

Entwicklungs- und Problemlösung für LehrerInnen im Internet

Erscheint in: Hans Brunner, Erich Mayr, Michael Schratz und Ilse Wiese (Hrsg). Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung in der LehrerInnenbildung. Innsbruck (2001 im Druck)

In diesem Beitrag geht es um eine Kombination von zwei Unterstützungssystemen für PädagogInnen im Dienste der Schulentwicklung: Regelmäßige Potentialanalysen sollen LehrerInnen mit ähnlichem Bildungsbedarf motivieren, gemeinsame Ziele als Entwicklungsprojekte in kollegialen Teams mit Internet-Coaching durchzuführen. Darüber hinaus werden die Chancen einer webbasierten Problemlösung für LehrerInnen aufgezeigt. Abschließend werden die Chancen und Grenzen dieser Vorschläge einschließlich ihrer Finanzierungsgrundlage diskutiert. Beide Verfahren sind m.E. wertvolle Unterstützungssysteme, allerdings nur für entwicklungsinteressierte PädagogInnen. Die Relation zwischen den notwendigen Kosten und der erwartbaren Breitenwirkung scheint sehr günstig zu sein.

1. Schulentwicklung = Organisationsentwicklung (OE) x Personalentwicklung (PE)

Die Qualität der Bildungs- und Erziehungsarbeit von LehrerInnen kann durch unzählige Maßnahmen gefördert werden. Der Wirkungsgrad der einzelner Taktiken steht und fällt aber mit ihrer strategisch sinnvollen Fundierung und Kombination. Soll man z.B. vordringlich die Arbeitsbedingungen der Lehrerinnen verbessern oder die Lehrerpersönlichkeiten stärken oder sie bei Problemlösungen unterstützen? BildungspolitikerInnen, Schulkollegien und einzelne LehrerInnen sollten sich davor hüten, einen dieser Wege zu überschätzen oder einen anderen abzuwerten. Es wäre nicht das erste Mal, dass gut begründbare taktische Einzelmaßnahmen durch eine fehlende Gesamtstrategie wirkungsschwach bleiben. Was im Einzelfall zielführend ist, erkennt man erst, wenn alle drei Wege genutzt werden. Daher sollten die verantwortlichen Ministerien sowohl für die Verhältnisprävention als auch für die Verhaltensprävention Voraussetzungen schaffen. Strategisch fundierte Schulentwicklung ist also, wie die Kapitelüberschrift verdeutlicht, als Produkt aus mindestens zwei Faktoren aufzufassen (vgl. Sieland u. Rissland, 2000 a, b). Die gewählte Formel zeigt, dass die einseitige Förderung von einem der beiden Faktoren zu einem schlechten Wirkungsgrad führt. Bildlich gesprochen: Verhältnis- und Verhaltensprävention müssen sich ergänzen, so wie man bei einem Ruderboot nur voran kommt, wenn man beide Ruder gleichzeitig und gleich kräftig bewegt! Dabei ist das Mikrosystem des einzelnen Lehrers mit seiner personalen Basis und seinen berufsrelevanten Potentialen und Risikofaktoren eingebettet in das Mesosystem der konkreten Schule mit seinen kollektiven Potentialen und Risikofaktoren, mit den Vernetzungen im Schulbezirk sowie in schulischen Partizipationsnetzen. Darüber steht das Makrosystem der Schulkultur, der Gesetze...(vgl. Miller, 1992). Aber der Reihe nach:

OE - Maßnahmen sollen die Rahmenbedingungen für effektive Arbeit verbessern, z.B.

durch die Selbstverwaltung der Finanzen, durch effektivere Entscheidungsprozesse einschließlich der Schulprogrammentwicklung, durch die Einrichtung einer speziellen Phase für BerufseinsteigerInnen, durch verbesserte Arbeitszeitregelungen, durch die Bildung von Qualitätsnetzwerken und das Angebot niedrigschwelliger Unterstützungssysteme (ausführlich dazu Sieland u. Tacke, 2000, 84ff).

