

Leistung gegen den Trend - eine solidarische Schule

Statement zur Qualitätsentwicklung

Der Blick auf die Lehrenden

HansRudolf Lanker

Direktor des Instituts für Lehrerinnen- und Lehrerfortbildung des Kantons Bern

In einer von der Universität Zürich veröffentlichten Dissertation wird nach der epochalen "Erfindung der Schulpflicht für alle Kinder" eine neue epochale "Erfindung der Weiterbildungspflicht für alle Erwachsenen" stipuliert.

Mit Recht, denn auch im Jahr 2000 bildeten sich, wie eine aktuelle Studie aus der Schweiz zeigt, nur ein Drittel aller Erwachsenen regelmäßig weiter, vorwiegend die bereits gut Ausgebildeten und gut Verdienenden. Überlegen Sie sich, wie hoch Sie den Anteil der sich regelmäßig Fortbildenden in Ihrem beruflichen Umfeld einschätzen.

Nach diesen einleitenden Sätzen wissen Sie, wo mein Engagement liegt:

Ich bin Direktor des Fort- und Weiterbildungsinstitutes des Kantons Bern, zuständig für die konzeptionelle Gestaltung der Fortbildung für gut 15.000 Lehrerinnen und Lehrer, von Kindergarten bis und mit Sekundarstufe II, umfassend die Lehrpersonen an Gymnasien und Berufsschulen. Ich verfüge über ein Budget von 20 Mio. Franken. Dies entspricht ca. 1 ½ % der Lohnsumme dieser Lehrerinnen und Lehrer. Verglichen mit Zahlen aus der Wirtschaft, und angesichts der Komplexität und den Anforderungen des Lehrerberufs ist es wenig.

Die Kongressleitung des 27. Deutschen Gesamtschulkongresses hat mich mit der Umschreibung eingeladen

"Die in der Schweiz entwickelten Ansätze für die Weiterbildung von Lehrerinnen und Lehrern finden seit einiger Zeit besondere internationale Aufmerksamkeit".

Natürlich freut mich diese Einschätzung. Wir haben eine umfassende nationale Studie über die "Wirksamkeit der Lehrerfortbildung" durchgeführt und wichtige Hinweise zu deren Weiterentwicklung erhalten.

Mein Kongressauftrag ist es, "den Blick auf die Lehrenden und ihre Professionalitätsentwicklung" zu richten, und dies aus der Perspektive eines Fortbildners.

Ich habe den Auftrag erweitert in "der Blick auf die Lehrenden als Lernende".

Es bestehen heute elaborierte Fortbildungskonzepte, die Lehren und Lernen eng miteinander verknüpfen. So zum Beispiel die von Altrichter/Posch entwickelte Methode der Aktionsforschung, bekannt unter dem Titel "Lehrer erforschen ihren Unterricht", oder das von Enns/Lanker entwickelte Konzept "Qualität des Unterrichts mit Tandemstrategien".

Unser Schulsystem hinkt der gesellschaftlichen Entwicklung hintennach. Ich orte in unserem Bildungssystem einen großen Nachholbedarf:

Eine Gesellschaft von morgen kann sich eine Schule von gestern nicht leisten. Das zeigt sich in Fächerstundentafeln, in starren Schulzeiten, im Lektionenbetrieb, in wenig flexiblen Strukturen, in fehlender Evaluationspraxis.

Die **drei Thesen** lauten:

1. Ohne definierte Zeitgefäße keine Weiterentwicklung, keine Schulreform, keine Fortbildung
2. Das Recht und die Pflicht zur Fortbildung
3. Qualitätsarbeit ist die Voraussetzung für Arbeitszufriedenheit

These 1

Ohne definierte Zeitgefäße keine Weiterentwicklung, keine Schulreform, keine Fortbildung

Eine in der Schweiz 1999 durchgeführte, von den Lehrerorganisationen in Auftrag gegebene Untersuchung zeigt folgendes Ergebnis:

⇒ Die Belastung ist unterdurchschnittlich in den unterrichtsfreien Perioden, sprich Schulferien.

Ein weiteres Ergebnis ist:

⇒ Die Jahresarbeitszeit umfasst eine Belastung von 1.920 Stunden (Werte in der Schweiz).

⇒ Davon umfasst die Unterrichtszeit 40-45%, das sind 800 (Zeit-)Stunden.

