

Dubs, Rolf

## Die Führung einer Schule

Beiträge zur Lehrerbildung 10 (1992) 1, S. 28-34



Quellenangabe/ Reference:

Dubs, Rolf: Die Führung einer Schule - In: Beiträge zur Lehrerbildung 10 (1992) 1, S. 28-34 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-132262 - DOI: 10.25656/01:13226

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-132262>

<https://doi.org/10.25656/01:13226>

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  
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation  
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

## DIE FÜHRUNG EINER SCHULE

Rolf Dubs

*Der Autor, Gründer und Leiter des Instituts für Wirtschaftspädagogik und derzeit Rektor der Hochschule St. Gallen, räumt der Schule zwar eine Eigengesetzlichkeit ein, vertritt und belegt in diesem Artikel jedoch die Auffassung, dass eine zeitgemässe Schulführung vom modernen Unternehmensmanagement lernen kann. So soll eine wirksame Führungslehre der Schule alle Massnahmen umfassen, die nötig sind, damit eine Schule die ihr von aussen vorgegebenen und die selbst gesetzten Ziele effizient erreichen und die Zielerreichung kontrollieren kann. Hiefür bedarf es einer klaren Führungsstruktur und schriftlich festgehaltener Führungsleitlinien. Der Autor gibt konkrete Hinweise, wie diese Papiere für eine moderne Schulführung formal zu differenzieren und inhaltlich zu gestalten sind. (Red.)*

### 1. DIE FÜHRUNG EINER SCHULE FOLGT EIGENEN GESETZEN

Vor allem seit die Budgets im Bildungswesen knapper geworden sind, fordern politische Behörden nicht selten eine effizientere Schulführung, und sie sähen am liebsten die Uebernahme von wirtschaftlichen Führungsprinzipien in die Schule. Seit langem, aber erst recht seit ich selbst eine Hochschule führe, verrete ich die Auffassung, dass Schulen nicht gleich geleitet werden können wie Unternehmungen. Dies ist auf wenigstens vier wesentliche Unterschiede zurückzuführen: (1) Lehrkräfte haben ihre eigenen Persönlichkeitsprofile, die - ob zu Recht oder zu Unrecht bleibe dahingestellt - stark individualistisch geprägt sind und grosse Freiheitsräume beanspruchen. Deshalb reagieren sie - auch auf moderne - Führungsphilosophien und Managementprinzipien eher schlecht. (2) Da der Erfolg einer Lehrkraft oder gar einer Schule im Alltag kaum zu messen ist, fehlen - im Gegensatz zur Wirtschaft - im schlechten Fall echte Möglichkeiten, um Verbesserungen über Führungs- und Managementmassnahmen durchzusetzen. (3) Die institutionelle Position des Schulleiters oder der Schulleiterin ist eher schwach, weil er oder sie als "Primus Inter Pares" gesehen wird und nur über schwache Möglichkeiten zur wirklichen Durchsetzung seiner oder ihrer Absichten und kaum über Sanktionsmöglichkeiten verfügt. (4) Deshalb ist es auch durchaus möglich, dass die Lehrkräfte einen Schulleiter oder eine Schulleiterin durch destruktives Verhalten scheitern lassen können.

Diese Unterschiede müssen in der Schule zu andern Führungsphilosophien und Managementprinzipien als denjenigen der Wirtschaft führen. Das bedeutet aber in keiner Weise, dass die Schulen aus der modernen Unternehmensführungslehre (Managementlehre) nichts gewinnen und übernehmen könnten. Das Gegenteil ist der Fall, aber es drängt sich ein umfassender Adaptionsprozess der unternehmerischen Prinzipien auf die Schule auf.

## 2. BEGRIFFLICHE GRUNDLAGEN

Bis heute hat sich noch keine eindeutige Terminologie durchgesetzt. Meistens wird von "Schulmanagement" gesprochen, was aber bei vielen Lehrerinnen und Lehrern auf Ablehnung stösst, weil sie nicht "gemanagt" sein wollen. Selbst folge ich dieser Auffassung nicht, aber ich differenziere etwas stärker (vergl. Abbildung 1).

