Zeitschrift: Schweizer Schule
Herausgeber: Christlicher Lehrer- und Erzieherverein der Schweiz
Band: 71 (1984)
Heft: 14

Artikel: Die arbeitsplatzbezogene Fortbildung, eine neue Form der Lehrerfortbildung

Autor: Osswald, Elmar

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-533050

Nutzungsbedingungen
Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 09.12.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Die arbeitsplatzbezogene Fortbildung, eine neue Form der Lehrerfortbildung

Elmar Osswald

Basel bedrängen zurzeit bedrohliche Strukturprobleme. «Der Mangel an freiverfügbarem Boden, der starke Bevölkerungsschwund, die soziale und altersmässige Umstrukturierung der Bevölkerung, die Abwanderung von Wirtschaftsunternehmen und die Stagnation der Steuereinnahmen»[1] setzen Grenzen, über die nicht mehr hinweggesehen werden kann und darf. Umgekehrt waren und sind krisenhafte Situationen des Gemeinwesens nicht nur angstauslösend. Sie waren immer schon und sind jetzt ganz speziell dazu geeignet, *die guten Kräfte der Bürger zu mobilisieren,* zur Besinnung und zur Suche nach gemeinsamen Lösungen anzuregen. Die Notwendigkeit, Hervorragendes zu leisten, darf nicht mehr auf irgendwen (z.B. die Politiker) abgeschoben werden. Alle Bewohner dieses Kantons sind dazu aufgerufen. Die Schulen und die Lehrerschaft können da weder ausgeschlossen werden, noch dürfen sie unbeteiligt fern bleiben. In Krisensituationen Hervorragendes leisten hiess immer schon und heisst auch heute

- neue Ziele ins Auge fassen, die Probleme angehen
- den gewohnten Tramp aufgeben, Einstellungen verändern
- Verzicht leisten, z.B. den Verzicht auf Privilegien.

Im Bereich der Lehrerfortbildung könnte eine neue Form der Fortbildung einen Beitrag zur eben geschilderten Lage leisten, die sogenannte arbeitsplatzbezogene Fortbildung. Sie basiert auf der Zusammenarbeit eines Rektors und der Lehrerschaft einer Schule, eines Schulhauses, eines Fachbereichs einerseits und dem ULEF[2] als Dienstleistungsbetrieb für Schulfragen andrerseits. Die zentrale Verantwortung für eine auf die Verhältnisse am Arbeitsplatz zielende Massnahme liegt dabei bei Rektor und Lehrern. Das ULEF bietet zur Unterstützung zielgerichtete Massnahmen an (siehe Grafik S. 572).

Dies, werden Sie sagen, tönt nicht gerade neu, war alles auch schon da. Jein, wäre da zu antworten. Es stimmt zwar, dass es bei Lehrplanreformen und anderen Arbeiten zu ähnlich gelagerter Zusammenarbeit kam, neu ist aber, dass arbeitsplatzbezogene Fortbildung die folgenden drei Ziele ins Auge fasst:

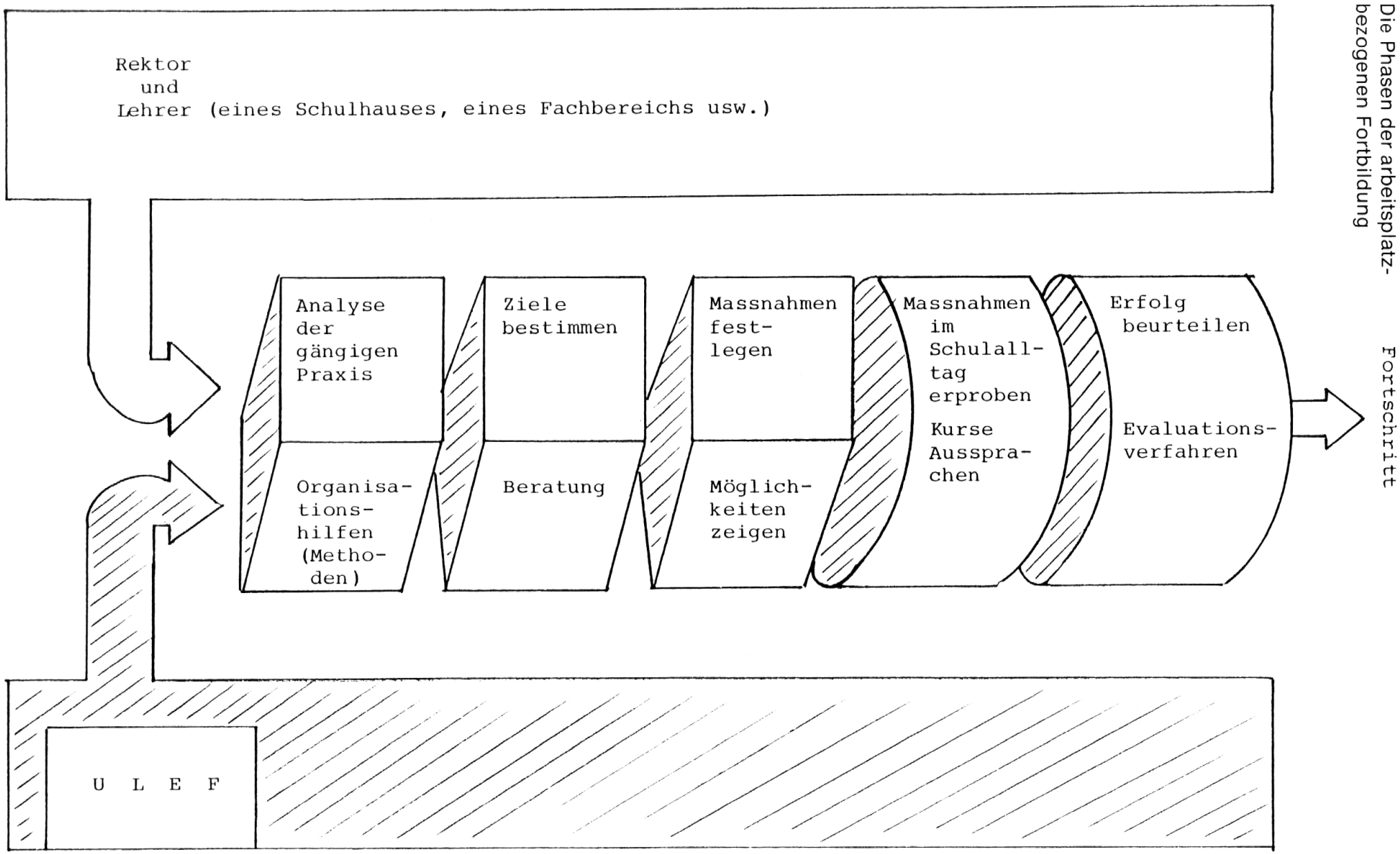
1) Sie will mithelfen, die Zusammenarbeit, die Arbeitsresultate und die Arbeitszufriedenheit der Lehrkräfte am *Arbeitsplatz* zu verbessern.
2) Sie will dazu beitragen, dass die Lehrkräfte den Anschluss an die (sehr oft hohe) Fortbildungswilligkeit anderer berufstätiger Erwachsener halten können.
3) Sie will zur Weiterentwicklung der Schulen im Sinne der Organisationsentwicklung einen Beitrag leisten.

Akzeptierte und praktizierte arbeitsplatzbezogene Fortbildung könnte so in kritischer Zeit zu einem erweiterten Fortbildungsverständnis der Lehrerschaft beitragen.

