

Zeitschrift: Schweizer Schule
Herausgeber: Christlicher Lehrer- und Erzieherverein der Schweiz
Band: 81 (1994)
Heft: 9: Schulautonomie

Artikel: Schulaufsicht : Bildungsreform als Chance für neue Arbeitsformen
Autor: Wüthrich, Peter
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-531520>

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: 03.10.2025

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

Schulaufsicht: Bildungsreform als Chance für neue Arbeitsformen

Im Kanton Bern ist eine Bildungsreform im Gange. Schulinspektor Peter Wüthrich beschreibt, wie er die Reform seiner Lehrerschaft nahebringt und welche Reaktionen die Lehrkräfte auf die veränderte Rolle des Schulinspektors als Anreger für Schulentwicklung zeigen.

Die Berner Bildungsreform umfasst ein neues Gesetz zur Lehreranstellung sowie ein Volksschulgesetz, das u. a. eine neue Schulstruktur und ein neues Konzept des Schulinspektorats beinhaltet. Inspektorinnen und Inspektoren werden spätestens ab dem Schuljahr 1996/1997 für den ganzen Volksschulbereich inklusive Kindergärten und Weiterbildungsklassen zuständig sein. Es wird keine Fachinspektorate mehr geben.

Mit dem Volksschulgesetz und der neuen Schulstruktur wird auch eine Lehrplanrevision notwendig.

Im Hinblick auf diese Reformen begann ich mir während des Schuljahreswechsels 1992 Gedanken darüber zu machen, wie ich als Schulinspektor die Lehrerinnen und Lehrer meines Kreises vertiefter in das Gedankengut der erwähnten Bestimmungen einführen und sie für die Umsetzung der Vorhaben motivieren könnte (die entsprechenden Arbeiten mit den Schulkommissionen werden in diesem Bericht nicht näher erläutert).

Das Inspektorat verlegt seine Arbeit künftig vermehrt auf die Ebene «Kollegium» und «Schulleitung».

Die mit dem Volksschulgesetz verbundene Neuorganisation des Inspektorats im Kanton Bern wird zur Folge haben, dass die Schulinspektorinnen und -inspektoren ihre Arbeit vermehrt auf die Ebene «Kollegium» und «Schulleitung» ausrichten werden. In diesem Bereich schien es mir wichtig, entsprechende Erfahrungen zu sammeln.

Aus diesen Gründen überdachte ich mein übliches Arbeitskonzept, basierend auf Schulbesuchen einzelner Lehrerinnen und Lehrer, und legte für mich neue Formen fest. Ins Zentrum meiner Tätigkeiten stellte ich das Thema «Kollegiumsarbeit und Zusammenarbeit mit den Schulleiterinnen und Schulleitern», in der festen Überzeugung, dass in diesem Bereich nicht nur ein grosser Entfaltungsbedarf besteht, sondern auch ein starkes Schulentwicklungspotential ruht.

In der Folge stellt ich für das Schuljahr 1992/1993 ein Arbeitsprogramm mit folgenden Zielsetzungen auf.

Zielsetzungen

- Lehrerinnen und Lehrer über die Reformen im Bildungsbereich informieren und sie für die Zielsetzungen sensibilisieren;

- den Kollegien ermöglichen, sich im Rahmen zweier Halbtage vertiefter mit schulischen Fragen im Hinblick auf die Reformen auseinanderzusetzen;
- die Kollegien von der Notwendigkeit überzeugen, vermehrt gemeinsam ihren Auftrag wahrzunehmen;
- Erfahrungen in Prozessen ermöglichen;
- mit jedem Kollegium einen weiterführenden Auftrag festlegen;
- meine Begleitung in den Phasen der Umsetzung klären;
- Erfahrungen, Vorstellungen, Anregungen, Ideen usw. der einzelnen Kollegien vernetzen und einander verfügbar machen;
- die Kollegien und die Schulleitungen selbst für die neuen Aufgaben der Schulleitung sensibilisieren;
- Erfahrungen sammeln im Bereich Moderation, Animation und Begleitung im Hinblick auf die Neuformulierung der Aufgaben des Inspektors;
- Kollegien in ihrem «Funktionieren» vertiefter kennenlernen;
- mein Arbeitskonzept und die Ergebnisse dokumentieren und interessierten Kreisen zur Verfügung stellen.

