

Strittmatter, Anton

Die Professionalität und die Schulqualität stärken. Aspekte einer Weiterbildungspolitik aus Sicht des Berufsverbandes LCH

Beiträge zur Lehrerbildung 26 (2008) 1, S. 56-63



Quellenangabe/ Reference:

Strittmatter, Anton: Die Professionalität und die Schulqualität stärken. Aspekte einer Weiterbildungspolitik aus Sicht des Berufsverbandes LCH - In: Beiträge zur Lehrerbildung 26 (2008) 1, S. 56-63 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-136664 - DOI: 10.25656/01:13666

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-136664>

<https://doi.org/10.25656/01:13666>

in Kooperation mit / in cooperation with:



<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
Internet: www.pedocs.de

Mitglied der


Leibniz-Gemeinschaft

Die Professionalität und die Schulqualität stärken. Aspekte einer Weiterbildungspolitik aus Sicht des Berufsverbandes LCH

Anton Strittmatter

Es gibt auch aus Sicht des Dachverbands Schweizer Lehrerinnen und Lehrer (LCH) erfreuliche Entwicklungen im Bereich der Weiterbildung. Dass die Tertiärisierung der Grundausbildung auch die Weiterbildung neu situiert, macht Sinn. Nur laufen – teils unter neuen Etiketten – noch allzu viele Hypotheken aus früheren Epochen des Weiterbildungsverständnisses sowohl in der Lehrerschaft wie auch bei den bildungspolitischen Instanzen und Behörden mit. Und ein paar gute Ansätze als Antwort auf neue Erkenntnisse oder Herausforderungen sind in der Praxis noch ungenügend aufgenommen worden. Der nachfolgende Beitrag nennt Stärken und Schwächen beim Namen und formuliert einige Postulate, die der LCH ausdauernd schon seit Jahren vertritt.

«Ständige Weiterentwicklung ist für Fachleute des Lernens selbstverständlich und findet in allen Phasen der Berufsbiographie ihren Niederschlag, also in der Grundausbildung, der Berufseinführung, der Weiterbildung im Beruf und beim Älterwerden im Beruf. Weiterbildung ist ein unverzichtbarer Pfeiler der Berufszufriedenheit und der Berufsattraktivität – wie auch der Schulqualität.» So steht es im Ingress des Positionspapiers «Fünf Brennpunkte der Weiterbildung» des Zentralvorstandes des LCH von 2002.¹ Der LCH hat in den letzten Jahren immer wieder die Bedeutung der Weiterbildung für den Beruf und für die Schule betont, u.a. im Berufsleitbild von 1993/1999, in den Landesregeln von 1999, zuvor schon in der «Fortbildungs-Charta» von 1996 und auch wieder im «Manifest für ein leistungsfähiges Bildungswesen» von 2005. Der Verband hat sich überdies an Foren der interkantonalen Zusammenarbeit im Bereich Weiterbildung aktiv beteiligt, so etwa im Rahmen der Schweizerischen Konferenz der Verantwortlichen für die Weiterbildung der Lehrerinnen und Lehrer (SKLWB) oder von Arbeiten der Schweizerischen Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren (EDK).

1. Drei Interessenlinien und viel Ungereimtes

Die Interessen des Berufsverbandes liegen auf der Hand. Es geht immer um drei Anliegen:

¹ Alle in diesem Beitrag zitierten Grundlagendokumente des LCH können auf der Homepage des Verbandes (www.lch.ch) entweder heruntergeladen oder beim Zentralsekretariat bestellt werden.

- a) Um die gute Versorgung der Lehrerinnen und Lehrer mit qualitativ hochwertigen, wirksamen, bedürfnisgerechten und gut erreichbaren Weiterbildungsangeboten.
- b) Um einen Status der Weiterbildung, welcher die Professionalität der Lehrberufe würdigt, stärkt und weiterentwickelt.
- c) Um das traditionelle, über rein «gewerkschaftliche» Interessen hinaus gehende Engagement des Berufsverbandes für eine hochwertige öffentliche Schule, die auf gut qualifiziertes, den wechselnden Herausforderungen gewachsenes Personal angewiesen ist.