PE – Maßnahmen sollen die Ressourcen der LehrerInnen und Kollegien für die Bewältigung ihrer Aufgaben verbessern. Hier sind zwei Ansätze strategisch zu kombinieren:

- **Entwicklung der Lehrpersonen:** Durch regelmäßige Potentialanalysen (vgl. Nieskens u. Sieland, 1999; 2000) können vorhandene Stärken der einzelnen Person und ihres Kollegiums gewürdigt, der aktuelle Entwicklungsbedarf festgestellt und z.B. mit der Methode der kooperativen Entwicklungssteuerung in Schulen „KESS“ (vgl. Sieland,1999) bearbeitet werden.
- **Entwicklung ihres Problemlöseinventars:** LehrerInnen sind Generalisten, die unter akutem Handlungszwang nicht nur Routineaufgaben, sondern auch mehr oder weniger komplexe Probleme lösen müssen. In solchen Fällen sollten sie möglichst unkompliziert auf ein multiprofessionelles Team von SpezialistInnen, z.B. über eine web-basierte Hotline-Beratung, zurückgreifen können. Ein solches Unterstützungssystem könnte nicht nur die Qualität der jeweiligen Problembewältigung verbessern, sondern auch den verantwortlichen ProblemlöserInnen (zumal BerufseinsteigerInnen) mehr Sicherheit vermitteln. LehrerInnen müssen ja permanent auf einer unzulänglichen Informationsbasis handeln und dabei nicht nur ihre Ziele und Methoden, sondern auch die möglichen Nebenwirkungen ihres Handelns reflektieren (vgl. Sieland, 2001). Web-basierte Problemberatung könnte darüber hinaus eine Form problemorientierter Weiterbildung sein, die LehrerInnen „just in time“ dann unterstützen, wenn ihre Probleme akut und ihre Lernmotivation groß ist.

Beide Varianten sind also unbedingt zu kombinieren. Erfolgreiche Problemlösungen hängen ja sowohl von zielführenden und nebenwirkungsarmen Methoden als auch von den personalen Kompetenzen der Personen ab, die diese Methoden anwenden sollen! Das soll an den folgenden Beispielen deutlich werden.

2. Regelmäßige Potentialanalysen für kollegiale Entwicklungsteams mit Internet-Coaching

Begründung: Berufskraftfahrer müssen in regelmäßigen Abständen ihr Auto und ihre eigene Sehkraft überprüfen lassen oder auch per Tachometerscheibe nachweisen, dass sie ihre Erholungszeiten eingehalten haben. Im Dienste der Sicherheit aller VerkehrsteilnehmerInnen werden gegebenenfalls notwendige Maßnahmen vorgeschrieben und deren Durchführung kontrolliert. Die Gemeinschaft verlässt sich aus gutem Grund nicht nur auf die Selbsturteile und freiwilligen Maßnahmen der Betroffenen. Diese Form der periodischen Analyse von Risiken und Entwicklungschancen sollte m.E. auch für LehrerInnen und ihre Vorgesetzten gelten. Personalpflege und Personalentwicklung in der Schule sollte ebenfalls aus einer Kombination von subjektiven und objektiven Diagnosen und Verbesserungsvorschlägen hervorgehen. *Bedürfnisorientierte Interventionen*, die den eigenen Bedürfnissen und Einsichten entsprechen, werden motivierter durchgeführt. *Bedarfsorientierte Interventionen*, die aus objektiveren Diagnosen abgeleitet wurden, sind manchmal zielführender, wenngleich unbequemer für die Betroffenen. Potentialanalysen sollen einzelnen Lehrpersonen und ihren Kollegien helfen, ihre Stärken zu würdigen und sich bedarfsgerecht um besonders zielführende Verbesserungen zu bemühen. Qualitätssicherung in Schulen sollte also (ähnlich dem TÜV-Modell zur Qualitätssicherung im Verkehr) aus drei regelmäßig durchzuführenden Schritten bestehen: Diagnosen, Entwicklungsförderung mit Internet-Coaching und Evaluation. Diese Schritte sind aus verschiedenen, sich korrigierenden Perspektiven zu entwickeln und zu evaluieren.

Die Methode: Betrachten wir dazu ein Beispiel. Das Institut für Psychologie der Universität Lüneburg bietet interessierten Schulen dazu folgendes Verfahren an (vgl. Sieland u. Nieskens, 2001). Ein Kollegium von 40 LehrerInnen an einer Hauptschule plant seine diesjährige Weiterbildung. Die KollegInnen beginnen mit einer Entwicklungsdiagnose für sich und ihr Kollegium. Sie formulieren Wünsche und Maßnahmen, die im nächsten Jahr durchführbar und notwendig erscheinen. Darüber hinaus wählen Sie aus einem Pool von etwa 20 Verfahren zur Potentialanalyse drei Verfahren aus, die alle durchführen möchten. Kollege Meier wählt noch zwei zusätzliche Verfahren aus, weil er sich über seinen Entwicklungsstand in diesen Bereichen informieren möchte.