⇒ 55-60% der Arbeitszeit werden eingesetzt für

- kurzfristige Vor- und Nachbereitung des Unterrichts,
- langfristige Unterrichtsplanung und -auswertung,
- administrative Aufgaben,
- Betreuungs-, Beratungs- und Koordinationsaufgaben in der Zusammenarbeit mit Schülern, Eltern und schulischen Diensten,
- informelle und formelle Weiterbildung sowie
- Gemeinschaftsaufgaben im Team oder als Fachvertreter.

Folgende Probleme ergeben sich daraus:

- Weniger als die Hälfte der Arbeitszeit ist - durch die Lektionen - strukturiert.
- Die Trennung von Arbeitszeit und Regenerationszeit fällt vielen schwer.
- Fehlendes Zeitmanagement in der nicht strukturierten Zeit kann zur Isolation, ineffizienter Arbeitsweise und letztlich in psychische Burnout-Situation führen.
- Es besteht die Tendenz, alle Aktivitäten wie gemeinsame schulische Entwicklungsprogramme und Fortbildungen in der bereits übermäßig belasteten Phase anzusetzen oder zu pferchen, um ja die heilige Kuh, das sakrosankte Reich der 14 Wochen Ferien nicht anzutasten.

Daraus leite ich *folgende Empfehlungen* ab:

1. Lehrerinnen handeln gemeinsame Zeitpunkte aus, um kollegiale Themen oder Vorhaben zu behandeln oder um Fortbildung zu betreiben.
2. In diesem Zusammenhang soll auch eine offene Diskussion über die gemeinsame Verwendung von Schulferienzeit geführt werden.
3. Lehrer machen ihre Arbeitszeit planbarer und damit berechenbarer.
4. Sie pflegen eine bewusstere Trennung von Arbeitszeit und Regenerationszeit.

These 2

Das Recht und die Pflicht zur Fortbildung

Schülerinnen lernen besser, wenn ihre Lehrerinnen den Unterricht kompetent und lebendig gestalten. Und Lehrer unterrichten kompetenter und lebendiger, wenn sie selber engagierte Lerner bleiben.

In der 1996 durchgeführten Untersuchung über die Wirksamkeit und Zukunft der Lehrerfortbildung in Nordrhein-Westfalen steht die Aussage:

Das Haupthindernis zur besseren Nutzung von Fortbildung ist die relativ strenge Anbindung von Fortbildung an die Unterrichtszeit. Fortbildung in der unterrichtsfreien Zeit, am Wochenende oder in den Schulferien ist eher die Ausnahme. Kolleginnen, die solche Angebote außerhalb der Unterrichtszeit besuchen, machen sich unter Umständen als Ausbrecher aus der standespolitischen Linie unbeliebt. Diese Praxis steht im krassen Gegensatz etwa zum Arbeitszeitverständnis in Schweden, in der Schweiz oder in Österreich - bei vergleichbaren oder höheren Unterrichtsverpflichtungen in diesen Ländern!

Den Berufsorganisationen im Lande Nordrhein-Westfalen wird empfohlen, in dieser Diskussion eine aktive und führende Rolle zu übernehmen. Ziel der Diskussionen sollte die Definition eines umfassenden Berufsverständnisses sein, in das Fragen des Berufsauftrags, des Arbeitszeitverständnisses und der Art und des Umfangs von Verpflichtungen einfließen.

tungen (im Sinne eines "contract social" der Lehrerschaft gegenüber Schülerinnen, Eltern, Kommunen und Schulaufsicht) eingeschlossen sind.

Diese Diskussion ist in der Schweiz erfolgt. Nach einem langen und intensiven Meinungsbildungsprozess, der vor allem in den Lehrerorganisationen geführt wurde, konnte 1993 das erste Berufsleitbild verabschiedet werden. Sechs Jahre später folgte eine zweite überarbeitete Fassung des Berufsleitbildes, diesmal begleitet von Standesregeln, die ebenfalls nach breiten Diskussionen in der Lehrerschaft zu einer konsensfähigen Vorlage führten, die von den Lehrerdelegierten 1999 genehmigt wurde. Das Leitbild und die Standesregeln hat sich die Lehrerschaft in offener und fairer Auseinandersetzung selber gegeben. Sie dienen heute als zentrale Richtschnur für die Verbandspolitik. Ich stelle Ihnen von insgesamt 10 Thesen des Berufsleitbildes die beiden letzten vor:

These 9:

Lehrpersonen haben das Recht und die Pflicht, sich während der ganzen Dauer ihrer Berufsausübung im berufsspezifischen und im allgemeinbildenden Bereich weiterzubilden.

