

Gschwend, Rolf

**Weiterbildung ist schön - macht aber viel Arbeit. Weiterbildung für Verantwortliche der schulinternen Fortbildung: Konzept und Ergebnisse - ein Erfahrungsbericht**

*Beiträge zur Lehrerinnen- und Lehrerbildung 18 (2000) 3, S. 410-417*



Empfohlene Zitierung/ Suggested Citation:

Gschwend, Rolf: Weiterbildung ist schön - macht aber viel Arbeit. Weiterbildung für Verantwortliche der schulinternen Fortbildung: Konzept und Ergebnisse - ein Erfahrungsbericht - In: Beiträge zur Lehrerinnen- und Lehrerbildung 18 (2000) 3, S. 410-417 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-134459

in Kooperation mit / in cooperation with:

Zeitschrift zu Theorie und Praxis der Aus- und  
Weiterbildung von Lehrerinnen und Lehrern

**BEITRÄGE ZUR LEHRERINNEN-  
UND LEHRERBILDUNG**

Organ der Schweizerischen Gesellschaft für  
Lehrerinnen- und Lehrerbildung (SGL)

ISSN 2296-9632

<http://www.bzl-online.ch>

#### Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.

This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

#### Kontakt / Contact:

**peDOCS**  
Deutsches Institut für Internationale Pädagogische Forschung (DIPF)  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
E-Mail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

Digitalisiert

Mitglied der

  
Leibniz-Gemeinschaft

## Weiterbildung ist schön – macht aber viel Arbeit

### Weiterbildung für Verantwortliche der schulinternen Fortbildung: Konzept und Ergebnisse – ein Erfahrungsbericht

Rolf Gschwend

Schulinterne Lehrerinnen- und Lehrerfortbildung (SchILf)<sup>1</sup> ist wichtig und beliebt geworden. Damit SchILf gelingen kann, braucht sie eine qualifizierte, kompetente Leitung. In der Weiterbildung für Verantwortliche der schulinternen Lehrerinnen- und Lehrerfortbildung, einem Angebot der Zentralstelle für Lehrerinnen- und Lehrerfortbildung des Kantons Bern und der Schweizerischen Zentralstelle für die Weiterbildung der Mittelschullehrpersonen (wbz), erhalten die Teilnehmenden die Möglichkeit, sich diese Kompetenzen anzueignen. Konzept und Erfahrungen sowie Ergebnisse, die auf einer umfassenden Evaluation beruhen, werden nachfolgend dargestellt.

Am Anfang war das Wort, ein neues Wort, ein Unwort eigentlich, eine Abkürzung: SchILf. Dieses neue Wort ist heute jeder Lehrperson geläufig. Ist von SchILf die Rede, denkt niemand an ein Schilfrohr, Schilfgras oder an Riedland. Nein, alle wissen, es geht um schulinterne Lehrerinnen- und Lehrerfortbildung, oder neuerdings um Weiterbildung. Zum Wort die Tat: SchILf-Tage werden im Jahresablauf eingeplant, und jedes Kollegium praktiziert heute SchILf, versammelt sich mindestens einmal im Jahr zur gemeinsamen Fort- oder Weiterbildung.

Bekannt ist ausserdem: eine Gruppe oder zumindest eine Kollegin oder ein Kollege muss die Verantwortung für den SchILf-Tag übernehmen, sonst besteht die Gefahr, dass das SchILf-Vorhaben versandet. Da sich die Schulleitung nicht um alles kümmern kann, gibt es mehr und mehr Kollegien, die diese Aufgaben an eine Person oder an eine Gruppe delegieren. Und plötzlich gibt es ein neues "Amt": Verantwortliche für SchILf. Ihnen obliegt es, dafür zu sorgen, dass die schulinterne Fortbildung geplant und durchgeführt wird. Sie erheben die Weiterbildungsbedürfnisse, knüpfen Kontakte zu Referentinnen und Referenten, planen Fortbildungstage und kümmern sich schliesslich um die Nachhaltigkeit der Massnahmen.