Die vorabgestellte Selbstdiagnose von Lehrer Meier lautet: „Ich kann nicht mehr genügend und erholsam abschalten und möchte mein Freizeitverhalten verbessern.“

Ausgewählte Verfahren zur Potentialanalyse von KollegInnen der Schule x	Für wen
o Stressanalyse: Stressoren und Bewältigungsmuster	alle
o Zeitmanagement: Prioritäten und Zeitfresser	Herr Meier
o Arbeitsbezogene Erlebens- und Verhaltensmuster: Arbeitsmotivation, Bewältigungsverhalten und Gefühlslagen (Schaarschmidt u.a., 2001)	Alle
o Linzer Diagnostik zur Klassenführung: Unterrichtsstil aus eigener Sicht und aus der Schüler (Mayr u.a., 2000)	Alle
o Humorskala: Humor als Bewältigungshilfe für Lehrer (vgl. Rissland in diesem Band)	Herr Meier
o Alltagsressourcen...	Alle

Die KollegInnen füllen die entsprechenden Fragebögen aus (derzeit noch auf Papier, künftig selbstauswertend im Internet). Jeder schätzt zunächst die Ergebnisse, die er erwartet, um sie dann mit den tatsächlich erhaltenen vergleichen zu können. Anschließend senden sie die Fragebögen an das Institut für Psychologie. Herr Meier erhält als individuelle Rückmeldung, dass er sehr niedrige Werte für die Faktoren „subjektive Bedeutsamkeit der Berufstätigkeit“ sowie in „Erfolgs erleben im Beruf“ hat. Ihm wird daran deutlich, dass reduzierte Sinn- und Erfolgserfahrungen zu seiner Erschöpfung beitragen. In der Rückmeldung für das gesamte Kollegium wird deutlich, dass auf diesen beiden Gebieten jeweils 10 bzw. 8 KollegInnen besonders geringe aber auch 5 bzw. 7 KollegInnen überdurchschnittliche Werte erzielt haben. Das nimmt den individuellen Druck von den Personen mit geringen Werten und würdigt die Personen, die auf diesem Gebiet überdurchschnittliche Werte erzielt haben. In der Humorskala hat Herr Meier seine Heiterkeit sehr hoch, seinen Ernst und schlechte Laune eher niedrig eingeschätzt, die SchülerInnen beurteilen diese Werte aber ganz anders. Außerdem ist Herr Meier mit seinen Werten für selbstabwertenden und selbstaufwertenden Humor unzufrieden.

Diese Selbst- und Fremddiagnosen sollten nun zu einer Kombination von bedürfnis- und bedarfsorientierten Interventionen führen. Es bietet sich daher an, dass Herr Meier einerseits sein Freizeitverhalten bewusster pflegt. Zugleich sollte er mit einigen KollegInnen ein Entwicklungsteam gründen, das am Lehrerleitbild sowie der Sensibilisierung für Sinn- und Erfolgserlebnisse im Unterricht arbeitet. Solche Teams können sich für maximal zehn Sitzungen in 6 Monaten zu einem Internet-Coaching durch schulerfahrene SupervisorInnen anmelden (vgl.

www.nibis.ni.schule.de/haus/dez4/kess/) und erhalten dann bei Einsendung ihrer Entwicklungs-

projekte Arbeitshilfen, Entwicklungsberatung sowie einen Beleg über die Teilnahme für ihren Weiterbildungspass. Danach können sie ausgewählte Potentialanalysen wiederholen, um zu prüfen, ob sich ihre Werte verbessert haben. Jede Person hat exklusive Einsicht in die eigenen Daten. Alle KollegInnen kennen darüber hinaus die akkumulierten Gruppenwerte. In ein bis zwei Jahren wollen die KollegInnen die Diagnose wiederholen, um Entwicklungen feststellen zu können. Künftig werden die mehrfach nutzbaren Selbstdiagnosen im Internet liegen. Erste Beispiele sind zu finden unter www.cct-germany.de sowie Mayr (in diesem Band).

