

Weiterbildungen im Zeichen der Organisationsentwicklung

IWB. Das Institut Weiterbildung und Beratung (IWB) der PH FHNW «unterstützt die individuelle professionelle Entwicklung sowie die Qualitätsentwicklung im System Schule und Hochschule». So steht es auf der Website des IWB. Das SCHULBLATT hat das Gespräch mit den Co-Leitern Armin Schmucki (Kanton Aargau) und Heidi Kleeb (Kanton Solothurn) geführt und wollte wissen, wohin sich die schulinterne Weiterbildung und Beratung entwickelt.

SCHULBLATT: Wie lange gibt es die schulinterne Weiterbildung und Beratung (siWB) in dieser Form schon?

Heidi Kleeb: Im Kanton Solothurn gab es in den 1990-er-Jahren das Projekt «ELF» (Erweiterte Lernformen), ein Schulentwicklungsprojekt der NW EDK, das in vielen Kantonen umgesetzt wurde. Dieses Projekt sensibilisierte für die schulinterne Weiterbildung, die fortan einen bestimmten Stellenwert neben der individuellen, kursorischen Weiterbildung

einnahm. Damals gab es noch keine geleiteten Schulen, doch man merkte, dass die Zusammenarbeit im Schulteam Vorteile hat. So richtig etabliert hat sich die Schulentwicklung aber erst parallel zur Einführung der geleiteten Schule.

Was war die Ursprungsidee von siWB?

Armin Schmucki: Man realisierte, dass es eine gesamthafte Weiterbildung braucht, weil sich die Lehrpersonen immer mehr als Team verstanden haben. Die Lehrerinnen und Lehrer merkten, dass sie von der Dynamik profitieren können, die entsteht, wenn mehrere Leute am gleichen Thema arbeiten. Mit der Umstellung auf die Integrative Schulung (IS) wurde klar: Diese politische Vorgabe kann nicht eine Lehrperson alleine umsetzen, die Umstellung auf IS ist eine Aufgabe, die von der ganzen Schule getragen werden muss.

Angenommen, ich bin Schulleiterin und plane eine schulinterne Weiterbildung. Wie gehe ich hier vor?

Kleeb: Wenn die Schulleitung findet, sie brauche eine klassische Weiterbildung, beispielsweise zum Thema «Basisschrift» oder in den Bereichen Sport oder Musik, ruft sie uns an. Wir werden die Schulleitung über das Angebot informieren und nachfragen, was sie genau möchte. Anschliessend vermittelt das IWB eine Fachperson. Die Schulleitung plant mit dieser Fachperson den konkreten Anlass: Die Ausgangslage wird geklärt, Ziele, deren Umsetzung und die Rahmenbedingungen werden definiert.

Wünscht die Schulleitung aber eine Beratung auf der Ebene «Schul- und Organisationsentwicklung», dann würden wir ihr eine Person empfehlen, die sie während des Prozesses über eine längere Zeit hinweg begleitet. Die Aufgabe der sogenannten Schul- und Weiterbildungscoaches ist es, zusammen mit der Schulleitung den Schulentwicklungsprozess zu begleiten und sie zu beraten unter Berücksichtigung all dessen, was an der Schule schon läuft. Ziel ist es, dass die Schulleitung Sicherheit erhält im Steuern dieses Prozesses.

Schmucki: Als die geleiteten Schulen eingeführt wurden, stellten wir fest, dass die Schulleitungen meistens zu viel wollten. Es gab unzählige Arbeitsgruppen, alle Themen wurden als gleichwertig behandelt. Die Lehrpersonen waren unzufrieden und wehrten sich gegen die Einführung immer neuer Dinge. Die Idee hinter der Beratung zur Schul- und Organisationsentwicklung war, dass die Schule sich überlegt, was aktuell ihr Hauptthema ist. An diesem sollte sie konzentriert arbeiten – etwa in einer «Spur-» oder «Steuergruppe». Die Schule ist eine «Lernende Organisation», die sich kontinuierlich entwickelt und sich nicht aufgrund eines singulären Weiterbildungstages verändern kann. Als konsequente Weiterentwicklung ist das neue Angebot des IWB der Schul- und Weiterbildungscoaches hinzugekommen.

Kleeb: Wenn ein Schul- und Weiterbildungscoach den Prozess begleitet, dann schaut er genau hin: Wo braucht es Weiterbildungen durch externe Fachpersonen? Wo braucht es eher Arbeitsgefässe für das interne Wissensmanagement und

«Umgang mit Heterogenität ist heute eines der Hauptthemen für Schulen.» Armin Schmucki



Die Co-Leitenden des IWB, Armin Schmucki (Aargau) und Heidi Kleeb (Solothurn).
Foto: Irene Schertenleib.