Im Zusammenhang mit der Einführung und Umsetzung von Rahmenlehrplänen<sup>2</sup> für die Sekundarstufe II und der Lehrpläne für die Volksschule sind in den letzten Jahren in der Schweiz viele SchILf-Tage durchgeführt worden. Sie sind durchgeführt worden, weil die Behörden dies von den Kollegien eingefordert haben. Getreu dem Motto: Die Betroffenen zu Beteiligten machen, können Lehrpersonen an der Erarbeitung von Schullehrplänen teilhaben, so dass daraus im Idealfall ein eigenes Produkt wird. Im Kanton Bern hat die Arbeit an den Lehrplänen die Zahl der SchILf-Kurse in die Höhe schnellen lassen, aber auch danach blieb SchILf beliebt<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Vgl. Greber et al. (1991) und Miller (1992).

<sup>2</sup> EDK (1994), BIGA (1996).

<sup>3</sup> Während der Einführung des Lehrplans 1995 stiegen die schulintern durchgeführten Kurse auf gut 25% aller Angebote der Zentralstelle für Lehrerinnen- und Lehrerfortbildung (ZS LLFB), nach der Einführung hat sich der Anteil bei rund 20% stabilisiert. Die ZS LLFB führt gegenwärtig rund 1200 Kurse im Jahr durch.

### Lernkonzept: Planung und Durchführung

Die Schulen sind aufgefordert worden, SchILf durchzuführen. Damit dies leichter möglich wurde, haben kantonale Weiterbildungsstellen das Bewilligungsverfahren vereinfacht. Aber kaum jemand hat beachtet, dass Personen, die für SchILf die Verantwortung übernehmen, auch entsprechend qualifiziert sein sollten. Diese Tatsache steht am Anfang unserer Weiterbildung für Verantwortliche der schulinternen Fortbildung<sup>4</sup>. Ein Ausschnitt aus der Ausschreibung einer Kurssequenz vom Frühjahr 1999: Jede gute Schule braucht schulinterne Weiterbildung. Diese braucht Leitung, Raum und Zeit. Darum wollen wir in unserer Weiterbildung Lehrpersonen, die sich im Rahmen der Schulleitung oder einer Arbeitsgruppe mit schulinterner Weiterbildung beschäftigen, für ihre Aufgaben qualifizieren.

Im Zentrum der schulinternen Weiterbildung stehen die Interessen, Aufgaben und Schwierigkeiten eines Kollegiums. Schulinterne Weiterbildung hilft, das Zusammenwirken an einer Schule zu demokratisieren, zu humanisieren, die Qualifikationen der Lehrpersonen zu verbessern und der Schule insgesamt ein pädagogisches Profil zu geben. Bei günstigem Verlauf bewirkt sie eine Verbesserung des Arbeitsklimas, eine Steigerung der Effizienz und der Motivation der Mitglieder. Kurz: sie leistet einen Beitrag zur Qualitätsentwicklung und zur Stärkung der lokalen Schulidentität. Jede schulinterne Lehrerinnen- und Lehrerfortbildung erfordert eine qualifizierte professionelle Leitung, die über Kompetenzen<sup>5</sup> wie die folgenden verfügt:

- Weiterbildungsbedürfnisse des Kollegiums erheben und erkennen
- Gruppen und Konferenzen moderieren
- Weiterbildungsveranstaltungen planen
- Gruppen und Lehrpersonen in Fortbildungsfragen beraten
- Prozesse im Kollegium und in Arbeitsgruppen initiieren und leiten
- Lernprozesse evaluieren
- Ein Beziehungsnetz aufbauen

Die Weiterbildung richtet sich an Lehrpersonen der Sekundarstufe II, die sich mit SchILf beschäftigen. Schliesslich sollen Leute weitergebildet werden, die das Gelernte später auch anwenden können.