Prinzipien diagnosegeleiteter Weiterbildung mit Internet-Coaching: Fassen wir die Durchführungsprinzipien und Teilschritte diagnosegeleiteter Weiterbildung als Ausgangspunkt für PE an Schulen noch einmal zusammen:

- Am Anfang stehen Selbsturteile über den Entwicklungsstand der Person und des Kollegiums sowie individuelle Vorschläge zu den nächsten Entwicklungsmaßnahmen (Eigenperspektive).
- Es folgt die individuelle und gemeinsame Auswahl der objektiveren Diagnoseverfahren aus einem größeren Pool von Möglichkeiten (Eigenperspektive).
- Jeder Teilnehmer sollte die zu erwartenden Ergebnisse als Stärken- und Schwächen einschätzen, um nach den Ergebnissen den Realitätsgehalt seiner Selbst- und Gruppenstereotype zu prüfen.
- Nach der Ergebnisrückmeldung (externe Perspektive) geht es zunächst um die Würdigung der individuellen und gemeinsamen Stärken.
- Problematische Einzel- und Gruppenpotentiale aus der externen Perspektive werden mit Blick auf vier Bezugsgrößen diskutiert:
 - **Funktionale Norm:** Genügt die erhobene individuelle Potentialstärke den Anforderungen durch den Beruf ?
 - **Biographische Norm:** Hat sich die erhobene individuelle Potentialstärke seit dem letzten Messzeitpunkt erhöht oder reduziert?
 - **Soziale Norm:** Wie steht die erhobene individuelle Potentialstärke in Relation zu den Potentialausprägungen im konkreten Kollegium?
 - **Berufsnormen:** Wie steht die erhobene individuelle Potentialstärke zu den übergreifenden Normen einer vergleichbaren Lehrerpapulation?
- Start von Projektgruppen, die für eine sehr begrenzte Zeit (maximal 3-6 Monate) an einem gemeinsam für notwendig befundenen in dieser Zeit erreichbaren Entwicklungsziel arbeiten.

Diese subjektive Perspektive sollte durch ein Internet-Coaching für LehrerInnen wiederum extern unterstützt werden.

- Nach Beendigung der Projektphase werden die Effekte der Entwicklungsarbeit evaluiert, die Teilnahme an der Gruppe zertifiziert und die Frage nach weiteren Entwicklungsprojekten eventuell in neuen Teams geklärt.

Internet-Coaches als Entwicklungsberater: die Funktion schulerfahrener Internet-Coaches bestünde darin, Materialien für häufige Problemlagen wie Stressmanagement, Zeitmanagement, Ressourcenförderung usw. bereitzustellen. LehrerInnen, die für ein gemeinsames Projekt zusammenarbeiten möchten, können sich bei diesem Team anmelden und nach Art eines Fernstudiums mit lokalen Arbeitsgruppen, die im „Berufs-TÜV“ festgestellten Problemlagen bearbeiten. Die förmliche Anmeldung für eine Projektarbeit über 3-6 Monate mit der Unterstützung durch Arbeitsmaterial und die Analyse der Arbeitsprotokolle könnte die Effektivität steigern und zu einer beförderungrelevanten Bescheinigung im Fortbildungsbuch der LehrerInnen führen.

Chancen und Grenzen: Das Beispiel zeigt die Vorteile einer diagnosegeleiteten Weiterbildung, die den diagnostizierten Bedarf genau so ernst nimmt wie die subjektiven Entwicklungswünsche der Betroffenen. Wenn darüber hinaus kleine Gruppen in einem Kollegium mittelfristig gemeinsame PE Maßnahmen durchführen, werden sie jene geduldige Konsequenz im Umgang mit den eigenen Entwicklungszielen einüben, die sie für die Arbeit mit Ihren SchülerInnen und den Eltern brauchen (vgl. Sieland, 1999).