Vorgehen

Ich stellte in der Folge ein Programm mit 5 Arbeitsphasen bereit, bestehend aus der Vorbereitung mit den Schulleitungen, der Aufgabenlösung in den Kollegien, der gemeinsamen Auswertung, meiner persönlichen Auswertung inklusive Dokumentation und der Planung des weiteren Vorgehens.

Die wesentlichen Punkte bildeten:

- Jedes der 40 Kollegien – bei kleineren mehrere zusammen – bearbeitete während eines halben Tages vorgegebene Themen zu den Stichwörtern «Lehrplan» und «Schulumfeld» (Kollegium, Eltern, Behörden usw.).
- Anlässlich eines gemeinsamen Arbeitshalbtages mit mir und den einzelnen Kollegien wurden die Vorbereitungsarbeiten diskutiert, ausgewertet und die Ergebnisse z. h. der Dokumentation entgegengenommen. Ein Thema, das das jeweilige Kollegium als besonders wichtig erachtete (z. B. Gewalt, Strafen, Hausaufgaben usw.) wurde vertieft diskutiert. Am gleichen Vormittag informierte ich jedes Kollegium umfassend über den neuesten Stand der Bildungsreform. Am Ende definierten wir eine «Kollegiumsaufgabe», d. h. ein Thema, mit dem sich jedes Kollegium über längere Zeit auseinandersetzen sollte.
- Die Arbeiten der einzelnen Kollegien sowie meine Protokolle und Eindrücke während der gemeinsamen Sitzungen wurden zu einem Bericht zusammengefasst, den ich allen Kollegien zustellte. Er diente als Grundlage für die Weiterarbeit.

Rückmeldungen der Kollegien

Am Ende der beiden Halbtage äusserten sich die Kollegien, dass

- sie am ersten Halbtag unterschiedlich motiviert gewesen seien und mindestens zu Beginn Mühe gehabt hätten, den Einstieg zu finden;
- sich die Zeit aber trotzdem gelohnt und es sehr wertvolle Gespräche und Resultate gegeben habe;

- etwas in Bewegung gesetzt worden sei;
- sie dankbar um den «Ankick» von aussen gewesen seien;
- die Arbeit bei ihnen einen Prozess ausgelöst habe;
- es gut gewesen sei, dass ich sie für die Vorarbeiten vom Unterricht befreit hätte;
- man sich bewusst sei, dass viele Ressourcen da wären, aber noch zuwenig genutzt würden;
- sie um die ausführlichen Informationen zu den Reformvorhaben froh seien;
- diese Arbeitsform ihnen viele Impulse bringe und sie für ihre Arbeit so am meisten profitieren könnten;
- es gut gewesen sei, dass wir uns nur in je ein Thema vertieften und uns dafür Zeit genommen hätten.