Das Angebot gliedert sich in fünf Phasen:

1. Orientierung
2. Grundlagen und Konzepte (Blockkurs 3 Tage)
  - 2.1 SchILf-Wanderungen
  - 2.2 SchILf-Theorie
  - 2.3 SchILf-Arbeit
3. Planung und Konzeptentwicklung (Blockkurs 2 Tage)
  - 3.1 SchILf-Konzept für die eigene Schule / Bedürfnisevaluation
  - 3.2 SchILf-Konzept für die eigene Schule / Das Kollegium gewinnen / Ausblick
4. Umsetzung in der eigenen Schule
5. Evaluation der Umsetzung (Blockkurs 2 Tage)

<sup>4</sup> Entwickelt, geplant, durchgeführt und evaluiert wurde das Angebot von Armand Claude, WBZ und Rolf Gschwend, ZS LLFB

<sup>5</sup> Die nachfolgend aufgezählten Kompetenzen haben wir vor und während des Kurses mehrmals evaluiert.

Im Folgenden werden die einzelnen Phasen kurz erläutert.

### 1. Orientierung

In zwei regional durchgeführten halbtägigen Veranstaltung informieren wir Interessierte über die Anlage der Weiterbildung, die Arbeitsweise und die Anforderungen. Wir geben ihnen auch Gelegenheit zu einer persönlichen Standortbestimmung. Es handelt sich um einen Fragebogen, auf dem die Kompetenzen, über die ein SchiLf-Verantwortlicher verfügen muss, aufgeführt sind. Schliesslich lassen wir die Interessierten ihre Erwartungen an den Kurs formulieren.

Am Schluss der Veranstaltung können sich die Interessierten für oder gegen eine Teilnahme entscheiden. Falls sie sich dafür entschliessen, verlangen wir von ihnen, dass sie mit ihrer Schulleitung das Vorhaben und dessen Folgen für Schule und Person besprechen.

Nach den beiden Orientierungen läuft das Anmeldeverfahren. Lehrpersonen der Sekundarstufe II sind sich gewohnt in Kursgruppen zu arbeiten, die von Leuten gebildet werden, die am gleichen Schultyp meistens sogar das gleiche Fach unterrichten. Hier treffen Leute zusammen, die an verschiedenen Schultypen der Sekundarstufe II tätig sind und unterschiedliche Fächer unterrichten. Gemeinsam ist ihnen das Engagement für SchiLf: Das verspricht einen spannenden Erfahrungsaustausch.

### 2. Grundlagen und Konzepte

Noch vor Beginn des Blockkurses "Grundlagen und Konzepte" füllen die Teilnehmenden nochmals den Fragebogen<sup>6</sup> aus, der bereits an den Orientierungen verwendet wurde und senden ihn der Kursleitung zur Auswertung zurück. Als wichtigste Weiterbildungsbedürfnisse wurden zum Beispiel von den 21 Teilnehmenden des Kurses, der zwischen Mai 1999 und Juli 2000 stattgefunden hat, die Folgenden genannt:

- Verschiedene Methoden zur Ermittlung der Weiterbildungsbedürfnisse an der Schule anwenden
- Verschiedene Formen und Instrumente der Evaluation sinnvoll einsetzen
- Verschiedene Formen der Intervention bei auftauchenden Problemen (Widerstand) beherrschen
- Kontakt mit anderen Schulen bzw. SchiLf-Verantwortlichen pflegen

Bereits kompetent schätzen sich die Teilnehmenden in folgenden Bereichen ein:

- Motivierend auftreten und informieren
- Kleingruppengespräche teilnehmer- und sachgerecht führen
- Rahmenbedingungen realistisch einschätzen
- Veranstaltungen reibungslos organisieren

#### 2.1 SchiLf-Wanderungen: Schulen kennen lernen

Drei SchiLf-Konzeptionen können die Teilnehmenden am ersten Tag kennen lernen: Die erste in Form einer Wanderung durch das Schulzentrum, an dem der Blockkurs durchgeführt wird, die zweite und dritte durch Präsentationen von Vertretern zweier weiterer Schulen. Daraus entstehen die Fragen: Welche Rollen hat ein SchiLf-Ver-