Die drei Interessen sind – auf diesem Abstraktionsniveau – im Grundsatz nirgends bestritten und durchaus kohärent. Blickt man auf die Alltagspraxis des Handelns von Lehrpersonen, der Schulleitung und der kommunalen und kantonalen Schulträgerschaften, wird diesen Leitideen aber sehr unterschiedlich nachgelebt.

Es wäre einerseits von Zuständen zu berichten, die sehr weitgehend moderne Erkenntnisse würdigen. Da gibt es zahlreiche Schulen, in denen Professionelle Lerngemeinschaften im Werk sind, welche über ausreichende Einkaufsmittel für individuelle und gemeinschaftliche Weiterbildungen verfügen, in welchen die persönliche Weiterbildungsplanung ein Dialogthema ist und Gelerntes wirksam ausgetauscht wird, in welchen Problemsituationen und Entwicklungsprojekte als qualifizierende Erfahrungen genutzt und in welchen individuelle und Team-Portfolios (Inventare von nutzbaren Kompetenz-Spezialitäten der Kollegiumsmitglieder) gepflegt werden. Andererseits herrschen manchenorts Zustände, die immer noch in alten ungunstigen Vorstellungen stecken oder neue ungute Muster pflegen:

- Da laufen Tausende von Lehrpersonen immer noch mit dem alten Testatheftli aus den frühen Siebzigerjahren herum. Ansätze für professionellere Portfolio-Formen sind bislang regelmässig versandet.
- Da haben Schulleitungen die Pflicht, erbsenzählend die quantitative (!) Kontrolle des Absolvierens von Weiterbildungshalbtagen bei allen Lehrpersonen vorzunehmen.
- Da gibt es in einzelnen Kantonen noch Lehrpersonen, die sich völlig unbehelligt jahrelang in Weiterbildungsabstinenz üben oder ebenso unbehelligt zum 20. Mal denselben Hobbykurs auf Staatskosten besuchen dürfen.
- Da liegt das Geld für die Weiterbildung nach wie vor oder wieder vermehrt in Form von Produktionsmitteln bei den Anbietern (Weiterbildungsstellen, Pädagogische Hochschulen) statt in Form von Einkaufsmitteln bei den Schulen und Lehrpersonen.
- Da haben Weiterbildungsprogramme für die Einführung von verordneten Neuerungen (z.B. neue Lehrmittel oder Beurteilungssysteme) immer noch eine viel zu kurze Laufzeit, und langzeitliches Nachfassen ist nicht vorgesehen.
- Da pflegen einige Kantone prohibitive finanzielle Selbstbehalt-Regelungen für die Lehrpersonen, die so bei nicht besoldungswirksamen Weiterbildungen in der Privatwirtschaft unüblich sind.

- Noch immer haben Formen der Qualifizierung, welche nicht den herkömmlichen Kurs-Schemen folgen (z.B. Selbststudium, Professionelle Lerngemeinschaften), Mühe mit der Anerkennung, sowohl an den Schulen wie auch auf behördlicher Seite.
- Noch sind wenige Schulleitungen qualifiziert und real ermächtigt, eine professionellen Ansprüchen genügende Personalentwicklung zu betreiben. Teilweise werden sie in dieser Funktion gar korrumpiert durch unsinnige Schemen der «Mitarbeiterbeurteilung».
- Und schliesslich ist ein grassierender Wildwuchs von Nachdiplomausbildungen und Zertifikaten quer durch die Deutschschweiz zu beklagen – mit Diplomabschlüssen, die vom Schulsystem nie bestellt oder interkantonal nicht kompatibel sind.

2. Der berufsethische Ansatz: Weiterbildung als Verpflichtung

Die Haltung der Professionalität, die der LCH vertritt, sieht Weiterbildung als Verpflichtung und als Anrecht. Der Begriff der Verpflichtung wird hier als ethischer Begriff in der Tradition der Aufklärung verstanden. Lehrerinnen und Lehrer stehen in einer Verpflichtung