Unter Pflicht wird verstanden:

Lehrpersonen verstehen sich selbst als Lernende.

Ihre Weiterbildung dient vorwiegend dem Ziel, die sich laufend verändernden Ansprüche in ihrem Berufsfeld auf einem hohen professionellen Niveau bewältigen zu können. So kann einem Ausbrennen im Lehrberuf wirksam begegnet werden.

Lehrpersonen verpflichten sich, sich lernend weiterzuentwickeln, um sich auf veränderte Ansprüche an Schule und Unterricht einzustellen und um ihre Arbeitskraft und Arbeitsfreude zu erhalten. Dafür sind rund fünf Prozent ihrer Arbeitszeit reserviert.

Die Schulen wachen selbst über die Einhaltung dieser zielbezogenen Weiterbildungspflicht. Berufsbezogene Fortbildung ist nicht mehr eine private Angelegenheit.

Unter Recht wird verstanden:

Der Arbeitgeber trägt vollumfänglich die Kosten für die Weiterbildung, welche dem Qualifikationserhalt der Lehrpersonen und der Schulentwicklung dient. Die Anstellungsbedingungen müssen solche Formen der Weiterbildung begünstigen.

Wer sich im Kanton Bern als Lehrerin anstellen lässt, sagt ja zu einem Anstellungsvertrag, der neben dem Unterrichten und Erziehen fünf Prozent der Arbeitszeit für Fortbildung festschreibt, innerhalb der Jahresarbeitszeit, aber außerhalb der Unterrichtszeit.

Auf dem Hintergrund dieser verantwortungsvollen Haltung der Lehrerorganisationen einerseits und der gesetzlichen Grundlage andererseits wird Weiterbildung zu einer selbstverständlichen Berufsaufgabe.

Das hatte zum Beispiel eine deutlich verbesserte Planungsflexibilität und Präsenz für schulinterne Entwicklungsprojekte oder Fortbildung zur Folge.

These 10:

Lehrpersonen gestalten und bestimmen die Entwicklung des Schulwesens aktiv mit als betroffene Unterrichtende, als Schulfachleute und als Bürgerinnen und Bürger.

Von den Lehrpersonen wird erwartet, dass sie die Weiterentwicklung des Schulwesens als notwendige Daueraufgabe und als wichtigen Teil ihres Berufsfeldes betrachten.

Aber auch der Auftraggeber Staat wird in die Pflicht genommen: Er gilt diese Leistungen durch entsprechende zeitliche und finanzielle Beiträge ab (z.B. durch Freistellungen).

Er tut dies vor allem aber durch den frühzeitigen Einbezug der Lehrerschaft in die Meinungsbildungs- und Entscheidungsbildungsprozesse. Die Ausgestaltung der Lehrpläne und Lehrmittel, von Qualifikationsverfahren, Aus- und Weiterbildungsmodellen, der Elternmitbestimmung, der Schulorganisation geschieht in Zukunft verstärkt kooperativ.

Auch diese These trägt zur Professionalisierung der Lehrpersonen bei. In einem Zusammenspiel von top down und bottom up werden Lehrpersonen als Experten des Lehrens in Entwicklungsprozesse und Entscheide miteinbezogen. Das stärkt nicht nur den Selbstwert des Berufsstandes, sondern garantiert durch deren Beteiligung eine Mitverantwortung in der Entwicklung des Schulwesens.

These 3

Qualitätsarbeit als Voraussetzung für Arbeitszufriedenheit

Ein wichtiges Motiv für die Fortbildung, das haben wir vorhin gehört, ist die Gesunderhaltung im Beruf bzw. die Vermeidung von Ausbrennen. Neben außenbestimmten Faktoren für die Zufriedenheit am Arbeitsplatz ist ein hohes Mass von Eigenverantwortung gefordert. Jede ist ihres Glückes eigene Schmiedin. Dass dieses Sprichwort nur bedingt stimmt und dennoch einen Kern Wahrheit enthält, soll mit den nächsten Ausführungen erhellt werden.