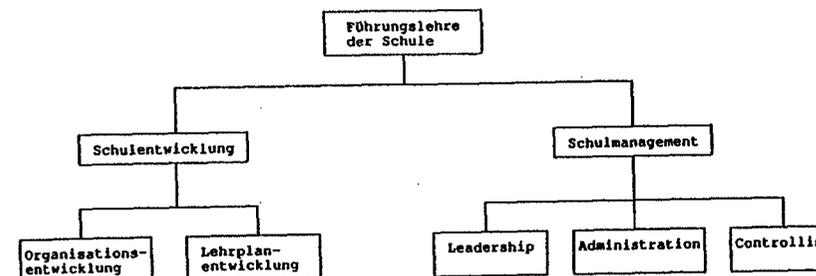


Abb. 1: Gliederung einer Führungslehre der Schule

Die Führungslehre der Schule umfasst alle Massnahmen, die nötig sind, damit eine Schule die ihr von aussen vorgegebenen Ziele und die sich selbst gesetzten Ziele effizient erreicht. Entgegen einer verbreiteten Meinung in der Lehrerschaft, ist das Effizienzkriterium sowohl aus pädagogisch als auch aus Führungsmässiger Sicht bedeutsam, denn die Schweiz kann sich angesichts ihrer immer schwächeren Stellung in der Welt gar nichts mehr anderes leisten, als mit einem optimalen Mitteleinsatz die Jugendlichen in vielgestaltiger Weise auf die Lebens- und Berufsbewältigung vorzubereiten. Traditionalismen verfallene Schulstrukturen und überalterte Lehrpläne mit hohem Mitteleinsatz sind zwar bequem, behindern aber jeden Fortschritt.

Um zu einer effizienten Schule zu gelangen, bedarf es zunächst einer systematischen *Schulentwicklung*. Ihr Ziel ist es, mittels Diagnosen und gezielter Interventionen einen angestrebten neuen Zustand des gesamten Schulsystems oder einer einzelnen Schule zu erreichen. Sie ist also ein langfristiger, kontinuierlicher, dynamischer und planmässiger Analyse-, Problemlöse-, Erneuerungs- und Lernprozess, der sich auf ein Schulsystem, eine Schule, einzelner ihrer Bestandteile und auf die zwischen ihnen bestehenden Beziehungen erstreckt. Bei der *Organisationsentwicklung* steht die organisatorische Seite der Schule, bei der *Lehrplanentwicklung* der Lehrplan im Vordergrund, wobei zwischen diesen Gebieten wiederum starke Wechselwirkungen bestehen. Dies sei an einem Beispiel verdeutlicht: Wenn eine Schule über eine stark traditionelle Organisation verfügt, die sich nur an Verwaltungsabläufen orientiert, lassen sich Lehrplanreformen weit weniger gut verwirklichen, als wenn die Organisation dynamisch gestaltet wird und Bedürfnissen des Lehrplans Rechnung trägt. Angesichts der vielen Auflagen, die von aussen an die Schule herangetragen werden, genügt aber die Schulentwicklung für sich allein nicht. Sie bedarf auch eines systematischen *Schulmanagements*, das sich mit den Aufgaben der alltäglichen Organisation, Führung und Verwaltung der Schule beschäftigt. Entgegen einer immer wieder aufkommenden Meinung, genügt für den Erfolg einer guten Schule die langfristige (strategische) Entwicklung allein nicht, sondern es bedarf einer genügend klaren Organisation und Struktur für die alltägliche Führungsarbeit und die Arbeitsabläufe innerhalb der Schule (operative und dispositive Führung der Schule). Die Ausgestaltung der operativen und dispositiven Führung hat indessen den eingangs erwähnten Eigenarten der Schule Rechnung zu tragen und darf nicht unbesehen aus der Wirtschaft übernommen werden. Das Schulmanagement gliedere ich in drei Bereiche auf: Erstens die Führung durch den Schulleiter oder die Schulleiterin, die als *Leadership* bezeichnet wird, um dadurch zum Ausdruck zu bringen, dass eine Schule nicht nur verwaltet, sondern mit Visionen geführt werden muss. Der zweite Bereich umfasst die ganze *Administration*, bei der es um eine zweckmässige Ausgestaltung aller Verwaltungs und Arbeitsabläufe innerhalb der Schule geht. Der dritte Bereich umfasst das *Controlling*, d.h. die Effizienz-Ueberwachung aller Aktivitäten innerhalb einer Schule. Bislang hat man diesem Bereich noch kaum Beachtung geschenkt, weil immer noch die falsche Auffassung herrscht, die Leistungen einer Schule und ihrer Mitglieder liessen sich nicht beurteilen. Solange solche Meinungen vorherrschen, wird sich das System Schule nicht verändern, weil kein Feedback vorhanden ist. Mit dem Controlling soll dieser Mangel überwunden und die Schule in einen aufbauenden Prozess positiver Rückkopplungen gebracht werden: Schulentwicklung aufgrund von Visionen,

die den Umweltveränderungen Rechnung tragen → darauf ausgerichtetes Schulmanagement → Controlling, das den Feedback für die weitere Schulentwicklung bringt → Anpassungen im Schulmanagement, usw.

