emotional - sagt: «Noch nie hat mich jemand gefragt, was ich für wichtig halte».

Nachdem sie so ihre eigenen Anliegen identifiziert haben, sind Lehrpersonen in der Regel sehr motiviert, diese praktisch anzugehen. Ihre Werteorientierung ist ein starker Motor für Wandlung. Entscheidend für das Verständnis, wie Lehrpersonen zu Agent:innen des Wandels werden können, sind die Konzepte der Wertorientierung und der menschlichen Handlungskompetenz. (Frost, Durrant, Hill, Holden und Roberts, 2025).

Die Idee der non-positional Teacher Leadershsip

Der Begriff «teacher leadership» wurde in den 1980er Jahren in den USA geprägt. In Grossbritannien wurde er selten verwendet, weil hier schon immer recht komplizierte Organisationsstrukturen mit Rollen wie Abteilungsleiter, Koordinator:in der fünften Klasse usw. vorherrschten; traditionellerweise sind unterrichten Lehrpersonen mit formalen Führungsaufgaben auch an Klassen - einschliesslich der Schulleitenden. «Teacher leadership» hat einen starke Überzeugungswert, weshalb der Ausdruck in die Arbeit aufgenommen wurde, aus der dieses Programm hervorgegangen ist. Als das HertsCam-Netzwerk 2008 die Initiative *International Teacher Leadership (ITL)* ins Leben rief, wurde eine Differenzierung zwischen den Annahmen notwendig, nur solche, die eine formale Position innehaben, könnten Führungsaufgaben übernehmen und der umfassenderen Idee, *alle* an einer Schule Tätigen, unabhängig ihrer Stellung innerhalb des Organigramms, seien dazu in der Lage. (Frost, 2011).

Aus unserer ITL-Arbeit haben wir gelernt, dass teacher-leadership mehrere Vorteile hat, darunter:

- Steigerung der Effektivität der Schulen
- Verstärkte der Professionalität von Lehrpersonen
- Unterstützung von Bildungsreformen
- Aufbau eines demokratischen Lebensstils
- Förderung des interkulturellen Verständnisses
- Beitrag zum sozialen Wiederaufbau und zur Emanzipation

Das NPTL-Programm basiert daher auf der Überzeugung, dass jede Lehrperson - unabhängig von Status, hierarchischer Stellung oder Erfahrung - Wandel und Verbesserungen der eigenen Praxis und derjenigen ihrer Kollegen:innen anregen kann, vorausgesetzt, sie hat Zugang zur richtigen Art von Unterstützung. Wir argumentieren, dass ein rein auf einer Organigrammposition basierende Ansatz verschwenderisch ist: Schulen wählen hier einige wenige Lehrpersonen aus, die bereits die Neigung und Fähigkeit zur Übernahme von Führung haben, und ernennen diese zu besonders verantwortungsvollen Mitarbeitenden. Die Auserwählten stellen eine Minderheit, das Potenzial der Mehrheit der Lehrpersonen bleibt ungenutzt. Ein weiteres Problem besteht darin, dass formell mit verantwortungsvollen Aufgaben betrauten Lehrpersonen in der Regel Ziele gesetzt werden und sie darüber Rechenschaft abzulegen haben. Das setzt sie unter Druck und sie priorisieren Management vor Leadership. Management legt den Schwerpunkt auf organisatorische Effizienz und Rechenschaft über Ergebnisse, während Leadership Wandel und Innovation im Vordergrund stellt. Non-positional Teacher Leadership kann zur Verankerung neuer und optimierter Praxis an einer Schule führen, denn sie motiviert zur Zusammenarbeit. Sie kann auch die professionelle Kultur verändern und die Vorstellungen davon neu definieren, was es (heute) bedeutet, eine Lehrperson zu sein.

Werden viele Lehrpersonen dazu ermächtigt, Führungsrollen zu übernehmen, kann dies einen transformativen Effekt haben, der zu einer positiveren professionellen Kultur und zu einer Steigerung der Professionalität von Lehrpersonen führt (siehe *Glossar*). Die möglichen Ergebnisse des NPTL-Programms werden in *Abschnitt 2* - dargelegt.

Abschnitt 2:

Ergebnisse des NPTL-Programms

Die Ergebnisse eines Programms zur Unterstützung non-positional Teacher-Leadership sind vielschichtig und bis zu einem gewissen Grad unvorhersehbar. Vieles hängt vom Kontext ab, sei es von der Regierungspolitik und der nationalen Kultur oder von der Art und Weise der Schulführung. Weitere Faktoren sind die Wirksamkeit der Prozessbegleitung, inwieweit die Prozessbegleitenden den Ansatz verstanden und angenommen haben, die Fähigkeiten und die Veranlagung der Teilnehmenden sowie die Qualität und der Ehrgeiz ihrer Projektpläne.

Wir stützen uns jedoch auf über 30 Jahre Erfahrung, wenn wir aufzuzeigen, was erwartet werden kann. In unsere Überlegungen floss auch ein Forschungsprojekt ein, das zum «Impact Framework» (Frost & Durrant, 2002) führte, welcher die Ergebnisse der non-positional Teacher Leadership kategorisiert.

Zu den im Folgenden betrachteten Einflussskategorien gehören:

- Verbesserungen des Lernens von Schüler:innen
- gesteigerte Professionalität der Lehrpersonen
- veränderte oder optimierte Praxis
- erweiterte Fachkenntnisse
- Bereicherung der professionellen Kultur an einer Schule
- Fürsprache und Eigeninitiative
- weitere Ergebnisse - soziale und politische Reformen

Verbesserungen des Lernens von Schüler:innen

Die Verbesserung der Bildungsqualität ist das oberste Ziel des Programms, so gehen wir davon aus, dass sich dies in den Lernergebnissen der Schüler:innen widerspiegelt. Zwischen den messbaren Leistungen und der Durchführung des NPTL-Programms an einer Schule besteht keine direkte kausale Verbindung. Die Prozessbegleitenden müssen die Lehrpersonen dazu anregen, sich auf kreative Art selbst darüber zu informieren, in welchem Ausmass die Lernenden von der entwickelten neuen oder verbesserten Praxis profitieren. In vielen Bildungssystemen wird hauptsächlich auf Prüfungsergebnisse gesetzt, um Lernerfolge auszuweisen; wir benötigen jedoch eine ganzheitlichere Sichtweise auf das Lernen. Lehrpersonen können beispielsweise Verhaltensveränderungen der Schüler:innen beobachten, wie z. B. mehr Motivation, grösseres Selbstvertrauen und Selbstwertgefühl oder bessere Beziehungen untereinander.

Gesteigerte Professionalität der Lehrpersonen

Eines der wichtigsten Ergebnisse von non-positional Teacher Leadership ist die Steigerung der Professionalität der Teilnehmenden, also ihres beruflichen Rollen-Selbstverständnisses. Zum Beispiel fühlen sie sich möglicherweise sicherer darin, ihre Meinung zu äussern und Einfluss auf ihre Kollegen zu nehmen. Sie stellen vermutlich fest, dass sie ihre Führungskompetenzen und ihr Lernen weiterentwickelt haben. Ihre Werteorientierung und das Gefühl ihrer Handlungskompetenz werden wahrscheinlich spürbar zunehmen.

Veränderte oder optimierte Praxis

Optimierte Praxis ist das offensichtlichste Ergebnis von Entwicklungsprojekten. Dafür wurden die Projekte konzipiert: Entwicklung neuer Praktiken oder die Verbesserung bestehender Praxis. Es stellt sich jedoch die wichtige Frage, inwieweit eine neue oder verbesserte Praxis in den Schulalltag eingebettet wird und somit nachhaltig ist. Die teilnehmenden Lehrpersonen werden dazu aufgefordert, über das Weiterbestehen der aus ihrem Vorhaben resultierenden Innovationen nachzudenken. Beschränken sich Entwicklung auf die Praxis einer einzigen Lehrperson, wird sie wahrscheinlich verpuffen, wechselt diese die Schule oder verliert sie das Interesse. Arbeiten mehrere Kolleg:innen gemeinsam an einem Vorhaben, ist es wahrscheinlicher, dass die Innovation Teil der Schulroutine wird.

Erweitertes Fachwissen

Es ist davon auszugehen, dass Fachwissen mehrere Dimensionen umfasst: Erstens gibt es das, was einzelne Teilnehmende an Erfahrung zu Themen wie Unterrichten, Lernen, Wandel anstossen und so weiter mitbringen. Zweitens können wir von Fachwissen reden, wie sich neu etablierte Praxis an einer Schule zeigt. Dies wird manchmal als «institutionelles Wissen» bezeichnet. Drittens wächst das berufliche Wissen auch, wenn sich Lehrpersonen in Netzwerken engagieren. Wir bezeichnen dies als Wissensaufbau, denn es handelt sich um einen dialogischen Prozess, in dem Lehrpersonen Erfahrungen austauschen und gemeinsam Wissen aufbauen. Wenn der NPTL-Prozess gut funktioniert, ist ein Wachstum in jeder dieser drei Dimensionen - Erfahrung, Fachwissen und Wissensaufbau - zu erwarten.

Bereicherung der professionellen Kultur an einer Schule

Viele Schulleitende suchen nach Möglichkeiten, eine professionelle oder Organisations-Kultur aufzubauen, die offener für Wandel und Verbesserungen ist. Solcher Kulturaufbau wird im oben bereits erwähnten Buch (Frost, Durrant, Hill, Holden und Roberts, 2025) ausführlich thematisiert. Diejenigen, die mit «transformativer Leadership» vertraut sind, wollen Werte, Überzeugungen und Normen fördern, die der Zusammenarbeit, dem Dialog und der Selbstbeurteilung zugrunde liegen. Eine Kultur, in welcher die Mitarbeitenden selbstverständlich nach Lösungen für das Problem der ungleichen Leistungen der Lernenden suchen, steigert den Wirkungsgrad einer Schule. Die Durchführung eines NPTL-Programms, besonders über mehrere Jahre hinweg, trägt zum Aufbau einer solchen Kultur bei.

Fürsprache und Eigeninitiative

Viele Lehrpersonen, die an NPTL-Programmen teilgenommen haben, wurden zu überzeugten Befürworter:innen von non-positional Teacher Leadership und spielten eine Schlüsselrolle bei der Förderung und Verbreitung des Wissens über NPTL. Einige haben sich in einer Weise engagiert, die man «eigeninitiativ» nennen könnte. Hier wird der Begriff Eigeninitiative verwendet, um sich auf Lehrpersonen zu beziehen, die die Durchführung von NPTL-Programmen selbst an die Hand nehmen. Einige haben Rollen übernommen, wie z. B. die Prozessbegleitung oder die Verantwortung für die Organisation von Netzwerkveranstaltungen. Einige haben Managementfunktionen innerhalb des Netzwerks übernommen, und einige waren Mitglieder von Lobbyteams, die in andere Länder reisten, um die Einführung von Teacher Leadership-Programme zu unterstützen.

Weitere Ergebnisse

Obwohl die NPTL-Methode ursprünglich als Strategie entwickelt wurde, um Lehrpersonen die Möglichkeit zu geben, Wandel und Verbesserungen in der beruflichen Praxis voranzutreiben, haben wir insbesondere im Rahmen der International Teacher Leadership-Initiative festgestellt, dass sie auch andere Vorteile und Auswirkungen bezüglich sozialer und politischer Reformen hat. Wir lernten beispielsweise von unseren Partnern in den westlichen Balkanstaaten, dass Teacher Leadership Demokratie, Konfliktlösung und interkulturelles Verständnis stärken kann. Weiter zeigte sich, dass non-positional Teacher Leadership die Stimme der Lehrerschaft stärkt, die Kooperation fördert und egalitäre Arbeitsweisen ermöglicht In den besetzten Gebieten Palästinas zum Beispiel wurde argumentiert, dass non-positional Teacher Leadership einen emanzipatorischen Einfluss habe: Sie trage zur Art und Weise bei, wie Lehrpersonen und deren Schüler:innen ihre Identitäten und Rollenbilder konstruieren und ermögliche es ihnen, alternative Narrative zu entwickeln.

Abschnitt 3:

Ein non-positional Teacher Leadership (NPTL) Programm initieren

Dieser Abschnitt enthält folgende Anleitungen:

- ein NPTL-Programm initiieren
- die notwendige Unterstützung für den Start eines NPTL-Programms sichern
- benötigte praktische Unterstützung der Schulleitung
- Anerkennung vorbereiten
- das Programm nachhaltig gestalten
- Prozessbegleiter:innen in ihre Rolle einweisen
- Mitarbeitende zur Teilnahme am Programm einladen

Wer könnte ein Programm initiieren?

Wer sich für die Initiierung eines NPTL-Programms entscheidet, ist wahrscheinlich fest davon überzeugt, dass shared und distributed Leadership Vorteile für Lehrpersonen, Schulen und die Gesellschaft mit sich bringt. Sie sind wahrscheinlich bereits in einer Schule tätig als:

- Schulleiter:in oder deren Stellvertretung
- Mitglied einer Arbeitsgruppe, die schulinterne Weiterbildungen organisiert
- in einer leitenden Position, die für die Verbesserung der Unterrichts- und Lernqualität einer grösseren Schuleinheit verantwortlich ist

Das hier empfohlene Programm umfasst mehrere Workshops, deren Prozesse von einem Zweierteam begleitet werden. Wer ein Programm initiieren will, muss nicht zwangsläufig die Rolle der Prozessbegleitung übernehmen.

> ***Vignette***
>
> *David, Schulleiter einer grossen Sekundarschule im Norden Londons, kannte die Arbeit des HertsCam- Netzes, das seit vielen Jahren non-positional Teacher Leadership fördert. Er wollte, dass seine Schule davon profitiert und bat Rebecca, eine seiner Stellvertreterinnen, zu erkunden, wie ein solches Programm eingeführt werden könnte. Rebecca stellte Nachforschungen an und fand eine geeignete Kollegin für die Prozessbegleitung. Dies war Pooja. Sie nutzte dieses Dokument als Leitfaden für die Vorbereitung der NPTL-Sitzungen für das kommende Schuljahr.*

Initiator:innen von NPTL-Programmen können beruflich auch ausserhalb der Schule tätig sein und eine Verantwortung für die Unterstützung von Lehrpersonen und Schulen innehaben. So könnte beispielsweise ein Mitglied des Beratungsteams einer lokalen Bildungsbehörde das NPTL-Programm als eine Möglichkeit erkennen, zusätzliche Unterstützung für die Verbesserung der Schule zu leisten. Wissenschaftler:innen an einer Universität könnten darin eine Chance sehen, Beziehungen zu Schulen für Forschungszwecke aufzubauen.

Vignette

Ozgur promovierte im Bereich professioneles Schulmanagement und interessierte sich für shared Leadership. Er wandte sich an einige Schulen in Istanbul und fragte sie, ob er bei ihnen ein Teacher Leadership-Programm durchführen könne. Sie stimmten zu, und so leitete Ozgur während zwei Jahren Workshops an vier Schulen. Ozgur arbeitete jedoch allein und niemand fühlte sich in der Lage die Prozessbegleitung zu übernehmen. Das Programm wurde deshalb eingestellt, als Ozgur ins Vereinigte Königreich zurückkehrte, um seine Dissertation zu schreiben.

Das hier vorgestellte Methodik kann auch mit anderen Initiativen von Nichtregierungsorganisationen (NGO) oder staatlichen Stellen kombiniert werden. Möglicherweise haben solche Organisationen Mittel für die Einführung einer bestimmten Innovation bereitgestellt, benötigen jedoch eine Umsetzungsstrategie. Durch die Unterstützung von non-positional Teacher Leadership, könnten sie ihre Ziele erreichen.

Vignette

In den westlichen Balkanstaaten wurden mehrere NGOs von den Open Society Foundations finanziert, um das APREME-Projekt durchzuführen, das zum Ziel hatte, Familien aus ethnischen Minderheiten stärker in das Schulleben einzubinden. Die Projektleitung mit Sitz im Kosovo beschloss eine Verbindung zur Initiative International Teacher Leadership-Initiative herzustellen. So wurden mittels NPTL-Methode die Lehrpersonen dabei unterstützt, Praktiken zu entwickeln, die die Inklusion ethnischer Minderheiten an ihren Schulen fördern.

Die Prozessbegleitung übernahmen in diesem Fall Wissenschaftler:innen der Universität und NGO-Mitarbeitende.

Die oben beschriebene organisationsübergreifende Zusammenarbeit hat zur Folge, dass die Lehrpersonen einen Praxisaspekt weiterentwickeln, der zu einem übergeordneten Thema oder Ziel passt. Dies wurde bereits mehrfach umgesetzt: In Mazedonien beispielsweise wurde die Methodik mit einer von USAID finanzierten Initiative verknüpft, um die lokale Behörde darin zu unterstützen, landesweit in Grundschulen professionelle Lerngemeinschaften aufzubauen. In jüngerer Zeit arbeitete HertsCam mit der UNESCO zusammen, um mittels dieses Programms in abgelegenen und ländlichen Schulen Praxis weiterzuentwickeln. Die langjährige Erfahrung zeigt jedoch, dass ein NPTL-Programm nachhaltiger ist, wenn die Impulse und die Prozessbegleitung aus der Schule selbst kommen.

Notwendige Unterstützung für den Start eines NPTL-Programms

Wer ein NPTL-Programm initiieren will, braucht die Zustimmung der Verantwortlichen, und dies ist von Land zu Land unterschiedlich. In England, wo Schulen relativ autonom sind, entscheidet normalerweise die Schulleitung über die Einführung eines solchen Programms an ihrer Schule. Beispielsweise jemand aus der Schulleitung könnte das NPTL-Programm zur beruflichen Weiterbildung von Lehrpersonen oder zur Schulentwicklung einführen wollen. Der Vorschlag wird in einer Schulleitungssitzung besprochen und so Zustimmung eingeholt. Ist die Schule Teil einer übergeordneten Institution, z. B. eines "Multi-Academy Trust" (MAT), muss möglicherweise die Zustimmung des CEO (Chief Executive Officer) eingeholt werden.

Dies kann sich als komplizierter erweisen, insbesondere wenn der MAT für solche Themen übergreifende Strategien fährt und Ressourcen dafür bereitgestellt sind. Als Initiant:in muss man deshalb Zeit für informelle Konsultationen aufwenden und bereit sein, die Argumente für NPTL, wie in *Abschnitt 1* und *Abschnitt 2* dargelegt, kontextgerechte vorzubringen.

In einigen Ländern haben Schulen möglicherweise nicht die Freiheit, Projekte anzustossen und müssen die Erlaubnis der lokalen Behörden oder sogar auf Ministerialebene einholen. Die Herausforderungen sind mit den oben beschriebenen vergleichbar. Es kann notwendig sein, die Vorteile dieser Art von Programm mit Belegen herauszustreichen, wie sie im Buch *Teachers and the Practice of Leadership: Enabling change for transformation and social justice* (Frost, Durrant, Hill, Holden und Roberts, 2025) beschrieben sind.

