Zeitschrift: Schweizer Schule

Herausgeber: Christlicher Lehrer- und Erzieherverein der Schweiz

Band: 74 (1987)

Heft: 2: Schulklima : Zusammenarbeit und Fortbildung im Schulhaus ; Thesen zur Informatik

Artikel: Arbeitsplatzbezogene Lehrerfortbildung im Langschuljahr des Kantons Basel-Stadt

Autor: Osswald, Elmar

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-527305

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 12.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Arbeitsplatzbezogene Lehrerfortbildung im Langschuljahr des Kantons Basel-Stadt

Elmar Osswald

Im Langschuljahr 1988/89 erhält die Lehrerschaft des Kantons Basel-Stadt die Chance, sich während drei Wochen fortzubilden. Eine Woche soll als sogenannte Arbeitsplatzbezogene Lehrerfortbildung ALFB gestaltet werden. Der Leiter der Lehrerfortbildung schildert den offerierten Rahmen und zeigt mögliche Ziele von schulhausbezogenen Fortbildungsprojekten auf.

ALFB ist eine Antwort auf die Herausforderungen, mit denen sich Schulen heute konfrontiert sehen.
Sie strebt den Schulterschluss eines Kollegiums an, ist eine Selbsthilfemassnahme von Rektor und Lehrerschaft und hat zum Ziel
– die Identität von Schulen als Organisationen zu stärken
– die berufliche Identität der Lehrerschaft zu überprüfen und beidem neuen SINN zu verleihen.

Zu diesem Zwecke

– stellt der Arbeitgeber ein bezahltes Zeitgefäss von einer Woche (40 Kursstunden) zur Verfügung,
– wird in jedem Rektoratskreis eine Gruppe von Animatoren gebildet,
– werden die Animatoren im Schuljahr 1987/88 in 14tägigen Kursen auf ihre Arbeit vorbereitet,
– eruieren die Animatoren zusammen mit der Schulleitung und dem Kollegium, welche Probleme der Schule anstehen, lösungsbedürftig und lösungswürdig erscheinen,
– entscheiden sich die Schulen für ihre Themen,
– führen die Rektoren zusammen mit den Schulkollegien unter Leitung der Animatoren und allfälliger Unterstützung durch auswärtige Moderatoren die ALFB durch,
– wird die Durchführung von den Animatoren evaluiert,
– fassen Schulleitung und Kollegium allfällige Fortsetzungsmassnahmen ins Auge.

Wo drückt der Schuh?

In der Schweizerischen Lehrerzeitung wurde neulich eine Zusammenstellung mit dem Titel «Wo mich als Lehrer der Schuh drückt»[1] publiziert.

Die Aussagen, entstanden anlässlich einer ganztägigen Sitzung des Vorstandes des Aargauischen Lehrervereins, sind insofern aufschlussreich, als sie die Forderung nach Arbeitsplatzbezogener Forbildung bestätigen. Besonders deutliche Aussagen werden hier im folgenden zitiert. Die Probleme, die der Lehrer demnach an seinem Arbeitsplatz findet, sind **Probleme**

– die er mit einer oder mehreren Funktionen des Bildungswesens hat

○ Die Arbeitsbelastung des Lehrers nimmt jährlich zu durch umfangreichere Lehrmittel und neue Aufgaben (Substitutionsfunktion des Bildungswesens).
○ Erziehen und Selektionieren zugleich, das bringt uns in Konflikte (statusverteilende und statusrechtfertigende Funktion des Bildungswesens).
○ Mancher Lehrer leidet unter dem Erwartungsdruck der Eltern bei Selektionen.

– die er mit der Organisation Schule hat

○ Die Schüler lassen sich kaum mehr motivieren. Wir rufen (im ¾-Stunden-Takt), doch wir bekommen kein Echo.
○ Die Reizüberflutung verleitet den Schüler zur Oberflächlichkeit.
○ Der Lehrer sollte Berufs- und Privatleben besser trennen können.
○ Es gibt zuviele verschiedene Erziehungsstile und Erziehungsziele.

○ Wir leiden unter Zeitdruck.
○ Manche Leute sehen in uns noch immer die «Ferientechniker». Unsere Arbeit wird nicht erkannt und nicht geschätzt.

– **die er mit andern Kollegen hat**
○ Wir Lehrer verunsichern uns gegenseitig.
○ Wir vereinsamen als Einzelkämpfer.
○ Das Konkurrenzdenken behindert unsere Zusammenarbeit.
○ Kollegen, die nicht der Norm entsprechen, finden nur schwer Anschluss.