Das Beispiel zeigt aber auch die Grenzen solcher Maßnahmen. Lehrerhandeln ist immer mehr oder weniger zielführend und nebenwirkungsreich für die betroffenen LehrerInnen und ihre jeweiligen Zielgruppen. Um seine Qualität zu verbessern, muss man die Problemlöser als Personen stärken *und* ihre Lösungsmethoden anreichern. Wieder bietet sich das Bild der beiden Ruder an, die gleichmäßig kräftig zu Einsatz kommen müssen, damit das Boot Fahrt aufnehmen kann. Was im Einzelfall die besten Effekte verspricht, ist durch die eine Kombination beider Verfahren herauszufinden. Daher geht es nun um die größere Vielfalt der Problemsichten und der Problemlösungen. Ermutigung geschieht nach Losoncy (1994) durch die Anreicherung perzeptueller Alternativen. Gerade betroffene und involvierte LehrerInnen benötigen Distanz zu ihren Problemen, um den Überblick und ihre Manövrierfähigkeit nicht zu verlieren. Dabei könnte ihnen eine web-basierte Problemberatung helfen.

3. Web-basierte Problemlberatung als Unterstützungssystem für LehrerInnen

Begründung: LehrerInnen sind mehr oder weniger erfahrene GeneralistInnen, die neben Routineaufgaben oft Probleme bewältigen sollen, die Spezialwissen über Bedingungen, Methoden, mögliche Ziele und Nebenwirkungen erfordern. In ihrem Berufsalltag tauchen nicht selten Fragen auf, bei denen die Fachkompetenz von einem Kinderarzt, einem Juristen, einem Sozialpädagogen, einem Psychologen usw. gefragt ist. Nicht jede Lehrkraft hat vor Ort ein soziales Netz von SpezialistInnen. Manche Eltern kritisieren die mangelnde Informationslage der PädagogInnen und diese fühlen sich damit überfordert, auch noch das Spezialwissen der Fachleute verfügbar haben zu sollen. Es ist m.E. überfällig, ein multiprofessionelles Beratungssystem für LehrerInnen mit niedrigschwelligem Zugang anzubieten. Nicht weil LehrerInnen unfähig sind, ihre Probleme alleine zu lösen, sondern weil viele die Komplexität ihrer Probleme ernst nehmen und bereit sind, Lösungen im Dialog mit SpezialistInnen zu erarbeiten.

Wenn hier von Internetberatung für Lehrer (und Schüler/Eltern) die Rede ist, geht es zunächst um **Informationsberatung**, die dem Lehrer vermittelt, dass sein Anliegen ernst genommen wird und sie/er damit nicht alleine ist. **Entscheidungs- und Durchführungsberatungen** brauchen dagegen eine sehr dialogische Abstimmungsstruktur, die wohl eher vor Ort durch Beratungsstellen und kollegiale Unterstützungsgruppen zu leisten ist. Gleichwohl kann die Informationsberatung nach Art einer Problemstrukturierung eine große Hilfe für den Betroffenen sein. Die schriftliche Schilderung seiner Problemlage und seiner bisherigen Lösungsversuche sowie deren Effekte und die Auseinandersetzung mit alternativen Lösungsmöglichkeiten schafft Distanz für den Betroffenen.

LehrerInnen könnten durch eine e-mail - Hotline „just in time“ bei Problemen Informationen und Meinungen einholen. Das Verfahren setzt professionelle Verschwiegenheit wie etwa bei der Telefonseelsorge voraus. Auf der Homepage der Lehrerberatung wird über die Zielgruppen AnwärterInnen, BerufseinsteigerInnen, erfahrene LehrerInnen, BeratungslehrerInnen, RektorInnen, SchulverwaltungsbeamtenInnen, PersonalrätInnen, ElternvertreterInnen, erfahrene FachlehrerInnen, SchulpsychologInnen, sowie die Kompetenzen im Beratungsteam (SchulpsychologInnen, SozialpädagogInnen, JuristInnen, ÄrztInnen, SchulverwaltungsbeamtenInnen, RektorInnen, BeratungslehrerInnen, LeiterInnen von Ausbildungsseminaren usw.) informiert. Außerdem wird ein Link zu einem e-mail-Provider angeboten, so dass die NutzerInnen entscheiden können, ob sie ihre Anfrage unter der persönlichen e-mail oder über eine schnell einzurichtenden Phantasiead-