Das ULEF macht jedes Semester ein breites bedürfnis- und bedarfsorientiertes Fortbildungsangebot, das freiwillig von ca. 20 % der aktiven Lehrerschaft des Kantons Basel-Stadt regelmässig benützt wird. Über den Prozentsatz kann gestritten werden. Es gibt jedenfalls Gründe, die erklären, weshalb er nicht (z.B.) bei 70 % u.ä. liegt:

- Die beste Fortbildungsmassnahme nützt wenig, wenn keine *Notwendigkeit* dafür vorhanden ist, das Gelernte am *Arbeitsplatz* direkt anzuwenden. Das Problem des fehlenden *Transfers* ist das eigentliche Problem der Lehrerfortbildung.
- Die *Zusammenarbeit,* die *Arbeitsresultate* und somit die *Arbeitszufriedenheit* der Mitarbeiter am *Arbeitsplatz* verbessern zu helfen, ist heute im Lernfeld anderer Erwachsener (z.B. in Industriebetrieben wie Sandoz und Ciba Geigy) allgemein üblich ge-

[1] Prof. Dr. H. R. Striebel, in pips Nr. 49, April 1984
[2] ULEF = Institut für Unterrichtsfragen und Lehrerfortbildung, Basel



Die zentrale Verantwortung liegt bei Rektor und Lehrern. Das ULEF bietet zur Unterstützung zielgerichtete Dienstleistungen an.

worden, aber in der vom ULEF organisierten Lehrerfortbildung kaum vorhanden (in Ansätzen vorhanden in der DMS).

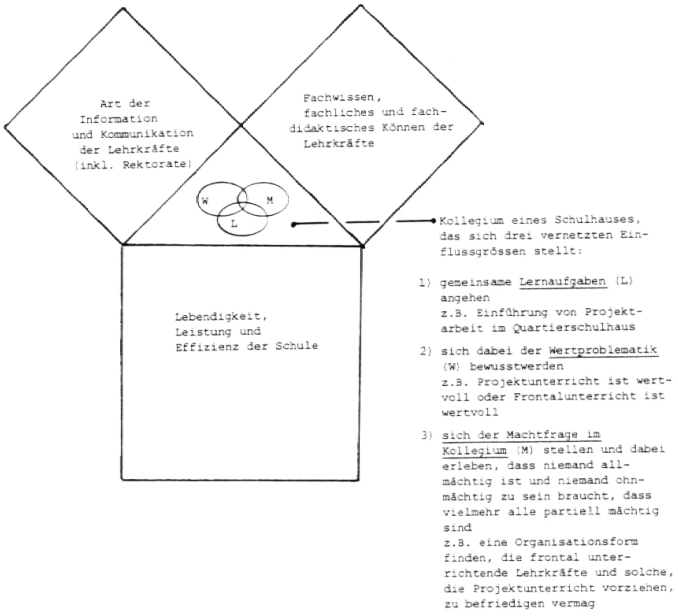
- Lehrer neigen dazu (und es wird ihnen auch immer wieder gesagt) zu glauben, dass ihre *Persönlichkeit* der *entscheidende Faktor* im Unterrichtsgeschehen sei. Diese Aussage ist berechtigt, aber sie hat zu gefährlichen Erscheinungsbildern in der schweizerischen Schulrealität geführt:
  - zur Überschätzung/Unterschätzung der eigenen Macht und dem damit verbundenen Gefühl der Unsicherheit in kritischen Entscheidungssituationen. Die Auseinandersetzung von Lehrkräften mit andern Erwachsenen wie Kollegen, Eltern, Behörden usw. sind nicht selten angstbesetzt oder von Gefühlen der Minderwertigkeit und Isolation geprägt, was sich in Arroganz, Kontaktlosigkeit (man ist sich gleichgültig) und Scheu äussern kann.
  - zur *Geringschätzung* der «Organisationsfamilie Schulhauskollegium» und der damit verbundenen kollegen- und problembezogenen Aufgabenstellungen und -lösungen.
  - zur *Verfestigung* von schulorganisatorischen Strukturen wie Stundenrhythmus, Pausenregelung, Lehrerzuteilung pro Klasse usw. und den damit verbundenen «unlösbaren» Frustrationen einzelner Kolleginnen und Kollegen.
  - zur Überforderung und Isolation der einzelnen Lehrkraft innerhalb und ausserhalb des Schulhauses.
  - zur Vernachlässigung der eigenen Fortbildung, weil das Gefühl der Isolation lernhemmend wirkt und damit die Isolation verstärkt.