Ein amerikanisches Forschungsteam suchte nach Bedingungsfaktoren für Burnout-Gefährdungen im Lehrerberuf. Eines der Untersuchungsergebnisse lautete wie folgt:

Lehrerinnen und Lehrer, die ihren Unterricht regelmäßig und in einem kontextuellen Rahmen reflektieren, sind weniger Burnout-gefährdet als die Kollegen einer Kontrollgruppe, die das nicht tun. Das heißt, wer seinen Unterricht regelmäßig in Supervisionsgruppen, Intervisionsgruppen, Praxisberatung, Fallbesprechungsgruppen zur Sprache bringt, läuft weniger Gefahr auszubrennen. Wenn man von der prophylaktischen Wirkung dieser Maßnahme weiß, ist es fahrlässig, sie nicht einzusetzen.

Eine weitere amerikanische Studie der Stanford-Universität in Kalifornien kann auf Grund komparativer Klassentests folgende zwei Aussagen belegen:

1. Lehrerinnen, die regelmäßig hospitieren und den beobachteten Unterricht nachbesprechen, haben Schüler, die bessere Schülerleistungen erbringen.
2. Schülerinnen und Schüler, die ihren Unterricht und ihre Lehrer als gut beurteilen, erbringen die besseren Schulleistungen.

Diese drei theoretischen Erkenntnisse haben die Konzeption unserer Fortbildung beeinflusst. Fortbildungsveranstaltungen mit Zeitfenstern für Unterrichtshospitation und Nachbesprechung werden forciert. Das heißt, dass wir zuerst Ziele formulieren, die wir im Unterricht erreichen wollen, und Kriterien zur Überprüfung der Wirksamkeit. Die Wirksamkeit wird mit Hospitationsmodellen überprüft.

⇒ Unser Ziel ist ein Paradigmenwechsel in der Durchführung von Bildungsmaßnahmen.

⇒ Planung, Durchführung und Evaluation ist der Dreiklang von Bildungsmaßnahmen.

Oelkers, Bildungsforscher an der Uni Zürich stellt in einer Publikation im Jahr 2000 fest:

*Die Ausbildungsinstitutionen (der Lehrergrundausbildung) in der Schweiz verfügen über kein Feedbacksystem, das Absolventendaten erzeugt und das Angebot vom Effekt her steuert.
Bildung entsteht mit dem Augenmaß der Dozenten.*

Ich stelle Ihnen zum Abschluss zwei Projekte vor, in denen wir konsequent auf Evaluation, Reflexion und Steuerung durch Maßnahmen setzen:

Intensivprojekt Schule: Ein Jahr vor Kursbeginn haben die Teilnehmenden mittels einer 360°-Evaluation den Ist-Stand ihrer Berufsarbeit zu ermitteln. Auf dieser Datenbasis werden Kursinhalte und Ziele generiert. Die eigentliche Kursarbeit wird mit einer individuell formulierten Zielvereinba-

rung für die Umsetzungsphase in der Praxis abgeschlossen. Zwei Jahre nach Kursabschluss erfolgt die Überprüfung der erreichten Ziele mittels einer zweiten 360°-Evaluation.

Wir nennen dieses Modell ein Mehrphasenkursmodell mit den wichtigsten Phasen:

- Auftragsanalyse
- Erhebung Ist-Zustand
- Definition eines Sollzustandes
- Inhalt und Zieldefinition der Fortbildungsmaßnahme, Durchführung der Fortbildung
- Planung der Umsetzung, des Transfers in den Unterricht
- Umsetzung im Unterricht und
- Überprüfung der Wirksamkeit, der erreichten Ziele.

Das zweite Projekt, das **Tandemprojekt**, ist in Zusammenarbeit der pädagogischen Abteilung der Universität Calgary in Kanada und der bernischen Lehrerfortbildung entstanden. Im Mittelpunkt steht das Kerngeschäft der Schule, der Unterricht.

Definition: Tandem ist partnerschaftliche und professionelle Zusammenarbeit zweier Lehrkräfte.

Weg: gegenseitige Unterrichtsbeobachtung mit zieldefinierender Vorbereitung und auswertender Nachbesprechung.

Ziel: kompetent Unterricht gestalten, persönliche Freiheit.

Das Konzept unterscheidet sich von den landesüblich praktizierten Unterrichtshospitationen, die ich oft als kontraproduktiv einstufe, bezüglich

- der Entwicklungsorientierung,
- der Zieldefinition,
- der Unterrichtserforschung,
- der Kommunikationskultur und
- der systemischen Vernetzung.