resse bearbeiten möchten. Die NutzerInnen erhalten eine unmittelbare Eingangsbestätigung von einem Autoresponder mit der Zusicherung, innerhalb von drei Tagen eine erste Antwort zu bekommen. Die Anfragen werden durch den Systemadministrator an zuständige BeraterInnen verteilt oder können von solchen aufgegriffen werden, die dazu Stellung nehmen möchten. Das Team besteht aus zwei hauptverantwortlichen Kräften sowie einem Stab von BeraterInnen, die auf Honorarbasis stundenweise je nach Nachfrageentwicklung mitarbeiten. Ihre Antwort wird möglichst mit Verweisen auf ortsnahe Beratungsmöglichkeiten und auf die Chancen kollegialer Selbsthilfegruppen versehen. Fragen von allgemeinem Interesse werden auf einem Infobrett veröffentlicht mit der Bitte um weitere Lösungsideen bzw. Erfahrungen von anderen Besuchern im Forum. Dies könnte den immer begrenzten Sachverstand der Fachleute durch Alltagserfahrungen anderer ausweiten. Außerdem würden so Betroffene mehr zu Beteiligten am Lösungsprozess gemacht. Die TeilnehmerInnen an einem solchen Forum könnten dabei die positiven Effekte einer problemorientierten Selbsthilfegruppe nutzen.

Die laufende Evaluation sollte die Nachfrageschwerpunkte bzw. Problemlagen verschiedener Nutzergruppen aber auch der BeraterInnen des Teams systematisieren und Lösungsmöglichkeiten dazu sammeln.

Vorteile und Chancen einer web-basierten Beratung:

Die Vor- und Nachteile einer webbasierten Beratung werden kontrovers diskutiert (vgl. Döring, 1997) Es stellt sich z.B. die Frage, warum eine web-basierte und nicht eine telefonische Hotline angestrebt wird. Jedes der beiden Verfahren hat spezifische Vor- und Nachteile, wie Klapproth und Niemann (2001) differenziert beschrieben haben.

- Die FragerInnen kommen in Distanz, weil sie ihre Probleme aufschreiben müssen. Stärkung der vorherigen Selbstreflexion.
- Die BeraterInnen haben Zeit für ihre Antworten, sie können sich auf bestimmte Problembe-
reiche spezialisieren und müssen nicht alle Probleme kommentieren.
- Die spezifischen Potentiale im multiprofessionellen Beratungsteam können viel differenzier-
ter genutzt werden. Die Fachleute werden effektiver genutzt und könnten durch Problem-
strukturierungen die Beratungstätigkeit vor Ort erleichtern.
- Es kommt zu einer Anreicherung von Ideen durch das Info-Board, und die Authentizität der
BeraterInnen mit eigenen Erfahrungen im selben Problemkreis ist größer. Hier findet sich ei-

ne Art Internet-Selbsthilfegruppe zusammen. Daraus können auch Internet-Coachings zwischen Personen in ähnlicher Lage werden.

- Die häufigsten Fragen werden gesammelt und in die Aus- und Fortbildung eingebunden.
- Man kann Standardprobleme von LehrerInnen sammeln und mit einigen Standardlösungen für eine schnelle erste Rückmeldung versehen.
- Die NutzerInnen könnten gebeten werden, Rückmeldungen über Ihre Erfahrungen mit den Infos zu geben. Einige von ihnen könnten später auf dem Info-Board mitarbeiten.
- Wichtig ist, dass dies nur eine Impulsberatung sein kann, die durch angemessene HelferInnen vor Ort intensiviert und begleitet werden muss.
- Hier bietet es sich auch an, die KollegInnen zur Bildung von Entwicklungsteams „KESS-Gruppen“ (vgl. Sieland, 1999) vor Ort anzuregen.
- Schließlich wäre ein solches multiprofessionelles Beratungsteam in Verbindung mit der Evaluation durch ein Psychologisches Institut auch ideal, um die Beratungsausbildung an dieser Universität praxisnäher zu gestalten.

Es gibt erste ermutigende Erfahrungen mit einer vergleichbaren web-basierten hotline-Beratung für SchülerInnen und Eltern. Sie ist erreichbar unter www.schulpsychologie.de. Da man von einem großen Beratungsbedarf ausgehen kann, wird das multiprofessionelle Team vermutlich sehr gut ausgelastet sein.