<sup>6</sup> Der Fragebogen wurde entwickelt und ausgewertet von Armand Claude.

antwortlicher? Wie sieht das Profil einer SchiLf-Verantwortlichen aus? In Kleingruppen werden Stelleninserate formuliert. Fazit: Eine SchiLf-Verantwortliche braucht einen langen Atem und eine grosse Frustrationstoleranz. Nach einem gemeinsamen Nachessen endet der Tag mit einem Rückblick und einer Methodenreflexion. Damit überprüft die Kursleitung, ob der Kurstag als Exempel für einen SchiLf-Tag dient.

### 2.2 SchiLf-Theorie

Nach der Praxis die Theorie: SchiLf wird durch ein Referat in die verschiedenen Sorten der Lehrerinnen- und Lehrerfortbildung eingeordnet. Daraus ergibt sich die Konsequenz: Nicht jede Weiterbildung, die im Schulhaus stattfindet, ist SchiLf. Denn SchiLf betrifft das ganze oder einen grösseren Teil des Kollegiums, SchiLf ist ein wichtiges Mittel der Schulentwicklung. Infolgedessen werden Fragen diskutiert wie etwa jene des Berufsverständnisses oder einer schulinternen gemeinsamen Jahresplanung der Weiterbildung. Wichtig ist auch die Frage, wieviel SchiLf es braucht, um einen nachhaltigen Entwicklungsprozess auszulösen, und welche Dosis noch "schulverträglich" ist. Reichen wenige Tage aus, um die hohen Ziele zu erreichen oder muss zum Vornherein ein umfangreicher Prozess ausgehandelt und schriftlich festgehalten werden?

### 2.3 SchiLf-Arbeit

Nach ausgedehnten SchiLf-Wanderungen und der Auseinandersetzung mit der Theorie wird SchiLf geübt: Die Teilnehmenden erstellen in Gruppen ein SchiLf-Konzept, und zwar für je einen anderen Schultyp. Die Moderation übernimmt eine Teilnehmerin oder ein Teilnehmer. Noch in der Gruppe wird die Konzeptarbeit reflektiert und dem Moderator Feedback gegeben. Im Plenum werden die Gruppenprodukte vorgestellt, von einer anderen Gruppe und schliesslich von einem erfahrenen SchiLf-Experten beurteilt.

Der Block endet mit einer Evaluation der drei Kurstage und dem Vereinbaren eines Auftrags. Die Teilnehmenden

- klären die eigene Rolle an der Schule,
- holen wenn nötig ein Mandat von der Schulleitung bzw. vom Konvent ein,
- legen fest, worin die Arbeit bis Ende des Schuljahres besteht.

### 3. Planung und Konzeptentwicklung

Im Zentrum der dritten Phase steht die Planung der einzelnen SchiLf-Konzepte. Es ist dafür gesorgt, dass die Teilnehmenden genügend Zeit und Raum erhalten, um an ihren Konzepten zu arbeiten. Wichtiger als einzelne Impulse ist die individuelle Beratung, die auch rege genutzt wird. Am Schluss stehen einige Merksätze:

- SchiLf muss für die Mehrheit des Kollegiums sinnvoll sein
- SchiLf muss nachhaltig sein, muss eine Wirkung haben können
- SchiLf muss nötig sein

### 4. Umsetzung in der eigenen Schule

Im auf die dritte Phase folgenden halben Jahr wird die Planung in der eigenen Schule realisiert. Dabei unterstützen sich die Teilnehmenden durch Tandems und Hospitatio-

nen. Ausserdem haben sie Gelegenheit, sich von der Kursleitung beraten zu lassen. Im bereits erwähnten, 1999 bis 2000 durchgeführten Kurs wurde vereinbart, dass alle ein SchiLf-Tagebuch führen und Dokumente sammeln, die während dieser Zeit entstehen.