«Ziel ist es, dass die Schulleitungen Sicherheit erhalten im Steuern von Prozessen.» Heidi Kleeb

die interne Weiterentwicklung? Die Kernaufgabe der Schul- und Weiterbildungscoaches ist es, mit der Schule darüber zu sprechen, wie man diese Gefässe für Reflexion und Entwicklung einrichtet, welche Aufträge man erteilt, wie man Ergebnisse einfordert, ein Feedback gibt und einen Prozess weiterführt.

Welche Qualitätskriterien stellt das IWB an Fachpersonen, die in den Schulen tätig sind?

Schmucki: Es sind zwei Kategorien: die einen haben einen Beratungsauftrag. Sie müssen eine Beratungsausbildung haben, die dem BSO-Standard (Berufsverband für Supervision und Organisationsberatung) entspricht und sie müssen eine Organisationsberatungsausbildung vorweisen können. Fachpersonen, die im Qualitätsmanagement tätig sind, sind zu einem grossen Teil beim IWB angestellt. Zum anderen gibt es das eigentliche Weiterbildungssegment. Dort braucht es natürlich eine Expertise zum entsprechenden Thema – etwa für «kooperatives Lernen» oder «Umgang mit Heterogenität». Hier führt das IWB eine Liste mit Fachpersonen. Wichtig ist, dass diese einen Praxisbezug haben, das wird von den Lehrpersonen gewünscht. Bei etlichen Weiterbildungen haben wir das Glück, dass wir zu einer pädagogischen Hochschule gehören mit verschiedenen Instituten, Professuren und Expertisen, inklusive Forschungsinstitut. Je nach Fachthema können wir auf diese Ressourcen zurückgreifen.

Gibt es auch Trends zu beobachten?
Elisabeth Abbassi, Präsidentin alv, kommt im Interview auf S. 14 auf das Thema «Gesundheit» und den Umgang mit ADHS zu sprechen. Spüren Sie solche Trends auch?

Kleeb: Es gibt Trends, die eine allgemeine Stimmung ausdrücken und solche, die auf ein konkretes Thema, beispielsweise

die Einführung der Basisschrift, reagieren. Ich teile die Meinung von Elisabeth Abbassi: Die Gesundheit ist ein wichtiges Thema und mehr als nur ein Trend. **Schmucki:** Es gab Reaktionen auf die Studie über die Belastungsfaktoren. Viele Schulen wollten etwas gegen die Belastung der Lehrpersonen unternehmen. Wir mussten ihnen aber auch klar machen, auf welchen Ebenen sie Einflussmöglichkeiten haben und wo nicht. Es genügt auch nicht, einzelne Anlässe zum Thema zu organisieren und dann zu glauben, man hätte das Paradies. Das ist eine heikle Sache. Wir erhalten auch viele Anfragen zu Weiterbildungen zum Thema «Umgang mit Heterogenität». Dieses ist heute wahrscheinlich das Hauptthema.

Das steht wohl im Zusammenhang mit der Speziellen Förderung/Integrativen Schulung?

Kleeb: Ja, dies war der Auslöser dafür, dass man heute ganz anders hinschaut. Beim Umgang mit Heterogenität gibt es auf allen Ebenen Bedarf und Bedürfnisse, auch bei der Zusammenarbeit. Da fragen sich viele Schulleitungen: Wie arbeiten wir am besten zusammen? Wie organisieren wir uns in unserer Schule, auf unserer Stufe, in kleineren Teams? Auch auf der Unterrichtsebene stellen sich Fragen: Wie schaffen wir es, die unterschiedlichen Lernniveaus anzubieten? Wie entwickeln wir sinnvolle Aufgabenstellungen für Kinder mit verschiedenen Voraussetzungen? Diese Situationen stellen hohe Anforderungen an Lehrpersonen, da suchen und brauchen sie Hilfe. Mit der grösseren Heterogenität in Schulen sind Themen wie Disziplin und Partizipation wichtig geworden, noch wichtiger als das Thema «Gesundheit», scheint mir. Dadurch, dass wir keine Separation mehr haben, kann man niemanden so einfach abschieben. Kinder mit einer körperlichen oder geistigen Behinderung besuchen an einigen Orten die Regelschule und erhalten Einzelunterstützung. Dann

gibt es Kinder mit Lernschwierigkeiten, die integrativ beschult werden. Das stellt grosse Anforderungen an die Lehrpersonen, hierzu erhalten wir auch immer wieder Anfragen.

Schmucki: Ich weiss nicht, ob dies auch als Trend bezeichnet werden kann, aber mir fällt auf, dass Schulen wieder die Nähe zur PH suchen. Anders als vor einigen Jahren erhalten wir heute vermehrt Anfragen nach fachdidaktischen Tagungen – die Lehrerinnen und Lehrer möchten auf dem neusten Stand der Forschung sein, die Schulen möchten sich erneuern. Wichtig ist vielen Lehrpersonen auch zu wissen, was dies konkret für den Unterricht bedeutet. Die Verbindung von Theorie und Praxis ist ihnen wichtig.