Meine Feststellungen

Meine Wahrnehmungen haben sich bestätigt, dass

- die gezielte Sensibilisierung von aussen gegenüber den Reformvorhaben im Hinblick auf die Umsetzung sehr wichtig und notwendig ist;
- nicht alles auf einmal angegangen werden kann und die «Schrittmasse» im Kollegium gemeinsam vereinbart und geklärt werden müssten;
- Vereinbarungen und Abmachungen auch als Einengung der persönlichen Freiheit empfunden werden und entsprechend Widerstände auslösen;
- es immer auch die Gefühle «... das auch noch!» gibt;
- neben Ängsten und Widerständen allem Neuen gegenüber sehr viel Offenheit, Motivation und positives Denken spürbar sind;
- viele gute Kräfte in einem Kollegium schlummern;
- in einem Kollegium aufgrund von «Harmoniebedürfnissen» und vorhandenen Machtverhältnissen viele Tabu-Themen bestehen;
- «stiller Leidensdruck» bei einzelnen Lehrkräften vorhanden ist (Einsamkeit, Resignation, Burnout-Syndrom);
- häufig eine Konfliktkultur fehlt, die für die Zusammenarbeit aber eine wichtige Voraussetzung wäre;
- es im Zusammenhang mit Schulentwicklungsprozessen unabdingbar ist, zu bestimmten Zeitpunkten von aussen Unterstützung anzubieten;
- über Kollegiumsarbeiten entscheidende Präventionsstrategien entwickelt werden können (Hilfe zur Selbsthilfe);
- es im Interesse von Schulentwicklungsprozessen unabdingbar ist, wenn die Schule eine Führungsstruktur mit vermehrter Kompetenzzuweisung für die Schulleitung erhält;
- die Schulen mehr Autonomie haben müssen, damit sie ihren Auftrag zeitgemäss und situationsgerecht erfüllen können;
- es hilfreich ist, wenn auch über Kollegien hinaus «Vernetzungen» aufgebaut werden (wie machen es die andern?);
- sich bezüglich der Leistungsbeurteilung für Lehrerinnen und Lehrer Alternativen zu den gängigen Vorstellungen und Modellen aufdrängen (Stichwort «Unternehmenslohn»);
- es auf der Seite Moderation (z.B. Inspektorat) hohe Professionalität

braucht, damit Entwicklungsprozesse ausgelöst werden, erhalten und begleitet werden können;

- im Bereich Evaluation, Selbstevaluation von Schulen ein taugliches Instrumentarium aufgebaut werden muss;
- wir alle am Anfang dieser Arbeiten und Aufgaben stehen;
- das Inspektorat als Institution gute Voraussetzungen hat, im Bereich Schulentwicklung und Evaluation wichtige Aufgaben zu übernehmen und zu erfüllen.

Folgen

Als Folge der Kollegiumsarbeiten und der Definition der weiterführenden Arbeit je Kollegium begann eine recht intensive schulinterne Fortbildungstätigkeit. So wurden z. B. in den Kollegien regelmässige Zeitgefässe für pädagogische Konferenzen festgelegt, schulinterne Fortbildungskurse zu Themen wie «Gesprächsführung», «Selbständiges und eigenverantwortliches Lernen», «Zusammenarbeit mit Eltern und Behörden» durchgeführt oder Themen wie «Gestaltung von Pausenplätzen und Schulzimmern», «Gewalt in der Schule», «Projekt Kindergarten – Schule», «Lehrersein heute» vertieft behandelt. Im Bericht über die Kollegiumsarbeit wurden die Tätigkeiten der einzelnen Kollegien festgehalten, damit dem Anspruch der Vernetzung in diesem Bereich Rechnung getragen werden konnte.

Weiterführung im Schuljahr 1993/1994

Die fortschreitende Entwicklung der Gesetze, d. h. deren Präzisierungen auf unterer Gesetzesstufe, zeigten die Zielsetzungen der Bildungsreform immer deutlicher auf: Vermehrte Autonomie der Gemeinden, Schulbehörden und Schulen, Stärkung der Schulleitung und der Lehrerkonferenz, Verpflichtung zur Zusammenarbeit zwischen Schule, Eltern und Behörden sowie umfassender Auftrag für Lehrerinnen und Lehrer.

Mit der neuen Lehreranstellungsgesetzgebung werden zudem die Rahmenbedingungen der Lehrpersonen stark verändert: Die Definition der Arbeitszeit mit der Verpflichtung zur Fortbildung, die Abschaffung der Amtsdauer, d. h. die Möglichkeit der relativ kurzfristigen Kündigung durch die Anstellungsbehörde und die damit verbundene Stärkung ihrer Position, lösten und lösen Ängste, Widerstände und Sorgen aus.

Die neue Gesetzgebung über die Lehreranstellung löste Ängste, Widerstände und Sorgen aus.