Daraus folgen vier Postulate:

a)
Der wichtigste Beitrag des ULEF in der jetzigen Situation des Kantons Basel-Stadt besteht darin, *einen Teil* der Lehrerfortbildung so anzubieten, dass sich alle Massnahmen *konsequent auf den tatsächlichen Bedarf der täglichen Arbeit von Schul(haus)kollegien* ausrichten.

b)
Ziel ist die *Verbesserung der Zusammenarbeit* und der *Arbeitsresultate* der Lehrkräfte eines Quartierschulhauses bzw. einer Schule. Dies dürfte die *Arbeitszufriedenheit der Lehrer* und die Lebendigkeit der Schule nachhaltig beeinflussen, ganz allgemein mithelfen, den Wert der staatlichen Schulen nach untenstehendem Pythagoras zu heben.

c)
Arbeitsplatzbezogene Fortbildung ist neu für die meisten Lehrkräfte. Sie tangiert Privilegien, die als selbstverständlich betrachtet werden. Der Arbeitgeber hat in der Regel nur die *Unterrichtspräsenzpflicht der Lehrkräfte im Auge. Andere Berufspflichten wie die Vorbereitung, die Korrektur der Schülerarbeiten* und die *Fortbildung* werden zwar postuliert, sind aber weitgehend dem Ermessensspielraum der einzelnen Lehrkraft anheimgestellt. Da Privilegien niemand freiwillig hergibt, muss überlegt und diskutiert werden, ob ar-



beitsplatzbezogene Fortbildung obligatorisch und als zur Berufsaufgabe gehörend erklärt werden soll. Dies dürfte immer dann nötig sein, wenn es sich um Aufgaben handelt, die das *ganze* Lehrerkollegium betreffen und es zur Lösung der Aufgabe aller Lehrkräfte bedarf.

Beispiele und entsprechende Fragestellungen solcher Aufgaben sind:

- Grundwerte und handlungsleitende Ideen einer Schule (eines Schulhauses)
  Ist es in einer Zeit der Orientierungslosigkeit für Schüler hilfreich, wenn sich die Lehrkräfte auf wenige, aber von allen gelebten Grundwerte einigen?
  Besteht sogar eine Notwendigkeit, dies zu tun?
  Könnten Lösungen nicht zu mehr Arbeitsfreude und Zufriedenheit bei Lehrkräften und Schülern beitragen?
- Veränderung der Unterrichtsorganisation
  Wie kommen wir zu einer Organisationsform innerhalb einer Schule (eines Schulhauses), die sowohl den Normalunterricht als auch den Projektunterricht erlaubt und ermöglicht (Blockunterricht, Raumprobleme, Anzahl Lehrer pro Klasse, usw.).
- Erfüllung der Aufsichtspflicht
  Wie kommen wir zu einer von allen Lehrkräften mitgetragenen Pausenordnung?
- Leistungsrückgang
  Wie begegnen wir dem Leistungsrückgang und der Interesselosigkeit der Schüler?
- Starke Niveauunterschiede bei Schülern
  Wie ist eine innere und äussere Differenzierung zu gestalten, dass den starken Niveauunterschieden bei Schülern Rechnung getragen werden kann?
- Projektunterricht
  Was ist eine Projekt und wie können wir diese neue Unterrichtsform im Kollegium lernen?
- Disziplinprobleme
  Wie gehen wir mit disziplinarisch schwierigen Schülern um und wie können wir uns dabei gegenseitig unterstützen?
- Abstimmung von Prüfungsmodi und Prüfungsdichte
  Wann hat welche Klasse welche Prüfungen und wie können organisationsbedingte Stressituationen ausgeschieden werden?
- Quartals-/Semesterplanung
  Wie können wir den Unterricht einer Klasse so planen, dass dasselbe Unterrichtsthema in verschiedenen Fächern gleichzeitig, aber je aus einem andern Blickwinkel behandelt werden kann?
- Informationsstrategie und Informationsfluss innerhalb einer Schule (eines Schulhauses)
  Wie erreichen wir bei geringem bürokratischem Aufwand eine möglichst hohe Informationsdichte bei allen Beteiligten?
- Lehrplan
  Wie kommen wir zu einem verbindlichen *und* Freiräume erlaubenden Lehrplan in einem Fachbereich?
- Medienerziehung
  Wie erreichen wir, dass ME in unserer Schule/unserem Schulhaus praktiziert werden kann?
- Eltern/Quartierkontakte
  Wie machen wir das Schulhaus/die Schule zum Mittelpunkt des Quartiers? Wie geben wir den Eltern das Gefühl, dass sie gebraucht werden?
- Stress und fehlende Zeit
  Wie kommen wir zu Organisationsformen innerhalb eines Schulhauses, die antizipierend und nicht reagierend wirksam werden?