Will jemand, der nicht Teil der Schulleitung ist, das Programm einführen, muss dies zunächst mit der Schulleitung und möglicherweise auch mit anderen Führungskräften besprochen werden. Auch hier müssen evidenzbasierte Argumente vorgebracht werden. Schulleitungen unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Überzeugungen und Werte. Es könnte hilfreich sein, dies als ein Kontinuum zu betrachten, an dessen einem Ende diejenigen stehen, die ihre Rolle rein administrativ betrachten, und am anderen Ende diejenigen, die ihre Aufgabe in der Führung von Wandel sehen. In der Literatur zu professionellem Schulmanagement wird der Gegensatz zwischen transaktionaler und transformativer Leadership deutlich: Erstere konzentriert sich auf die Lösung von Problemen, um das reibungslose Funktionieren der Schule als Organisation zu gewährleisten. Letztere konzentriert sich auf die Notwendigkeit, die Schule als Organisation zu transformieren, ihre professionelle Kultur zu verändern, alle Mitglieder der Schulgemeinschaft in die Gestaltung einer besseren Zukunft einzubeziehen und strategische Massnahmen zur Verwirklichung dieser Vision zu leiten. All dies wird in dem oben erwähnten Buch (Frost, Durrant, Hill, Holden und Roberts, 2025) eingehend untersucht.

In der Vergangenheit wurden Programme wie NPTL von Schulleitungen übernommen, die nach Strategien suchten, die zu ihren allgemeinen Zielen im Bereich transformativer Leadership passten. In einigen Fällen haben Schulleitungen solche Programme eingeführt und anschliessend entdeckt, dass transformative Ansätze möglich und vorteilhaft sind (siehe *Abschnitt 2*). In jedem Fall ist es von entscheidender Bedeutung, den Dialog mit der Schulleitung und dem Führungsteam auf breiterer Basis abzustützen und aufrecht zu erhalten, um sicherzustellen, dass die Schule den grösstmöglichen Nutzen aus dem Programm zieht.

Benötigte praktische Unterstützung der Schulleitung

Die Schulleitung muss zwei Mitarbeitende bestimmen, die gewillt und fähig sind, die Rolle der Prozessbegleitung zu übernehmen. Geeignete Personen:

- befürworten das Ziel, andere zu befähigen und zu bestärken
- verfügen über umfangreiche Erfahrungen als Lehrende
- sind selbstsicher und reflektiert
- wollen Kolleginnen und Kollegen bei der Weiterentwicklung ihrer Praxis zu unterstützen.
- sind gut organisiert und fähig, einen vereinbarten Zeitplan einzuhalten.
- verfügen über gute zwischenmenschliche Fähigkeiten und emotionale Intelligenz

- sind möglicherweise in einer formalen Leitungsposition, z. B. als stellvertretende Schulleitung
- bringen allenfalls Erfahrungen zur Unterstützung von Kolleginnen und Kollegen mit, z. B. aus der Leitung schulinterner Weiterbildungen

Die Schulleitung muss weiter einen geeigneten Raum für die Workshops finden und zur Verfügung stellen. Der Raum muss mit Mobiliar ausgestattet sein, die in einem Kreis oder als Arbeitsinseln angeordnet werden können, aber flexibel genug sind, um Aktivitäten in kleinen Gruppen zu ermöglichen. In einigen Teilen der Welt sind wir auf Klassenräume gestossen, in denen Tische und Bänke am Boden verschraubt waren. In solchen Klassenzimmern ist es sehr schwierig, die richtigen Bedingungen für solche Workshops zu schaffen.

Die Zeitplanung ist ein weiterer zu berücksichtigender Aspekt: Die Schulleitung muss sicherstellen, dass die Workshops und Tutorials zu Zeiten stattfinden können, die nicht bereits für andere Schulveranstaltungen oder Aktivitäten vorgesehen sind.

Die Schulleitung und weitere Leitende müssen ein förderliches Klima für Teacher Leadership schaffen. Dazu gehört auch die psychologische Unterstützung, die entsteht, wenn ermutigende Kommentare abgegeben werden und deutlich macht, dass die Schulleitung die Übernahme von Leadership durch Lehrpersonen begrüsst. Noch effektiver ist es, wenn die Schulleitung Massnahmen ergreift, um die von Lehrpersonen entwickelte neue oder verbesserte Praxis zu verstärken und zu nutzen. Eine gängige Strategie zur Maximierung des Nutzens an einer Schule besteht beispielsweise darin, dass Teacher Leader zu Sitzungen des Leitungsteams eingeladen werden, um dort von ihren Projekten zu berichten. Anschliessend können die Teilnehmende eingeladen werden, ihre Projekte dem gesamten Kollegium zu präsentieren. So wird das aufgebaute professionelle Wissen weiterverbreitet und in der Schule verankert.

Vorkehrungen für die Anerkennung treffen

Lehrpersonen empfinden die Möglichkeit, eine Bestätigungsurkunde zu erhalten, als sehr lohnend. Es würdigt ihre Arbeit als Teacher Leader und wirkt daher motivierend. In einem frühen Stadium sollten die Initiierenden sich Gedanken dazu machen, wie dies umgesetzt werden kann. Es ist möglich, dass eine Schule ihr eigenes Prozedere für die Ausstellung von Belegen zur Leistungsanerkennung hat. Es könnte ausserdem eine diesbezügliche Zusammenarbeit mit anderen Organisationen geprüft werden, z. B. mit einer Universität, einer Kommunalverwaltung oder einer Nichtregierungsorganisation (NGO). Sie können auch beschliessen, sich für die Entwicklung eines gemeinsamen Konzepts mit anderen Schulen zusammenzuschliessen.

Das HertsCam-Netzwerk war ursprünglich ein Zusammenschluss von Schulen in Südengland, der seit 2012 seine eigenen Zertifikate vergibt. Um Qualität und Glaubwürdigkeit zu gewährleisten, haben Prozessbegleiterinnen und Prozessbegleiter aus vielen Schulen einen gemeinsamen Beurteilungsmassstab entwickelt und ein Abgleichprozess durchgeführt, um einen einheitlichen Standard zu gewährleisten. Einzelheiten zur Beurteilung und Anerkennung finden Sie in *Abschnitt 6*.

Das Programm nachhaltig gestalten

Der Nutzen eines NPTL-Programms kann sich in einer Schule im Laufe der Zeit vermehren und vertiefen. Wird das Programm jährlich wiederholt, wird die Initiierung und Leitung von Wandel zur Selbstverständlichkeit und wenn viele Lehrpersonen daran teilnehmen, ist mit einer deutlichen Veränderung der professionellen Kultur an dieser Schule zu rechnen. Aus diesem Grund ist es ratsam, Wege zu finden, das Programm Jahr für Jahr weiterzuführen.

Das Programm ist wahrscheinlich nachhaltiger, wenn es von Personen innerhalb der Schule initiiert wird und nicht von Externen abhängig ist. Der Zeit- und Arbeitsaufwand von Personen ausserhalb der Schule ist mit erheblichen Kosten verbunden und daher möglicherweise nicht nachhaltig. Geht die Initiative jedoch von externen Stellen wie lokalen Behörden, zivilgesellschaftlichen Organisationen oder Universitäten aus, sollte der Schwerpunkt auf dem Aufbau von Kompetenzen innerhalb der Schule liegen, um sicherzustellen, dass die Unterstützung nachhaltig ist.

Vignette

Gulmira war eine Doktorandin, die in Kasachstan non-positional Teacher Leadership fördern wollte. Sie bot an, Workshops an einigen Schulen in einer Stadt durchzuführen. Schliesslich finanzierte die Soros-Stiftung eine Ausweitung des Programms auf das ganze Land. Das HertsCam-Netzwerk führte ein Einführungsprogramm für stellvertretende Schulleitungspaare durch und eine NGO organisierte die laufende Unterstützung. Die Prozessbegleitenden führten die Workshops in ihren eigenen Schulen durch, und als die Finanzierung auslief, setzten viele von ihnen das Programm ohne weitere Unterstützung oder Finanzierung fort.

Der Schlüssel zur Aufrechterhaltung des Programms in einer Schule über mehrere Jahre hinweg liegt darin, Prozessbegleitende aus den eigenen Reihen zu rekrutieren.

Vignette

2004 war Jo Mitglied des Leitungsteams einer Schule. Sie hatte ein Buch mit dem Titel «Teacher Led School Improvement» (Frost, Durrant, Head C Holden, 2000) gelesen und dachte, dass das schulbasierte Programm, über das sie in diesem Buch gelesen hatte, in ihrer Schule eingesetzt werden könnte. Jo und David von der Universität übernahmen gemeinsam die Prozessbegleitung einer Gruppe von Lehrpersonen. Ein Mitglied dieser Lerngemeinschaft war Maria, die im zweiten Jahr des Programms zusammen mit Jo die Prozessbegleitung weiterführte. Sie dokumentierte ihre Rolle als Prozessbegleiterin in einem Portfolio und wurde mit einer Anerkennung ausgezeichnet. In jedem der folgenden Jahre wurde jeweils die zweite Prozessbegleitung aus den Reihen derjenigen rekrutiert, die das Programm abgeschlossen hatten. Dieser Erneuerungsprozess hält weiter an.

Lehrpersonen, die am Programm teilgenommen haben, möchten diese Erfahrung wahrscheinlich wiederholen. In der Regel stellen sie fest, dass ihre Führungsqualitäten zunehmen, und möchten als nächstes allenfalls die Rolle der Prozessbegleitung übernehmen, um auch anderen diese Erfahrung zu ermöglichen.

Vignette

Paul war Lehrer an einer Schule in Hertfordshire. Er nahm am dortigen NPTL-Programm teil und fand die Erfahrung sehr bereichernd, da sie ihm half, seine Praxis kontinuierlich weiterzuentwickeln. Er entschied sich, fünf Jahre in Folge am Programm teilzunehmen. Als er an eine neue Schule wechselte, initiierte er dort ein NPTL-Programm und ist seit mehreren Jahren als Prozessbegleiter tätig.

Das Programm funktioniert am besten, wenn die Prozessbegleitung im Zweierteam durchgeführt wird. Das liegt zum einen daran, dass in jedem Workshop viele Aktivitäten stattfinden und es daher hilfreich ist, die Verantwortung zu teilen: Während der eine eine Aktivität anleitet, kann die andere beobachten, unterstützen und sich auf die Leitung der nächsten Aktivität vorbereiten. Der zweite Grund betrifft die Nachhaltigkeit. Wenn die eine Prozessbegleitung im darauffolgenden Jahr diese Rolle nicht mehr übernehmen will, kann die andere eine:n neue:n Partner:in finden, idealerweise jemanden, der bereits erfolgreich teilgenommen hat.

Prozessbegleitende in ihre Rolle einweisen

Diejenigen, die das Programm initiieren, müssen überlegen, wie die Prozessbegleitenden in ihre Rolle eingeführt und bei der Vorbereitung angemessen unterstützt werden können.

Das wichtigste Instrument für die Einführung sollte dieses Dokument zur Information und Anleitung des Programms sein. Die Initiierenden müssen entscheiden, ob sie das Dokument übersetzen lassen oder eigene Materialien wie Powerpoint-Folien in ihrer Landessprache erstellen wollen. Sie können eine Reihe von Workshops planen, um mehrere Prozessbegleiterinnen und Prozessbegleiter einzuweisen. Führen mehrere Schulen an einem bestimmten Ort das Programm gleichzeitig ein, wäre es effizient, ein Einführungsprogramm anzubieten, das von zwei Personen geleitet wird, die diesen Leitfaden gelesen und sich mit den Anforderungen des Programms vertraut gemacht haben.

Was könnte also in den Workshops einer solchen Einweisung behandelt werden?

Zu den Themen gehören:

- die Gründe für non-positional Teacher Leadership
- die Methode des NPTL-Programms
- Zusammenarbeit mit der Schulleitung
- Bildung und Leitung einer NTPL-PLG (professionelle Lerngemeinschaft)
- die Rolle der Prozessbegleitung
- der Einsatz von Materialien zur Förderung von Reflexion, Dialog und Planung
- die Rolle von 1:1-Tutorials
- die Struktur eines NPTL-Programms
- die Rekrutierung von Teilnehmenden
- die Organisation eines Netzwerkanlasses

Einzelheiten zu den Inhalten dieser Workshops finden Sie in vorliegendem Dokument sowie in den anderen herunterladbaren Begleitmaterialien. Ebenso wichtig ist die Art und Weise, wie sie durchgeführt werden. Die im NPTL-Programm verwendete Methode muss in den Workshops zur Einweisung von Prozessbegleitenden vorgelebt werden und mit dem NPTL-Ansatz übereinstimmen. Es wäre zum Beispiel widersprüchlich, den Teilnehmenden einen Vortrag darüber zu halten, wie sie Prozesse begleiten sollen. Das bedeutet auch, dass die Prozessbegleitenden ihre Einweisungsveranstaltungen zu einem Zeitpunkt und an einem Ort zu besuchen können, die in ihr Programm passen. Es ist wichtig sicherzustellen, dass die Räumlichkeiten, in denen die Einführungsworkshops stattfinden, geeignet sind, z. B. mit Sitzgelegenheiten, die ein Gespräch miteinander ermöglichen.

Mitarbeitende zur Teilnahme am Programm einladen

Schulleitende könnten versucht sein, selbst auszuwählen, wer ihrer Meinung nach am NPTL-Programm teilnehmen sollte, aber unserer Erfahrung nach ist es besser, einen einladenden Ansatz zu verfolgen. Dazu gibt es mehrere Möglichkeiten:

- Durch Versendung eines Informationsflyers an alle Mitarbeitenden, in dem die allgemeine Idee, der erforderliche Zeitaufwand, die Vorteile für die Lehrpersonen und die Schule usw. dargelegt werden.
- Die Initiierenden oder die Prozessbegleitung könnte das NPTL-Programm an einer Schulkonferenz präsentieren. Die Kernbotschaft dabei ist, dass alle - mit oder ohne Macht und Autorität - ein:e Agent:in des Wandels sein kann, und dieses Programm dabei helfen wird. Bitten Sie Kolleginnen und Kollegen, sich freiwillig zu melden. Lassen sich nicht genügend Leute finden, versuchen Sie es erneut.
- Es kann sinnvoll sein, mit einzelnen Personen ins Gespräch zu kommen, ihnen mehr über das NPTL-Programm zu erzählen und ihnen zu erklären, warum nützlich sein könnte. Manchmal fehlt es den Mitarbeitenden an Selbstvertrauen. Versichern Sie ihnen, dass sie dazu in der Lage sind und dass das Programm ihnen helfen würde, genau die Fähigkeiten zu entwickeln, sie glauben, würden ihnen noch fehlen.

Es ist ein Grundprinzip des Programms, dass es alle Lehrpersonen oder pädagogische Fachkräfte, unabhängig von ihrer formalen Position, unterstützt. Um Missverständnissen vorzubeugen: Das bedeutet nicht, dass sich das Programm nur an diejenigen richtet, die keine formale Position innehaben, sondern dass es für alle gedacht ist, die in Schulen arbeiten. Das Programm kann Personen in formalen Führungspositionen dabei unterstützen, Veränderungen effektiver zu gestalten, und es kann auch Personen ohne solche Positionen dabei unterstützen, Wandel zu gestalten

Wie viele Gruppenmitglieder?

Damit Workshops erfolgreich sind, benötigen Sie genügend Teilnehmende, um produktive Diskussionen mit verschiedenen Perspektiven zu führen. Daher brauchen Sie mindestens acht Teilnehmende, damit ein Workshop sinnvoll ist. In der Vergangenheit gab es erfolgreiche Lerngemeinschaften von 12-16 Personen, bei grösseren Gruppen besteht die Gefahr, dass Einzelne - vielleicht solche, denen es an Selbstvertrauen mangelt - nicht zu Wort kommen.

In einigen Teilen der Welt könnte man davon ausgehen, dass Lehrkräfte für die Teilnahme am NPTL-Programm Freistellung vom Unterricht oder eine zusätzliche Vergütung erhalten sollten, um sie für den Zeit- und Arbeitsaufwand zu entschädigen. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass dies nicht sinnvoll ist. Es ist wichtig, dass die Mitglieder sich aus eigenem Antrieb für die Teilnahme entscheiden, weil sie davon überzeugt sind, dass es erfüllend ist, zur Steigerung von Schulqualität beizutragen. Bei der Vorstellung des Programms gegenüber potenziellen Teilnehmenden sollten die Prozessbegleitung die Vorteile einer Teilnahme hervorheben. Die folgenden Kommentare stammen von Lehrpersonen, die an einem solchen Programm teilgenommen haben:

> *Die Teilnahme am Leadership-Programm hat mich verändert: Es war beeindruckender als jede andere berufliche Weiterbildung, die ich bisher gemacht habe.*
>
> *Dieses Programm hat alles verändert: Wie ich über das Unterrichten denke; wie ich unterrichte; wie ich mit meinen Kolleginnen und Kollegen zusammenarbeite.*
>
> *Dieses Programm hat meine Hoffnung und mein Engagement wiederbelebt.*

Teilnehmende in Sekundarschulen oder Gymnasien identifizieren

Wenn das Programm in einer Sekundarschule oder einem Gymnasium gestartet werden soll, sollte die Gesamtzahl der Lehrkräfte gross genug sein, damit eine ausreichend grosse professionelle Lerngemeinschaft (PLG) gebildet werden kann. Um den Nutzen des Programms zu maximieren, sollte die NPTL-PLG eine «kritische Masse» innerhalb der Schule bilden, wodurch es zu einem Dominoeffekt kommen kann, der sich auf die gesamte Schule auswirken könnte. Stellen Sie sich zum Beispiel vor: Eine Schule mit 1'000 Lernenden hat 70 Lehrpersonen und davon gehören zwölf der NPTL-PLG an. Jedes Mitglied könnte ein Entwicklungsprojekt entwerfen, an dem es mit drei Kolleginnen und Kollegen zusammenarbeitet. Das würde bedeuten, dass mehr als die Hälfte des Schulpersonals direkt betroffen wäre.

Teilnehmende in Grundschulen, Primarschulen oder Kindergärten identifizieren

Im Falle kleinerer Schulen sollten die Initiierenden die Bildung einer NPTL-PLG in Betracht ziehen, die mehr als eine Schule begleitet. Der Effekt der kritischen Masse könnte mit mindestens acht teilnehmenden Lehrpersonen erreicht werden, wobei vier aus jeweils zwei Schulen oder drei aus jeweils drei Schulen stammen könnten. Sie könnten sich in der einen oder abwechselnd in jeder der Schulen treffen. Es wäre wichtig, dass jede Schule eine Prozessbegleiterin oder einen Prozessbegleitern stellt, da das Verständnis des jeweiligen schulischen Kontexts für die Leitung der Entwicklungsarbeit von entscheidender Bedeutung ist.

Teilnehmende in weiteren schulischen Einrichtungen identifizieren

Dieses Programm hat sich an Schulen für Kinder mit sonderpädagogischem Förderbedarf und in kleinen Einrichtungen für Kinder, die aufgrund von Verhaltensproblemen aus Regelschulen ausgeschlossen wurden, bewährt.