##### 5. Evaluation der Umsetzung am Beispiel des ersten Kurses (Mai 1999 bis Juli 2000)

Die folgenden Angaben beziehen sich auf die Evaluation des Kurses, der 1999/2000 durchgeführt worden ist. Die SchiLf-Tagebücher werden der Kursleitung zugestellt. Nach einer ersten Durchsicht stellt sie erfreut fest, dass die Abmachungen eingehalten und zahlreiche SchiLf-Konzepte entstanden waren. Die schulinterne Fortbildung hat sich in den beteiligten Schulen insofern verändert, als deren Planung nicht mehr auf dem "schwankenden Fundament" vermuteter Bedürfnisse erfolgt, sondern mit der Schulentwicklung koordiniert und verzahnt wird.

#### Lernerfahrungen

Die Evaluation der Umsetzung erfolgt anhand einzelner Präsentationen. Auf dieser Grundlage werden Fragestellungen erarbeitet und anschliessend in Gruppen und im Plenum diskutiert. Damit dieses Vorhaben gelingen kann, haben die Teilnehmenden vor dem Kurs

- die Umsetzung in der eigenen Schule reflektiert
- Fragen und Diskussionsbeiträge vorbereitet
- Aufgaben eines Netzwerks SchiLf zusammengestellt.

Vier Aspekte der schulinternen Fortbildung werden präsentiert: Die SchiLf-Veranstaltung im Kontext der Schulentwicklung, das SchiLf-Jahresprogramm, das schuleigene SchiLf-Konzept und die SchiLf-Rolle im Spannungsfeld zwischen Schulleitung und Kollegium.

SchiLf-Veranstaltung: Ohne gemeinsame Sprache gelingt kein Schulentwicklungsprozess. Nachdem es zwischen Schulleitung und Kollegium immer wieder zu Auseinandersetzungen gekommen ist, erhalten die SchiLf-Verantwortlichen einen Auftrag: sie planen einen SchiLf-Tag mit dem Ziel, die bisherige Entwicklung zu überdenken und eine gemeinsame Basis für das weitere Vorgehen zu schaffen. Dieser Auftrag ist heikel, denn die latente Unzufriedenheit im Kollegium könnte leicht in eine aggressive Stimmung umschlagen. Deshalb geben die SchiLf-Verantwortlichen dem Kollegium oft Gelegenheit, sich zu einzelnen Planungsschritten zu äussern, und sie legen grossen Wert auf eine transparente umsichtige Planung. Auch die Veranstaltung wird minuziös vorbereitet, denn der gemeinsame Informationsstand soll nachhaltig wirken: sämtliche Aufträge an Referenten und Moderatoren sind schriftlich formuliert, und alle Ergebnisse werden in einer Ausstellung dem Plenum präsentiert und schliesslich aufbewahrt.

SchiLf-Jahresprogramm: Es ist selten, aber es kommt vor: Alle hauptamtlichen Lehrpersonen und mehr als Dreiviertel der nebenamtlich Angestellten besuchen freiwillig ein Fortbildungsprogramm, das über ein Jahr verteilt mehrere Tage in Anspruch nimmt. In dieser Berufsschule wird der Unterricht systematisch evaluiert und

auf Grund der Ergebnisse ein SchiLf-Jahresprogramm erarbeitet. Die genauen Kenntnisse des Fortbildungsbedarfs ermöglichen diesen Erfolg oder anders gesagt: SchiLf muss nötig sein.

SchiLf-Konzept: Zwei SchiLf-Konzepte werden vorgestellt. Eines sprengt die Grenzen einer einzelnen Schule: SchiLf-Verantwortliche einer Gewerblich-industriellen und einer Kaufmännische Berufsschule haben sich zusammengesetzt, Gemeinsamkeiten und Differenzen erörtert, dabei so viele Gemeinsamkeiten gefunden, dass ein regionales "SchiLf-Konzept" erarbeitet werden konnte. Die Konzepte werden Schulleitungen und Kollegien vorgelegt und hoffentlich in Kraft gesetzt.