Gibt es Vorteile von siWB gegenüber einer individuellen oder externen Weiterbildung?

Kleeb: Beide haben Vor- und Nachteile. Der Vorteil von siWB ist eindeutig derjenige der Organisationsentwicklung. **Schmucki:** Organisationsentwicklung heisst ja auch nachdenken über die eigene Organisation. Das findet in der Hektik manchmal gar nicht statt. Es braucht ein Gefäss, in dem man sich fragen kann, was wichtig ist und wieso dies wichtig ist. Die Diskussionen, die im Team stattfinden müssen, sind sicher ein Vorteil der internen Weiterbildung. Wenn eine Schulleitung eine geschickte Organisationsentwicklung macht, bedeutet dies auch eine Verfestigung der geleiteten Schule, die ja anfänglich viel Widerstand ausgelöst hat. Solche Diskussionen treten heute nur noch vereinzelt auf. Der Nachteil ist andererseits, dass es nicht immer ganz einfach ist, alle Lehrpersonen zu motivieren, das «Verordnete» nagt manchmal an der Motivation.

Kleeb: Das spüren unsere Fachleute häufig auch. Bei einer Gruppe, die an einer schulinternen Weiterbildung teilnimmt, sind nicht alle gleich motiviert, einige müssen kommen. Häufig reagieren Schulleitungen, insbesondere auch von grösseren Schulen, darauf: Sie legen zwar weiterhin einen Weiterbildungstag an einem bestimmten Datum fest, bieten aber



«Der Vorteil von siWB ist eindeutig derjenige der Organisationsentwicklung», sagt Heidi Kleeb. Foto: Fotolia.

verschiedene Weiterbildungsangebote an. Kleinere Schulen schliessen sich auch zusammen. Beides erfüllt nicht ganz den Anspruch der Organisationsentwicklung, für die es alle braucht. Denn es geht um das gemeinsame Aushandeln von Fragen wie: Wer sind wir? Wo stehen wir? Wo wollen wir hin? Was sind unsere gemeinsamen Ziele und wie wollen wir diese erreichen?

Ein Vorteil der individuellen, berufsbegleitenden Ausbildung ist die Motivation der Teilnehmenden, denn diese haben sich bewusst für eine spezifische Weiterbildung entschieden. Diese Lehrpersonen bringen anderes Wissen und neue Impulse in die Schule. Damit dies gelingt, ist es aber wichtig, dass die Schulleitung das Potenzial sieht und nutzt.

Schmucki: Ich möchte nochmals auf Trends zu sprechen kommen. Das Bilden von Unterrichtsteams hat sich als Erfolgsmodell etabliert. In Unterrichtsteams arbeiten Lehrpersonen in kleineren Grup-

pen sehr selbstständig während eines Jahres innerhalb eines von der Schulleitung vorgegebenen Rahmens zu einem Thema. Das hat an etlichen Schulen viel bewirkt. Die Arbeit in Unterrichtsteams bringt für die Lehrpersonen viel – sie arbeiten an für sie relevanten Themen. Gleichzeitig geschieht das im Rahmen, in welchem sich die Schule entwickelt. Wir vom IWB können Unterrichtsteams gezielt und themenbezogen während einiger Stunden begleiten. Die Unterrichtsteams sind übrigens auch gesamteuropäisch ein Erfolgsmodell, unter dem Namen «professionelle Lerngemeinschaft».

Was wären Ihrerseits Anliegen an eine Schule oder Schulleitung bei der Planung von Organisationsentwicklungen oder einem Weiterbildungstag?

Kleeb: Die inhaltliche Zielsetzung sollte klar sein oder die Schule sollte bereit sein, diese mit uns zu klären, damit wir auch gute Leute vermitteln können.

Schmucki: Wenn sich eine Schule frühzeitig meldet, können wir auch feststellen, ob der Zeitpunkt für eine Weiterbildung schon gekommen ist oder ob es richtiger wäre, eine Sitzung in der Steuergruppe zu vereinbaren, die klärt, welche Bedürfnisse überhaupt bestehen. Vielleicht braucht es zuerst eine Standortbestimmung, bevor man sich für eine Weiterbildung entschliesst. Es wäre ideal für uns, wenn wir Schulleitungen bei vielen Themen darin begleiten und coachen könnten, wie sie Weiterbildungen selber umsetzen und gestalten können. Viele Schulleitungen machen dies heute schon.

Interview: Irene Schertenleib, Christoph Frey

Informationen zu den schulinternen Weiterbildungen und Beratungen finden Sie auf: www.fhnw.ch/ph/iwb/schulintern.