Abschnitt 4:

Begleiten von non-positional Teacher Leadership (NPTL) Programmen

Dieser Abschnitt fasst die Idee der non-positional Teacher Leadership zusammen. In *Abschnitt 1* haben wir argumentiert, dass jede Lehrperson Wandel herbeiführen kann, «vorausgesetzt, sie hat Zugang zur richtigen Art von Unterstützung». Mit «Methode» ist die Art dieser Unterstützung gemeint: Die Grundsätze und Strategien, die non-positional Teacher Leadership ermöglichen und das spezifische Programm von Aktivitäten, das Lehrpersonen, unabhängig Status oder Position, zu Agent:innen des Wandels befähigt.

Der Abschnitt enthält Anleitungen zu folgenden Themen:

- das übergeordnete Ziel der non-positional Teacher Leadership
- das Wesen von Entwicklungsarbeit
- von Lehrpersonen geleitete Entwicklungsprojekte
- der Wissensaufbau
- der Kontext für den Einsatz der NPTL-Methode
- die wichtigsten Grundsätze und Strategien, die es uns ermöglichen, dieses Ziel zu erreichen

David Frost begann Ende der 1980er Jahre mit der Arbeit an diesem Ansatz zur Lehrpersonen- und Schulentwicklung (Frost, 1995). Später wurde dieser Ansatz gemeinsam mit Kollegen überarbeitet und als «teacher-led development work» bekannt (Frost und Durrant, 2002). Er wurde im Rahmen der Arbeit des HertsCam-Netzwerks weiterentwickelt. Seit 2008 ist er Teil einer Vielzahl von Programmen, die unter dem Banner der «International Teacher Leadership Initiative» ins Leben gerufen wurden (Frost, 2023).

Übergeordnetes Ziel der non-positional Teacher Leadership

Das übergeordnete Ziel eines NPTL-Programms besteht darin, Lehrpersonen unabhängig von ihrem Status oder ihrer Position zu Agent:innen des Wandels zu befähigen. Es geht nicht einfach darum, etwas zuzulassen, zu genehmigen oder zu fördern, sondern um die Einführung von Strategien basierend auf eindeutigen Grundsätzen, die es Lehrpersonen ermöglichen, Wandel voranzutreiben. Der Begleitansatz steht in starkem Gegensatz zum vorherrschenden Ausbildungsmodell, das Möglichkeiten zur beruflichen Weiterentwicklung von Lehrpersonen und für Bildungsreformen bereitstellt. Der Begleitansatz beruht auf anderen Werten und Überzeugungen, die im weiteren Verlauf dieses Abschnitts näher erläutert werden.

Das Wesen von Entwicklungsarbeit

Entwicklungsarbeit meint strategisches, zielgerichtetes und bewusstes Handeln, das darauf abzielt, Verbesserungen in der beruflichen Praxis zu erreichen. Der Begriff «Entwicklung» suggeriert einen sich wiederholenden, adaptiven und zeitlich ausgedehnten Prozess. Dies steht im Gegensatz zum Begriff "Umsetzung ", der suggeriert, dass eine zum Vorhinein festgelegte Praxis wie ein Ding eingeführt wird. Entwicklungsarbeit findet in Form von kooperativen Prozessen statt, in welchen in einer geplanten Abfolge Aktivitäten wie Rücksprachen, Verhandlungen, Reflexion, Selbstbeurteilung und Abwägen stattfinden. Entwicklungsarbeit beginnt mit einem Anliegen und allgemeinen Zielen, die Auswirkungen auf die Praxis, die aus dem Prozess hervorgehen, bleiben zum Teil unvorhersehbar. Schulen, zumindest britische, planen gesamtschulische

Strategien, im Idealfall ist eine Konsultation der Lehrpersonen vorgesehen. Im Gegensatz dazu bezieht der von uns in diesem Leitfaden vorgeschlagene Wandel Lehrpersonen direkt ein. Wie im Folgenden deutlich wird, steht dies nicht im Widerspruch zur Gesamtentwicklung einer Schule.

Es muss betont werden, dass jede Entwicklungsarbeit als Prozess und nicht als Produkt ausgearbeitet sein sollte, dies gilt insbesondere für die von Lehrpersonen geleitete Entwicklungsarbeit. Der Prozess kann als eine Reihe von Schritten betrachtet werden, die jede Lehrperson durchlaufen muss:

1. Denken Sie über Ihre persönlichen Werte und Anliegen nach.
2. Identifizieren Sie einen Aspekt ihrer Praxis, den Sie weiterentwickeln möchten.
3. Tauschen Sie sich mit Kolleginnen und Kollegen an Ihrer Schule über Ihr Anliegen und den möglichen Entwicklungsschwerpunkt aus.
4. Präzisieren Sie die Schlüsselziele Ihres Vorhabens.
5. Erstellen Sie einen Aktionsplan für Ihre Entwicklungsarbeit.
6. Besprechen Sie ihren Aktionsplan mit Kolleginnen und Kollegen und passen Sie ihn entsprechend an.
7. Setzen Sie ihr Entwicklungsvorhaben um und leiten sie es.
8. Evaluieren Sie das Projekt und planen Sie dessen Fortbestand.
9. Teilen Sie ihre Erfahrungen im eigenen Team und mit anderen Schulen.
10. Reichen Sie ein Projektportfolio ein, um eine Bestätigungsurkunde zu erhalten.

Ein derartiger Prozess braucht Zeit. Es kann ein paar Wochen, vielleicht sogar ein oder zwei Monate dauern, bis man die Schlüsselziele seines Vorhabens präzisiert hat und bereit ist, ein Projekt zu planen.

Das lehrperson-geleitete Entwicklungsprojekt

Im Mittelpunkt des NPTL-Programms steht das Ziel, die Mitglieder einer professionellen Lerngemeinschaft in die Lage zu versetzen, je ein eigenes Entwicklungsprojekt zu planen und zu leiten. Dies ist einflussreich, weil es zeitlich begrenzt ist - z. B. über den Zeitraum eines Schuljahres - und weil es zielgerichtet ist. Im Gegensatz dazu umfassen einige an Positionen gebundene Führungsaufgaben einen eher offenen Aufgabenbereich, was es schwierig macht, sich auf Wandel zu konzentrieren zu können. Solche Lehrpersonen haben ausserdem Aufgaben und Verantwortlichkeiten im administrativen Bereich, die ihre ganze Aufmerksamkeit binden können, so dass sie für die Initiierung und Weiterführung von Wandel kaum Zeit finden.

Ein projektbasierter Ansatz eignet sich für jede Lehrperson, unabhängig davon, ob sie eine formale Position innehaben oder nicht, denn er ist überschaubar und beginnt mit etwas, das ihnen wirklich am Herzen liegt. Im Folgenden finden Sie Vignetten für solche Entwicklungsprojekte:

Vignette

Ana unterrichtete an einem Gymnasium in Zagreb und war besorgt, dass Mobbing die Begeisterung der Lernenden für die Schule untergraben könnte. Sie sprach mit den

Schülerinnen und Schülern darüber und holte anonymes Feedback ein. Sie war überrascht, dass die Lernenden sich mehr Sorgen um das Mobbing von Lehrpersonen gegenüber Schülerinnen und Schülern machten als dasjenige untereinander. Ana fragte auch im Kollegium nach Meinungen. Dies meinte jedoch, es gäbe keine Fälle von Mobbing, obwohl einige das Gefühl hatten, von ihren Schüler:innen gemobbt worden zu sein. Mit der Erlaubnis und Unterstützung der Schulleitung sprach Ana mit einer Schulpsychologin und gemeinsam entwarfen sie einen Verhaltenskodex für die Beziehungen zwischen Lehrpersonen und Lernenden sowie unter den Schülerinnen und Schülern. Sie nahmen bei der Ausarbeitung dieses Dokuments Rücksprachen sowohl mit dem Kollegium als auch mit der Schülerschaft. Den endgültigen Entwurf stellten sie an einer Schulkonferenz vor und leiteten eine Diskussion zum weiteren Vorgehen an.

Das obige Beispiel betrifft nicht direkt Pädagogisches, sondern einen Aspekt des Schullebens, der den Bildungserfolg beeinflusst. Der Umfang des Projekts war recht ehrgeizig, da es darauf abzielte, Menschen einer gesamten Schule zu beeinflussen. Rücksprachen und Zusammenarbeit waren Schlüsselelemente des Prozesses.

Die folgende Vignette ist deutlicher auf Lerninhalte ausgerichtet:

Vignette

Bruce unterrichtete an einer Grundschule in Westaustralien. Die Schule befand sich in einer abgelegenen, ländlichen Gegend. Er war besorgt, dass die Schüler keine Möglichkeit hatten, Museen zu besuchen, um ihren Geschichts- und Naturwisschenschafts-Unterricht zu bereichern. Er wusste, dass das Westaustralische Museum in der Stadt einen virtuellen Rundgang eingerichtet hatte, und wollte herausfinden, wie seine Klasse davon profitieren könnte. Das erste zu lösende Problem, war die unzuverlässige Internetverbindung. Er besprach dies mit seiner Schulleitung und wandte sich an die Lokalbehörde. Aus diesen Gesprächen entstand die Idee, ein Bergbauunternehmen mit einem Werk in der Nähe anzufragen, ob es Studienaufenthalte ermöglichen würde. Das Unternehmen stellte einen geeigneten Raum mit einer grossen Anzahl Computer zur Verfügung und lieh Laptops hinzu. Auf diese Weise konnten ganze Klassen aufgenommen werden. Der zweite Teil des Problems bestand darin, diese Möglichkeit schulisch zu nutzen. Bruce bat mehrere Kolleginnen und Kollegen, gemeinsam mit ihm ein Lernprogramm auszuarbeiten, um die virtuelle Museumstour optimal nutzen zu können.

Dieses Beispiel ist insofern interessant, als dass der Lehrpersonen über den Tellerrand der Schule hinausschaute, um Problem zu lösen, für das die Schule nicht über die erforderlichen Mittel verfügte.

Die folgende Vignette konzentriert sich ganz auf das Lehren und Lernen:

> ***Vignette***
>
> *Harminder, eine Lehrerin für Naturwissenschaften auf der Sekundar-Stufe in England, beschäftigte sich mit der optimalen Beurteilung von Schülerarbeiten. Sie fragte sich, ob die Rückmeldung die Lernenden wirklich darin unterstützte, besser zu lernen. Sie brachte das Thema an einer Fachteam-Sitzung ein und bat ihre Kolleg:innen darum, mit ihr zusammen ihre Praxis zu überprüfen. Sie gingen die Rückmeldungen durch und trugen die häufigsten Kommentare zusammen. Ein Teil des Teams analysierte die Kommentare und ordnete sie Kategorien zu. Sie entwickelten ein Tool, mit welchem die Lernenden ihre Reaktion auf typischen Lehrer:innen-Kommentare rückmelden konnten. Sie studierten Fachliteratur zu Beurteilungs-Rückmeldungen und stellten schliesslich einen Katalog mit Kommentaren zusammen, die die Lernenden am ehesten weiterbrachten. Anschliessend bewerteten sie die Schüler-Arbeiten mit Variationen dieser Kommentare und baten die Lernenden erneut um Rückmeldung. So optimierten sie ihren Kommentar-Katalog.*

Manchmal knüpft eine Lehrperson Kontakte zu Kolleginnen und Kollegen an einer anderen Schule, um gemeinsam an einem Entwicklungsprojekt zu arbeiten. Nachstehend finden Sie eine Vignette dafür:

> ***Vignette***
>
> *Janet war besorgt darüber, dass viele der Schülerinnen und Schüler, die sie an ihrer Schule beobachtete, offenbar ein geringes Selbstwertgefühl hatten, was ihrem Lernen im Wege stand. Sie las über die entscheidende Rolle, die das Selbstwertgefühl beim Lernen spielt, und beschloss, Strategien zu entwickeln, um den negativen Überzeugungen der Lernenden über ihre eigenen Lernfähigkeiten entgegenzuwirken. Eine von ihr entwickelte Strategie bestand darin, die Lernenden aufzufordern, ein Selbstwertgefühl-Tagebuch mit dem Titel «Me, Myself and I» zu führen. Zunächst arbeitete sie mit einer Fokusgruppe von Freiwilligen. Bei einer Netzwerkveranstaltung lernte Janet eine Lehrerin einer anderen Schule kennen, die an der Idee interessiert schien. Sie vereinbarten, das gleiche Vorgehen mit ähnlichen Schülergruppen in ihren beiden Schulen durchzuführen und anschliessend ihre Erfahrungen auszutauschen.*

Die vier obigen Vignetten zeigen die Bandbreite der möglichen Projektschwerpunkte. Beispiele wie diese helfen Lehrpersonen, sich eigene Projekte vorzustellen, und das Prozessbegleitungsteam möchte vielleicht eigene Beispiele sammeln. Besonders hilfreich sind Geschichten von Projekten, die eindeutig im nationalen oder kulturellen Kontext eingebettet sind, in dem Sie arbeiten. Dies kann so einfach sein wie die Änderung eines Namens oder einer Schule, z. B. könnte Janet zu Jianna werden.

Wissensaufbau

Lehrpersonen auf der ganzen Welt kennen sicherlich die von staatlichen Stellen entwickelten Programme, die festlegen, was eine Lehrperson wissen sollte. Diese Vorgaben dienen häufig als Grundlage für die Mitarbeiterbeurteilung und sogar als Grundlage für die Festlegung von Gehältern.

Hier wird eine neue Art über professionelles Wissen nachzudenken vorgestellt. Sie wird im Buch zu diesem Leitfaden (Frost, Durrant, Hill, Holden & Roberts, 2025) detaillierter ausgeführt. Wie in *Abschnitt 2* erläutert, kann professionelles Wissen durch die Projektarbeit der Lehrpersonen und den Austausch von Erfahrungen im Rahmen von Netzwerken erweitert werden. Sind Projekte erfolgreich, führen sie zu Wissen über effektivere Unterrichtsmethoden, das in die Gewohnheiten der Schule übernommen wird, sogenanntes «institutionelles Wissen».

Das zentrale Ziel eines NPTL-Programms ist es, Lehrpersonen als Agent:innen des Wandels zu stärken. Wie aber können Lehrpersonen gestärkt werden? Zwei Grundprinzipien leiten den diesigen Ansatz und stehen bei der Planung und Leitung von Workshops im Vordergrund. Im Folgenden werden diese erläutert, gefolgt von sechs Schlüsselstrategien, die die Arbeit der Prozessbegleitung beschreiben. Jede Strategie wird im Folgenden ebenfalls erläutert.

Grundsatz 1: Die Persönlichkeit der Teilnehmenden wird anerkannt und als Ressource gesehen

Die Prozessbegleitung muss sicherstellen, dass die einzigartige Persönlichkeit aller Teilnehmenden gesehen und innerhalb der Lerngemeinschaft ausdrücklich anerkannt wird. Jede Person hat ihre eigenen refle, Überzeugungen und Lebenserfahrungen, die für den Prozess relevant sind. Eine erfolgreiche Prozessbegleitung setzt voraus, dass diese individuellen Eigenschaften respektiert und positiv als Ressourcen erkannt werden, die im Rahmen der Steuergruppe, in der Einzel-Reflexion und in der individuellen Planung mobilisiert werden können. Dies bedeutet, dass die Prozessbegleitung nicht nur bereit sein muss, zuzuhören, sondern auch die Gruppenmitglieder befähigen muss, einander zuzuhören.

Grundsatz 2: Der Austausch zwischen den Teilnehmenden ist von grösster Bedeutung

Die Workshop-Aktivitäten sind so konzipiert, dass sie interaktive Gespräche ermöglichen, manchmal zwischen zwei oder drei Personen und manchmal im Plenum. Dies ermöglicht den Teilnehmenden, ihre Ideen zu verarbeiten und über ihre Werte und Überzeugungen nachzudenken. Sie können ihre Erfahrungen austauschen, vergleichen, einander gegenüberstellen und gemeinsam reflektieren. Im Vordergrund stehen der konstruktive Dialog und die «freundschaftliche Kritik», die sowohl gegenseitige Unterstützung als auch Herausforderung beinhaltet. Diskussion unterstützen die Teilnehmenden in der Planung und helfen einander, ihre Projekte während der Durchführung zu reflektieren und zu evaluieren.

Schlüsselstrategien für die Durchführung des Programms

Die oben genannten Grundsätze sollten als Leitlinien für die Anwendung der sechs nachstehend beschriebenen Schlüsselstrategien dienen.

Strategie 1: Schaff ein Gemeinschaftsgefühl

Damit die oben genannten Grundsätze in der Praxis umgesetzt werden können, müssen Lehrpersonen und andere Teilnehmende eines NPTL-Programms ein Gefühl des Vertrauens und der Zugehörigkeit zu einer Gemeinschaft entwickeln; einer Gemeinschaft, die zu diesem Zweck geschaffen wurde. Man könnte dies als professionelle Lerngemeinschaft bezeichnen, sie weist jedoch besondere Merkmale auf. Sie hat eine bekannte und konstante Mitgliedschaft. Diejenigen, die ihr von Anfang an beitreten, sollten sich für den geplanten Zeitraum, in der Regel ein Schuljahr, dem Prozess verpflichten. Um das Gemeinschaftsgefühl zu stärken, sollte die Prozessbegleitung dafür sorgen, dass jedes Treffen mit einer Tasse Tee oder Ähnlichem beginnt. Die Prozessbegleitung sollte mit den Teilnehmenden in einem Kreis sitzen, so dass alle einander sehen können und kein Hierarchiegefälle entsteht. Die Aktivitäten der ersten Sitzung sollten eine Vorstellungsrunde beinhalten, in der jeder etwas von sich selbst erzählen kann. In der ersten Sitzung ist es auch wichtig, die «Spielregeln» oder Protokolle auszuhandeln, damit alle mitbestimmen können, wie die NPTL-PLG die Privatsphäre schützt und eine produktive Diskussion fördert.

Strategie 2: Nutze Tools zur Förderung von Reflexion und Dialog

Es ist von entscheidender Bedeutung, dass die Prozessbegleitung es vermeidet, sich selbst in den Mittelpunkt der Unterhaltung zu stellen, wenn sie die Teilnehmenden dazu bringen möchte, sich zu äussern. Lehrpersonen neigen dazu, den grössten Redeanteil leisten, wenn sie ein Plenumsgespräch in der Klasse führen, wie z.B «Lasst uns über Wolkenformationen nachdenken; kann mir jemand ein Beispiel für eine nennen? Ja, James, 'Zirrus' ist ein gängiges Beispiel.» Die Prozessbegleitung gibt den Teilnehmenden ein Werkzeug in die Hand, das eine Struktur und einige Impulse liefert, damit sie über das sprechen können, was sie wissen, glauben oder erreichen möchten usw. Dies ist eine eher indirekte Methode, um mittels Dialoge das Nachdenken anzuregen.

Strategie 3: Führe Konzepte ein, die die Normvorstellungen der Teilnehmenden in Frage stellen und sprengen

Das in diesem Leitfaden behandelte Programm ist zwar prozessorientiert, enthält jedoch auch einige Inhalte. Das liegt daran, dass Lehrpersonen in einer ideologischen Welt leben, die von ihren Überzeugungen und Annahmen über vorherrschende Normen geprägt ist. Daher ist es wichtig, Konzepte zu vermitteln, die diese Normen in Frage stellen, die die Lehrpersonen gegenwärtig einschränken und sie daran hindern, zu Agent:innen des Wandels zu werden.

