

WEITERBILDUNG UND SCHULENTWICKLUNG

**Eine empirische Studie zur Zusammenarbeit
von Lehrerinnen und Lehrern**

Susanne Rüegg



PETER LANG

Inhaltsverzeichnis

Tabellenverzeichnis	15
Abbildungsverzeichnis	19
Einleitung	21
A Theoretischer Teil	25
1 Weiterbildung und Schulentwicklung	25
1.1 Weiterbildung und professionelle Entwicklung der Lehrperson	25
1.2 Weiterbildung: Entwicklungs- und Unterstützungssystem für die gesamte Schule	28
1.2.1 Schule als Organisation: Paradox, komplex und chaotisch	28
1.2.2 Schulentwicklung als Strategie für Veränderungen	31
1.2.3 Organisationslernen als Strategie der Schulentwicklung	33
1.2.4 Konsequenzen für die Weiterbildung	34
1.3 Weiterbildung und Zusammenarbeit	36
1.3.1 Kulturen der Zusammenarbeit	36
1.3.2 Zusammenarbeit als Lernprozess	39
1.3.3 Exkurs: Führungskompetenzen der Schulleitung	40
1.3.4 Konsequenzen für die Weiterbildung	41
1.4 Konsequenzen: Schulinterne Fortbildung und Kollegienberatung als Entwicklungsstrategie	43
1.4.1 Schulinterne Fortbildung als Instrument für Erneuerung	43
1.4.2 Kollegienberatung als Teil von schulinterner Fortbildung	45
1.4.3 Innovation allein genügt nicht	48
B Untersuchungsanlage und Untersuchungsmethoden	51
1 Rahmenkonzept ‚Fortbildung und Schulentwicklung‘	51
2 Fragestellungen	54
3 Forschungsdesign	57
4 Das Forschungsfeld	60
4.1 Auswahl der Untersuchungsgruppe	60
4.2 Die untersuchten Schulen	60
5 Forschungsmethodisches Vorgehen	66
5.1 Feldzugang	66
5.2 Triangulation	67
5.3 Erhebung und Auswertung der Fragebogen	70
5.3.1 Eingangserhebung	70
5.3.2 Schlusserhebung	71
5.3.3 Auswertung der Fragebogendaten	72
5.3.4 Deskription der verwendeten Dimensionen	72
5.4 Teilnehmende Beobachtung	78
5.5 Interview	80

Teil C Ergebnisse der Untersuchung.....	83
I Schulinterne Fortbildung und Kollegiumsberatung	85
1 Schulinterne Fortbildungsveranstaltungen der Schulen	85
1.1 Fortbildungstätigkeiten der Lehrpersonen im Überblick.....	85
1.2 Schulinterne Fortbildungsbeteiligung.....	87
1.3 Einfluss des Dienstalters auf die schulinterne Fortbildungsbeteiligung.....	88
1.4 Einfluss der Anstellungsjahre an der Schule auf die schulinterne Fortbildungsbeteiligung	89
1.5 Einfluss der Pensengrösse auf die schulinterne Fortbildungsbeteiligung.....	90
1.6 Zusammenfassung	90
2 Planung der schulinternen Fortbildung.....	92
2.1 Entscheidungsverlauf der Fortbildungsplanung	92
2.2 Schwierigkeiten bei der Programmplanung	93
2.2.1 Informationsbroschüre	93
2.2.2 Themenwahl.....	94
2.2.3 Organisatorische Bedingungen.....	94
2.2.4 Belastungen durch schulinterne Fortbildung	95
2.3 Aufgaben von Fortbildungsplanung	96
2.3.1 Nutzen des Erstellens von Fortbildungsprogrammen	98
2.3.2 Gründe, warum für das Schuljahr 97/98 kein Fortbildungsprogramm erstellt wurde	100
2.4 Zusammenfassung	101
3 Einschätzung der Wichtigkeit schulinterner Fortbildungsaspekte.....	104
3.1 Zusammenfassung	107
4 Ziele der schulinternen Fortbildungsveranstaltungen und deren Beurteilung.....	109
4.1 Einschätzung der Ziele der Fortbildungsveranstaltungen.....	109
4.1.1 Einschätzung der Ziele von schulinternen Fortbildungsveranstaltungen 1996 und 1998 (Schule Ambach).....	110
4.1.2 Einschätzung der Ziele von schulinternen Fortbildungsveranstaltungen 1996 und 1998 (Schule Roten).....	111
4.2 Erwartungen und Beurteilung der Umsetzung schulinterner Fortbildungsziele.....	112
4.2.1 Erwartungen und Beurteilung der Umsetzung schulinterner Fortbildungsziele (Schule Ambach)	114
4.2.2 Erwartungen und Beurteilung der Umsetzung schulinterner Fortbildungsziele (Schule Roten)	119
4.2.3 Kritik an Kursleitungen	123
4.3 Zusammenfassung	123
5 Schulinterne Fortbildung als Kollegiumsberatung.....	127
5.1 Anlass für eine Beratung	127
5.2 Ablauf der Beratung.....	129
5.3 Konsequenzen der Beratung aus Sicht der Lehrpersonen	130
5.3.1 Wir haben einen Kurs in Supervision gemacht. „Aber der hat einfach nichts gebracht.“	130
5.3.2 „Seit der Beratung haben sich die Fronten verhärtet.“.....	131