### 3. DER RAHMEN EINER MODERNEN SCHULFÜHRUNG

Heute ist es so, dass Schulleiterinnen und Schulleiter 80-90 % ihrer Arbeitszeit für das Schulmanagement brauchen und für die viel wichtigere Aufgabe der Schulentwicklung nur noch 10-20 % ihrer Zeit verfügbar haben. Dafür sind mehrere Ursachen verantwortlich. Zunächst wird der Schulleiter durch administrative Aufgaben, Statistiken und Vernehmlassungen für die vorgesetzten Behörden immer stärker gefordert. Dafür sind Fehlentwicklungen in der Politik und in der öffentlichen Verwaltung verantwortlich, indem statt mit Zielvorgaben geführt kleinlich verwaltet und unzweckmässig überwacht wird (die Finanzkontrolle wird - wahrscheinlich ungewollt - zum Machtträger in der Verwaltung). Zweitens fordern die Partner der Schulleitung (Behörden, Lehrerschaft, Eltern, Schülerinnen und Schüler) eine immer intensivere Kommunikation mit ihr, so dass sie zeitlich überfordert wird. Drittens werden die administrativen Arbeitsabläufe zunehmend komplizierter. Und schliesslich verschulden die Schulleiterinnen und Schulleiter diese Ueberlastung zu einem guten Teil auch selbst, weil sie oft die Kraft oder den Mut nicht haben, für ihre Führung der Schule einen klaren Rahmen zu setzen. Darunter sind einige wenige Papiere zu verstehen, die - in einem Schulhandbuch zusammengefasst - die Struktur der Schule und deren Prinzipien für die Führung unmissverständlich festlegen. Auf diese Weise wird Klarheit über die Ziele der Schule, deren Organisation und ihrer Arbeitsabläufe sowie über die Führungsphilosophie geschaffen. Die Entwicklung eines solchen Handbuchs ist sehr zeitaufwendig, weil es nicht diktiert, sondern im Rahmen der Organisationsentwicklung als Prozess innerhalb der Schule zu erarbeiten ist. Zudem stellt sich die Lehrerschaft oft gegen eine solche Absicht, weil sie um ihre Individualitäten und Freiräume fürchtet. Solche Aengste sind indessen unbegründet, denn im Rahmen der Organisationsentwicklung bestimmen die Lehrkräfte selbst, wie sie sich den Rahmen setzen und welche Freiräume sie sich festigen wollen. Im weiteren muss es nicht so sein, dass führungsmässige Regelungen und die Organisation von Arbeitsabläufen zur Bürokratie und zu Freiheitsberaubungen führen. Richtig gestaltet und gehandhabt, tragen sie wesentlich zur Arbeitsentlastung bei. Dies sei am Beispiel von Formularen verdeutlicht. Oft wird behauptet, Formulare trügen zu einer Ueberadministration bei ("Von der Wiege bis zur Bahre schreibt der Schweizer Formulare"). Tatsächlich können aber gut konzipierte Formulare Arbeitsabläufe vereinfachen (man muss keine Briefe mehr schreiben), die Abläufe sicherstellen (man sieht, wie eine Aufgabe gelöst wird) und die Terminkontrolle vereinfachen (das Formular wird kurz vor Termin zugestellt und kann ohne grossen Aufwand ausgefüllt und zurückgesandt werden). Insgesamt treten wir dafür ein, dass jede Schule für die Führung einige Grundlagenpapiere schafft, die folgenden Zwecken dienen:

- Schaffen einer Unité de doctrine, die für die Schulentwicklung, die Effizienz der Schule und das Schulklima förderlich ist.

- Verbesserung der Kommunikation unter allen Beteiligten dank klarer Vorstellungen über die Zukunft und die Ziele der Schule.
- Schaffung eines klaren Rahmens für das Management der Schule (Erleichterung der Arbeit ohne Beschränkung der Freiräume und ohne Beschränkung der Individualitäten).