– **die er mit sich selber hat**
○ Ich kritisiere zu gern und zu oft.
○ Ich muss mehr Vorbild sein.
○ Ich getraue mich nicht mehr zu führen.
○ Ich muss wieder den Mut haben, etwas ganz Bestimmtes zu fordern.
○ Ich mache mir zuwenig Gedanken über mein eigenes Verhalten.

Von den 58 Aussagen im Artikel «Wo mich der Schuh drückt» lassen sich
– 18 Aussagen der Beziehung der Lehrer untereinander
– 17 Aussagen der Persönlichkeit des Lehrers
– 10 Aussagen der gesellschaftlichen Funktion des Bildungswesens
– 7 Aussagen der Organisation Schule
– 6 Aussagen der Lehrer-Schüler-Beziehung zuordnen.

Damit wird ein Untersuchungsergebnis von Fend,[2] dass nämlich das kollegiale Verhältnis der Lehrer untereinander von bestimmender Bedeutung für die Arbeitszufriedenheit sei, erhärtet. Weitere veränderbare und **nicht** hoffnungslose Probleme betreffen die persönlichen Ängste und Nöte sowie die Probleme der Organisation.

Deshalb sei hier wiederholt, **dass ALFB den Schulterschluss der Lehrerschaft einer Schule anstrebt.** Eine Lehrerschaft, die sich in der heutigen Zeit nicht zur Gemeinschaft fortentwickelt, nimmt sich selbst nicht ernst und **wird nicht mehr ernst genommen,** weder von den Schülern, noch den aussenstehenden Erwachsenen, wirkt schwach, desorientiert und desorientierend. In einer Zeit, in der das Individuum ganz offensichtlich an hedonistischer Freiheit gewinnt, müssen die Kollektive ein Mehr an Bindung in Kauf nehmen und realisieren. Ein gemeinsamer Werthimmel ist zu erarbeiten, der von **allen** verbindlich vertreten und getragen wird. Diese Forderung erscheint unmöglich. Die Realisierung der Forderung ist not-wendig. Schul-Profil ist gefragt, nicht Gleichheit und Nivellierung. Deutsche Kollegen veranschlagen die Entwicklung eine pädagogischen Profils einer Schule auf 5 Jahre. Der Weg dorthin ist mühsam und steinig. Am Schluss ist eine Entscheidung zu treffen. In der Sprache der Deutschen: «**Alle** Lehrer müssen sich entscheiden, ob sie an dieser Schule arbeiten wollen oder nicht.»[3]

ALFB als Antwort und als Herausforderung

ALFB basiert auf der Überzeugung, dass jede Schule bzw. jedes Quartierschulhaus eine Organisation ist, d.h. ein Zusammenschluss von Menschen (Rektor, Lehrer, Schüler, Abwart, Eltern, Behörden usw.) zur Durchsetzung bestimmter Interessen.

ALFB macht sich dabei die Erkenntnisse anderer Organisationen zu eigen, die besagen, dass «menschliche Grundbedürfnisse innerhalb einer Organisation auf **4 Pfeilern** ruhen
1. Die Sinnbedürftigkeit des Menschen
2. Das Bedürfnis des Menschen nach einem Mindestmass an Einfluss
3. Das Bedürfnis des Menschen nach positiver Verstärkung, nach einem wie auch immer gearteten Erfolgsgefühl
4. Das Bewusstsein, dass Handlungen und Verhaltensweisen viel grösseren Einfluss auf Einstellungen und Überzeugungen haben, als umgekehrt.[4]

So gesehen impliziert ALFB, dass jede Schule in erster Linie ein Unternehmen darstellt, das unternehmerisch geführt und mitgetragen sein will.
Typisch für gut geführte Unternehmen ist, dass ihre Mitarbeiter
– sich an einem bekannten Werterahmen orientieren und diesen ohne Vorbedingungen akzeptieren

Erste Ansätze und Erfahrungen in vielen Kantonen

Schulinterne Fortbildungsprojekte als Ergänzung zu den üblichen gemischten Kursen auf kantonaler oder interkantonaler Ebene besitzen noch wenig Tradition, sind noch stark von Einzelinitiativen besonders engagierter Rektoren oder Lehrerteams abhängig. Trotzdem haben verschiedene Kantone bzw. deren Lehrerfortbildungsstellen angefangen, diese neuere Form von Fortbildung gezielt zu fördern.

Eine zuverlässige interkantonale Übersicht fehlt zur Zeit noch. Die 1986 von Mathias Lippuner für die Planung des St. Galler-Langschuljahres durchgeführte Umfrage gibt einen groben Überblick, auch wenn leider rund ein Drittel der angefragten Deutschschweizer Kantone nicht geantwortet haben.