5.3.3	Und für mich persönlich kann ich sagen, dass ich seither wieder mit Leuten spreche, mit denen ich vorher ein halbes Jahr nicht mehr gesprochen habe.“.....	132
5.3.4	„Das Beratungsteam spürt den Puls des Kollegiums nicht.“.....	132
5.3.5	Konsequenz: Abbruch der Beratung/Supervision mit dem bestehenden Beraterteam.....	133
5.3.6	Eine weitere Konsequenz: Rücktritt der Schulleitung.....	134
5.3.7	Wahl einer neuen Schulleitung.....	135
5.4	Gesamtbeurteilung der Kollegiumsberatung 1998.....	137
5.5	Zusammenfassung.....	139
II Zusammenarbeit.....		141
1	Erwartungen an Zusammenarbeit.....	141
1.1	Zusammenfassung.....	145
2	Idealvorstellungen von Zusammenarbeit.....	146
2.1	Zusammenfassung.....	148
3	Funktionen der Zusammenarbeit im Schulalltag.....	150
3.1	Zusammenfassung.....	153
4	Ablauf und Beurteilung von Zusammenarbeit.....	154
4.1	Durchführung von Zusammenarbeitsformen 1996.....	154
4.2	Durchführung von Zusammenarbeitsformen 1998.....	155
4.2.1	Durchführung von Zusammenarbeitsformen (Schule Ambach).....	155
4.2.2	Durchführung von Zusammenarbeitsformen (Schule Roten).....	156
4.2.3	Vergleich Zusammenarbeitsformen (Schule Ambach und Roten).....	156
4.3	Zusammenarbeitsformen nach Dienstalter.....	158
4.4	Zusammenarbeitsformen nach Pensengrösse.....	158
4.5	Zusammenfassung.....	160
5	Ablauf und Beurteilung der Zusammenarbeitsformen.....	161
5.1	Zusammenarbeit mit Eltern.....	161
5.1.1	Beurteilung der Zusammenarbeit mit Eltern.....	163
5.1.2	Veränderungen bezüglich der Zusammenarbeit mit Eltern.....	164
5.1.3	Veränderungen bezüglich der Zusammenarbeit mit Eltern.....	165
5.1.4	Vergleich der Schulen bezüglich der Zusammenarbeit mit Eltern.....	165
5.2	Zusammenarbeit mit Schulkommission und Behörden.....	166
5.2.1	Beurteilung der Zusammenarbeit mit Behörden/Schulkommission.....	168
5.2.2	Veränderungen der Zusammenarbeit mit Behörden/Schulkommission (Schule Ambach).....	169
5.2.3	Veränderungen der Zusammenarbeit mit Behörden/Schulkommission (Schule Roten).....	169
5.2.4	Vergleich der Schulen bezüglich Zusammenarbeit mit Behörden/Schulkommission.....	170
5.3	Zusammenarbeit mit ausserstehenden Personen, Institutionen und anderen Schulen.....	171
5.4	Zusammenarbeit Kindergarten - Schule.....	171
5.5	Zusammenarbeit in Arbeits- und Planungsgruppen.....	173