Die Innovationsbereitschaft, die mit der Volksschulgesetzgebung zunehmend feststellbar war, erfährt – so nehme ich es wahr – durch die Lehreranstellungsgesetzgebung einen Dämpfer. Existentielle Fragen stehen vermehrt wieder im Vordergrund.

Die fast monatlichen Neuerungen, Klärungen und Interpretationen im Zusammenhang mit der Ausarbeitung von Erlassen verunsichern die Lehrerschaft zusätzlich. Die Fortsetzung meiner Arbeit musste diesem Umstand unbedingt Rechnung tragen. Aus diesem Grund stand denn auch Information im Zentrum meiner Kollegiumsbesuche im Schuljahr 1993/1994. Während eines Halbtages konnte ich einerseits die Lehrerinnen und Lehrer

Ein monatliches, freiwilliges Schulleitertreffen stellt die Information sicher und stärkt die Stellung der Schulleitung.

auf den neuesten Informationsstand bringen, andererseits die vielen Unsicherheiten, Ängste, aber auch Unzufriedenheiten ein wenig auffangen. Mit der Festlegung eines monatlich freiwilligen Schulleitertreffens war es nicht nur möglich, den Informationsfluss zu den Schulen sicherzustellen, sondern auch die Position der Schulleitungen bewusst und im Sinne der Gesetzgebung zu stärken.

Nach Beendigung dieser Arbeitsphase gelangte ich im Hinblick auf das weitere Vorgehen und die Erarbeitung des vorliegenden Berichts mit der Bitte an die Schulen, auf der Basis der folgenden Fragen Rückmeldungen zum Arbeitskonzept der beiden vergangenen Jahre zu geben. Nachstehend sind die am meisten genannten Antworten der Schulen, einzelner Schulleiterinnen und -leiter sowie Lehrpersonen aufgeführt.

1. *Wie erlebten Sie als Schulleiterin, -leiter die Kollegiumstage?*
Informativ; gut, weil so alle auf gleichem Wissensstand sind; unkompliziert; gut strukturiert; anregend für uns als Kollegium; stärkend für meine Stellung als Schulleiterin, -leiter;
2. *Wie erlebte das Kollegium die Halbtage?*
Informativ; lernten Inspektor auch von anderer Seite kennen (seine Situation, seine Stellung); kollegial; vertrauensfördernd; anlässlich des 2. Halbtages zuviel Information und zuwenig Vertiefungsmöglichkeiten; anregend im Hinblick auf neue Herausforderungen; Ängste vor den Neuerungen konnten z.T. abgebaut werden.
3. *Was brachten Ihnen als Schulleiterin, -leiter die Kollegiumstage?*
Kollegium als Team erfahren; Anregungen im Hinblick auf die Schaffung neuer Strukturen (z.B. Lehrerkonferenzen); mehr Sicherheit im Umgang mit Neuem, Bestätigung meiner Zielsetzungen als Schulleiterin, -leiter; Sicherheit, dass ich in der Zeit der vielen Neuerungen von seiten des Inspektors mit Verständnis und Geduld für meine Arbeit rechnen kann.
4. *Was brachten die Halbtage dem Kollegium (Impulse, Folgen?)*
Die Zusammenarbeit im Kollegium wurde gefördert (gemeinsame Projekte und Unterrichtsplanung, Materialaustausch z.T. auch über Schulen hinweg usw.); aus Einzelpersonen wird mehr und mehr ein Team; das Bedürfnis nach schulinternen Kursen; regelmässige pädagogische Konferenzen; allgemeine Anregungen; mehr Offenheit im Kollegium.
5. *Wie wurde meine Rolle als Inspektor wahrgenommen?*
Als Berater und Fachperson, kollegial, aufmunternd, beruhigend.
6. *Welches sind die Vorteile dieser Art Arbeit mit den Kollegien gegenüber den Einzelbesuchen der Inspektorin/des Inspektors?*
Einzelperson fühlt sich nicht «kontrolliert» und «bewertet»; «Lehrer – Schüler-Syndrom» entfällt; hilft das Kollegium zusammenkitten (Vorbild); neues Rollenverständnis: weniger Inspektion – mehr Beratung, Begleitung, Animation; Kontakte mit allen Lehrpersonen; anregender, weil an die Gesamtheit gerichtet.
7. *Welches sind die Nachteile dieser Art Arbeit mit den Kollegien gegenüber den Einzelbesuchen der Inspektorin/des Inspektors?*
Distanz zum Unterrichtsgeschehen wird immer grösser; keine Zeit für