Abbildung 2 zeigt ein mögliches Konzept von Papieren, welche die Führung der Schule prägen sollen. Im Rahmen dieses kurzen Beitrages lassen sich die einzelnen Papiere leider nicht ausführlich darstellen und begründen. Einige Hinweise müssen genügen.

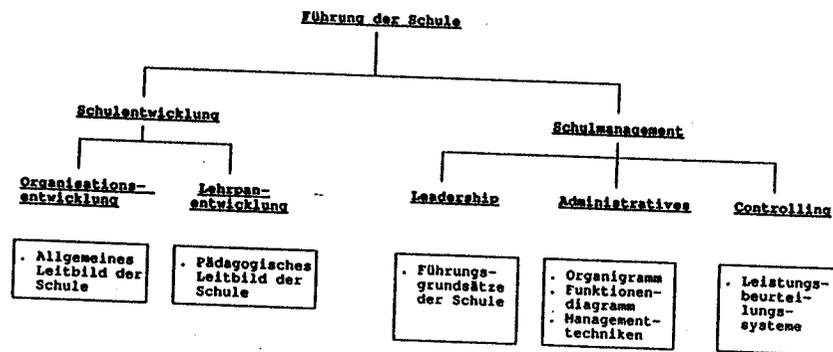


Abb. 2: Papiere für eine moderne Schulführung

Das *allgemeine Leitbild* beantwortet folgende Fragen: Welche Ziele strebt die Schule an, und welche Aufgaben will sie erfüllen? Wie will sich die Schule organisieren, damit sie dem ständigen Wandel gerecht und ein gutes Schulklima erreicht wird? Von welchen Grundsätzen lässt sich die Schule bei der Erfüllung ihrer Aufgaben leiten? Das *pädagogische Leitbild* klärt folgende Fragen: Welche menschlichen Werte legt sich die Schule zugrunde? Welche pädagogischen Anliegen will sie verwirklichen? Auf welchem Weg will sie die menschlichen und pädagogischen Ziele erreichen? Dringend nötig sind Führungsgrundsätze, in denen geklärt wird, wie Führung in der Schule verstanden wird. Auf diese Weise lassen sich Missverständnisse über die Rolle der Schulleitung im Interesse des Ganzen vermeiden. Dazu kann auf gute Forschungsergebnisse zurückgegriffen werden, die zeigen, welche Verhaltensweisen Schulleitungen an guten Schulen ihrer Führung zugrundelegen: Klare Zielvorstellungen über die Schulentwicklung, die von der Lehrerschaft gemeinsam erarbeitet und von der Schulleiterin oder vom Schulleiter zielstrebig verwirklicht und durchgesetzt werden; gutes Empfinden dafür, was gemeinsam erarbeitet und was unmittelbar verfügt werden kann; starke Betonung der Leistungsbereitschaft von Lehrern und Lehrerinnen und Schülern und Schülerinnen mit regelmässiger, offener Evaluation; hohe Verfügbarkeit, insbesondere für Lehrer und Lehrerinnen und -etwas abgeschwächt - für Schüler und Schülerinnen, wobei vor allem ein unterstützendes Verhalten für das Schulklima von stark positiver Wirkung ist; hohe positive Erwartungen an Lehrer und Lehrerinnen und Administration mit positivem Feedback bei Erfolg und Richtigstellung bei Mängeln; gutes Problemlöseverhalten mit klaren, konsistenten und immer wieder gut begründeten Entscheidungen. Sehr negativ auf das Klima und den Erfolg einer Schule wirken sich aus: häufige Teamsitzungen ohne konkrete Ergebnisse oder mit unechten Formen von Mitbestimmung (man kann mitwirken, aber es werden immer wieder andere Entscheidungen getroffen).

Interessanterweise scheinen Schulleiter und Schulleiterinnen, die ihre Probleme nur als "Politiker/Politikerinnen" (dauernder Ausgleich über sorgfältig erarbeitete Kompromisse) oder nach dem "Human-Relation"-Ansatz lösen wollen (Betonung der menschlichen Aspekte unter Vernachlässigung von klaren Zielvorstellungen), langfristig weniger erfolgreich zu sein und auch mehr Mühe mit einem guten Schulklima zu haben, als jene, die in menschlich korrekter und offener Form sehr zielstrebig und durchsetzend führen.