Abschließende Bewertung

Es gibt viele Wege zur Schulentwicklung. Sie unterscheiden sich nicht nur inhaltlich, sondern auch nach ihren strategischen Innovationsprinzipien. Diese sollen für meine Vorschläge abschließend noch einmal expliziert werden:

- ↳ Schulentwicklung bedarf der wechselseitigen Korrektur aus internen und externen Perspektiven. Entwicklungsvorhaben „top – down“ sind vor Ort mit Vorhaben „bottom – up“ zu kombinieren.
- ↳ Schulentwicklung richtet sich vordringlich an beratungs- und entwicklungsinteressierte PädagogInnen nach dem Prinzip: „Wer Schule neu gestalten will, wird gefördert. Wer so weiter machen will wie bisher, wird nicht behindert“. (Jürgen Nimptsch, Gesamtschule Bonn-Beuel)
- ↳ Für die Unterstützung der PädagogInnen vor Ort gilt: soviel Hilfe durch SpezialistInnen wie nötig und soviel kollegiale Selbsthilfe wie möglich.

- ↳ Die NutzerInnen der Beratungs- und Unterstützungsprogramme haben für ihr Engagement explizite staatliche Förderung verdient. Ihre Weiterbildungspraxis sollte in einem für alle geltenden Weiterbildungspass zertifiziert werden und für die Betroffenen Vorteile mit sich bringen.
- ↳ Die Relation zwischen Aufwand und Ergebnis muss für PädagogInnen wie für die zuständigen Ministerien ökonomisch sein.
- ↳ Für die Potentialanalysen und die daran anschließenden Maßnahmen kooperativer Entwicklungsförderung können vorhandene Programme wie <http://www.cct-germany.de/> und www.nibis.ni.schule.de/haus/dez4/kess/ genutzt und ausgebaut werden.

↳

Konkrete Träume können die Welt verändern, wenn sich Gleichgesinnte zusammenschließen. Wer mitdenken und mitarbeiten möchte, melde sich unter sieland@uni-lueneburg.de.

Literatur:

- Döring, Nicola: Selbsthilfe, Beratung und Therapie im Internet. In: Batinic, B. (Hg.): Internet für Psychologen. Göttingen: Hogrefe, 1997, S. 421-458.
- Klapproth, Florian/Niemann, Jens: Psychologie und Internet: Eine Untersuchung zur Wirksamkeit Psychologischer e-mail-Beratung. 2001.
- Losoncy, Lew: Ermutigungstherapie. In: Corsini Raymond J. (Hg.): Handbuch der Psychotherapie. 1994, Bd 1, S. 177-194.
- Mayr, Johannes/Eder, Ferdinand/Fartacek, Walter: Linzer Diagnosebogen zur Klassenführung (LDK). Linz: Pädagogische Akademie der Diözese Linz, 2000.
- Miller, Reinhold: Schilf-Wanderung. Wegweiser für die praktische Arbeit in der schulinternen Lehrerfortbildung. Weinheim: Beltz, 1992³.
- Nieskens, Birgit/Sieland, Bernhard: Qualitätssicherung in der Lehrerbildung. In: Enders, Christine/Hanckel, Christoph/Möley, Sabine (Hg.): Lebensraum – Lebenstraum – Lebenstrauma Schule. Berichte aus der Schulpsychologie. Kongreßbericht der 13. Bundeskonferenz 1998 in Halle an der Saale. Bonn: Deutscher Psychologen Verlag, 1999, S. 132-141.
- Rissland, Birgit: Humor - ein vernachlässigter Faktor in der Lehrerbildung? (In diesem Band)
- Schaarschmidt, Uwe/Fischer, Andreas W.: Bewältigungsmuster im Beruf. Persönlichkeitsunterschiede in der Auseinandersetzung mit den Arbeitsbelastungen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 2001.
- Sieland, Bernhard: Kooperative Entwicklungssteuerung durch Selbstmanagement in Studium und Schulen (KESS). In: Enders, Christine/Hanckel, Christoph/Möley, Sabine (Hg.): Lebensraum – Lebenstraum – Lebenstrauma Schule. Berichte aus der Schulpsychologie. Kongreßbericht der 13. Bundeskonferenz 1998 in Halle an der Saale. Bonn: Deutscher Psychologen Verlag, 1999, S. 122-131.
- Sieland, Bernhard: Auch Lehrer müssen sich wohlfühlen. In: Praxis Schule 5-10. 11 (2000a) 2, S. 35 – 40.
- Sieland, Bernhard: Wer lehren will, der prüfe sich. Plädoyer für einen Berufs-TÜV für Pädagogen. In: Erziehung und Wissenschaft 52 (2000b) 9, S. 2.

