

## Mythos Schulentwicklung

**Lehrpersonen sind selten in die Entwicklung von Konzepten der schulinternen Lehrerweiterbildung oder der Schulentwicklung eingebunden. Sie glauben auch nicht, dass entsprechende Aktivitäten einen Einfluss auf ihre berufliche Situation haben könnten. Dieses Ergebnis einer Untersuchung an sechs Zürcher Berufsfachschulen steht in einem diametralen Widerspruch zur Rhetorik der Bildungspolitik. Zu fordern sind eine bessere Ausbildung der Lehrpersonen im Bereich der schulischen Qualitätsentwicklung und die Einrichtung einer neutralen Beratungsstelle.**



### Von Silke Fischer

Dr. Silke Fischer ist Dozentin für Berufsbildung an der Pädagogischen Hochschule Zürich.

Spätestens seit dem Bekanntwerden der eher mässigen Leistungen von Schweizer Lernenden in internationalen Vergleichsstudien (z.B. PISA, *Programme for International Student Assessment*) ist das Thema Qualität von Schule und Lehrkräften im Fokus der öffentlichen Wahrnehmung. Ergebnis dieser und anderer Entwicklungen ist, dass die Leistungen des Bildungssystems auf den Prüfstand gestellt und umfangreiche Reformvorhaben auf Systemebene initiiert wurden – so die Reduzierung der jahrzehntealten, staatlichen Inputsteuerung zugunsten einer Outputsteuerung. Die Schulen sollten sich selbständig in «*problemlösende*» Organisationseinheiten transformieren, z.B. im Rahmen ihrer schulinternen Lehrerweiterbildung. Berufliche Schulen sind aufgrund ihrer Nähe zur Wirtschaft besonders von dieser Forderung betroffen.

Allerdings offenbarte sich mit diesem «Paradigmenwechsel» auch eine Schwäche unseres Bildungssystems: Es wird nicht evaluiert, wie gut die Schulen diese Ziele auch wirklich erreichen. Die vorliegende Arbeit leistet einen ersten explorativen Beitrag dazu. Sie eruiert, inwieweit die schulinterne Lehrweiterbildung an sechs Zürcher Berufsfachschulen zur Erreichung der Ziele der Schulentwicklung beiträgt.

Zur Untersuchung wurde eine Methodentriangulation aus quantitativer Befragung und qualitativen Experteninterviews gewählt. Lehrpersonen sind für die erfolgreiche Umsetzung von Schul- und Unterrichtsentwicklung eigenverantwortlich; deshalb wurde ihre Sichtweise in einer möglichst grossen Stichprobe erfasst. Zugleich ist die pädagogische Steuerung durch die Schulleitungen ein Schlüsselfaktor für die Qualität einer Schulorganisation; sie wurde über eine qualitative Befragung erschlossen. Als Analyseregion wurde der Kanton Zürich gewählt, da die Autorin hier als Berufsfachschullehrperson tätig war und Kontakte zu einigen Schulen bestanden.

Sechs Berufsfachschulen erklärten sich zur Teilnahme bereit. Es wurden 241 Lehrpersonen (Rücklaufquote 49,82%) befragt und neun Experten für Schulentwicklung und schulinterne Lehrerweiterbildung interviewt. Damit kann weder von einer Zufalls- noch von einer Quotenstichprobe gesprochen werden; die Stichprobe ist weder für alle Berufsfachschulen im Kanton Zürich noch für die Gesamtheit der Lehrkräfte von Berufsfachschulen repräsentativ.

Die Grundfrage, ob die schulinterne Lehrweiterbildung einen Beitrag zur Schulentwicklung leistet, muss weitgehend verneint werden, obwohl sie entscheidend für deren Erfolg wäre.

## Mangelnde konzeptionelle Einbindung

Die Grundfrage, ob die schulinterne Lehrweiterbildung einen Beitrag zur Schulentwicklung leistet, muss weitgehend verneint werden, obwohl sie entscheidend für deren Erfolg wäre. Ursache ist, dass die schulinterne Lehrerweiterbildung oft eher unsystematisch

erfolgt, d.h. anhand punktuell gewählter Inhalte und nicht entlang einer übergeordneten Konzeption. Selbst die Schulentwicklungsprojekte selber orientieren sich nicht an allen befragten Schulen an einer übergeordneten Konzeption wie dem Schulprogramm. Auch erkennen nicht alle interviewten Personen, dass es bedeutend wäre, alle schulinternen Weiterbildungsaktivitäten am Schulprogramm auszurichten. Die Entwicklungsbemühungen an den befragten Schulen sind dadurch wenig systematisch. Dieser Befund wirft die Frage auf, ob die Schulen mit der systematischen Entwicklung ihrer Schule überfordert sind und ob gegebenenfalls kantonale Unterstützungsleistungen sinnvoll wären.