Aus diesem Grund werden in einigen, der in diesem Leitfaden vorgestellten Begleitmaterialien, Konzepte wie «transformative Leadership» und «Führung als Praxis» eingeführt. Damit sollen gängige Annahmen über das Wesen von Leadership in Frage gestellt werden, z. B. dass Führung darin bestehe, Entscheidungen im Namen anderer zu treffen, und dass Führen vorbehalten sei, die aufgrund ihrer Position im Organigramm über Autorität verfügen.

Strategie 4: Leite nur so wenig wie möglich und so viel wie nötig an

Die Struktur des Programms sieht Eins-zu-Eins-Tutorials vor (siehe *Glossar*). Diese bieten Gelegenheit, die eigenen Gedanken zu reflektieren. Es kann hilfreich sein, in den Tutorials eine gewisse Orientierung zu geben, jedoch keine Vorgaben zu machen. In verschiedenen Phasen des Prozesses werden die Teilnehmenden Schwierigkeiten haben, die Schlüsselziele ihres Vorhabens oder den Inhalt ihres Aktionsplans festzulegen. Sie benötigen möglicherweise Hilfe, um ihre Erkenntnisse bei der Umsetzung ihrer Projekte zu verstehen. In Tutorials muss die Prozessbegleitung zuhören, die Aussagen der Lehrperson wiedergeben und dann weitere Erklärungen oder Massnahmen vorschlagen. Beispielsweise hat eine Lehrperson einen Aktionsplan entworfen, der sich ausschliesslich auf den eigenen Unterricht konzentriert; die Prozessbegleitung könnte etwas sagen wie: "Das ist grossartig, das ist ein sehr wichtiger Schwerpunkt. Hast Du schon daran gedacht, ein oder zwei Kolleg:innen anzusprechen und sie zu fragen, ob sie bei diesem Projekt mit Dir zusammenarbeiten möchten?" Das ist nicht direktiv, aber es ist ein «Schubs» in die richtige Richtung.

Einige der Materialien bieten direkte oder indirekte Hilfestellungen. Zum Beispiel heisst es in einem: «Es ist wichtig zu überlegen, wie das Projekt die Praxis auch in Zukunft beeinflussen könnte. Hier sind vier Vorschläge, wie Sie vorgehen könnten.» Anschliessend werden in einer übersichtlichen Aufzählung Möglichkeiten aufgezeigt, wie das Projekts nachhaltig gestaltet werden kann, und es bleibt Platz für eigene Gedanken.

Strategie 5: Schaff eine Möglichkeit für Anerkennung

Wie in *Abschnitt 1* und ausführlicher in *Abschnitt 6* dargelegt, sollten Regelungen und Verfahren für die Verleihung von Bestätigungsurkunden geschaffen werden. Sie sollten auf der Beurteilung von Belegen für die Teilnahme und der Übernahme einer Leadership-Rolle in einem Entwicklungsprojekt beruhen und nicht auf der blossen Teilnahme an Workshops.

Strategie 6: Arbeite mit anderen Prozessbegleitungen zusammen und schaffe Möglichkeiten, sich zu vernetzen

Die Teilnehmenden eines NPTL-Programms profitieren von der Zugehörigkeit zu einer professionellen Lerngemeinschaft, in der sie ihre Erfahrungen und ihre Persönlichkeit einbringen und Ideen mit anderen Gruppenmitgliedern austauschen können. Durch den Austausch mit Kolleginnen und Kollegen aus anderen Schulen fliessen jedoch mehr Erfahrungen und Perspektiven in den Dialog ein. Ausserdem bauen die Teilnehmenden Wissen auf, wie im *Buch Teachers and the practice of leadership: Enabling change for transformation and social justice* (Frost, Durrant, Hill, Holden & Roberts, 2025) weiter ausgeführt wird.

Der Kontext für den Einsatz der NPTL-Methode

Der NPTL-Ansatz ist ein projektbasierter Ansatz für Entwicklungsarbeit. Zu den Merkmalen des NPTL-Programms, das diese Methode umsetzt, gehören:

- spezifische Begleitprogramm mit einer Dauer von mindestens einem Schuljahr
- schulbasierte NPTL-PLG für 8-12 Personen
- ein festgelegtes Programm von Workshop-Sitzungen - in der Regel 8 x 2 Stunden pro (Schul-)Jahr
- Workshops unter der Leitung von erfahrenen Lehrpersonen
- Workshop, die zu Randzeiten in der Schule stattfinden
- Eins-zu-Eins-Tutorials
- Möglichkeiten zur Vernetzung
- Alle Teilnehmenden entwerfen und leiten ein eigenes Entwicklungsprojekt

Um Missverständnisse zu vermeiden: Die Methode ist nicht für den Einsatz im Rahmen eines individualisierten oder onlinebasierten Fortbildungsprogramm konzipiert. Workshops sind von zentraler Bedeutung, da sie Gelegenheit zum Dialog, zur gemeinsamen Reflexion und zur Diskussion bieten. Ausserdem schaffen sie eine professionelle Lerngemeinschaft, die ein sicheres Umfeld darstellt, dank dem Lehrpersonen mühelos miteinander austauschen können.

Abschnitt 5:

Struktur des NPTL-Programms

Dieser Abschnitt enthält Hinweise zu folgenden Themen

- der zeitliche Rahmen
- Workshops
- Eins-zu-Eins-Tutorials
- Netzwerkveranstaltungen
- Planung eines NTPL-Programms

Traditionell erstreckt sich ein NPTL-Programm über ein Schuljahr und besteht aus Workshops, Eins-zu-Eins-Tutorials und Netzwerkveranstaltungen. Es ist jedoch möglich, ein solches Programm über einen anderen Zeitraum zu organisieren, damit es besser mit anderen Zielen oder Anforderungen wie beispielsweise dem Stundenplan vereinbar ist.

Der Zeitrahmen

Die Begründung für einen projektbasierten Ansatz in *Abschnitt 4* umfasst unter anderem die Idee, dass dies zu bewältigen ist. Lehrpersonen in die Lage zu versetzen, ein fokussiertes und zeitlich begrenztes Projekt zu konzipieren und zu leiten, macht Teacher Leadership praktikabel. Aus diesem Grund ist es ratsam, das Programm so zu gestalten, dass es in einen bestimmten Zeitraum passt, beispielsweise in ein Schuljahr oder vielleicht etwas länger. Zu Beginn eines neuen Schuljahres ist das Schulleben in der Regel sehr intensiv, da sich Lehrpersonen an ihre Klassen gewöhnen und neue Teammitglieder sich zurechtfinden müssen.

Die Prozessbegleitung muss sich Gedanken darüber machen, wie sie die Teilnehmenden dazu motiviert, ihr Engagement aufrechtzuerhalten. Sie muss die Workshops häufig genug durchführen, um den Fokus aufrechtzuerhalten, ohne dass dies eine unzumutbare Belastung darstellt. Es mag verlockend sein, zu Beginn des Programms häufiger Workshops anzusetzen, dies ist jedoch nicht ratsam, da, wie in *Abschnitt 4 Programmen* erläutert, der Prozess die gegenseitige Unterstützung und den Dialog innerhalb der NPTL-PLG über einen bestimmten Zeitraum hinweg aufrechterhalten muss. Dank dieses Prozesses entsteht Klarheit über die Anliegen, die Schlüsselziele des Veränderungsvorhabens und die Projektpläne.

Die Workshops

In *Abschnitt 4* wird die Schlüsselstrategie der Schaffung eines Gemeinschaftsgefühls vorgestellt. Dies muss bei der Planung von Workshops berücksichtigt werden.

Zeitplanung

In den letzten dreissig Jahren haben wir die Erfahrung gemacht, dass zweistündige Workshops am besten funktionieren. Dies ermöglicht eine nachhaltige Reflexion und einen intensiveren Dialog. Es ist ratsam, solche Sitzungen zu Randzeiten stattfinden zu lassen, damit sie sich nicht negativ auf die Zeit auswirken, die dem eigentlichen Kernauftrag der Schule gewidmet werden sollte, nämlich dem Lernen der Schülerinnen und Schüler. Der Unterricht in britischen Schulen beginnt in der Regel um 9.00 Uhr und endet um 15.30 Uhr, so dass die Workshops von 16.00 bis 18.00 Uhr angesetzt werden können. Dies bedeutet, dass die Prozessbegleitung den Programmplan mit der Schulleitung besprechen muss, um sicherzustellen, dass es zu keinen Überschneidungen mit obligatorischen Schulkonferenzen oder Ähnlichem kommt. Dies kann in einigen Bildungssystemen schwierig sein, in denen Schulen in Schichten arbeiten oder der Unterrichtstag bis in den Abend hinein reicht.

Der Standort

Es ist auch wichtig, die Workshops in geeigneten Räumlichkeiten an der Schule der Lehrpersonen abzuhalten, damit diese möglichst problemlos daran teilnehmen können. Umfasst ein Programm mehrere Schulen, muss sich die Prozessbegleitung sich auf die fairste Art Sitzungsorte festlegen; in der Regel wird zwischen den beteiligten Schulen abgewechselt.

Die Zeitplanung

Wie bereits oben erwähnt, sollten die Workshop-Sitzungen gleichmässig über die gesamte Programmdauer verteilt sein. Der Takt der Sitzungen muss sorgfältig abgewogen werden. Es ist wichtig, dass sie häufig genug stattfinden, damit die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ein Gefühl der Dynamik aufrechterhalten können, aber nicht so häufig, dass sie Schwierigkeiten haben, sie in ihren arbeitsreichen Alltag zu integrieren. Wir empfehlen acht Sitzungen, die gleichmässig über das Schuljahr verteilt sind. Ist es aus bestimmten Gründen nicht möglich ist, zweistündige Sitzungen abzuhalten, kann die Prozessbegleitung häufiger kürzere Workshops in Betracht ziehen, z. B. neun anderhalbstündige Treffen. Es sollte auch berücksichtigt werden, dass die Anzahl der in den Workshops verbrachten Stunden einen Einfluss auf die Vergabe eines Zertifikats oder einer Anerkennung durch die Regierung im Rahmen eines punktebasierten Bescheinigungs- oder Akkreditierungssystems haben kann, wie in *Abschnitt 6* näher erläutert wird.

Erfrischungen

Die Prozessbegleiter müssen auf das Wohlbefinden und den Energiepegel der Teilnehmenden achten. Wenn diese den ganzen Tag unterrichtet haben, benötigen sie Erfrischungen. Ein typischer britischer Ansatz wäre es, zu Beginn der Sitzung Tee, Kaffee und Kekse anzubieten und in der Mitte eine Pause für etwas Herzhafteres einzulegen, beispielsweise Sandwiches und weiteren Tee oder Kaffee. Die Bereitstellung von Erfrischungen ist auch ein Zeichen des Respekts, durch das sich die Teilnehmenden wertgeschätzt und daher motivierter fühlen.

Der Räumlichkeiten

Die Gestaltung des Raums, in dem die Sitzungen stattfinden, ist ein wichtiger Aspekt. Der in *Abschnitt 4* beschriebene prozessbegleitende Ansatz erfordert einen Raum, der ausreichende Privatsphäre bietet - ohne Störungen durch Personen, die vorbeigehen oder den Raum betreten, um Dinge zu holen.

Ausstattung

Es ist auch wichtig, dass das Mobiliar Reflexion und Dialog ermöglichen. Die Teilnehmenden benötigen einen Tisch oder eine andere geeignete Fläche, damit sie auf die Begleitmaterialien schreiben können, die zur Strukturierung der Reflexion und Diskussion verwendet werden. Ausserdem müssen sie sich gegenseitig sehen können, Sie müssen sich auch gegenseitig sehen können, daher sollten die Tische in einem Kreis, Quadrat oder Rechteck angeordnet werden, sodass alle nach innen schauen. Niemand sollte auf einen Rücken schauen müssen. Für Diskussionen mit der gesamten NPTL-PLG sollten die Prozessbegleitenden unter den Teilnehmenden sitzen. In einem Workshop kann es vorkommen, dass Tische umgestellt werden müssen, um eine bestimmte Aktivität durchführen zu können. Im ersten Workshop gibt es zum Beispiel eine Aktivität, bei der drei Personen zusammenarbeiten müssen. Dafür müssen die Stühle in Dreiergruppen angeordnet werden, damit sich alle direkt ansehen und miteinander über allenfalls persönliche oder sensible Themen sprechen können.

Position der Prozessbegleiteren

Prozessbegleitung unterscheidet sich deutlich von der einer Ausbildung oder eines Trainings, was sich auch in der Position der Prozessbegleiterinnen und Prozessbegleiter während des Workshops widerspiegeln sollte. Die Prozessbegleitung sollten zusammen mit den Teilnehmenden sitzen und nicht wie Lehrpersonen stehen oder herumlaufen.

Eins-zu-eins-Tutorials

Im Laufe des Programms wird die Prozessbegleitung idealerweise drei Eins-zu-Eins-Tutorials für alle Teilnehmenden organisieren. Die Tutorials sollen helfen, über die Projekte und die damit verbundenen Vorhaben nachzudenken. Sie bieten eine wichtige Gelegenheit zur individuellen Unterstützung. Im Gespräch wird in Erfahrung gebracht, wie weit die Teilnehmenden in ihren Entwicklungsprozess vorangeschritten sind. Dank aktivem Zuhören, gezielten Fragen und Unterstützung in der Reflexion legen die Teilnehmenden das weitere Vorgehen fest. Manchmal sind die Teilnehmenden unsicher und erwarten von der Prozessbegleitung, dass sie ihnen sage, was zu tun sei. Dem sollten widerstanden werden und sie darin unterstütz werden, selbst Entscheidungen im Zusammenhang mit ihrem Entwicklungsprojekt zu treffen.

Die Tutorials dauern in der Regel etwa 20 Minuten. Dies ist ein weiterer Grund, warum für jede NPTL-PLG zwei Prozessbegleitende vorgesehen sind. Bei einer Gruppengrösse von zehn wäre es optimal, wenn ein Prozessbegleiter oder eine Prozessbegleiterin jeweils fünf Teilnehmende betreut. Es ist ratsam, die Tutorials zum Vorhinein festzulegen. Die Schwerpunkte der einzelnen Tutorials werden im Folgenden erläutert.

Das erste Tutorial

Nach den ersten beiden Workshops haben die Teilnehmenden wahrscheinlich ihre beruflichen Anliegen und die Schlüsselziele ihres Vorhabens identifiziert haben. Ausserdem sollten sie mit der Ausarbeitung ihres Aktionsplans begonnen haben. Dies könnte daher der Schwerpunkt des ersten Einzeltutorials sein.

Das zweite Tutorial

Dieses könnte stattfinden, sobald die Entwicklungsarbeit im Gange ist, und sich auf die Herausforderungen im Zusammenhang mit Leadership konzentrieren, die sich für die teilnehmende Person ergeben.

Das dritte Tutorial

Dieser Termin könnte so gewählt werden, dass er mit der Zeit zusammenfällt, an der sich die Teilnehmenden auf die sich herauskristallisierende Vignette konzentrieren und darauf, wie effektiv sie den Prozessverlauf dokumentieren konnten.

Die Prozessbegleiter sollten einen geeigneten Ort für die Tutorials wählen. Es muss ein Raum sein, in dem sie sich mit einzelnen Teilnehmenden ungestört unterhalten können. Es sollten Getränke bereitstehen. Es ist wichtig, Vertrauen zwischen der prozessbegleitenden und der prozessleitenden Person aufzubauen, indem beispielsweise daran erinnert wird, dass es sich um ein vertrauliches, unterstützendes Gespräch handelt. Die Teilnehmenden sollen ehrlich über die Entwicklung ihrer Projekte nachdenken können, ohne sich über eine Beurteilung oder die Weitergabe von Gesprächshinhalten sorgen zu müssen. Es ist wichtig, das Tutorial als ein Sondierungsgespräch zu betrachten. Es darf keinesfalls als Prüfung oder Verhör empfunden werden. Die Prozessbegleitung sollte versuchen, die Teilnehmenden weder zu lenken noch zu belehren oder zu kritisieren. Sie sollte Feedback und Rückfragen anbieten.

Der Schwerpunkt der Tutorials sollte auf der Entwicklungsarbeit liegen, aber es ist auch zu erwarten, dass sie über allgemeinere und verwandte Themen wie ihr persönliches Wohlbefinden oder ihre berufliche Entwicklung sprechen. Es ist wichtig, dass die Teilnehmenden ein Protokoll über das Tutorials anfertigen, das als Belege im Portfolio aufbewahrt werden kann.

Netzwerk-Veranstaltungen

NPTL-Teilnehmer benötigen Gelegenheiten, sich mit Lehrpersonen anderer Schulen zu vernetzen. Dies ermöglicht es ihnen, sich auf das Wesentliche ihrer Projekte zu konzentrieren und die Erfahrungen mit Leuten aus fremden Kontexten zu teilen. Damit treten sie in einen Dialog und bauen gemeinsam Wissen auf. Gute Networking-Erfahrungen beginnen mit einer herzlichen Begrüssung und informellen Gesprächen bei Erfrischungen und zwischen den organisierten Aktivitäten. Dies trägt dazu bei, ein Gefühl der Zugehörigkeit und der Gemeinschaft zu fördern, das das soziale Kapital stärkt, den Austausch und freundschaftliche Kritik ermöglicht.

Diese Veranstaltungen ermöglichen es den Lehrpersonen nicht nur, voneinander zu lernen, sondern sich auch gegenseitig zu inspirieren. Die Werteorientierung der Teilnehmenden wird gestärkt, wenn sie erfahren, wie andere sich dafür entschieden haben, sich mit wirklich wichtigen Fragen der sozialen Gerechtigkeit auseinanderzusetzen.

> ***Vignette***
>
> *Julie war Religionslehrerin an einer Sekundarschule in Hertfordshire, England. Die Schule befand sich in einem benachteiligten Stadtteil und hatte seit jeher unterdurchschnittlichen Leistungen zu verzeichnen. Als sie eine Klasse von 14-Jährigen zu unterrichten begann, informierte die Schulleitung Julie darüber, dass nach den statistischen Untersuchungen des Ministeriums nur 30 % der Lernenden voraussichtlich einen Abschluss erreichen würden und dies als Ziel angesehen werden sollte. Julie war entsetzt über diese niedrigen Erwartungen und setzte sich ein viel höheres Ziel. Sie wollte Unterrichtsmethoden entwickeln, die auf diese Art von Lernenden zugeschnitten ist, und war fest entschlossen, erfolgreich zu sein. Die tatsächlichen Ergebnisse lagen weit über den Prognosen.*

Geschichten wie diese tragen dazu bei, die Werteorientierung anderer zu stärken. Dies hängt mit der Idee zusammen, dass durch den Austausch Vignetten über von Lehrpersonen durchgeführte Veränderungen die kollektive Selbstwirksamkeit gestärkt wird: Sie gelangen zur Überzeugung, dass «wir die Art von Menschen sind, die so etwas erreichen können».