Das andere Konzept stammt von einem Gymnasium. Die SchiLf-Verantwortliche lässt uns den Werdegang der Entwürfe und die Auseinandersetzungen im Kollegium nachvollziehen. Fünf Fassungen werden diskutiert, bis sich das gute Dutzend Lehrpersonen endlich auf ihr SchiLf-Konzept einigen kann. Aus Sicht zahlreicher Berufsschullehrer ist solch gemeinsames Ringen um einen gemeinsamen Text, um einzelne Passagen und Sätze absolut fremd. Originalton: "Wir streiten nicht endlos, wir wollen arbeiten".

SchiLf-Rolle: Wir haben gelernt: Im Zentrum der schulinternen Weiterbildung stehen die Interessen, Aufgaben und Schwierigkeiten eines Kollegiums, wenn möglich des ganzen Kollegiums. Je grösser das Kollegium, desto schwieriger ist diese Aufgabe. Der Kollege berichtet, dass niemand in der ganzen Schule genau weiss, was er eigentlich zu tun hat. Ausserdem ist der traditionelle SchiLf-Tag, der jeweils Ende Januar stattfindet, nicht besonders beliebt: man muss halt teilnehmen. Wir erinnern uns an die Merksätze, die wir seinerzeit formuliert haben und stellen fest: Eine einzelne Person kann in einem grossen Kollegium sehr wenig bewirken, es braucht eine Gruppe mit einem klaren Pflichtenheft und die Unterstützung der Schulleitung.

Diese Lernerfahrungen sind im letzten Teil des Kurses deutlich geworden. Den individuellen Lernfortschritt haben wir mit dem erwähnten Fragebogen ermittelt. Vor dem Kurs, nach dem dritten Teil und am Schluss geben wir den Teilnehmenden Gelegenheit, ihre Kompetenzen selbst einzuschätzen, und zwar mit einem Ist-Soll-Vergleich. Nach dem dritten Teil stellten wir fest:

Gegenüber der ersten Selbsteinschätzung vor dem Kurs ist der Durchschnitt aller Ist-Werte ("mein aktueller Stand des Wissens/Könnens") markant gestiegen, und zwar von 3.0 auf 3.7 auf einer Fünferskala. Damit wird ein erheblicher Lernfortschritt ausgedrückt. Die Bedeutung der verschiedenen Fähigkeiten und Kenntnisse für die Tätigkeit von SchiLf-Verantwortlichen (Soll-Werte) hat dagegen insgesamt nur unwesentlich zugenommen, nämlich von 4.2 auf 4.3. Das heisst, alle im Fragebogen aufgeführten Kenntnisse und Fähigkeiten sind für eine SchiLf-Aufgabe wichtig und die Teilnehmenden verfügen in hohem Masse über die entsprechenden Kompetenzen. Betrachten wir die Priorität der Lernbedürfnisse:

- An der Spitze liegen vier der sechs Aussagen aus dem Bereich "Prozesse initiieren und leiten", die bei der Vorbefragung allesamt im (unteren) Mittelfeld anzutreffen waren. Es folgen "Zielsetzung", "Methodenwahl" und "Veranstaltungsplanung", die deutlich nach vorne gerückt sind, sowie "Kontakt mit anderen SchiLf-Verantwortlichen" (schon früher in den vorderen Rängen).

- Den Schluss bilden gleich drei Aussagen zur Gruppenmoderation, ausserdem die Budgetierung und der Einbezug verschiedener Interessengruppen, die allesamt schon in der Vorbefragung weit hinten rangierten. Bei der Aussage "Kleingruppengespräche führen" gibt es praktisch keine Abweichung mehr, die Teilnehmenden haben hier die erforderliche Kompetenz erreicht.
- Markant (um 13-16 Rangpunkte) "abgerutscht" sind "Weiterbildungsbedürfnisse ermitteln" (der frühere Spitzenreiter), "Beratungsrolle definieren und leben", "externe Beratung/Unterstützung einsetzen" sowie "Kontakt mit Fachstellen pflegen". Hier sind offensichtlich besonders deutliche Fortschritte erzielt worden. "Bedürfnisermittlung" und "Fachstellenkontakt" werden jetzt aber auch als etwas weniger wichtig eingestuft.
- Den grössten Sprung nach vorn, um nicht weniger als 19 Rangpunkte von 34, machte "Motivierend auftreten und informieren": Das ehemalige Schlusslicht belegt jetzt immerhin Rang 15!