Schulinterne Lehrerweiterbildung und Schulentwicklung haben in den untersuchten Schulen einen hohen Stellenwert. Dafür sind die (erweiterten) Schulleitungen zuständig, die Entscheidungen über die Entwicklung von Konzepten zur Schulentwicklung, zu Schulentwicklungsprojekten sowie zur Auswahl der schulinternen Weiterbildungsinhalte treffen. Für Lehrpersonen ausserhalb der (erweiterten) Schulleitung besteht keine Möglichkeit, sich direkt an den genannten Aufgaben zu beteiligen, auch wenn sie an einzelnen Schulen Vorschläge einbringen können. Ebenso sind die in allen Schulen vorhandenen Teams der Lehrerweiterbildung sowie der Schulentwicklung lediglich ausführende Organe der Schulleitungen. Sie organisieren und planen die Weiterbildungs- und Schulentwicklungsaktivitäten nach deren Massgabe. Kongruent hierzu gaben die befragten Lehrpersonen an, nur geringfügig bzw. überhaupt nicht an der Konzeptentwicklung beteiligt zu sein; so spielen die Bedürfnisse der Lehrpersonen im Rahmen der schulinternen Weiterbildung und der Schulentwicklung eine eher untergeordnete Rolle. Die Folge ist eine inhaltliche Diskrepanz zwischen den Vorstellungen der Schulleitung und denen der Lehrpersonen. Die deutliche Konzentration der Entscheidungsbefugnisse bei der Schulleitung ist überraschend, da allgemein bekannt ist, dass die Einbindung von Lehrpersonen in schulische Innovationsprozesse einen Faktor für deren Gelingen darstellt.

Die deutliche Konzentration der Entscheidungsbefugnisse bei der Schulleitung ist überraschend, da allgemein bekannt ist, dass die Einbindung von Lehrpersonen in schulische Innovationsprozesse einen Faktor für deren Gelingen darstellt.

## Fehlende Transparenz

Die Resultate zeigen zudem, dass die Konzepte und der schulinternen Lehrerweiterbildung sowie der Schulentwicklung nicht aufeinander abgestimmt sind. Die schulinterne Lehrerweiterbildung bildet somit kein Unterstützungssystem der Schulentwicklung. Die Bedeutsamkeit einer solchen Abstimmung wurde von den Experten auch nicht erkannt, obwohl sie die schulinterne Lehrerweiterbildung allgemein als ein geeignetes Mittel ansehen, um die Ziele der Schulentwicklung zu erreichen. Den befragten Lehrpersonen dagegen ist diese Verbindung in der Regel nicht bewusst.

Schliesslich zeigt sich, dass die Lehrenden kaum etwas über den Grad der Zielerreichung von Projekten der Schulentwicklung oder schulinterner Lehrerweiterbildung wissen. Die Effektivität der Massnahmen bleibt für sie intransparent. Die Lehrpersonen glauben darum auch nicht, dass die schulinterne Lehrerweiterbildung oder Schulentwicklung einen Einfluss auf ihre berufliche Situation habe (Unterricht, berufliche Fähigkeiten, beruflicher Alltag), ja sie wünschen es sich nicht einmal. Auch die Experten erkannten keine Verbindung zwischen den Zielen der Weiterbildung und Schulentwicklung und der Verbesserung der beruflichen Situation der Lehrenden.

## Handlungsempfehlungen

Vor dem Hintergrund dieser Ergebnisse erscheint es fraglich, dass die Schulen über genug Innovationskompetenz verfügen, um sich selbstständig, d.h. ohne zusätzliche (kantonale) Unterstützung, in «*problemlösende*» Organisationen zu verwandeln. Die Entwicklungsvorhaben der schulinternen Lehrerweiterbildung und der Schulentwicklung erreichen an den Schulen nicht die erforderliche Verbindlichkeit, um diese – und den Unterricht selbst – nachhaltig zu beeinflussen.