persönliche Probleme, Anliegen und Beratung; keine Rückmeldungen zum Unterricht für die einzelne Lehrperson; sichtbare Aufsichtsfunktion für Eltern und Behörden fehlt; Schülerinnen und Schüler haben keinen Kontakt mit Inspektor.

8. *Haben Sie Anregungen zur künftigen gemeinsamen Arbeit?*

Kollegiumsarbeiten unbedingt fortsetzen aber zunehmend inhaltsorientiert gestalten; Entwicklungen in den verschiedenen Kollegien erfassen und verfügbar machen; Schulleiterhöcks weiterführen; Einbezug der Eltern und Behörden prüfen.

9. *Bemerkungen, Hinweise, Kritik, Vorschläge...?*

Konsequent weiter auf Schulentwicklung einwirken; Sprechstunden einführen; Verfügbarkeit verbessern; Intensität der Kontakte erhalten.

Bilanz und Ausblick

Die Bilanz der Rückmeldungen bestätigt mir, den eingeschlagenen Weg weiterzuverfolgen. Der Wunsch, künftig vermehrt inhaltsorientiert mit den Kollegien zu arbeiten, lässt sich m. E. gut umsetzen. Das Problemfeld «Unterrichtsbesuche, Einzelgespräche und Einzelberatung, methodisch – didaktische Anliegen, Qualitätssicherung von Unterricht» muss vor dem Hintergrund unserer künftigen Rahmenbedingungen und der damit verbundenen neu definierten Aufgabe als Inspektorin und Inspektor gesehen werden. Dabei spielen die gesetzlichen Bestimmungen, die die Schulleitungen betreffen und die Vorstellungen über ihre künftige Rolle, Fragen der Evaluation (Selbst- und Fremdevaluation) und der Schulberatung als wesentliche Faktoren mit hinein.

Persönliche Befriedigung motiviert in hohem Masse!

Mit den Schulen habe ich vereinbart, dass ich ihnen diesen Bericht wiederum zur Verfügung stellen werde. Während der Sommerferien der Schulen werde ich, in Würdigung der Rückmeldungen, die Weiterarbeit planen und meine Absichten und Zielsetzungen für das Schuljahr 1994/1995 den Kollegien und den Schulbehörden bekanntgeben. Feststeht, dass ich die Zusammenarbeit mit den Schulleitungen intensivieren und mit ihnen das Thema «Evaluation» aufnehmen und die Kollegien vermehrt in die weitere Planung einbeziehen werde.

Rückblickend stelle ich fest, dass die Arbeit mit den Kollegien für mich die eindrücklichste und lehrreichste Sequenz meiner Tätigkeit war. Die persönliche Befriedigung motiviert mich in hohem Masse, diese intensive Arbeitsform fort- und in eine institutionalisierte Form überzuführen. Ermutigend, motivierend und zuversichtlich stimmen mich die folgenden Rückmeldungen zu den Kollegiumsarbeiten von 3 Lehrpersonen:

«Ich habe uns anlässlich dieser beiden Halbtage seit Jahren zum ersten Mal als Kollegium erfahren.»

«Es tut gut, einmal erfahren zu dürfen, dass auch andere im Kollegium gleiche Fragen und Probleme haben.»

«Es macht schon ein wenig Angst, was da alles auf uns zukommt; es stimmt mich umgekehrt aber auch zuversichtlich zu spüren, dass wir das gemeinsam schon irgendwie schaffen.»