Die Schlussevaluation nach dem fünften Teil des Kurses sieht wie folgt aus:

Im Vergleich mit den vorangehenden Selbsteinschätzungen liegt der Durchschnitt aller Ist-Werte nochmals etwas höher, nämlich auf 3.9 auf der Fünferskala. Der Lehrgang hat den Teilnehmenden also offensichtlich beachtliche Lernfortschritte gebracht. Die Bedeutung der verschiedenen Kenntnisse und Fähigkeiten (Soll-Zustand) erfuhr dagegen im Urteil der Teilnehmenden nur unwesentliche Veränderungen auf hohem Niveau, was bedeuten kann, dass sich das vorgegebene Profil der WB-Verantwortlichen offenbar bewährt.

Wenn wir wieder die Priorität der Lernbedürfnisse betrachten, stehen zwei Bereiche an der Spitze:

- Umgang mit Problemen, kritischen Situationen, Widerstand, gruppendynamischen Phänomenen (fünf Aussagen unter den ersten sieben)
- Evaluationsverfahren und -instrumente.

Am Schluss der Bedürfnisskala stehen die Aspekte "Kleingruppenmoderation", "Wissensvorsprung in der Beratung", "Schulnetzwerk" und "Budgetierung". Die höchsten Soll-Werte (Bedeutung, Wichtigkeit) weisen folgende Aspekte auf: "Veranstaltungen gut strukturieren", "Ziele formulieren", "Motivieren", "Gruppen leiten".

Den grössten Sprung nach vorn seit der Kursmitte machen die Aussagen "externe Unterstützung / Beratung einsetzen" und "Erkenntnisse der Kommunikationslehre für die Moderation nutzbar machen", während die Aussage "Kontakte mit anderen Schulen pflegen" in der Bedürfnisrangfolge um volle 26 Rangpunkte (von 34) auf den drittletzten Platz abrutscht - dieses Bedürfnis scheint perfekt befriedigt zu sein.

Am Anfang war das Wort: SchiLf. Was bleibt am Schluss? Es ist die Überzeugung, dass schulinterne Fortbildung kein einfaches Unterfangen ist. Es ist zwar möglich, Lernprozesse in Gang zu setzen, Entwicklungen zu stärken und das Zusammenwirken aller Beteiligten zu verbessern. Auf der anderen Seite wird es immer Widerstand und kritische Situationen geben, vor allem wenn SchiLf nur als Transmissionsriemen der Anliegen der Schulleitung verstanden wird. Für SchiLf und die gesamte Weiterbildung gilt: Weiterbildung braucht eine kompetente Leitung. Und in Anlehnung an Karl Valentin: Weiterbildung ist schön, macht aber viel Arbeit.

### Literatur

- Greber, U., Maybaum, J., Priebe B. & Wenzel W. (1991). *Auf dem Weg zur "Guten Schule": Schulinterne Lehrerfortbildung. Bestandesaufnahme – Konzepte – Perspektiven*. Weinheim: Beltz.
- Miller, R. (1992). *SchiLf-Wanderung. Wegweiser für die praktische Arbeit in der Schulinternen Lehrerfortbildung*. Weinheim: Beltz.
- EDK (1994). *Rahmenlehrplan für die Maturitätsschulen*. Bern: Erziehungsdirektorenkonferenz EDK.
- BIGA (1996). *Rahmenlehrplan für den Allgemeinbildenden Unterricht an Gewerblich-industriellen Berufsschulen und Lehrwerkstätten*. Bern: Bundesamt für Industrie, Gewerbe und Arbeit, August 1996.