d)

In Lehrberufen wird unterschieden zwischen

- Arbeitszeit (Unterrichtspräsenz)
- freier Zeit (Differenz zwischen Vollpensum und 44-Stunden-Woche für Vorbereitung, Korrektur, Fortbildung)
- Freizeit (keine Verpflichtungen)

Wenn dem Arbeitgeber arbeitsplatzbezogene Fortbildung ein Anliegen ist, tut er gut daran, diese zum Teil in der Arbeitszeit der Lehrkräfte zu integrieren, weil die Ergebnisse ja wesentlich zur Leistungsfähigkeit der *Institution* beitragen können und somit ein direktes Interesse des Arbeitgebers berührt und befriedigt wird. (Für Swissair ist es z.B. selbstverständlich, dass Arbeitszeit-Anteile der Mitarbeiter zur Fortbildung zur Verfügung gestellt werden. Es ist offensichtlich, dass sich das bei dieser Firma auszahlt.)

Eine Lehrkraft, die Vorbereitung und Korrektur ernst nimmt, benötigt die differenzierenden 16 Stunden (28 Stunden Vollpensum – 44-Stunden-Woche), für diese Aufgaben.

Zweck dieses Aufsatzes ist, in schwieriger Zeit

einige Denkanstösse zu geben, die, so ist zu hoffen, auch diskutiert werden. Nicht mehr das Individuum Lehrer, sondern die Organisation Schule steht im Zentrum der Betrachtung. In jeder Organisation sind Menschen tätig, die durch die Werte, Normen und Strukturen eben dieser Organisation nachhaltig beeinflusst werden. Menschliche Grundbedürfnisse innerhalb einer Organisation ruhen nach Peters/Watermans auf 4 Pfeilern, nämlich:

1) der Sinnbedürftigkeit des Menschen
2) dem Bedürfnis des Menschen nach einem Mindestmass an Einfluss
3) dem Bedürfnis des Menschen nach positiver Verstärkung, nach einem wie auch immer gearteten Erfolgsgefühl
4) dem Bewusstsein, dass Handlungen und Verhaltensweisen viel grösseren Einfluss auf Einstellungen und Überzeugungen haben als umgekehrt.

Eine Schule, bzw. ein Quartierschulhaus ist eine Organisation, d.h. ein Zusammenschluss von Menschen (Lehrer, Abwart, Schüler, Eltern, Rektor) zur Durchsetzung bestimmter Interessen. Organisationen haben die Tendenz, sich selbst zu verfestigen und sie können *entwickelt* werden. Das ist der Sinn arbeitsplatzbezogener Fortbildung.

SIE SUCHEN etwas Originelles für Ihren Unterricht?