- *gegenüber den ihnen anvertrauten Schülerinnen und Schülern:* Abhängige Kinder und Jugendliche haben ein Anrecht darauf, dass ihre (ja nicht frei wählbaren) Lehrkräfte sich weiterbilden, sich weiterentwickeln, ihre Aufgabe auf dem Stand der heutigen Erkenntnis wahrnehmen, ihnen – auch erzieherisch – das bieten, was sie brauchen.
- *gegenüber der Schule als Betriebsgemeinschaft:* Sich weiterbilden heisst auch, Teil des ständig lernenden, lernwilligen und auf Lernen angewiesenen Organismus Schule zu sein, seinen Beitrag an die Weiterentwicklung der eigenen Schule und des Schulwesens zu leisten.
- *gegenüber anderen Partnern:* Die Eltern und andere Partner (z. B. in den schulischen Spezialdiensten) haben ein Anrecht darauf, dass sich ihre Partner, die Lehrkräfte, um neuere Entwicklungen kümmern, ihnen gleichzeitig informiert-selbstbewusst und offen-problemlöseorientiert begegnen und dass die Lehrkräfte sich um eine für die Zusammenarbeit mit ihnen geeignete Sprache des Redens über Lernen, Lernschwierigkeiten, Unterricht und Erziehung bemühen.
- *gegenüber sich selbst:* Sich weiterbilden, sich weiterentwickeln, innehalten, die eigenen Ressourcen stärken sind wesentliche Voraussetzungen zur Gesunderhaltung in diesem Beruf.
- *gegenüber dem Berufsstand:* Berufe, die ernst genommen werden wollen, zeichnen sich unter anderem durch professionelle Weiterbildung und eine ethische Selbstverpflichtung zur Weiterbildung aus. Wer sich nicht oder nicht seriös weiterbildet, schadet auch dem Berufsstand.
- *gegenüber dem Auftraggeber Gesellschaft und ihren Behörden:* Die Lehrerschaft und die Schule sind heute stärker gezwungen, sich der Gesellschaft und den Be-

hören gegenüber zu erklären, mit ihnen in einen Dialog, in Aushandlungen, in Konfliktgespräche zu treten. Das setzt entsprechende Fähigkeiten auf beiden Seiten voraus.

Diese Maximen versteht der LCH als berufsethische Selbstverpflichtung. Dem entspricht das Postulat der *weitgehenden Selbstführung der Lehrpersonen*; anders herum wird jegliche misstrauensgesteuerte, kleinlich kontrollierende und so de-professionalisierende Gängelung der Lehrpersonen abgelehnt. Als Preis dafür bejaht der LCH eine *professionell angelegte Rechenschaftslegung* bezüglich der individuellen Weiterbildung. Die Zeiten sind vorbei, in denen die Weiterbildung als «geheime» individuelle Privatsache gehandhabt werden durfte. Lehrerinnen und Lehrer treten heute im Konzept der Professionellen Lerngemeinschaft in einen offenen Austausch über ihre Weiterbildungspläne und über die gewonnenen Erkenntnisse aus Weiterbildungen und lassen ihre Weiterbildungspraxis – bei aufkommenden Fragezeichen – auch in Frage stellen.

3. Der betriebliche Ansatz: Weiterbildungsressourcen als Bringschuld der Schule

Es gehört heute zu den Standards der Betriebsführungs-Lehre, dass für eine hochwertige Weiterbildung der Mitarbeitenden gesorgt wird. Dazu gehören die Bereitstellung ausreichender Zeitgefässe (in der Arbeitszeit oder mit Kompensationsmöglichkeiten), die volle Finanzierung betrieblich erforderlicher oder nützlicher Weiterbildung, die Schaffung von Arbeits- bzw. Zusammenarbeitsstrukturen mit Lerneffekt sowie die Integration des Themas Weiterbildung in die Personalführung und Personalentwicklung (z. B. in Laufbahn- und Perspektivengesprächen).

Die drei Hauptschwierigkeiten bei der Übertragung solcher betrieblicher Standards auf die Schulen bzw. die Lehrerschaft sind:

- Die immer noch bestehenden *Unklarheiten in der Definition von «Arbeitszeit»*. Da herrschen sowohl in Teilen der Lehrerschaft wie auch bei Schulleitungen und Behörden bisweilen noch bizarre Vorstellungen. Zwar hat sich inzwischen ein breiter Konsens über die plus/minus 5% Weiterbildung vom Total der Jahresarbeitszeit herausgebildet (= ca. 97 Stunden von den total 1'950 Stunden, was etwa 12 Arbeitstagen entspricht); aber im praktischen Vollzug zeigen sich dann unverändert die alten Konflikte. Diese haben letztlich damit zu tun, dass die weltrekordverdächtige Anzahl Pflichtstunden für die Lehrpersonen in der Schweiz während der Unterrichtswochen keinerlei «Feierabend-Reserven» erlaubt, dass die Organisation bzw. die Konzentration aller Weiterbildungen ausschliesslich in den Schulferien an Grenzen der Praktikabilität und der Zumutbarkeit stösst und dass zudem niemand an Unterrichtsausfällen interessiert ist. Bis hier allseitig annehmbare Lösungen gefunden werden und ein entsprechender Kulturwandel stattgefunden hat, wird noch einige Zeit vergehen.