Sieland, Bernhard: Was ist am Lehrerberuf wirklich belastend? In: Grundschule 33 (2001) 3 (im Druck).

Sieland, Bernhard/Nieskens, Birgit : Diagnosegeleitete Laufbahnberatung und Lehrerbildung. In.: Berichte aus der Schulpsychologie. Kongreßbericht der 14. Bundeskonferenz 2000 Berlin. Bonn: Deutscher Psychologen Verlag, 2001 (im Druck) .

Sieland, Bernhard/Rißland, Birgit: Zwischenbericht zum Projekt „Qualitätssicherung in der Lehrerbildung. September 1999 – August 2000. Lüneburg: Institut für Psychologie der Universität Lüneburg, 2000a.

Sieland, Bernhard/Rißland, Birgit (Hg.): Qualitätssicherung in der Lehrerbildung. Lehrerarbeit: Bedingungsfaktoren und Qualitätskriterien. Hamburg: Kovacs, 2000b.

Sieland, Bernhard/Tacke, Marion: Abschlußbericht zum Forschungsprojekt „Ansätze zur Förderung der Gesundheit und Leistungsfähigkeit dienstälterer Lehrkräfte in Niedersachsen“. Lüneburg: Institut für Psychologie der Universität Lüneburg, 2000.

<p>Bernhard Sieland, Professor für Psychologie, Dr. phil., 1. Lehramtsprüfung, approbierter Psychotherapeut: Arbeitsschwerpunkte: Aus- und Fortbildung von Pädagogen, Schulpsychologen, Führungskräften, Arbeit als Lehrtherapeut. Forschungsschwerpunkte: Potentialanalysen und diagnosegeleitete Gesundheitsförderung für LehrerInnen, kooperative Personalentwicklung in Schulen.</p>

Hinweise für das editorial

Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung in der Lehrerbildung

Wie komme ich dazu, mich mit dem Thema zu beschäftigen?

27 Jahre Lehreraus- und Fortbildung

Forschungsprojekt über 3 Jahre zur Förderung der Gesundheit und Leistungsfähigkeit dienstälterer Lehrkräfte.

Für wie wichtig erachte ich meinen Inhalt?

Ich halte ihn für sehr wichtig. Wenn es auch nur ein erster Schritt ist.

Diagnosegeleitete Lehrerbildung soll zu innerer Differenzierung in der Lehrerbildung führen und damit deren Effizienz verbessern.

Die Diagnosen sollen die Anbieter wie die Nutzer von Lehrerbildung in die Pflicht nehmen, stärker bedarfsorientiert vorzugehen.

Viele bieten an und nutzen Weiterbildung nach ihren jeweiligen Bedürfnissen. Was schwer fällt, dem stellt man sich nicht so gern!

Wie stimmig finde ich meine Vorgangsweise:

Diagnosegeleitete Lehrerbildung braucht

- viele Diagnoseverfahren, um Stärken bewusst zu machen und Schwächen zu klären.
- Passende Bildungsangebote
- Die Bereitschaft sie zu nutzen.

Erst wenn alle drei Schritte gegangen werden, kommt man dem Ziel näher.

Perspektivische Aspekte:

Bei der derzeitigen Mittelkürzung im Bildungsbereich, sind diagnosegeleitete Lehrerbildung in Verbindung mit Kollegialen Entwicklungsteams m.E. eine Chance gegen die Depression

Unverzichtbare Qualitätsmerkmale in der Lehrerbildung sind für mich

- Differentielle bedarfsorientierte Intervention
- eine möglichst gute Passung zwischen Anforderungen und Ressourcen der Person
- sowie die Organisation von kollegialer Supervision als Perspektive lebenslangen Lernens

Die webbasierte Problemlösung könnte auf den ersten Blick nur als Krisenintervention gewertet werden. Ich sehe sie aber als Entwicklung seines Selbsthilfesystems für PädagogInnen. Ich rechne damit, dass auf diese Weise situierendes Wissen gefördert werden kann und die Lernmotivation von ähnlich betroffenen KollegInnen besonders groß ist, im Gegensatz zu dem bisher auf Vorrat lernen, wenn man noch nicht unter Problemdruck steht.

Außerdem können auf diese Weise die inhaltlichen Akzente der Lehrerbildung laufend optimiert werden.