Angesichts solcher Erkenntnisse lässt sich nun auch der Wert von Managementtechniken in der Schulführung beurteilen. Sinnvolle Mitwirkung der Lehrerschaft bei Entscheidungen in Schulangelegenheiten, zu verwirklichende Ziele im unterrichtlichen und administrativen Bereich und ein grosses Mass an Freiheit, die aber nicht in Zügellosigkeit ausartet, lassen sich besser verwirklichen, wenn der Schulleiter oder die Schulleiterin bewusst Managementtechniken einsetzt: Gute Sitzungstechnik, um die Teamarbeit effizienter zu machen; Projektmanagement, um Innovationen zielstrebig und unter Mitwirkung der Lehrerschaft zu verwirklichen; Delegationsregeln, damit Freiräume klar umschrieben sind, so dass sich ein Lehrer oder eine Lehrerin wirklich entfalten kann; Problemlösetechnik, damit gute Lösungen getroffen werden; Organisationsstruktur, damit jedes Mitglied der Schule in eine Struktur eingebettet ist, die Sicherheit gibt, aber nicht einengt, usw.

Schliesslich sei auf die Wichtigkeit des Controlling verwiesen, wobei Leistungsbeurteilungssysteme für Lehrkräfte, die nicht Kopien der wirtschaftlichen oder militärischen Qualifikationssysteme sein dürfen, sondern den Eigenarten der Schule Rechnung tragen müssen, kurzfristig im Vordergrund stehen. Es sei auf meine Vorschläge zu dieser Thematik verwiesen.

#### 4. FORDERUNG AN EINE MODERNE SCHULFÜHRUNG

Für alte Lehrkräfte, die eine solche Formalisierung der Schulführung fürchten, sei deutlich erwähnt, dass nicht die Papiere, sondern die dahinterstehende Vision und Kultur das Entscheidende und nicht das Ergebnis, sondern der Entwicklungsprozess das Prägende sind. Deshalb mögen die folgenden Leitsätze das Wesentliche zusammenfassen:

1. Wesentlich sind die Visionen, die Kultur und die Struktur der Schule. Deshalb ist sowohl auf zukunftssträchtige Innovationen und menschliche Beziehungen aller Beteiligten an der Schule, als auch auf eindeutige organisatorische und administrative Strukturen und Gestaltungsformen zu achten.
2. Die Lehrerschaft braucht Führung und Entfaltungsmöglichkeiten. Deshalb muss die Schulleitung unmissverständlich führen. Gleichzeitig hat sie aber alle Beteiligten fortwährend zu ermuntern, Initiativen aller Art zu ergreifen.
3. Die Schulleitung muss an alle Beteiligten hohe Erwartungen stellen, dies aber in einer für sie akzeptablen und angenehmen Form tun. Deshalb hat sie unmissverständlich Ziele zu setzen; gleichzeitig muss sie dafür sorgen, dass diese Ziele von allen getragen werden.
4. Die Schulleitung hat in jeder Hinsicht eindeutige Voraussetzungen zu schaffen. Gleichzeitig muss sie aber allen Beteiligten zuhören können. Forderungen stellen und Kritik entgegennehmen müssen zur Selbstverständlichkeit in der Schulführung werden.

#### *Literatur*

Norman J. Boyan (Ed.), *Handbook of Research on Educational Administration*, White Plains 1988: Longman Inc. / Rolf Dubs, *Qualifikationen für Lehrkräfte. Ziele, Probleme, Grenzen und Möglichkeiten*, in: Schweizerische Zeitschrift für Kaufmännisches Bildungswesen, Basel 1990, Heft 4, S.115-140. / Fred C. Lunenburg/Allan C. Ornstein, *Educational Administration, Concepts and Practices*, Belmont 1991: Wadsworth Publishing Company. / Marten Shipman, *In Search of Learning. A New Approach to School Management*, Oxford, 1990: (Basil Blackwell Ltd.).