Vorbereitung von Vernetzung

Die Teilnehmenden werden bei der Vorbereitung auf die Vernetzung unterstützt. Bevor sie an ihrer ersten Veranstaltung teilnehmen, sollten sie sich bereits Gedanken darüber gemacht haben, was sie über ihr ursprüngliches berufliches Anliegen, das Aufgleisen ihres Vorhabens und die Gestaltung ihrer Projekte erzählen wollen. Im Laufe des Jahres werden sie sich Gedanken darüber machen, was sie über das laufende Projekt, die sich abzeichnenden Herausforderungen im Zusammenhang mit Leadership und die offensichtlichen Vorteile sagen möchten.

Die Vignetten der Teilnehmenden werden davon abhängen, wo sie sich zum Zeitpunkt des Netzwerks im Prozess befinden. In einer Anfangsphase, wenn ihre Projekte möglicherweise noch nicht angelaufen sind, werden sie beispielsweise erläutern wollen, wie sie sich das Projekt vorstellen und was sie damit erreichen möchten. In diesem Fall bietet die Netzwerkveranstaltung die Möglichkeit, Meinungen und Ratschläge von

Kolleginnen und Kollegen mit anderen Hintergründen und unterschiedlicher Perspektiven einzuholen. Bei einer Veranstaltung zu einem späteren Zeitpunkt im Jahr können die Teilnehmenden möglicherweise über den aktuellen Stand ihres Projekts berichten. In diesem Fall können sie einige der Herausforderungen im Zusammenhang mit Leadership, denen sie begegnet sind, offenlegen und Ideen und Ratschläge von anderen einholen, die möglicherweise an ihren eigenen Schulen mit ähnlichen Problemen konfrontiert waren.

Eine Netzwerkveranstaltung sollte den Lehrpersonen vielfältige Möglichkeiten bieten, ihre Erfahrungen zu teilen. Beispielsweise können die Teilnehmenden aufgefordert werden, ein Projektposter aufzuhängen oder einen Workshop zu ihrem Entwicklungsprojekt zu leiten. Informellere Gelegenheiten zum Austausch ergeben sich während den Erfrischungspausen. Die Organisierenden können auch Strategien wie das "Speed-Dating" anwenden, bei dem jeder gebeten wird, sich eine Minute lang mit einer unbekannten Person auszutauschen und ihr Projekt kurz vorstellen.

Ein Programm planen

Die Prozessbegleitung muss sich mit der Schulleitung und den Lehrpersonen absprechen, die möglicherweise am NPTL-Programm teilnehmen. Zu den zu entscheidenden Punkten gehören:

- die Räumlichkeiten für die Workshops
- der Zeitpunkt und Wochentag, an dem die Workshops einberufen werden
- die Anzahl der Workshops
- die genauen Termine der Workshops
- die Termine der Tutorials
- der Ort und der Zeitrahmen der Tutorials
- die Aufteilung der Tutorials unter den Prozessbegleitenden
- die Termine der Netzwerkveranstaltungen
- der Gastgeberort für Netzwerkveranstaltungen

Wir raten der Prozessbegleitung dringend, das Programm viele Wochen im Voraus zu planen und sich mit der Schulleitung und den potenziellen Teilnehmenden abzustimmen, um sicherzustellen, dass alle Sitzungen und Aktivitäten durchgeführt werden können. Die einzelnen Programmpunkte sollten gemäss folgendem Muster gleichmässig über ein Schuljahr verteilt werden:

- Workshop 1
- Workshop 2
- Tutorial 1
- Workshop 3
- Workshop 4
- Tutorial 2
- Workshop 5
- Netzwerk-Event
- Workshop 6
- Workshop 7
- Tutorial 3
- Netzwerk-Event
- Workshop 8
- Einreichen der Portfolios
- Beurteilung der Portfolios
- Anerkennung

Die Prozessbegleitung muss sicherstellen, dass alle Teilnehmenden über die Termine informiert sind und zusichern, alle Termine wahrzunehmen. Das Programm wird nicht erfolgreich sein, wenn einige lückenhaft anwesend sind.

Abschnitt 6:

Beurteilung und Anerkennung

Dieser Abschnitt enthält Hinweise zu:

- Grundüberlegungen zur Leistungs-Anerkennung
- Beurteilung basierend auf einem Portfolio
- was als Beleg gilt
- das Portfolio
- die Beurteilung der Portfolios
- das Ausstellen von Bestätigungsurkunden

Wir haben die Erfahrung gemacht, dass Lehrpersonen die Anerkennung, die sie mittels einer Bestätigungsurkunde ausgedrückt wird, als motivierend und ermutigend erleben. Es kann auch eine hilfreiche Unterstützung für die berufliche Weiterentwicklung sein.

Grundüberlegung zur Leistungs-Anerkennung

In den vom HertsCam-Netzwerk geleiteten Programmen, wurde erfolgreichen Teilnehmenden das Zertifikat «Teacher Leadership» verliehen, das von einer Reihe von Universitäten mit 30 Credits im Rahmen eines Masterprogramms anerkannt wurde. In einigen Ländern wird ein solches Zertifikat in einem von der Regierung betriebenen Punktesystem als Kredit anerkannt.

Künftig werden Prozessbegleitungen nach Möglichkeiten suchen müssen, eine glaubwürdige und anerkannte Form von Bestätigung anzubieten. Um die Glaubwürdigkeit zu maximieren, sollten Verfahren vorhanden sein, die sicherstellen, dass in allen teilnehmenden Schulen ein vergleichbarer Standard angewendet wird. Dies könnte durch die Zusammenarbeit mit Anbietern von Programmen in anderen Schulen geschehen. Möglicherweise kann auch eine Vereinbarung mit einer Universität getroffen werden, damit die Leistungen der Lehrpersonen als einer universitären Zertifizierung würdig anerkannt werden können. Dies ist jedoch problematisch, da in einigen Ländern Universitäten rechtlich nicht frei sind, solche Vereinbarungen zu treffen, und in jedem Fall wahrscheinlich Gebühren erheben müssten. Es wird empfohlen, eine aus einem Zusammenschluss von Schulen ausgestellte Bestätigungsurkunde vorzuziehen.

Die Glaubwürdigkeit einer Leistungs-Anerkennung hängt von der Integrität des ihr zugrunde liegenden Beurteilungsverfahren ab.

Beurteilung basierend auf einem Portfolio

Die Grundlage der Vergabe einer Bestätigungsurkunde sollte ein eingereichtes Portfolio sein, das basierend auf Kriterien beurteilt wurde, welche den Teilnehmenden zum Vorhinein bekannt sind. Kriterienvorschläge sind weiter unten aufgelistet.

Die Dokumentation der Erfahrungen innerhalb des NTPL-Projekts in Form eines Portfolios erfüllt mehrere Zwecke:

- es ermöglicht den Lehrpersonen, ihre Arbeit zu reflektieren, sich zu erinnern und ihre Pläne und Absichten zu verdeutlichen
- es ermöglicht ihnen, sich ihres eigenen Lernens, ihrer Leistungen und der Zunahme ihrer Leadership-Kompetenzen bewusster zu werden
- es kann Gesprächsinhalt in den Eins-zu-Eins-Tutorials sein.
- es liefert eine glaubwürdige Grundlage für die Bestätigungsurkunde, da es gründlich beurteilt werden kann
- es wird zu einer Fundgrube von Belegen, auf die zurückgegriffen werden kann, um Vignetten und Berichte zu verfassen, die anderen bei der Entwicklung ihrer Praxis helfen können

Was als Beleg gilt

Die an diesem Programm teilnehmenden Lehrkräfte werden gebeten, zwei Arten von Belegen zu sammeln:

1. die Teilnahme am NPTL-Programm
2. die Leitung eines Entwicklungsprojekts

Der Nachweis über die Teilnahme am Ende des Workshops kann ganz einfach durch die Verwendung eines Formulars - das Teilnahmeprotokoll - erbracht werden, das die Teilnehmenden am Ende jeder Workshop-Sitzung ausfüllen. Solche Hilfsmittel werden während einer Sitzung ausgeteilt und dienen der Unterstützung von Reflexion oder Diskussion. Die Teilnehmer können in die dafür vorgesehenen Felder schreiben. Wenn sie ihre Ideen in die Felder des Formulars eingetragen haben, sollte dieses als Belege für ihre Teilnahme an der Workshop-Sitzung aufbewahrt werden.

Während die Lehrpersonen ihre Entwicklungsprojekte durchführen, werden Belege erstellt. Beispielsweise könnte eine Lehrperson beschlossen haben, sich mit ein oder zwei Kollegen zu treffen, um zu besprechen, wie sie sich gegenseitig bei der Anwendung einer bestimmten Unterrichtsmethode beobachten könnten. Eine Notiz über ein solches Treffen wäre ein geeigneter Beleg. Ein Aktionsplan oder eine E-Mail an Kolleg:innen, in der diese zu einer Projektbesprechung eingeladen werden, wäre ebenfalls ein geeigneter Nachweis. Auch Notizen aus Unterrichtsbeobachtungen wären geeignet. Möglicherweise wurden auch Fotos gemacht. Vielleicht haben die Lehrpersonen ihre Schüler:innen gebeten, Feedback zu einer neu eingeführten Methode mittels z.B. eines Posters zu geben, Fotos von solchen Postern wären ein weiterer geeigneter Beleg. Wie aus dem Leitfaden für den Workshop 1 hervorgeht, ist es wichtig, dass die Teilnehmenden darauf hingewiesen werden, dass unbearbeitete Belege am wertvollsten sind und dass es weder notwendig noch hilfreich ist, etwas abzutippen oder anderweitig neu zu erstellen.

Der Datenschutz und die Schulvorschriften zum Schutz von Kindern sind gebührend zu beachten.

Das Portfolio

Das Portfolio ist im Wesentlichen ein privates Dokument, das den einzelnen Teilnehmenden gehört. Es ist nicht dazu bestimmt, innerhalb der Schule weitergegeben oder der Schulleitung vorgelegt zu werden. Das würde die Lehrpersonen daran hindern, über ihre Projektleitung, die Art und Weise, wie sie Hürden innerhalb der Schule überwunden haben, oder ihr berufliches Lernen zu reflektieren. Unser Ansatz für Portfolios im NPTL-Programm begann als eine Möglichkeit, den akademischen Wettbewerb zu vermeiden, bei dem diejenigen, die bereits versiert im Verfassen von Aufsätzen und Berichten sind, erfolgreicher sind als andere, die diese Fähigkeiten noch nicht erworben haben. Ein Portfolio-Ansatz ermöglicht es den Teilnehmenden, sich auf ihre Entwicklungsprojekte zu konzentrieren.

Das Portfolio ist eine Sammlung von Belegen, die am ersten Tag beginnt und während des gesamten Programms fortgeführt wird. Die Teilnehmenden sollten über eine geeignete Aufbewahrung verfügen, z. B. eine Mappe oder einen Ordner. Sie müssen daran erinnert werden, diese zu jedem Workshop, jeder Übung und jeder Veranstaltung mitzubringen. Wie weiter unten erläutert, kann ein Portfolio auch in verschiedenen Formaten zusammengestellt werden, z. B. in einem Scrapbook, einer gebundenen Sammlung von A4-Blättern oder sogar in digitaler Form. Unabhängig vom Format ist es wichtig, dass die Teilnehmenden mit der Zusammenstellung ihres Portfolios in der ersten Sitzung beginnen und es während des gesamten Programms laufend ergänzen.

Die Beweisstücke müssen beschriftet und in chronologischer Reihenfolge geordnet werden. Jedem Beweisstück muss ein kurzer Kommentar vorangestellt sein, der verdeutlicht, worum es sich handelt, zum Beispiel:

> *«Der folgende Beleg ist ein Foto des Plakats, das ich im Teamzimmer aufgehängt habe, um das Kollegium für mein Projekt zu interessieren.»*

Kommentare wie dieser enthalten das Wesentliche. Manchmal kann es hilfreich sein, Kommentare mit einigen Überlegungen zu den Ereignissen oder Aktivitäten zu ergänzen, aus denen der Beleg hervorgegangen ist.

In den späteren Phasen des Programms müssen die Teilnehmenden zur Präsentation ihres Portfolios angeleitet werden. Die Portfolios müssen von den Prozessbegleitenden, die diese beurteilen werden, leicht verstanden werden können.

Beurteilen der Portfolios

Die Beurteilung des Portfolios gehört zu den Aufgaben der Prozessbegleitung, aber die Glaubwürdigkeit der Leistungs-Anerkennung würde erhöht, wenn vergleichbare Beurteilungsstandard angewendet werden. Dies geschieht in der Regel durch einen Abgleichprozess.

Die Erteilung der Beurteilungsurkunde hängt vom Einreichen eines Portfolios ab, das die Prozessbegleitung am Ende des Programms beurteilen. In der Vergangenheit waren die Beurteilungskriterien folgende:

Beurteilungskriterien

- **Teilnahme**
  Wird eine vollständige Teilnahme am NPTL-Programm belegt? Wie detailliert?
- **Entwicklungsarbeit**
  Wird belegt, dass die Person einen Entwicklungsprozess eines Praxisaspekts geleitet hat? Was war der Schwerpunkt des Projekts? Erschien der Aktionsplan geeignet? Hatte der:die Teilnehmer:in eine leitende Rolle inne?
- **Einfluss**
  Gibt es Belege dafür, dass ein Praxisaspekt an der Schule entwickelt wurde? Welche Belege zeigen, dass das Projekt etwas beeinflusst hat bei der Lehrperson selbst, im Kollegium und der Schülerschaft, der Schule und über die Schule hinaus?
- **Analyse und Reflexion**
  Gibt es Belege, dass über die Leitung der Entwicklungsarbeit und über die Erkenntnisse zu Leadership und Pädagogik nachgedacht wurde? Gibt es Hinweise darauf, dass eine Literaturrecherche durchgeführt wurde, um sich über Ereignisse im Projekt zu informieren oder sie zu vertiefen?
- **Präsentation**
  Ist das Portfolio leicht zu lesen und zu verstehen? Ist es sinnvoll strukturiert und sind die Anmerkungen klar und genau formuliert? Wurden korrekte Quellenangaben gemacht? Gibt es eine einleitende reflektierende Erklärung? Ist eine Vignette vorhanden? Gibt es eine reflektierende Zusammenfassung?

Am Ende des NTPL-Programms sollten alle Teilnehmenden ihre Portfolios zu einem mit der Prozessbegleitung vereinbarten Zeitpunkt abgeben, in der Regel etwa zwei Wochen nach dem letzten Workshop. Die Prozessbegleitung sollte Vorkehrungen für die Einreichung der Portfolios getroffen haben z.B. durch Abgabe im Schulsekretariat oder direkt bei der Prozessbegleitung.

Nun müssen die Prozessbegleiter die Beurteilung der Portfolios untereinander aufteilen. In weiteren herunterladbaren Begleitmaterialien finden sich Hilfsmittel wie das Muster eines Beurteilungsbogens und eine Vorlage für einen Beurteilungsbogen mit Platz für Kommentare unter den Kriterienüberschriften. Normalerweise sollte man sich 15 bis 20 Minuten Zeit nehmen, um ein Portfolio durchzusehen und Kommentare auf den Beurteilungsbogen zu schreiben. Die Prozessbegleitung sollten versuchen, neben dem Aufzeigen von Mängeln im Portfolio auch positive Kommentare abzugeben.

Wenn die Prozessbegleitung der Meinung ist, das Portfolio erfülle die geforderten Standards nicht, sollte sie sich nicht scheuen, dies mitzuteilen. Möglicherweise enthält das Portfolio beispielsweise ungenügende Belege über Teilnahme. Die Prozessbegleiter:innen können anhand ihrer eigenen Unterlagen festzustellen, ob es sich um ein Versehen handelt oder ob die Person tatsächlich nicht an allen erforderlichen Sitzungen anwesend war. Andere Kriterien sind weniger eindeutig. Zum Beispiel kann es offensichtlich sein, dass das Entwicklungsprojekt der Person erfolglos war und zu keinem wirklichen Wandel geführt hat. Dies mag zwar enttäuschend sein, ist aber nicht unbedingt katastrophal. Es kann sein, dass die Person viel über Führung gelernt hat und gut dargelegt hat, was schiefgelaufen ist und warum. Dies könnte bedeuten, dass die meisten Kriterien erfüllt sind und das Portfolio akzeptiert wird

Wenn die Kommentare auf dem Beurteilungsbogen fertig sind, muss der Prozessbegleiter ein Urteil darüber fällen, ob die Qualität des Portfolios ausreicht, um die Vergabe einer Bestätigungsurkunde zu rechtfertigen. Am Ende der Seite sollte der Prozessbegleiter eine der beiden folgenden Aussagen eintragen:

› «Dieses Portfolio rechtfertigt eindeutig die Verleihung einer Bestätigungsurkunde.»

› «Dieses Portfolio rechtfertigt die Vergabe einer Bestätigungsurkunde noch nicht.»

Nachdem die Prozessbegleitenden die Portfolios beurteilt haben, sollte idealerweise ein Abgleichprozess stattfinden, in dem Prozessbegleitende gemeinsam eine Auswahl von Portfolios begutachten, um einen einheitlichen Standard für alle teilnehmenden NPTL-PLG sicherzustellen. Dies würde die Zusammenarbeit von Prozessbegleitenden vergleichbarer Programme erfordern. Ein Abgleichprozess würde in der Regel so ablaufen, dass Prozessbegleitungen verschiedener NPTL-PLG sich gegenseitig Beispiele aus ihren eigenen Programmen zeigen und über den Standard diskutieren. Am hilfreichsten ist es, das beste Portfolio und alle Portfolios auszuwählen, die die Beurteilungskriterien nicht erfüllen. Dieser Prozess sollte allen Prozessbegleitern Sicherheit in ihrer Beurteilung geben.

Es ist wichtig, dass die ausgefüllte Leistungsrückmeldung so bald wie möglich an alle Teilnehmenden geschickt wird. Die Kommentare der Prozessbegleitung werden sehr geschätzt.

Das Ausstellen von Bestätigungsurkunden

Zu den weiteren herunterladbaren Begleitmaterialien gehört eine Beispielsurkunde. Der Name der Person, die die Auszeichnung erhält, und der Name der Schule sollten gut sichtbar sein. Die Formulierung in der Vorlage beschreibt die Leistung:

> *Die Urkunde in Teacher Leadership wurde verliehen in Anerkennung eines Portfolios, das die vollständige Teilnahme am Programm non-positional Teacher Leadership und die damit verbundene Leitung eines Entwicklungsprojekts belegt.*
>
> *Die Verleihung dieser Urkunde würdig die persönliche professionelle Weiterbildung einschliesslich der Entwicklung von Leadership-Kompetenzen. Die Empfängerin / der Empfänger hat einen bedeutenden Beitrag zur Praxisentwicklung geleistet und sich gemeinsam mit anderen für Bildungsqualität eingesetzt.*

Die Prozessbegleitung können das Aussehen der Bestätigungsurkunde frei gestalten. Wollen sie jedoch ein Zertifikat vergeben, das über eine einzelne Schule hinausgeht, müssen sie einen gemeinsamen Standard anwenden.