5.6	Zusammenarbeit mit Lehrpersonen der gleichen Klasse.....	175
5.7	Zusammenarbeit mit Fachlehrkräften	177
5.8	Zusammenarbeit mit Lehrkräften der gleichen Stufe.....	177
5.9	Zusammenfassung und Fazit.....	179
III Zusammenarbeit im Kollegium		181
1	Kollegiale Beziehungen:	181
1.1	Zusammenarbeit im Kollegium.....	181
1.2	Beurteilung der Zusammenarbeit im Kollegium Ambach.....	183
1.3	Beurteilung der Zusammenarbeit im Kollegium Roten	186
1.4	Zusammenfassung	188
2	Kommunikation im Kollegium.....	189
2.1	Formelle Formen der Kommunikation.....	189
2.1.1	Schriftliche Kommunikation.....	189
2.1.2	Konferenzen.....	190
2.2	Informelle Formen der Kommunikation.....	191
2.2.1	Pausengespräche.....	191
2.2.2	Bedeutung des Mittagessens.....	192
2.3	Kommunikationspartnerinnen und -partner im Kollegium	192
2.4	Merkmale der Gespräche	193
2.5	Zusammenfassung	194
3	Konflikte im Kollegium.....	196
3.1	Informelle Hierarchieverhältnisse	196
3.1.1	Funktionshierarchien	196
3.1.2	Pensengrösse - Anstellungsverhältnis.....	197
3.1.3	Struktureller Faktor Geschlecht	199
3.1.4	Anciennitäten	202
3.1.5	Stufenzugehörigkeit	202
3.1.6	Individualität: Engagement für die Schule	204
3.1.7	Arbeitsstile - Arbeitsauffassungen	204
3.2	Formale Hierarchien	205
3.2.1	Macht durch Führungsfunktionen	205
3.2.2	Macht im Umgang mit Behörden und Schulkommissionen	205
3.3	Umgang mit Konflikten	208
3.3.1	Umgang mit Konflikten (Schule Ambach).....	208
3.3.2	Umgang mit Konflikten (Schule Roten)	210
3.4	Zusammenfassung	211
4	Kollegiale Beziehungen: Zusammenfassung und Fazit.....	214
4.1	Kommunikations- und Konfliktverhalten	215
4.2	Kommunikations- und Konfliktverhalten (Schule Roten).....	216
4.3	Vergleich der Schulen Ambach und Roten	217
4.4	Zusammenfassung	218
5	Zusammenarbeit Schulleitung - Kollegium	219
5.1	Ideale Führungskompetenzen der Schulleitung.....	219

5.1.1	Ideale Führungskompetenzen der Schulleitung aus Sicht der Lehrpersonen.....	219
5.1.2	Ideale Führungskompetenzen der Schulleitung aus Sicht der Schulleitung.....	221
5.2	Zusammenarbeit zwischen Kollegium und Schulleitung (Schule Ambach).....	222
5.2.1	Zusammenfassung.....	225
5.3	Zusammenarbeit zwischen dem Kollegium und der Schulleitung (Schule Roten).....	226
5.3.1	Zusammenfassung.....	229
5.4	Vergleich der Zusammenarbeit Schulleitung - Kollegium (Schule Ambach und Schule Roten).....	230
5.5	Zusammenfassung.....	230
IV Professionalität der Lehrpersonen.....		233
1	Professionelles Berufsverständnis.....	233
1.1	Berufsbild.....	233
1.2	Ziele der Lehrpersonen.....	235
1.3	Organisationsbild.....	237
1.4	Ziele der beruflichen Entwicklung.....	238
2	Stärken-/Schwächenprofile der Schulen.....	241
2.1	Stärken-/Schwächenprofil (Schule Ambach).....	242
2.2	Stärken-/Schwächenprofil (Schule Roten).....	244
3	Belastung und Zufriedenheit der Lehrpersonen.....	245
4	Zusammenfassung.....	249
V Bedingungen und Grenzen von Zusammenarbeit.....		251
1	Bedingungen und Grenzen von Zusammenarbeit.....	251
1.1	Strukturfaktoren.....	251
1.1.1	Zusammenfassung.....	254
1.2	Klimafaktoren: Toleranz, Respekt, Sympathie.....	255
1.2.1	Zusammenfassung.....	257
1.3	Prozessfaktoren/Bereitschaftsfaktoren.....	258
1.3.1	Zusammenfassung.....	261
1.4	Wertfaktoren — Arbeitsstil.....	261
1.4.1	Zusammenfassung.....	263
1.5	Schulleitung/Führung.....	263
1.5.1	Zusammenfassung.....	265
1.6	Engagement: Persönliche Ressourcen.....	265
1.6.1	Zusammenfassung.....	266
1.7	Infrastrukturelle/Ökonomische Faktoren.....	266
1.7.1	Zusammenfassung.....	267
1.8	Beurteilung der Bedingungen für Zusammenarbeit im Kollegium.....	268
1.9	Zusammenfassung.....	270

Schlussdiskussion.....	275
Kurzer Überblick der Arbeit.....	276
Schlussfolgerungen und Empfehlungen	277
A n h a n g	293
Erhebungsinstrumente	293
Fragebogen 1996	293
Fragebogen 1998	302
Interviewleitfaden.....	319
Protokollblatt zu den Interviews	321
Kodieranleitung (Kategoriensystem)	322
Ethnographische Protokollvorlage.....	328
Literaturverzeichnis	329