- Das *Überlappen der «betrieblichen Einheiten»*. Die schulisch Sinn machende Betriebseinheit wäre die Einzelschule oder wenigstens ein Betriebsverbund von zwei oder drei kleineren Schulen. Da gibt es aber (bei den Volksschulen) noch die Betriebseinheit Gemeinde/Stadt und die Betriebseinheit Kanton. Während bei den Gymnasien und Berufsschulen die finanziellen Ressourcen weitgehend – als Einkaufsmittel für Weiterbildungen – bei den Schulen liegen, sieht das im Volksschulbereich anders aus. Auch wenn genaue Zahlen fehlen, es dürften dort bloss etwa 5 bis 10% der Mittel für die Finanzierung von Weiterbildungen bei den Schulen selbst oder bei den Gemeinden liegen, hingegen rund 90% bei den kantonalen Anbieterstellen (Zentralstellen, heute meist Abteilungen von Pädagogischen Hochschulen). Einige dieser Zentralstellen offerieren auch massgeschneiderte Angebote für Schulen oder bezahlen – gewissermassen als Bank – mindestens Teile der von den Schulen auf dem freien Markt eingekauften Weiterbildungen.
- Und schliesslich unterscheidet sich, wie schon erwähnt, die *Personalführungs-Situation* an den meisten Schulen von sonst üblichen betrieblichen Betriebsverhältnissen. Es hat – angesichts der ultraflachen Qualifikationen-Hierarchie an Schulen – durchaus seine Berechtigung, dass Schulleiter sich nicht in gleicher Art um die fachliche Qualifikation der Lehrpersonen kümmern, wie das ein «Meister» in einem Gewerbebetrieb mit seinen fachlich minderqualifizierten Angestellten tun kann bzw. muss. Andererseits können und müssen Schulleitungen dafür sorgen, dass die Professionalität der Selbstentwicklung der Lehrpersonen gestärkt wird, dass die individuelle Weiterbildung vermehrt in dialogischer Auseinandersetzung (z.B. in Peer-Groups) geplant und ausgewertet wird und dass allfällige Untätige oder in extremis Einseitigkeiten pflegende Lehrpersonen mit ihrem Verhalten konfrontiert werden. In erster Linie hat sich die Schulleitung aber um ein lernförderliches Betriebsklima, um Strukturen in der Art «Professioneller Lerngemeinschaften», um die Beschaffung von schuleigenen Weiterbildungsressourcen, um das Teamportfolio (komplementäre Zusammensetzung des Kollegiums bezüglich Spezialkompetenzen) und um die gute Verbindung von Schulentwicklung und Weiterbildung zu kümmern.

4. Ein paar Postulate aus Sicht des Berufsverbandes

Aus den bisherigen Erwägungen lassen sich folgende Postulate begründen:

4.1 Individuelle Weiterbildung mit Planung und Rechenschaftslegung

Lehrpersonen planen ihre Weiterbildung im Rahmen ihrer mehrfachen Berufsaufgaben und Verantwortung, also bezüglich der eigenen Entwicklung, der Schulentwicklung, einer koordinierten Einsatzplanung (Wer plant was und braucht dafür welche Mittel?). Dafür braucht es

- ein Weiterbildungskonzept für jede Schule,
- die nötigen Instrumente und Verfahren des Feedbacks (360°) und
- professionell ausgebildete Reflexionspartner.

Die Lehrpersonen geben sich selbst Rechenschaft über Bedeutsamkeit, Arbeitsprozess, Ergebnisse und Wirkungen und lassen Kolleginnen und Kollegen daran teilnehmen. Sie legen darüber so weit Rechenschaft ab, als die Weiterbildung der Auftragserfüllung dient und öffentliche Gelder beansprucht. Die Rechenschaftslegung geschieht ausschliesslich im Rahmen eines professionellen Dialogs mit dafür befähigten Peers bzw. Schulleitungsbeauftragten.