Acht Kantone und das Fürstentum Liechtenstein geben an, bereits Erfahrungen mit schulinterner Lehrerfortbildung zu besitzen. Zürich, Bern, Luzern, Schwyz und Basel-Stadt verfügen über formulierte Konzepte und Regelungen. In St. Gallen liegen entsprechende Entwürfe vor. Die Schulen werden über die Programmhefte und besondere Ausschreibungen ausdrücklich ermuntert, sich zu Fortbildungsprojekten zusammenzufinden. Die Lehrerfortbildungsstelle bietet thematische Ideen sowie finanzielle Beiträge und personelle Unterstützung an (Beratung, Vermittlung von Kursleitern/Animatoren). In Obwalden existiert zwar keine formelle Regelung, aber eine mehrjährige Tradition, ausgelöst durch eine Lehrertagung über schulinterne Fortbildung und gefördert durch den Leiter der Lehrerfortbildung (welcher als Schulinspektor noch auf einer anderen Ebene Zugang zu den Schulen und Schulbehörden hat).

Einzelne Kantone mit Frühlingsschulbeginn bekunden die Absicht, diese besondere Chance für die Propagierung der Idee der schulinternen Lehrerfortbildung zu nutzen. (Noch)eher selten ist geplant, eine Kaderausbildung zur Vorbereitung von Kursleitern/Moderatoren auf die Besonderheiten der Fortbildungsarbeit mit Lehrerkollegien durchzuführen.

Der Begriff der arbeitsplatzbezogenen Lehrerfortbildung wird nicht überall auf einzelne Schulhäuser begrenzt: Luzern beispielsweise spricht auch von regionalen Lehrergruppen, in welchen Lehrer aus benachbarten Schulen bzw. Gemeinden sich zusammenfinden.

In der Umfrage nicht erfasst wurden die Mittelschulen. Dort besteht in vielen Schulen eine längere Tradition, wie ein Erfahrungsaustausch im Rahmen einer Studienkommission des Gymnasiallehrerverbandes kürzlich gezeigt hat. Es mag mit dem Fehlen kantonaler Fortbildungsregelungen für Mittelschullehrer sowie mit der stärkeren Ausprägung der Schulleiterfunktion an diesen Schulen zusammenhängen, dass auf dieser Stufe länger und häufiger schulinterne Fortbildungen durchgeführt werden.

Anton Strittmatter

– innerhalb dieses Werterahmens eine gewisse bis grosse Freiheit geniessen, Initiativen ergreifen und durchführen können, selber unternehmerisch tätig sein können.