Es wird empfohlen, die Zertifikate auf hochwertiges Papier zu drucken und sie im Rahmen einer feierlichen Zeremonie zu überreichen. Die Prozessbegleitung kann zum Beispiel die Schulleitung bitten, die Bestätigungsurkunden zu Beginn des folgenden Schuljahres im Rahmen einer Schulkonferenz zu überreichen. Die Schulleitung könnte sich lobendend äussern und das Kollegium auffordern, den Programmteilnehmenden für ihren Beitrag zur Verbesserung von Schulqualität mit Applaus zu danken.

Abschnitt 7:

Ein Überblick über das Workshop-Programm

Das Programm sollte aus einer Abfolge von zweistündigen Workshops, Tutorials und Netzwerkveranstaltungen in wesentlichen Zeitabständen bestehen. Bei der Gestaltung ihres Programms, muss die Prozessbegleitung die Gesamtzahl und Häufigkeit der Sitzungen festlegen, um optimalen Takt und Eigendynamik zu erhalten, ohne übermässigen Stress zu verursachen. In der folgenden Zusammenfassung wird von acht Workshops ausgegangen. Es steht der Prozessbegleitung frei, für die Bearbeitung desselben Stoffes weniger oder mehr Anlässe anzusetzen.

In diesem Abschnitt werden die Lehrpersonen und weitere zum NPTL-Programm Gehörende, als Teilnehmende bezeichnet. Er enthält eine Übersicht über die acht Workshops und gibt an, worauf der jeweilige Schwerpunkt gesetzt werden sollte. In den herunterladbaren Workshopleitfäden werden die einzelnen Aktivitäten und die zu verwendende Hilfsmittel detailliert beschrieben.

Wie oben erwähnt, muss die Prozessbegleitung sicherstellen, dass jede Sitzung klar terminiert ist, dass geeignete Räumlichkeiten zur Verfügung stehen und dass zu Beginn und während der Sitzung Erfrischungen angeboten werden.

Das Programm anpassen

Das NPTL-Programm ist das Ergebnis langjähriger Anwendung und Weiterentwicklung durch Experten. Es ist zu betonen, dass es der Prozessbegleitung freisteht, die Programmstruktur, die Aktivitäten und die Begleitmaterialien an ihren jeweiligen Kontext anzupassen. Einzig der Beurteilungsstandard ist davon ausgenommen: Um die Glaubwürdigkeit der Bestätigungsurkunden zu gewährleisten, ist es wichtig, dass die Erfahrungen und Bemühungen von Teilnehmenden an der einen Schule mit denen an einer anderen vergleichbar bleiben. Dies setzt eine Einigung über Anzahl und Dauer der Sitzungen voraus. Ein Abgleichungsprozess für Beurteilungsstandards (siehe *Abschnitt 6*) trägt dazu bei, einen gemeinsamen Standard für die Beurteilung der Portfolios aufrechtzuerhalten.

Welche Anpassungen auch immer vorgenommen werden, es ist zu hoffen, dass die Prozessbegleitung die in *Abschnitt 4* dieses Leitfadens dargelegten Schlüsselprinzipien und -werte im Auge behält:

1. Die Persönlichkeit der Teilnehmenden wird anerkannt und als Ressource gesehen
2. Der Austausch zwischen den Teilnehmenden ist von grösster Bedeutung.

Zwischen den Workshops

Die Prozessbegleitung sollte im Austausch mit der Schulleitung oder anderen Leitungsbeauftragen bleiben, um die Wahrscheinlichkeit des Weiterbestands des NPTL-Programms zu erhöhen. Es ist wichtig, die Schulleitung über den planmässigen Verlauf des Programms zu informieren. Aus diesem Austausch können sich für die Teilnehmenden Möglichkeiten ergeben, ihre Arbeit einem breiteren Publikum vorzustellen, beispielsweise im Rahmen einer Schulkonferenz.

Vor jeder Sitzung sollte die Prozessbegleitung den Räumlichkeiten besichtigen, in dem die Sitzung stattfinden wird, und prüfen, ob sie ausreichend sauber und belüftet sind und über eine geeignete Ausstattung verfügen. Wenn Folien gezeigt werden sollen, ist es ratsam, sich zu vergewissern, dass Computer und Beamer funktionieren.

Die Prozessbegleitung sollten auch die Vorkehrungen für Erfrischungen überprüfen. Ist zum Beispiel der Wasserkocher voll und angeschaltet? Ist die geplante Verpflegung - Kekse/Kuchen/Sandwiches/ Obst - organisiert?

Die Prozessbegleitung sollte sicherstellen, dass die Teilnehmenden zwei Wochen im Voraus und dann noch einmal eine Woche im Voraus eine Erinnerung erhalten:

- an Datum, Uhrzeit und Ort der Sitzung
- dass sie ihre Portfolios mitbringen sollen
- alles mitzubringen, woran sie seit der letzten Sitzung hätten arbeiten sollen

Im Folgenden finden Sie eine Zusammenfassung der Inhalte und Aktivitäten jeder der acht Sitzungen:

Workshop 1: Erste Schritte

Der Inhalt bzw. Schwerpunkt des ersten Workshops ist im Folgenden zusammengefasst. Weitere Einzelheiten zu den Aktivitäten sowie Begleitmaterialien finden sich im herunterladbaren Workshopleitfaden.

Vorstellungsrunde

Zuerst findet eine Vorstellungsrunde statt. Die Prozessbegleitung geht vielleicht davon aus, dass sich alle bereits kennen, dennoch ist es wichtig, eine strukturierte Aktivität durchzuführen, bei der jede Person im Mittelpunkt steht. Es ist wichtig, dass jede Person die gleiche Chance hat, gehört und wahrgenommen zu werden (siehe *Abschnitt 4*, Strategie 1: Gemeinschaftsgefühl schaffen)

Vorstellung des NPTL-Programms

Es ist wichtig, dass die Teilnehmenden den Aufbau des Programms kennen und sich über die mit ihrer Teilnahme verbundenen Verpflichtungen im Klaren sind. Die Prozessbegleitung sollten betonen, dass die lückenlose Teilnahme obligatorisch ist.

Als professionelle Lerngemeinschaft zusammenarbeiten

Die Prozessbegleitung muss um ein starkes Gemeinschaftsgefühl besorgt sein, in dem ausreichendes Vertrauen und Wohlwollen herrscht, um freundschaftliche Kritik zu ermöglichen. Es werden Spielregeln oder

Zusammenarbeitsvereinbarungen ausgearbeitet, insbesondere bezüglich Vertraulichkeit. Dies vermittelt das Gefühl, dass die NPTL-PLG ein sicherer Ort für freien Austausch ist.

Das Portfolio

Das Portfolio wird vorgestellt und erklärt. Die Teilnehmenden müssen dessen Funktion verstehen:

- Die Dokumentation des Prozesses hilft, die Fortschritte im Programm und im Projekt zu verfolgen, die eigenen Handlungen besser zu reflektieren und dadurch das Verständnis von Leadership zu vertiefen.
- Das Portfolio bildet die Grundlage für die Beurteilung im Hinblick auf eine Bestätigungsurkunde.

Weiter muss geklärt werden, welche Belege darin gesammelt werden.

Das Wesen von Entwicklungsarbeit

Einige Teilnehmende sind möglicherweise nicht mit dem Begriff «Entwicklungsarbeit» vertraut. Es ist wichtig, ihnen zu vermitteln, dass sich ihre Praxis im Laufe der Zeit beobachtbar entwickeln muss. Es handelt sich um einen Prozess, nicht um ein Produkt. Ebenso sollten Belege für die Entwicklungsarbeit laufend gesammelt und nicht erst zum Schluss «aufgeschrieben» werden.

Schritte im Entwicklungsprozess

Dies knüpft an die obigen Ausführungen zur Entwicklungsarbeit an. Dieser Teil der Sitzung konzentriert sich auf die Schritte im NPTL-Programm– siehe *Abschnitt 4*.

Werte und Anliegen erkunden

Dies ist der eigentliche Beginn des Prozesses. Damit Schlüsselziele des Wandels bestimmt werde können (siehe Workshop 2), sollte die Prozessbegleitung ein Hilfsmittel einsetzen, die es den Teilnehmenden ermöglicht, über ihre Werte, Erfahrungen, Verantwortlichkeiten usw. nachzudenken. Am Ende dieser Aktivität sollte jede:r Teilnehmer:in ein persönliches Anliegen identifiziert haben.

Erste reflektierende Aussage

Die erste reflektierende Aussage sollte die in obiger Aktivität gemachten Überlegungen zu Beginn des Entwicklungsprozesses festhalten.

Teilnahmeprotokoll

Das ist ganz einfach: Die Teilnehmenden nehmen sich etwas Zeit, um kurz festzuhalten, worum es in dieser Sitzung ging und was sie sich fürs nächste Mal vornehmen. Dazu kann die bereitgestellte Vorlage verwendet werden.

Weitere Belege für das Portfolio

Während der Sitzung haben die Teilnehmenden verschiedene Hilfsmittel zu Reflexion und Austausch eingesetzt. Die Prozessbegleitung muss sicherstellen, dass die Teilnehmenden verstanden haben, dass solches ins Portfolio aufzunehmen ist.

Workshop 2: Den Wandel planen

Der Inhalt bzw. Schwerpunkt des zweiten Workshops ist im Folgenden zusammengefasst. Weitere Einzelheiten zu den Aktivitäten sowie Begleitmaterialien finden sich im herunterladbaren Workshopleitfaden.

Schlüsselziele des Wandels

Die Teilnehmenden sollten nun in der Lage sein, die Schlüsselziele des Wandels zu klären, die sich aus ihren ursprünglichen Anliegen und Rücksprachen mit Kolleginnen und Kollegen herausgeschält haben.

Literaturrecherche

Nachdem die Teilnehmenden ihre Schlüsselziele festgelegt haben, benötigen sie Anleitung zur Recherche von Literatur, die ihnen hilft, ihre Anliegen zu beleuchten, z. B. Leitlinien der Regierung, Forschungsberichte oder Berichte über frühere Entwicklungsprojekte von Lehrpersonen. Vieles davon sollte im Internet verfügbar sein.

Elemente eines Entwicklungsprozesses

Mittels der Hilfsmaterialien können die Teilnehmenden typische Aktivitäten in einem Entwicklungsprojekt erkunden, zum Beispiel ein Treffen mit Teamkolleginnen und -kollegen oder das Ausprobieren einer neuen Unterrichtsmethode.

Maximierung des Einflusses

In der Regel haben die Teilnehmenden nur begrenzte Erwartungen an den potenziellen Einfluss ihrer Projekte. Die Prozessbegleitung kann Hilfsmittel zur Erkundung eines breiteren Spektrums möglicher Auswirkungen einsetzen. Dies hilft den Teilnehmenden, ihre Denkweise in Bezug auf ihre Aktionspläne zu erweitern.

Aktionsplan

Der Sinn dieser Übung besteht darin, den Teilnehmenden ein oder mehrere Beispiele für Aktionspläne für NPTL-Projekte zu zeigen. Sie können die zur Verfügung stehende Vorlage für ihre eigene Planung einsetzen, die der Reflexion und des Austauschs während des Workshops dient. Die Vorlage iat als Leitlinien zu verstehen und nicht als obligatorische Vorgabe.

Rücksprache im Kollegium

Sobald ein Anliegen identifiziert ist und die Aktionspläne entworfen, sollten die Teilnehmenden im Kollegium Rücksprache nehmen. Dadurch werden kooperative Beziehungen aufgebaut, das Anliegen wird klarer und die Umsetzbarkeit der Projektpläne kann besser geprüft werden. Diese Aktivitäten dienen dazu, sich zu überlegen, auf wen sie zugehen und wie sie ihr Anliegen formulieren könnten.

Vorbereitung auf das Tutorial

Das erste Tutorial findet zwischen dieser und der nächsten Sitzung statt. Die Prozessbegleitung muss daher erklären, um welche Art von Zusammenkommen es sich handelt und wo der Schwerpunkt voraussichtlich liegen wird. Einzelheiten hierzu finden Sie in *Abschnitt 5* dieses Dokuments.

Teilnahmeprotokoll

Das ist ganz einfach: Die Teilnehmenden nehmen sich etwas Zeit, um kurz festzuhalten, worum es in dieser Sitzung ging und was sie sich fürs nächste Mal vornehmen. Dazu kann die bereitgestellte Vorlage verwendet werden.

Weitere Belege für das Portfolio

Während der Sitzung haben die Teilnehmenden verschiedene Hilfsmittel zu Reflexion und Austausch eingesetzt. Die Prozessbegleitung muss sicherstellen, dass die Teilnehmenden verstanden haben, dass solches ins Portfolios aufzunehmen ist.

Erstes Tutorial

Dies ist die erste der in *Abschnitt 5* beschriebenen Tutorials. Zu diesem Zeitpunkt sollten die Teilnehmenden einen Aktionsplan entworfen haben und dabei sein, ihr Vorhaben im Kollegium zu besprechen (siehe die Schritte des NPTL-Prozesses in *Abschnitt 4*). Dieses Tutorial ist eine gute Gelegenheit für die Prozessbegleitung, Feedback zu geben und die Teilnehmenden dazu anzuregen, über die Verstärkung des Einflusses ihres Projekts nachzudenken, beispielsweise durch weitere Zusammenarbeit. Dadurch sollten die Teilnehmenden im nächsten Workshop über ihre Aktionspläne sprechen können. Die Prozessbegleitung muss sicherstellen, dass die Teilnehmer eine kurze Zusammenfassung des Tutorials für ihr Portfolio mit der bereitgestellten Vorlage erstellen.

Workshop 3: Die Herausvorderung, Wandel anzustossen

Der Inhalt bzw. Schwerpunkt des dritten Workshops ist im Folgenden zusammengefasst. Weitere Einzelheiten zu den Aktivitäten sowie Begleitmaterialien finden sich im herunterladbaren Workshopleitfaden.

Nachbereitung des Tutorials

Haben Tutorials stattgefunden, benötigen die Teilnehmenden Gelegenheit, diese zu reflektieren und darüber auszutauschen. Geben die Teilnehmenden beispielsweise an, Tutorials seien nicht hilfreich, muss diesem nachgegangen werden, um Anpassungen machen zu können.

Aktionspläne austauschen

Zu diesem Zeitpunkt verfügen die Teilnehmenden bereits über gut ausgearbeitete Aktionspläne ihres Projekts, sodass sie Gelegenheit brauchen, kooperativ und wertfrei darüber sprechen zu können. Die Prozessbegleitung sollte die Teilnehmenden dazu ermutigen, sich gegenseitig Fragen zu stellen und konstruktive Vorschläge zu machen. Diese Plenumsdiskussion gibt der Prozessbegleitung die Möglichkeit, gemeinsame Probleme hervorzuheben.

Das Wesen von Leadership

Dieses Konzept wird häufig missverstanden. Dieses Programm basiert auf der Prämisse, dass Leadership eine Praxis ist – also Verhaltensweisen und Handlungen – und als solche von Menschen ausgeübt werden kann, unabhängig davon, ob sie ihnen eine Leitungsfunktion zugewiesen wurde oder nicht.

Vorwegnahme von Herausforderungen im Zusammenhang mit Leadership

Der Austausch zu Aktionsplänen wird das Bewusstsein für Herausforderungen bei der Umsetzung von Wandel geschärft haben. Diese Diskussionsrunde hilft den Teilnehmenden, über diese Hürden nachzudenken und Lösungen zu ihrer Überwindung zu entwickeln.

Evidenz im Entwicklungsprozess

Der Begriff «Evidenz» wird oft missverstanden. In diesem Teil wird das Konzept der Evidenz und die verschiedenen Möglichkeiten, wie Evidenz gesammelt und für die Weiterentwicklung genutzt werden kann, untersucht. Ein typisches Beispiel wäre, die Schülerinnen und Schüler um Feedback zu einer neuen Unterrichtsmethode zu bitten.

Was lerne ich über Lernen und Leadership?

Wenn die Diskussionen in diesen Workshops gut verlaufen, erweitern die Teilnehmenden ihr Lernverständnis– wie es funktioniert und wie es durch Lehren ermöglicht wird. Ebenfalls erweitern sie ihr Verständnis von Leadership – wie sie ausgeübt wird und wie die damit verbundenen Herausforderungen bewältigt werden können. In diesem Teil des Workshops kann die Prozessbegleitung das bereitstehende Hilfsmaterial einsetzen, um die Reflexion über das Gelernte bezüglich dieser beiden Schlüsselaktivitäten zu unterstützen.

Teilnahmeprotokoll

Das ist ganz einfach: Die Teilnehmenden nehmen sich etwas Zeit, um kurz festzuhalten, worum es in dieser Sitzung ging und was sie sich fürs nächste Mal vornehmen. Dazu kann die bereitgestellte Vorlage verwendet werden.

Weitere Belege für das Portfolio

Während der Sitzung haben die Teilnehmenden verschiedene Hilfsmittel zu Reflexion und Austausch eingesetzt. Die Prozessbegleitung muss sicherstellen, dass die Teilnehmenden verstanden haben, dass solches ins Portfolio aufzunehmen ist.

Workshop 4: Aus den ersten Schritten lernen und Pläne anpassen

Der Inhalt bzw. Schwerpunkt des vierten Workshops ist im Folgenden zusammengefasst. Weitere Einzelheiten zu den Aktivitäten sowie Begleitmaterialien finden sich im herunterladbaren Workshopleitfaden.

Erste Schritte und Hindernisse

Zu diesem Zeitpunkt sollten die Projekte der Teilnehmenden bereits angelaufen sein, sodass sie Gelegenheit haben, sich über ihre bisherigen Erfahrungen bei der Projektleitung auszutauschen.

Anpassung des Projektdesigns anhand der gewonnenen Erfahrungen

Dies schliesst an den vorangegangenen Austausch über die ersten Schritte an und bietet Gelegenheit, zu verdeutlichen, wie Aktionspläne anhand der gewonnenen Erfahrungen angepasst werden können. Die zur Verfügung stehenden Materialien illustrieren solche Anpassungen.

Einfluss evaluieren

Dies baut auf der Diskussion in Workshop 2 über Einfluss auf. Nun sollte der Schwerpunkt auf Methoden liegen, mit denen die Auswirkung eines Vorhabens beobachtet werden kann. Dazu gehört, dass Annahmen über die Verlässlichkeit von Testergebnissen verworfen werden und stattdessen ein viel breiteres Spektrum an Erfolgsindikatoren, Methoden zur Beurteilung des Lernens von Schülerinnen und Schülern sowie zur Aufdeckung von Wandel in der Unterrichtspraxis berücksichtigt werden.

Einführung in das Networking

In diesem Teil des Workshops stellt die Prozessbegleitung den Teilnehmenden die Ziele des Networking vor, beispielsweise das Lernen dank Austausch mit Kolleginnen und Kollegen anderer Schulen. Es können auch verschiedene Methoden der Teilnahme am Networking vorgestellt werden. Die Teilnehmenden werden ermutigt, ihre Erfahrungen offen mit unterstützenden Anderen zu teilen.