4.2 Schule als Lernort für Lehrpersonen konzipieren

«Lernen am Arbeitsplatz» gilt schon seit Jahrzehnten in der ganze Weiterbildungsliteratur als nahe liegender und wirksamer als der vorwiegende Besuch irgendwelcher externer Kurzurse von einigen Halbtagen. Mit Konzepten wie «Professionelle Lerngemeinschaft» (z. B. Bonsen & Rolff, 2005; Strittmatter, 2006), «Team-Portfolio» (z. B. Ender & Strittmatter, 2004), «Lehrer erforschen ihren Unterricht» (z. B. Altrichter & Posch, 2006) oder «Fachdidaktisches Coaching» (z. B. Staub, 2004, 2006) und «Video-basierte Unterrichtsreflexion» (z. B. Reusser, 2005) oder mit webbasierten Formen des Peer-Coaching (z. B. Sieland & Rahm, 2007) sind heute die Umsetzungsformen dafür vorhanden. Es braucht aber die Bekanntmachung dieses Repertoires bei den Schulleitungen sowie die Bereitstellung der dafür an den Schulen verfügbaren personellen, zeitlichen und finanziellen Ressourcen.

4.3 Intensiv- und Langzeitweiterbildung ausbauen

Aus dem Forschungsprojekt »Wirksamkeit der Lehrerweiterbildung« (Landert, 1999) resultiert die Empfehlung, dass eine Verlagerung der Weiterbildung notwendig ist. Diese soll von punktuellen, zufällig gewählten Kursen zu nachhaltigen Formen mit geklärtem Bedarf, mit Vor- und Nachbereitung, mit Vernetzung in der persönlichen und Schulentwicklung, mit ausreichend Zeit für die Erarbeitung und den Transfer in den Schulalltag und für Lernkontrollen etc. sowie mit der Würdigung des Gelernten im Berufsfeld gehen. Der LCH unterstützt die Empfehlung, die auf wirksame Art mit Langzeitweiterbildungen von mehreren Monaten ca. alle 10 Jahre durch Freistellungen für eine Vollzeitweiterbildung eingelöst werden kann.

4.4 Ausrüstung aller Schulen mit Weiterbildungsmitteln

Jede Schule, jedes Schulhaus verfügt über ein Weiterbildungskonzept. Es schafft einen unterstützenden Rahmen für die individuelle Weiterbildung und die Rechenschaftslegung darüber. Zudem sorgt die Schule für Synergien unter den Lehrpersonen und die Nutzung der Möglichkeiten gemeinsamer Weiterbildungen.

Die einzelne Schule braucht für die Erfüllung dieser Aufgaben eine entsprechende Ausrüstung: Zeit, Kompetenzen und Knowhow sowie selbst verwaltete Budgetposten- bzw. Einkaufsmittel für die Weiterbildung sind die eine Seite. Dabei achtet der Kanton auf eine ausgleichende Ausrüstung mit Mitteln zwischen den Gemeinden. Auf der an-

deren Seite soll Weiterbildung im Konzept Arbeitszeit integriert und fest einberechnet werden. In den meisten Kantonen bedingt dies eine deutliche Senkung der Pflichtlektionen-Zahl.

Der LCH fordert neben der Verlagerung der Weiterbildungsmittel von den Anbietern zu den Nutzern (Schulen/Lehrpersonen) auch insgesamt deutlich höhere Investitionen des Arbeitgebers in die Weiterbildung. Diese soll – als Faustregel für die über ein Berufsleben lang aktive Lehrperson – nochmals den Betrag der Grundausbildungskosten an der Pädagogischen Hochschule erreichen.