→ z.B. SCHMUNZELDIKTATE (Best. Nr. 31)
Arbeitsblätter z. Kopieren (Best. Nr. 31A)
Tonkassette (Best. Nr. 32)

→ z.B. GRAMMATIK ernst & heiter (Nr. 38)
Lösungsheft (Best. Nr. 39)
Testblätter z. Kopieren (Best. Nr. 37)

→ z.B. QUIZSTUNDE (Best. Nr. 40)

* Katalog anfordern! *

KONE Verlag, Postfach 1140, D-5162 Ellen

pan -WEIHNACHTSMUSIK

Weihnachtslieder
in dreistimmigen Sätzen für Sopran-, Alt- und Tenorflöte oder 3. Stimme Gesang. Hrsg. von **Hans-Alfred Girard** pan 750 9.—

Musik um Weihnachten
Melodien von Corelli, Händel, Hotteterre und anderen Meistern, Hirtenmusik und einige Weihnachtslieder in leichten bis mittelschweren Sätzen für 3 Altflöten. Hrsg. von **Walter Keller-Löwy** pan 212 10.—

Gerda Bächli
Alle Jahre wieder
Einfache und einfachste Lieder, Spiele und Ideen für den Dezember pan 106 12.—

Spielhefte für Blockflöten

Ursula Frey / Lotti Spiess
Es sungen drei Engel
Ganz leichte Weihnachtslieder für 2 Sopranflöten, z.T. mit einfachen Begleitungen für Stabspiele und Rhythmusinstrumente pan 231 6.—

Singt, spielt und jubiliert!
Schöne alte Weihnachtslieder in neuen Sätzen von **Brigitte Müller-Reuter** für Sopran- und Altflöten allein oder für Sopran- und Altflöten mit Klavier, komplett pan 275 12.—
Ausgabe für Sopran- und Altflöte pan 275a 5.—

Inmitten der Nacht
Bekanntere, vorwiegend jedoch unbekannte Weihnachtslieder, 2 Sopranflöten, leicht. Hersg. von **Trudi Biedermann-Weber** pan 274 5.—

Auf, auf, ihr Hirten
Advents-, Weihnachts- und Hirtenlieder aus vielen Ländern. Hrsg. von **Jakob Rüegg** für 2 Sopran- und 1 Altflöte pan 272 5.—

Alle Welt springe
Weihnachtslieder und -tänze in leichten bis mittelschweren Sätzen für 2 Altflöten. Hrsg. von **Walter Keller-Löwy** pan 271 5.—

I tre re
Weihnachtslieder und -tänze aus vielen Ländern für Sopran-, Alt- und Tenorflöte. Hrsg. von **Jakob Rüegg** pan 273 5.—

Vom Himmel hoch, o Englein kommt
Weihnachtslieder aus Spanien, Deutschland, England, Österreich und der Schweiz für Sopran- und Altflöte mit 3. Stimme ad lib. Hrsg. von **Jakob Rüegg** pan 276 5.—

Advents- und Weihnachtsmusik alter Meister

Choralsätze aus dem 16. und 17. Jahrhundert für Blockflöten oder andere Instrumente. Herausgegeben von **Manfred Harras.**

Heft 1 zu vier Stimmen
J. Hermann – M. u. J. Praetorius – J. H. Schein – J. Walther – B. Gesius – M. Vulpius
Spielpartitur pan 751 9.—

Heft 2 zu vier Stimmen
A. Gumpelzhaimer – J. Walther – B. Resinarius – A. Raselius – Anonymus – M. Praetorius
Spielpartitur pan 752 9.—

Heft 3 zu drei Stimmen
A. Gumpelzhaimer – M. Praetorius – M. Schärer – M. le Maistre
Spielpartitur pan 753 9.—

Heft 4 zu fünf Stimmen
G. Forster – A. Raselius – A. Scandellus – J. Eccard / Spielpartitur pan 754 9.—

Heft 5 M. Praetorius – C. Freundt – J. Eccard – Anonymus / Spielpartitur pan 755 9.—

MUSIKHAUS pan AG
8057 Zürich, Postfach
Schaffhauserstr. 280
Telefon 01 - 311 22 21
Montag geschlossen