Was lerne ich über Lernen und Führung?

Wenn die Diskussionen in diesen Workshops gut verlaufen, erweitern die Teilnehmenden ihr Lernverständnis– wie es funktioniert und wie es durch Lehren ermöglicht wird. Ebenfalls erweitern sie ihr Verständnis von Leadership – wie sie ausgeübt wird und wie die damit verbundenen Herausforderungen bewältigt werden können. In diesem Teil des Workshops kann die Prozessbegleitung das bereitstehende Hilfsmaterial einsetzen, um die Reflexion über das Gelernte bezüglich dieser beiden Schlüsselaktivitäten zu unterstützen.

Teilnahmeprotokoll

Das ist ganz einfach: Die Teilnehmenden nehmen sich etwas Zeit, um kurz festzuhalten, worum es in dieser Sitzung ging und was sie sich fürs nächste Mal vornehmen. Dazu kann die bereitgestellte Vorlage verwendet werden.

Weitere Belege für das Portfolio

Während der Sitzung haben die Teilnehmenden verschiedene Hilfsmittel zu Reflexion und Austausch eingesetzt. Die Prozessbegleitung muss sicherstellen, dass die Teilnehmenden verstanden haben, dass solches ins Portfolio aufzunehmen ist.

Zweites Tutorial

Zu diesem Zeitpunkt wird davon ausgegangen, dass die Projekte der Teilnehmenden bereits gut vorangeschritten sind, sodass sich das Gespräch auf den Projektfortschritt konzentrieren kann. Damit hilft die Prozessbegleitung den Teilnehmenden, ihre Überlegungen zu vertiefen. Ausserdem bietet sich die Gelegenheit, das Portfolio der Teilnehmenden anzusehen und eventuelle Schwierigkeiten zu thematisieren. Die Prozessbegleitung stellt sicher, dass eine kurze Zusammenfassung des Tutorials für das Portfolio mit der bereitgestellten Vorlage erstellt wird.

Workshop 5: Erfahrungsaustausch über die Leitung von Entwicklungsarbeiten

Der Inhalt bzw. Schwerpunkt des fünften Workshops ist im Folgenden zusammengefasst. Weitere Einzelheiten zu den Aktivitäten sowie Begleitmaterialien finden sich im herunterladbaren Workshopleitfaden.

Nachbereitung des Tutorials

Wenn Tutorials stattgefunden haben, müssen die Teilnehmenden Gelegenheit erhalten, deren Wirksamkeit zu reflektieren und zu diskutieren, damit gegebenenfalls Anpassungen vorgenommen werden können.

Vorbereitung auf eine Netzwerkveranstaltung

Es ist zu hoffen, dass zu diesem Zeitpunkt bereits eine Netzwerkveranstaltung vorgesehen ist und die Teilnehmenden deshalb Hilfe bei der Vorbereitung ihrer Teilnahme benötigen. Die Veranstaltung bietet ihnen

eine gute Gelegenheit, über die Entstehung ihres Projekts, dessen Gestaltung und vor allem über die Herausforderungen im Zusammenhang mit Leadership zu berichten. Die bereitgestellten Hilfsmittel erleichtern es der Prozessbegleitung, verschiedene Möglichkeiten der Mitwirkung an einer Veranstaltung zu erläutern, wie beispielsweise die Leitung von Workshops, die Erstellung von Postern und informelles Networking.

Was lerne ich über Lernen und Führung?

Wenn die Diskussionen in diesen Workshops gut verlaufen, erweitern die Teilnehmenden ihr Lernverständnis– wie es funktioniert und wie es durch Lehren ermöglicht wird. Ebenfalls erweitern sie ihr Verständnis von Leadership – wie sie ausgeübt wird und wie die damit verbundenen Herausforderungen bewältigt werden können. In diesem Teil des Workshops kann die Prozessbegleitung das bereitstehende Hilfsmaterial einsetzen, um die Reflexion über das Gelernte bezüglich dieser beiden Schlüsselaktivitäten zu unterstützen.

Teilnahmeprotokoll

Das ist ganz einfach: Die Teilnehmenden nehmen sich etwas Zeit, um kurz festzuhalten, worum es in dieser Sitzung ging und was sie sich fürs nächste Mal vornehmen. Dazu kann die bereitgestellte Vorlage verwendet werden.

Weitere Belege für das Portfolio

Während der Sitzung haben die Teilnehmenden verschiedene Hilfsmittel zu Reflexion und Austausch eingesetzt. Die Prozessbegleitung muss sicherstellen, dass die Teilnehmenden verstanden haben, dass solches ins Portfolio aufzunehmen ist.

Erste Netzwerkveranstaltung

Es ist zu hoffen, dass Prozessbegleitung Kontakt zu NPTL-Prozessbegleitenden anderer Schulen aufgenommen hat, um eine geeignete Veranstaltung zu organisieren, bei der Lehrpersonen aus verschiedenen Schulen Ideen austauschen und sich gegenseitig freundschaftliche Kritik anbieten können (siehe *Abschnitt 8*). Die Prozessbegleitung können Unterlagen zur Verfügung stellen, damit die Teilnehmenden ihre verschiedenen Arten der Teilnahme dokumentieren können, was im Portfolio abgelegt wird.

Workshop 6: Vertiefung des Einflusses und Ausbau der Zusammenarbeit

Der Inhalt bzw. Schwerpunkt des sechsten Workshops ist im Folgenden zusammengefasst. Weitere Einzelheiten zu den Aktivitäten sowie Begleitmaterialien finden sich im herunterladbaren Workshopleitfaden.

Reflexion über die Erfahrungen mit der Vernetzung

Wurde eine Netzwerkveranstaltung besucht, sollten die Teilnehmenden sich nun darüber austauschen, wie ihre Beiträge angekommen sind und was sie aus der Erfahrung gelernt haben. So können sie sich besser auf eine nächste Gelegenheit vorbereiten.

Überprüfung des Einflusses von Projekten

Die Frage nach dem Einfluss wurde in Workshop 2 behandelt und sollte den Teilnehmern dabei geholfen haben, ihre Projektpläne zu verbessern. In Workshop 4 haben sie verschiedene Möglichkeiten erkundet, sich über die tatsächliche Auswirkung ihrer Entwicklungsarbeit zu informieren. Zu diesem Zeitpunkt sollten

die Teilnehmenden in der Lage sein, Informationen über den von ihnen beobachteten Einfluss auszutauschen.

Ausbau der Zusammenarbeit

Im Vordergrund steht die Frage nach dem Einfluss, darum sollte die Prozessbegleitung die Teilnehmenden zum Nachdenken anregen, wie der Einfluss ihrer Projekte durch den Ausbau der Zusammenarbeit gesteigert werden kann. Wenn beispielsweise ein:e Teilnehmer:in eine neue Unterrichtsmethode in der eigenen Klasse ausprobiert und eine weitere Lehrperson davon überzeugen konnte, sich anzuschliessen, ist jetzt vielleicht der richtige Zeitpunkt, um darüber nachzudenken, wie weitere Kolleginnen und Kollegen involviert werden könnten.

Was lerne ich über Lernen und Führung?

Wenn die Diskussionen in diesen Workshops gut verlaufen, erweitern die Teilnehmenden ihr Lernverständnis– wie es funktioniert und wie es durch Lehren ermöglicht wird. Ebenfalls erweitern sie ihr Verständnis von Leadership – wie sie ausgeübt wird und wie die damit verbundenen Herausforderungen bewältigt werden können. In diesem Teil des Workshops kann die Prozessbegleitung das bereitstehende Hilfsmaterial einsetzen, um die Reflexion über das Gelernte bezüglich dieser beiden Schlüsselaktivitäten zu unterstützen.

Teilnahmeprotokoll

Das ist ganz einfach: Die Teilnehmenden nehmen sich etwas Zeit, um kurz festzuhalten, worum es in dieser Sitzung ging und was sie sich fürs nächste Mal vornehmen. Dazu kann die bereitgestellte Vorlage verwendet werden.

Weitere Belege für das Portfolio

Während der Sitzung haben die Teilnehmenden verschiedene Hilfsmittel zu Reflexion und Austausch eingesetzt. Die Prozessbegleitung muss sicherstellen, dass die Teilnehmenden verstanden haben, dass solches ins Portfolio aufzunehmen ist.

Workshop 7: Die Geschichte ausarbeiten

Der Inhalt bzw. Schwerpunkt des siebten Workshops ist im Folgenden zusammengefasst. Weitere Einzelheiten zu den Aktivitäten sowie Begleitmaterialien finden sich im herunterladbaren Workshopleitfaden.

Projektaktualisierungen

Zu diesem Zeitpunkt sollten die Teilnehmenden in der Lage sein, über den Fortschritt ihrer Projekte zu berichten und darüber, welche Änderungen sich seit der letzten Diskussion über Auswirkungen und Zusammenarbeit ergeben haben. Sie sollten die Prioritäten für weitere Massnahmen festlegen.

Zukunftsplanung

Es war möglicherweise im sechsten Workshop Teil des Austauschs, wie Zusammenarbeit ausgebaut werden kann. Nun konzentrieren sich die Teilnehmenden darauf, wie der Einfluss ihrer Entwicklungsarbeit künftig aufrechterhalten werden kann.

Die Vignetten

Die Prozessbegleitung bitten die Teilnehmenden, eine «Vignetten» zu verfassen, eine kurze Erzählung (500–700 Wörter) über die Entstehung des Projekts, der Leitung und dessen Einfluss oder Nutzen. Die Vignette hilft den Teilnehmenden, ihre Erfolge herauszustreichen und trägt zum professionellen Wissen einer Schule und darüber hinaus bei, denn eine Vignette kann leicht geteilt werden.

Durchsicht der Portfolios

Die Teilnehmenden sollten vom Beginn weg um die Zusammenstellung ihres Portfolios bemüht sein, es am Ende jeder Sitzung ergänzen und sicherstellen, dass alle Elemente gut beschriftet und gegebenenfalls mit Erläuterungen versehen sind. Es bleibt noch Zeit, um eventuelle Lücken oder andere Probleme zu beheben.

Vorbereitung auf das dritte Tutorial

Das dritte und letzte Tutorial sollte kurz nach dieser Sitzung stattfinden. Die Teilnehmenden können sich nun darauf vorbereiten. Der Schwerpunkt des Tutorials liegt auf den Vignetten und der Qualität ihrer Portfolios.

Teilnahmeprotokoll

Das ist ganz einfach: Die Teilnehmenden nehmen sich etwas Zeit, um kurz festzuhalten, worum es in dieser Sitzung ging und was sie sich fürs nächste Mal vornehmen. Dazu kann die bereitgestellte Vorlage verwendet werden.

Weitere Belege für das Portfolio

Während der Sitzung haben die Teilnehmenden verschiedene Hilfsmittel zu Reflexion und Austausch eingesetzt. Die Prozessbegleitung muss sicherstellen, dass die Teilnehmenden verstanden haben, dass solches ins Portfolio aufzunehmen ist.

Drittes Tutorial

Das NPTL-Programm neigt sich dem Ende zu, daher liegt der Schwerpunkt dieses Tutorials auf der Vignette und der Durchsicht des Portfolios, um sicherzustellen, dass dieses innerhalb der nächsten Wochen zur Abgabe bereit ist.

Zweite Netzwerkveranstaltung

Es ist zu hoffen, dass diese zweite Netzwerkveranstaltung von einer anderen Schule ausgerichtet wird und dass Prozessbegleitungen aus mehreren Schulen bei den notwendigen Vorbereitungen zusammengearbeitet haben. Diese Veranstaltung stellt eine gute Gelegenheit dar, das Projektkonzept zu erproben und das Verständnis sowohl für die pädagogischen Aspekte als auch für die Führungsdimension vertiefen.

Workshop 8: Vorbereitung der Portfolio-Abgabe

Der Inhalt bzw. Schwerpunkt des achten Workshops ist im Folgenden zusammengefasst. Weitere Einzelheiten zu den Aktivitäten sowie Begleitmaterialien finden sich im herunterladbaren Workshopleitfaden.

Reflexion über die Erfahrungen mit der Vernetzung

Wurde eine Netzwerkveranstaltung besucht, sollten die Teilnehmenden sich nun darüber austauschen, wie ihre Beiträge angekommen sind und was sie aus der Erfahrung gelernt haben. So können sie sich besser auf eine nächste Gelegenheit vorbereiten.

Die Vignetten

Die Idee der Vignetten wurde in Workshop 7 vorgestellt, und die Teilnehmenden sollten inzwischen einen eigenen Entwurf erstellt und diesen im dritten Tutorial besprochen haben. Die Netzwerkveranstaltung bot auch die Gelegenheit, anderen Kollegen vom Projekt zu erzählen, was möglicherweise zu Änderungen an der Geschichte geführt hat. Jetzt ist es an der Zeit, die Entwürfe zu überarbeiten.

Die Beurteilung der Portfolios

Das Portfolio wird im Rahmen einer Anerkennung beurteilt. Wissen die Teilnehmenden Bescheid darüber, wie ihre Portfolios beurteilt werden, können sie besser über die Adäquanz ihrer Portfolios nachdenken.

Professionelles Lernen

Die Prozessbegleitung kann den bereitgestellten kurzen Fragebogen verwenden, um die Teilnehmenden zum Nachdenken über ihr professionelles Lernen anzuregen, was einen gewichtigen Aspekt des NPTL-Programmes darstellt.

Absprachen zur Abgabe und Beurteilung der Portfolios

Formalitäten rund ums Portfolio sind zu diesem Zeitpunkt geklärt. Möglicherweise wurde bereits ein Abgleichungsprozess für die Beurteilungsstandards vereinbart (siehe *Abschnitt 6*). Die Prozessbegleitung muss sich überlegen, wann sie Zeit für die Beurteilung haben wird. Auch die Art der Portfolioabgabe muss festgelegt werden.

Vignetten sammeln

Die Prozessbegleitung und die Schulleitung möchten möglicherweise alle Vignetten mit einer Einleitung oder einem Kommentar in einem einzigen Dokument zusammenfassen. Dieses könnte innerhalb der Schule verteilt werden, um die Ergebnisse des Programms zu teilen und andere zu ermutigen, sich ebenfalls in der Entwicklungsarbeit zu engagieren. Bei der Aufarbeitung dieses Dokuments ist es wichtig, die Vignetten sorgfältig zu lesen, um sicherzustellen, dass sie nichts enthalten, die andere beleidigen oder die Schulleitung um den Ruf der Schule fürchten lassen könnte.

Teilnahmeprotokoll

Das ist ganz einfach: Die Teilnehmenden nehmen sich etwas Zeit, um kurz festzuhalten, worum es in dieser Sitzung ging und was sie sich fürs nächste Mal vornehmen. Dazu kann die bereitgestellte Vorlage verwendet werden.

Weitere Belege für das Portfolio

Während der Sitzung haben die Teilnehmenden verschiedene Hilfsmittel zu Reflexion und Austausch eingesetzt. Die Prozessbegleitung muss sicherstellen, dass die Teilnehmenden verstanden haben, dass solches ins Portfolio aufzunehmen ist.

Abschnitt 8:

Organisation von Netzwerkveranstaltungen

Dieser Abschnitt enthält Hinweise zu:

- Grundüberlegungen zu Netzwerken
- Zusammenarbeit mit anderen Prozessbegleitungen
- zu berücksichtigende Faktoren
- was zu tun ist, wenn in einer Region eine einzige Schule ein NPTL-Programm durchführt

Die Prozessbegleitung muss den Teilnehmenden Gelegenheiten zur Vernetzung mit Lehrpersonen anderer Schulen bieten. Idealerweise sollten dies Lehrpersonen sein, die an vergleichbaren Programmen beteiligt sind. Ist dies jedoch unmöglich, sollten andere Möglichkeiten der Vernetzung gesucht werden.

Grundüberlegungen zu Netzwerken

Einer der Nachteile eines an einer Schule durchgeführten Programms ist die Gefahr der Insellösung, da die Beteiligten das, was an ihrer eigenen Schule normal ist, als selbstverständlich erachten. Die Diskussionen innerhalb der NPTL-PLG spiegeln zwangsläufig die Sichtweisen wider, die an dieser bestimmten Schule vorherrschen. Durch die Vernetzung fliessen vielfältigere Perspektiven, Erfahrungen und Kenntnisse in den Austausch ein. Ausserdem sind die Fragen und Herausforderungen von Kolleginnen und Kollegen, die mit dem Kontext des Präsentierten nicht vertraut sind, wahrscheinlich äusserst wertvoll. Aus diesem Grund ist es wichtig, Lehrpersonen aus verschiedenen Schultypen miteinander zu vernetzen. Wenn beispielsweise Lehrpersonen, die sehr junge Kinder unterrichten, mit Kolleginnen und Kollegen ins Gespräch kommen, die 17-Jährige unterrichten, werden die üblichen, als selbstverständlich angesehenen Annahmen in Frage gestellt. Dies gilt insbesondere für internationale Netzwerke, wo völlig unterschiedliche politische und kulturelle Rahmenbedingungen aufeinandertreffen.

Netzwerkveranstaltungen sind für vielbeschäftigte Fachleute immer seltener werdende Gelegenheiten, sich in einem geschützten Rahmen zu treffen, um Ideen auszutauschen, sich gegenseitig kritisch zu unterstützen und zu inspirieren. Da sie sich ausserhalb ihres gewohnten Umfelds befinden, fühlen sich die Teilnehmenden wahrscheinlich frei, ihre Ideen zu teilen, ohne eine Beurteilung oder die Beeinträchtigung ihrer beruflichen Stellung befürchten zu müssen.

Das empfohlene Vorgehen ist sehr kostengünstig, was in starkem Kontrast steht zu Veranstaltungen, die in Regierungsgebäuden oder Hotels stattfinden. Solche erfordern in der Regel, dass Lehrpersonen anreisen und allenfalls sogar übernachten müssen. Ausserdem entstehen Kosten, wenn Lehrpersonen von ihrem regulären Unterricht freigestellt werden, um an einer Veranstaltung teilzunehmen. Der vielleicht grösste Nachteil ist jedoch, dass der Unterricht der Schüler unterbrochen wird, wenn die Lehrpersonen wegen solcher Veranstaltungen nicht an der Schule sind. Damit Netzwerkveranstaltungen zu einem festen Bestandteil des Schulalltags werden, müssen sie kostengünstig und kurz genug sein, um zu unterrichtsfreien Zeiten, zum Beispiel von 17:00 bis 18:30 Uhr, stattfinden zu können, und von den Schulen organisiert werden.

Zusammenarbeit mit anderen Prozessbegleitungen

Wenn in der Region weitere Programme zur Förderung der non-positional Teacher Leadership durchgeführt werden, sollten die Prozessbegleitungen untereinander Kontakt aufnehmen, um die Organisation von Netzwerkveranstaltungen gemeinsam anzugehen. Für ein detailliertes Veranstaltungsprogramm ist es wichtig, die Anzahl der Teilnehmenden abschätzen zu können. Die Prozessbegleitung kann sicherstellen, dass die Mitglieder ihrer NPTL-PLG sich zur Teilnahme verpflichten und ihre Beiträge vorbereitet sind. Informationen zur Art der Beiträge müssen an die Organisation des Netzwerkanlasses weitergeleitet werden. Das Veranstaltungsprogramm ist ein zentrales Element, denn so wissen die Beteiligten, was sie erwartet und die Zeit kann optimal genutzt werden.