4.5 Offener Markt statt Monopolisierung

Der LCH wendet sich gegen jegliche Angebotsmonopole, welche beispielsweise über eine Zertifizierung zu einer engen Normierung des Weiterbildungsfelds führen und damit die Autonomie der Lehrpersonen und der Schulen sowie das Innovationspotenzial einer freien Angebotsentwicklung beschneiden könnten. Professionelle brauchen einen Angebotsmarkt und können damit auch verantwortungsvoll umgehen. Allerdings sind Fachstellen erforderlich, welche sich um eine Marktübersicht bemühen und dieses Wissen den Lehrpersonen und Schulen zur Verfügung stellen. Der LCH befürwortet für die Weiterbildung eine Vielfalt der Anbieter in einem offenen und beruflich auch durchmischten Markt. Die aktuelle Entwicklung im stark wachsenden Weiterbildungsmarkt ist allerdings auch kritisch zu beobachten. Die Kriterien für diese Beobachtung sind: die garantierte Vielfalt der Anbieter, deren Qualifikation, die Qualitätsstandards der angebotenen Weiterbildung und die Zertifizierungs- und Diplomierungsmacht der Anbieter. Unter dem Anspruch der Professionalisierung ist der Ansatz der persönlichen Portfolioführung mit der Dokumentation der individuell erworbenen Kompetenzen einer durchmodularisierten Zertifikate-Buchhaltung vorzuziehen. Die Erfahrung zeigt, dass modularisierte Konzepte zwar eine freie Wahl und individuelle Bildungsverläufe versprechen, dies aber zu oft nicht einhalten können. Wir sind von einer gegenseitigen Anerkennung der Aus- und Weiterbildungen noch weit entfernt. Bei bestimmten Qualifizierungsvorhaben kann eine starke Modularisierung, d. h. die Aufstückelung in beliebig kombinierbare kleinere Einheiten, gar qualitätsmindernd sein, wenn ein kohärenter, lehrgangsartiger Aufbau zum Erreichen der komplexen Bildungsziele erforderlich ist. Soweit grundsätzlich die Offenheit bzw. Angebotsvielfalt gewährleistet bleibt, befürwortet der LCH Bemühungen um eine regionale Koordination der Weiterbildung und insbesondere um die Bildung von Kompetenz-Zentren bzw. -Netzwerken.

Literatur

- Altrichter, H. & Posch, P.** (2006). *Lehrerinnen und Lehrer erforschen ihren Unterricht. Unterrichtsentwicklung und Unterrichtsvaluation durch Aktionsforschung*. Bad Heilbrunn: Klinkhardt.
- Bonsen, M. & Rolff, H.-G.** (2005). Professionelle Lerngemeinschaften von Lehrerinnen und Lehrern. *Zeitschrift für Pädagogik*, 52 (2), 167–184.

- Landert, Ch.** (1999). *Lehrerweiterbildung in der Schweiz: Ergebnisse der Evaluation von ausgewählten Weiterbildungssystemen und Entwicklungslinien für eine wirksame Personalentwicklung in den Schulen*. Chur: Rüegger.
- Reusser, K.** (2005). Situiertes Lernen mit Unterrichtsvideos Unterrichtsvideografie als Medium des situier-ten beruflichen Lernens. *Journal für Lehrerinnen- und Lehrerbildung*, 5 (2), 8–18.
- Sieland, B. & Rahm, T.** (2007). Webbasierte Unterstützungssysteme für Lehrkräfte. In K. Seifried, B. Jöt-ten, T. Fleischer, N. Grewe & B. Sieland (Hrsg.), *Handbuch Schulpsychologie: Psychologie für die Schule* (S. 380–391). Stuttgart: Kohlhammer.
- Staub, F. C.** (2006). Wenn der Coach kommt ... Diagnose- und Unterrichtskompetenz stärken durch neue Beratungsformen. *Friedrich Jahresheft*, 138–140.
- Staub, F. C.** (2004). Fachspezifisch-Pädagogisches Coaching: Ein Beispiel zur Entwicklung von Lehrer-fortbildung und Unterrichtskompetenz als Kooperation von Wissenschaft und Praxis. *Zeitschrift für Erzie-hungswissenschaft*, 7 (Beiheft 3), 113–141.
- Strittmatter, A.** (2006). Kollegien als professionelle Lerngemeinschaften. *Journal für Schulentwicklung*, 1, 12–18.
- Strittmatter, A. & Ender, B.** (2007). *Personalentwicklung als Schulleitungsaufgabe*. Biel/Zürich: PA LCH.

Autor

Anton Strittmatter, Dr. phil, Leiter Pädagogische Arbeitsstelle LCH, J. Stämpfli-Strasse 6, 2502 Biel, a.strittmatter@lch.ch