Die öffentlichen Bildungseinrichtungen werden sich aber auch zukünftig der ihnen von Gesellschaft und Politik zugewiesenen Ergebnisverantwortung stellen müssen. Die neuen Aufgaben einer «*problemlösenden*» Organisation (z.B. in den Bereichen Zielformulierung und Selbstevaluation) erfordern qualifizierte Lehrkräfte mit entsprechenden zeitlichen Möglichkeiten oder alternativ abrufbare Unterstützungsleistungen. Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit zeigen jedoch, dass die untersuchten Schulen über beides nicht in dem gewünschten Ausmass verfügen; sie sind für die ihnen übertragenen Aufgaben nicht genügend gewappnet.

### 1. Implementierung der Qualitätsentwicklung in die Aus- und schulinterne Weiterbildung

Den Lehrpersonen muss die Wichtigkeit von Schulentwicklung für die Weiterentwicklung der Schule und vor allem des eigenen Unterrichts aufgezeigt werden. Schulentwicklung muss von ihnen verstanden und eingefordert werden. Es wäre darum nützlich, sie bereits in der pädagogischen Ausbildung auf ihre zukünftigen Tätigkeiten im Bereich der Qualitätsentwicklung zu qualifizieren. Schulentwicklung sollte als Element der schulischen Arbeit nicht erst in der beruflichen Praxis als Herausforderung auftreten, sondern als Eigenschaft der Schule gesehen und gestaltet werden. Das erfordert Anpassungen des Curriculums der Universitäten und

Pädagogischen Hochschulen. So sollten die Lehrpersonen in den Bereichen Schulprogrammarbeit sowie Evaluation geschult werden. Die dafür notwendigen Ressourcen sind an den erwähnten Bildungseinrichtungen vorhanden. Zusätzlich sollten die erworbenen Kenntnisse durch eine Verknüpfung mit den entsprechenden schulinternen und -externen Weiterbildungsangeboten aufrechterhalten werden.

## 2. Implementierung einer neutralen Beratungsstelle für Schulentwicklung

Eine Beratungsstelle für Schulentwicklung, die einer Forschungsinstitution zugeordnet wäre, könnte den nachhaltigen Austausch zwischen Theorie und Praxis fördern. Ziel dieser Stelle wäre es, die Schulen im Rahmen ihrer Qualitätsentwicklung zu unterstützen. Ein entsprechendes Leistungspaket sollte u.a. modulare schulinterne und -externe Weiterbildungsangebote sowie umfangreiche prozessbezogene Beratungsleistungen beinhalten. Neben der Unterstützung der Schulentwicklungsprozesse sollte diese Beratungsstelle auch Forschung betreiben und die anwendungsbezogene Theoriebildung im Bereich der Schulentwicklung vorantreiben – vielleicht sogar innerhalb eines Schweizer «*Leading Houses Berufsbildung*». Die Beratungsstelle sollte aber auch der Austausch zwischen den Schulen im Kanton Zürich im Sinne unterstützen (*best-practice*).

## 3. Höhere Verbindlichkeit der Schulentwicklung durch die Schulleitungen

Schulentwicklung muss auch für die Schulleitungen verbindlicher werden. Diese sollten sich mehr mit der Verbindung von schulinterner Lehrerweiterbildung und Schulentwicklung auseinandersetzen, was auch in Schulleitungsausbildungen gefördert werden könnte. Entsprechend müssten sie die schulinterne Lehrerweiterbildung stärker auf das Schulprogramm ausrichten und systematisch für die Schulentwicklung nutzen. Überdies müssten die Schulleitungen von den Lehrkräften einfordern, sich vermehrt eigenständig über Schulentwicklung und abgeschlossene Schulentwicklungsprojekte zu informieren.

Es wäre nützlich, die Lehrpersonen bereits in der pädagogischen Ausbildung auf ihre zukünftigen Tätigkeiten im Bereich der Qualitätsentwicklung zu qualifizieren.

### Projekt Leadership in der Berufsbildung

Die Walliser Fachhochschule HES-SO Wallis hat ein Projekt «Leadership in der Berufsbildung» durchgeführt. Das Projekt ist beendet und Serge Imboden hat die Schulleiterinnen und Schulleiter zu einer Abschlussveranstaltung eingeladen, um erste Resultate zu präsentieren. Informationen dazu sind auf der [Website](#) der Table Ronde Berufsbildender Schulen zu finden.

#### Zitiervorschlag

Fischer, Silke (2017): Mythos Schulentwicklung. Transfer, Berufsbildung in Forschung und Praxis (2/2017), SGAB, Schweizerische Gesellschaft für angewandte Berufsbildungsforschung.

**Quelle-URL:** <https://www.sgab-srfp.ch/de/newsletter/mythos-schulentwicklung>