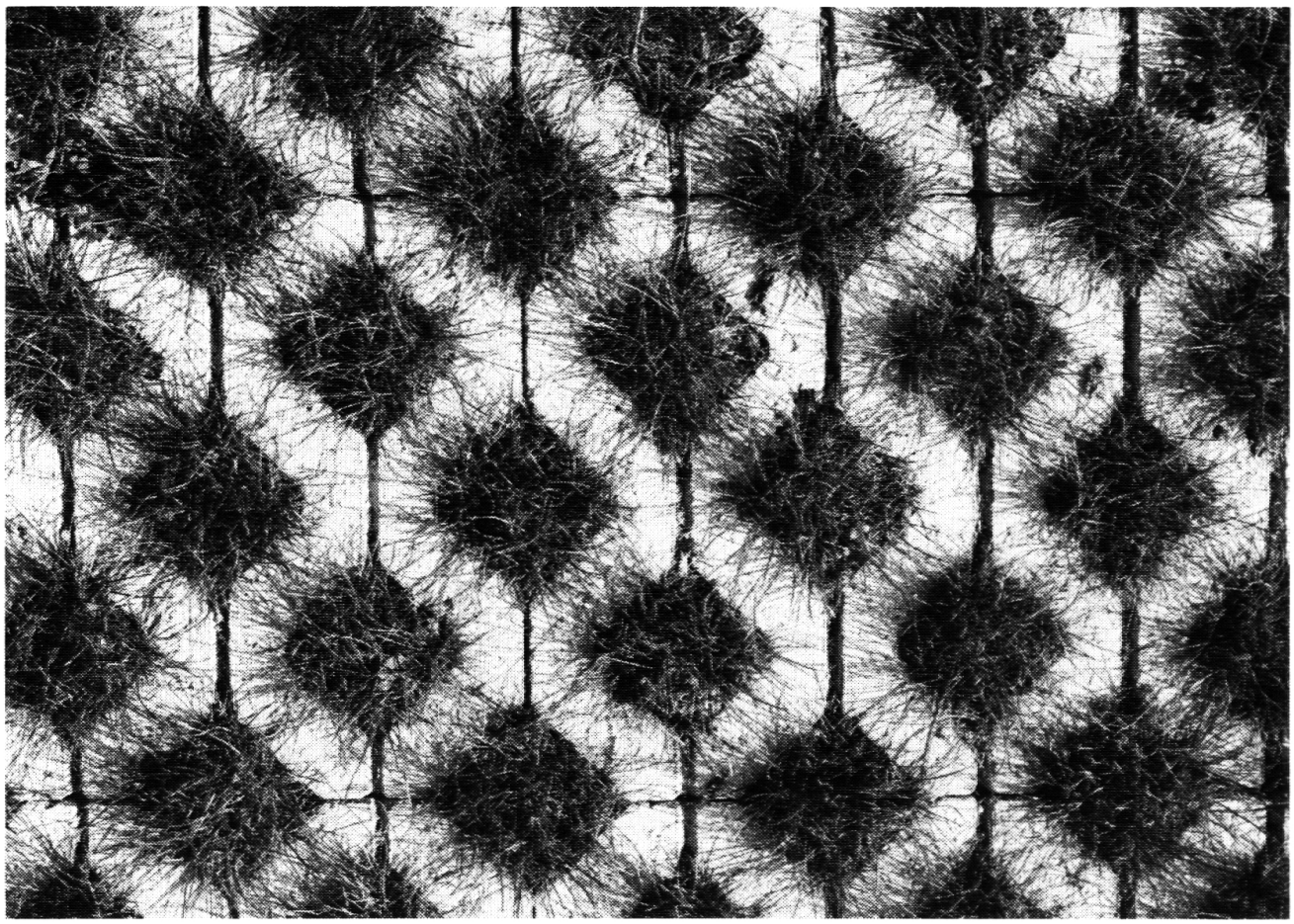
Untersuchungen an Schulen in England (siehe Rutter, Fünfzehntausend Stunden, Beltz, oder Fend, Gute Schulen – Schlechte Schulen, Arbeitspapier) zeigen, dass bei gut geführten Schulen ähnliche Effekte auftreten wie bei gut geführten Unternehmen: Identitätsfördernde und verbesserte Arbeitsbedingungen am Arbeitsplatz bedingen mehr Arbeitsfreude und Arbeitseffizienz, zunächst bei Lehrern und dann bei ihren Schülern.

Die zentralen Aufgaben

Im folgenden formuliere ich 10 zentrale Aufgaben, die sich dem Rektor und dem Lehrerkollegium einer Schule stellen. Sie stehen hier ungewichtet nacheinander, weisen aber verschiedene Schwierigkeitsgrade auf. Grundsätzlich soll mit dem begonnen werden, was man sich zutraut.

a) Die Grundprinzipien der Schule herausarbeiten und konsequent vertreten.
Welches sind die 4 oder 5 Grundprinzipien unserer Schule, die unserem pädagogischen Tun eine Perspektive geben und die wir alle gemeinsam vertreten und durchsetzen?
Welches ist der SINN unseres Tuns? Wo hat der Pluralismus seine Grenzen, wo macht er unsere Schule kaputt?
Wie lauten die Gruppennormen und wie werden sie sichtbar gemacht in der Schule?
Welches sind die Konsequenzen, wenn weder Werte noch Normen eingehalten werden: von Lehrern? von Schülern?

b) Den Führungsstil der Schule verbessern
Wie funktioniert der Informationsfluss? Wie werden Anstösse gegeben, Initiativen unterstützt? Wie wird die symbolische Führungsfunktion wahrgenommen?
Wie erfolgen Beratungen und Feedback? Wie funktionieren Entscheidungsabläufe und wie werden Entscheidungen akzeptiert und mitgetragen? Was ist wie reglementiert? Wieviel Spielraum lassen Reglemente und wo verhindern sie die Initiative?



Im gemeinsamen Werterahmen kann Freiheit und Initiative wachsen

c) Integrationsarbeit
Wie werden Konflikte angegangen, wie finden Gespräche statt? Oder werden Konflikte durch Fraktionsbildung, Cliquenbildung und Abgrenzung «gelöst»?

d) «Moralarbeit»
Findet ein kontinuierlicher Kampf gegen die «niedrigen Instinkte», gegen «die primitive Moral», gegen Unterdrückung und Egoismus statt? Versucht das Kollegium, Freude herzustellen, Befriedigung zu schaffen? Wie wird in diesem Sinne mit den Nötigkeiten und den Problemlagen in der Schule umgegangen: wird versucht, Gleichgültigkeit zu vermeiden?