Zu berücksichtigende Faktoren

Bei der Planung von Netzwerkveranstaltungen sollte die Prozessbegleitung die folgenden Faktoren berücksichtigen:

Ort und Räumlichkeiten

Schulen verfügen in der Regel über alle erforderlichen Räumlichkeiten. Sie verfügen wahrscheinlich über Parkplätze, einen Eingangsbereich, einen grossen Saal und Klassenzimmer. Selbstverständlich muss die Schulleitung der Nutzung der Räumlichkeiten für eine solche Veranstaltung zustimmen und sicherstellen, dass es keine Überschneidungen mit anderen Veranstaltungen oder Aktivitäten gibt. Prozessbegleitetende, die sich freiwillig für die Ausrichtung einer Veranstaltung melden, müssen frühzeitig die Zustimmung der Schulleitung einholen. Ein Netzwerkanlass hat Auswirkungen auf die Hausmeister, Hausverwalter oder Reinigungskräfte, die für die Sicherheit, Reinigung usw. zuständig sind.

Zeitplan

Unsere Erfahrung zeigt, dass Netzwerkveranstaltungen sehr wirkungsvoll sein können, wenn sie lediglich 90 Minuten dauern. Das setzt eine gute Organisation voraus. So können sie am Ende eines Unterrichtstages stattfinden. Im HertsCam-Netzwerk finden solche Veranstaltungen jeweils zwischen 16:30 und 18:00 Uhr statt. Man könnte annehmen, Lehrpersonen seien nach einem langen Arbeitstag erschöpft, die Erfahrung zeigt jedoch, dass ihr Energielevel sofort steigt, wenn sie mit einer Tasse Tee und einem Stück Kuchen herzlich willkommen geheissen werden. Die Begeisterung und Freude an der Networking-Erfahrung hält alle bis 18:00 Uhr bei Laune, und der grösste Teil des Abends steht danach für Anderes zur Verfügung.

In einigen Ländern haben wir beobachtet, dass Netzwerkveranstaltung an einem unterrichtsfreien Tag einberufen wurden und einen ganzen Tag dauerten. Davon ist abzuraten, da dies eine unangemessene Belastung für die Lehrpersonen darstellt und auf Dauer nicht tragbar ist.

Um eine Vielzahl von Aktivitäten in eine 90-minütige Veranstaltung zu integrieren, muss ein guter Zeitplan aufgestellt sein. Sie könnten beispielsweise ein Team von Schülern bitten, nach Ablauf der Zeit in die Klassenzimmer zu gehen und die Workshopleitenden zu bitten, den Workshop zu beenden und alle zur nächsten Veranstaltung zu gehen. Sie können die Workshopleiter auch bitten, einen Timer zu stellen, damit die Veranstaltungen pünktlich enden.

Planung des Programms

Damit der Netzwerkanlass in eineinhalb Stunden reibungslos abläuft, ist ein gute Planung und ein genaues Programm unerlässlich. Ein Beispiel befindet sich unter den herunterladbaren Begleitmaterialien.

Ein typisches Programm beinhaltet Folgendes:

- ein kurzer Einstieg mit Organisatorischem wie z.B. die Präsenzliste
- eine Plenumsrunde zur Begrüssung und zur Erläuterung des Programms
- einen «Galerie-Rundgang» - wie unten ausgeführt
- eine Reihe (zwei bis drei) parallele Workshops
- eine abschliessende Plenumsrunde

Wenn Sie den Teilnehmenden die Wahl lassen, an welchen Workshops sie teilnehmen möchten, sollten Sie sorgfältig über die Ausschreibung der Workshops im Programm nachdenken. Manche Titel klingen attraktiver als andere. Der entwickelte Praxisaspekt sollte erkennbar sein. Ein guter Titel könnte beispielsweise lauten: *«Einrichten von Selbsthilfegruppen für benachteiligte und leistungsschwache Schülerinnen und Schüler»*. Es ist damit zu rechnen, dass die Titel überarbeitet werden müssen. Allenfalls müssen Vorkehrungen getroffen werden, um zu verhindern, dass sich zu viele Personen für einen beliebten Workshop anmelden. Eine Möglichkeit besteht darin, Einschreibformulare mit der Anzahl Plätze pro Workshop bereitzustellen, auf denen sich die Teilnehmenden beim Eintreffen eintragen können. Ist das Blatt voll, wird es entfernt.

Einstieg und Organisatorisches

Wenn die Besucherinnen und Besucher eintreffen, sollen sie sich in eine Präsenzliste eintragen und sich für die Workshops ihrer Wahl anmelden können. Gegebenenfalls können Schülerinnen und Schüler gebeten werden, bei dieser Aufgabe zu helfen. Als nächstes sollen sie etwas Trinken und sich informell kennenlernen können. Währenddessen können auch mitgebrachte Posters aufgehängt werden. Die gastgebende Schule muss Anstecknadeln, Stellwände usw. bereitstellen oder darum bitten, solche mitzubringen.

Erste Plenumsrunden

Zur angegebenen Zeit sollten alle Teilnehmenden sich im Hauptsaal einfinden. Die Organisatorinnen und Organisatoren eröffnen die Plenumsrunde mit einigen Begrüssungsworten und bitten die Schulleitung darum, die Anwesenden willkommen zu heissen. Anschliessend wird das Programm erläutern und alle darum gebeten, sich an die angegebenen Zeiten zu halten.

Gang durch die Galerie

Der Begriff „Galeriebesuch“ bezeichnet hier eine kooperative Art, das Betrachten von Postern zu organisieren. In einem grossen Raum, in der Regel im hinteren Teil des Hauptsaals, stellen sich die Autorinnen und Autoren zu ihren Postern. Alle anderen werden in Dreier- oder Vierergruppen aufgeteilt. Zu diesem Zweck könnte eine Nummer auf dem ausgedruckten Programm vermerkt sein. Die Gruppen besuchen die Poster in der Galerie der Reihe nach, in regelmässigen Abständen wird zum nächsten Poster weitergegangen.

Besucherinnen und Besucher sollten mit dem Autor oder der Autorin des Posters ins Gespräch kommen, Fragen stellen, Vorschläge machen usw. Das Poster könnte eine Aufforderung enthalten, eine Frage zu beantworten und diese auf einem Post-it zum Poster zu heften. Dauert dieser Programmpunkt beispielsweise 20 Minuten und gehen die Kleingruppen alle fünf Minuten ein Poster weiter, können vier Poster eingehend betrachtet werden. Es könnten zwar mehr Poster ausgestellt sein, aber ein solches Vorgehen würde es allen Teilnehmenden ermöglichen, sich mit vier Präsentationen vertieft auseinanderzusetzen.

Lehrpersonen-geleitete Workshops

In der Regel werden Workshops angeboten, die von NPTL-Lehrpersonen geleitet werden. Wer sich für die Leitung eines solchen Workshops entscheidet, erhält Hilfsmaterial zur Vorbereitung. Darin werden sie angewiesen, den Workshop so zu planen, dass er verschiedene Aktivitäten umfasst, z. B. zehn Minuten Referat, zehn Minuten Austausch, 5 Minuten Plenumsrunde. Im Workshop wird idealerweise das Anliegen der Entwicklungsarbeit skizziert und über den Fortschritt des Projekts berichtet. Wahrscheinlich wird ein Problem oder Dilemma präsentiert und eine Aktivität angeboten, bei der alle Anwesenden ihre Erfahrungen und Ideen einbringen können.

Ein Workshop kann auch zwei Mal hintereinander abgehalten werden, aber wenn mehrere Workshops leiten möchten, können die behandelten Themen völlig unterschiedlich sein. Ziel ist es, dass innerhalb der 90 Minuten des gesamten Anlasses Einblick in möglichst viel Projekte gewonnen werden kann.

Die Organisation muss sicherstellen, dass alle Workshops von einer Mindestzahl von z.B. acht Personen besucht werden, damit ein fruchtbarer Austausch entstehen kann. Deshalb ist es wichtig, die Gesamtzahl der Teilnehmenden zu ermitteln, damit die optimale Anzahl der Workshops festgestellt werden kann. Nehmen beispielsweise 50 Personen am Netzwerkanlass teil und werden fünf Workshops angeboten, würden jeweils neben der Leitung neun Personen an jedem Workshop teilnehmen. Ein weiterer wichtiger Puntk die Organisation des Einschreibens in die Workshops – siehe dazu die Anmerkungen oben unter der Überschrift «*Planung des Programms*».

Auswertung

Dies sollte am Ende der Netzwerkveranstaltung sehr kurz abgehalten werden. Eine Möglichkeit hierfür ist, alle für die letzten fünf Minuten in der Haupthalle zu versammeln. Zuerst wird den Mitwirkenden gedankt, dann werden Zettel verteilt, die durch die Anwesenden ausgefüllt und an dafür vorgesehenen Stellen abgegeben werden können. Zum Beispiel könnte folgende Frage gestellt werden:

› Nennen Sie uns eine Sache, die Sie besonders interessant fanden, und einen Vorschlag, wie wir unsere Netzwerkveranstaltungen verbessern können.

Eine weitere Möglichkeit wäre, alle mit zwei (farbigen) Post-its auszurüsten und darum zu bitten, das zu notieren, was am besten gefallen hat und was an der Veranstaltung verbessert werden könnte. Diese Post-its könnten an Stellwänden gesammelt werden.

Was tun, wenn in einer Region eine einzige Schule ein NPTL-Programm durchführt

Möglicherweise gibt es in Ihrer Nähe keine weiteren NPTL-PLG. Daher müssen Sie allenfalls andere Vernetzungsmöglichkeiten überprüfen. Nachfolgend finden Sie einige Vorschläge.

Online-Netzwerk-Veranstaltungen

Während der Covid-Pandemie haben wir alle entdeckt, wie man sich mittels Online-Plattformen treffen kann. Das ist zwar nicht ganz so zufriedenstellend wie eine Präsenzveranstaltung, kann aber gut funktionieren und hat zusätzliche Vorteile, wie beispielsweise die Möglichkeit, internationale Kontakte zu knüpfen. Es lassen sich Breakout-Räume erstellen und verwalten und digitale Tools zur Unterstützung der Diskussion einsetzen.

Laden Sie Kollegen ausserhalb des Programms ein

Prozessbegleitende, die eine Veranstaltung ausrichten möchten, könnten Kolleginnen und Kollegen einladen, die nicht am NPTL-Programm teilnehmen. Die Workshops können eine Quelle professioneller Weiterbildung sein. Sie müsste darüber informiert werden, dass diese Workshops nicht als „Schulung“, sondern als Gelegenheit zum gegenseitigen Austausch und zur gemeinsamen Erkundung gedacht sind.

Laden Sie Kollegen aus anderen Schulen ein

Es ist auch sinnvoll, andere Schulen zu Netzwerkveranstaltungen einzuladen. Auch wenn die Kolleginnen und Kollegen nicht an einem vergleichbaren Programm teilnehmen, können sie Praxis an ihren Schulen entwickeln und finden es vielleicht hilfreich, an einer Veranstaltung ein Poster aufzuhängen oder einen Workshop zu leiten.

Informieren Sie die Teilnehmer über andere Möglichkeiten

Allenfalls lassen sich weitere Veranstaltungen wie Konferenzen oder eintägige Kurse finden, an deren Teilnahme die NPTL-PLG interessant ist und wo sie Lehrpersonen aus anderen Schulen treffen können.

Abschnitt 9:

Aufbau eines Netzwerks

Bisher hat sich die Anleitung auf die Prozessbegleitung eines NPTL-Programms konzentriert. Dieser Abschnitt befasst sich mit der Möglichkeit, eine Art übergeordnete Einheit zu entwickeln, die künftig als Ressource für NPTL-Programme dient. Ein solches Vorhaben kann dazu beitragen, das Profil der non-positional Teacher Leadership zu schärfen und eine Bewegung für Wandel zu schaffen.

Dabei kann auf die Erfahrungen des HertsCam-Netzwerks abgestützt werden, das aus dem Unterstützungsbedarf in folgenden Bereichen entstanden ist:

- anbieten von Einführungsprogrammen für Prozessbegleitende
- versenden eines regelmäsigen Newsletters oder Bulletins für Prozessbegleitende
- gewinnen von Programmteilnehmenden
- überprüfen, aktualisieren und verteilen von Anleitungen und Workshop-Tools
- organisieren von Netzwerkveranstaltungen
- angleichen der Standards für Portfolio-Beurteilungen
- Verleihung von Zertifikaten
- veröffentlichen von Vignetten zum Wissensaufbau
- sich für non-positional Teacher Leadership einsetzen

HertsCam entstand aus der Partnerschaft zwischen einer pädagogischen Fakultät einer Universität - Cambridge - und einer lokalen Schulbehörde - Hertfordshire Education Services. Um das Netzwerk aufrechtzuerhalten zu können, wurde 2011 die Gründung einer unabhängige Wohltätigkeitsorganisation beschlossen. Im Grossbritannien sind solche Organisationen bei einer Regierungsbehörde registriert, und ihre Ziele und Finanzen unterliegen der öffentlichen Kontrolle. In anderen Ländern kann sie als NGO betrachtet werden. Die Möglichkeiten einer juristischen Person erlauben es dem Netzwerk, Gebühren zu erheben.

In England haben viele Schulleitungen die Budgetkontrolle und könnten die Gebühren für ein HertsCam-Programm bewilligen. Dies nicht problemlos: Mit HertsCam zeigte sich, dass es trotz seiner Existenz seit 2012 schwierig ist, die notwendigen Einnahmen zu generieren. In vielen Ländern ist es unmöglich, die notwendigen Unterstützungsleistungen zu finanzieren.

Es könnte auch eine NPTL-PLG innerhalb einer bestehenden Organisation aufgebaut werden, indem beispielsweise Vereinbarungen mit der lokalen Regierungsbehörde oder einer NGO getroffen werden. In England gehören einige Schulen zu halbautonomen Schulverbänden, den "Multi-Academy Trusts". Eine solche Organisation könnte sich der Herausforderung stellen, die oben genannte Unterstützung zu leisten.

Hoffentlich enthält dieser Leitfaden alles Notwendige, damit Schulen ihre eigenen NPTL-Programme starten und ohne übermässige Kosten Möglichkeiten der Vernetzung schaffen können. Es könnte jedoch hilfreich sein, eine Art organisatorische Einheit zu schaffen, die sich um die künftige Unterstützung von Prozessbegleitenden kümmert. In diesem Fall müssen realistische Einschätzungen der Betriebskosten einer solchen Einheit angestellt werden.

Abschnitt 10:

Abschliessende Bemerkungen

Die in *Abschnitt 2* beschriebenen möglichen Vorteile und erwartbare Ergebnisse des NPTL-Programms werden im Buch, zu dem dieser Leitfaden gehört, ausführlicher behandelt:

> *Teachers and the practice of leadership: enabling change for transformation and social justice* (Frost, Durrant, Hill, Holden & Roberts, 2025).

Wer die Einführung eines NPTL-Programms in Erwägung zieht, liest hoffentlich dieses Buch, denn das Grundprinzip der NPTL-Programme stützt darauf ab.

Im *Abschnitt 2* beschriebene Ergebnisse sind unter anderem «Fürsprache und Eigeninitiative», die entstehen können, wenn Lehrpersonen durch ihre Teilnahme am NPTL-Programm inspiriert werden. Die im oben genannten Buch vorgestellten Belege zeigen auf, dass die Lehrerschaft nicht nur das Potenzial enthält, Lehrpersonen zu wirksamen Akteur:innen des Wandels werden zu lassen, sondern auch zu Prozessbegleitenden und Organisierenden. So kann ein Vorhaben wachsen und zu einer Bewegung des sozialen Wandels werden.

Wir hoffen, dass die Leserinnen und Leser dieses Leitfadens sich dazu entschliessen, ein NPTL-Programm ins Leben zu rufen und und deshalb die restlichen Begleitmaterialien herunterladen möchten, einschliesslich der Leitfragen für die Prozessbegleitung, der Leitfäden für die Workshops und die Hilfsmittel, die die Prozessbegleitung benötigen wird. Es sei darauf hingewiesen, dass dieses Dokument, die Kurzfassung "Planning Your NPTL Programme" (Planung Ihres NPTL-Programms) und die Anleitungen für die Workshops als Orientierungshilfe und nicht als Anleitung gedacht sind. Initiierende und Prozessbegleitende können beschliessen, die Programmspezifikation und die Workshop-Aktivitäten an ihre lokalen Gegebenheiten anzupassen.

Dieser Leitfaden ist auf Englisch, Russisch, Spanisch, Arabisch und Deutsch erhältlich, die Anleitungen für die Workshops und die begleitenden Hilfsmittel sind bisher nur auf Englisch erhältlich. Wenn Sie und weitere ein NPTL-Programm initiieren möchten und sich nicht in einem englischsprachigen Land befinden, ist zu überlegen, wie Sie die Unterlagen in Ihre Sprache übersetzen lassen können.

Es ist zu hoffen, dass diese Information und Anleitung eine Kettenreaktion von Ermächtigung in Gang setzt, die damit beginnt, dass einige Lehrpersonen die Herausforderung der Prozessbegleitung annehmen. Dies führt zur Stärkung einer professionellen Lerngemeinschaft von Lehrpersonen, die zu Agenten des Wandels werden. Diese befähigten Lehrpersonen werden dann weitere in ihrem Kollegenkreis befähigen, die sich von der Mitarbeit an Entwicklungsprojekten überzeugen lassen. Wir hoffen, dass Ihre Erfahrungen mit dem NPTL-Programm wirklich transformativ sind.

Referenzen

Frost, D. (1995) *Reflective Action Planning: A Model for Continuing Professional Development Development*, in D. Frost, A. Edwards und H. Reynolds (Hrsg.) *Careers Education and Guidance*. London: Kogan Page. S. 93-104.

Frost, D. (2011) *Supporting teacher leadership in 15 countries: the International Teacher Leadership project, Phase 1 - A report*. Cambridge: Leadership for Learning University of Cambridge Faculty of Education.

Frost, D. (2023) *Teacher Leadership*, in P. Woods, A. Roberts, M. Tian und H. Youngs (Eds.) Handbook on Leadership in Education. Cheltenham: Edward Elgar Publishing. S. 89-101.

Frost, D. (2025) *In pursuit of enhanced teacher professionality: a story of practice*. Letchworth Garden City: HertsCam Publications. www.non-positionalteacherleadership.com.

Frost, D. und Durrant, J. (2002) T*eachers as Leaders: Exploring the Impact of Teacher Led Development Work*, School Leadership and Management, 22 (2),143-161.

Frost, D., Durrant, J., Head, M. und Holden, G. (2000) *Teacher-led School Improvement*, London: RoutledgeFalmer.

Frost, D., Durrant, J., Hill, V., Holden, G. und Roberts, A. (2025) *Teachers and the practice of leadership: enabling change for transformation and social justice*. London: Routledge.