# BEITRÄGE ZUR LEHRERBILDUNG

Zeitschrift zu theoretischen und praktischen Fragen der  
Didaktik der Lehrerbildung

Informationsorgan und Forum des SPV

Erscheint 3 mal jährlich: Februar, Juni, Oktober  
Redaktionsschluss: jeweils am 10. Tag des Vormonats

## Herausgeber

Schweizerischer Pädagogischer Verband (SPV)  
Fachverband des Vereins Schweizerischer Gymnasiallehrer (VSG)  
Präsident: Dr. Hans Brühweiler, Landstrasse 12, 4452 Itingen, 061 98 39 88

## Redaktion

Dr. Peter Füglistner, Hofwilstrasse 20, 3053 Münchenbuchsee, 031 869 38 17  
PD Dr. Kurt Reusser, Schlössli, 3412 Heimiswil, 034 22 84 63  
Dr. Fritz Schoch, Thoracker 1, 3294 Büren an der Aare, 032 81 40 89

## Typoskript und Layout

Heidi Lehmann, Christine Pauli

## Inserate und Stellenanzeigen:

Dr. Peter Füglistner (verlangen Sie das Merkblatt mit den BzL-Insertionsbedingungen).

## Rezensionsexemplare und Buchbesprechungen

An Dr. Peter Füglistner senden. Für nicht angeforderte Rezensionsexemplare übernimmt die Redaktion keinerlei Verpflichtungen. Bei Buchbesprechungen sind begleitende Inserate erwünscht.

## Normen zur Abfassung von Manuskripten

Normen zur Herstellung druckfertiger Typoskripte und Disketten können bei den Redaktoren bezogen werden. Manuskripte bitte in dreifacher Ausführung an einen der Redaktoren schicken.

## Abonnementspreise

Mitglieder SPV/VSG: sFr. 30.-- (im Verbandsbeitrag eingeschlossen)  
Nichtmitglieder SPV/VSG: sFr. 36.--  
Gönner (freiwillig): sFr. 50.--  
Institutionen: sFr. 50.--

## Adressänderungen / Abonnementsmitteilungen

Schriftlich an: "Beiträge zur Lehrerbildung", c/o SIBP, Kirchlindachstrasse 79, 3052 Zollikofen. Hier können auch Einzelnummern der BzL zu sFr. 15.-- bestellt werden (solange Vorrat).

## Druck

Suter Repro AG, Belpstrasse 16, 3007 Bern, 031 25 87 67

|                              |  |    |
|------------------------------|--|----|
| <b>Editorial</b>             | <i>Fritz Schoch, Peter Füglistner, Kurt Reusser</i>  | 3  |
| <b>SCHWERPUNKT:</b>          | <b>SCHULLEITUNG UND SCHULENTWICKLUNG</b>   |    |
|                              | <i>Anton Strittmatter</i>  | 5  |
|                              | Die Schule von morgen ist eine teilautonome, geleitete Schule  |    |
|                              | <i>Roland Bätz, Jochen Wissinger</i>   | 20 |
|                              | Die Schule lässt sich nicht von oben her regieren: Schulentwicklung durch Kooperation  |    |
|                              | <i>Rolf Dubs</i>   | 28 |
|                              | Die Führung einer Schule   |    |
|                              | <i>Heinz Wyss</i>  | 35 |
|                              | "Und sie bewegt sich doch"   |    |
|                              | <i>Willi Eugster</i>   | 45 |
|                              | Schulleitung und Schulentwicklung  |    |
| <b>Würdigung</b>             | <i>Kurt Eggenberger, Hans Müller</i>   | 55 |
|                              | Zum Rücktritt von Heinz Wyss   |    |
| <b>Lehrerbildung</b>         | <i>Hans Badertscher</i>  | 58 |
|                              | Zum Verhältnis von Grundausbildung und Fortbildung in der Lehrerbildung  |    |
| <b>Informatik und Schule</b> | <i>Karl Frey, Ruedi Niederer, Hans Pelgrum</i>   | 66 |
|                              | Positive Beurteilung der schweiz. Lehrerbildung im Computer-/Informatikbereich im internationalen Vergleich  |    |
| <b>Kurzportrait</b>          | <i>Peter Kradolfer</i>   | 71 |
|                              | SFIB: Schweiz. Fachstelle für Informationstechnologien im Bildungswesen - ein Portrait   |    |
| <b>Verbandsteil SPV</b>      | Jahresbericht des Präsidenten  | 73 |
|                              | Bericht und Protokoll der Jahresversammlung des SPV, 8.11.91   | 77 |
|                              | <i>Vorstand SPV</i>  | 82 |
|                              | Weiterführung der Entwicklungsarbeit vom "Schweizerischen Pädagogischen Verband" zur "Schweizerischen Gesellschaft für Lehrerinnen- und Lehrerbildung" |    |
|                              | Lehrerfortbildung von morgen (LEFOMO): Vernehmlassungsbericht des SPV  | 84 |