e) Sprachregelungsarbeit
Mit welcher Sprache gehen Lehrer miteinander um? Sie indiziert vermutlich sehr viel an Konsensarbeit, an Integrationsbemühen, an gegenseitiger Anerkennung und Wertschätzung bzw. an Pathologien.[5]

f) Die Aufgabenidentität fördern
Werner R. Müller geht von der Grundannahme aus, dass der Mensch darauf angelegt ist, **lebenslänglich** seine **Identität** zu entwikkeln, zu suchen, zu verteidigen und zu konsolidieren.[6] Nach Werner R. Müller gelten Arbeiten dann als identitätsfördernd, wenn sie von Anfang an bis Schluss durchgeführt und mit einem sichtbaren Ergebnis abgeschlossen werden können. Die Arbeit des Lehrers ist primär sein Unterricht. Da Lehrer dazu neigen, mit den Jahren ihre Art des Unterrichtens zu internalisieren, fällt es ihnen sehr schwer, von andern etwas anzunehmen. Eine Veränderung der eigenen Vorgehensweise wird auch dann als identitätsbedrohend erlebt, wenn eben diese Vorgehensweise selbst, unmerklich und schleichend, meist seit langer Zeit, identitätsbedrohende Effekte erzielt.

Zu mancher Unterricht verläuft ohne Anfang und ohne sichtbares Ergebnis, plätschert von

Stunde zu Stunde und wird dadurch zum identitätsbedrohenden Faktum **für den Lehrer.**

Identitätsfördernde Effekte könnten aber erzielt werden, wenn sich die Lehrerschaft einer Schule darauf einlässt, am eigenen Leib ein neues Unterrichtsverfahren zu erproben, zum Beispiel **die Projektarbeit.**

Der Vorteil der Projektarbeit bezogen auf die oben beschriebene Aufgabenidentität ist eben, dass sie
– mit einer **Idee** beginnt
– Voraussetzungen abklärt
– Ziele setzt
– den Rahmen festlegt
– die Planung durchführt
– das Vorhaben realisiert
– mit einer Nachbesinnung abschliesst
und so
– einen **Anfang** und ein **Ende** hat
– erst noch Arbeitsformen, wie sie im späteren Leben für viele Menschen eine Rolle spielen, antizipiert.

g) Die Aufgabenvielfalt eruieren
Damit sind die beruflichen Tätigkeiten gemeint, die vom Ausübenden bestimmte Fähigkeiten und Fertigkeiten verlangen. Sie ermöglichen ihm, sich von andern Berufen zu unterscheiden und wirken damit ebenfalls identitätsfördernd.

Ein Lehrer scheint auch bezogen auf die Aufgabenvielfalt identitätsgefährdet. Es gibt zuviele Menschen, die glauben, das was der Lehrer tue, könnten sie auch, ja sie könnten es noch besser. Umgekehrt scheint sich in diesem Beruf im Laufe der Jahre tatsächlich so etwas wie ein «Amalgameffekt» einzustellen.

Damit ist die Einengung und Verfestigung auf wenige Methoden gemeint, die immer wieder gleich zur Anwendung kommen und damit die **Identität des Lehrers** bedrohen können. Deshalb könnte ALFB auch hier identitätsfördernd wirksam werden, indem z.B.
– die Lehrer einer Schulklasse
gemeinsam und fächerübergreifend die Quartalsplanung durchführen
– die Lehrer einer Schulklasse
am eigenen Leibe neue Methoden erproben (Arbeitsauftrag, Kreisgespräch, Rollenspiel usw.)
– die Lehrer einer Schulklasse
bereit sind, ihren Unterricht mit Video aufzuzeichnen und in dieser Lehrergruppe visionieren und besprechen zu lassen.

h) Der Aufgabenbedeutung auf den Grund gehen
Damit ist gemeint, dass die Arbeit des Berufsausübenden einen wesentlichen Einfluss auf das Wohl anderer Menschen, seien es Schüler, Arbeits-Kollegen oder Leute ausserhalb der Organisation hat. Wird in diesem Zusammenhang die Bedeutung der eigenen Arbeit erfahren und anerkannt, hat sie identitätsfördernden Effekt.

Hier kann ALFB sinnvoll werden, wenn
– Lehrergruppen, am besten wiederum die Lehrer, die eine Schulklasse gemeinsam betreuen, sich gemeinsam um schwierige Schulklassen zu kümmern beginnen
– die Lehrerschaft einer Schule den Kontakt mit den Abnehmern ihrer Schüler so macht, dass dieser Kontakt fruchtbar wird, d.h. **nicht** zum Befehlsempfang entartet
– die Lehrerschaft einer Schule den Kontakt mit der Elternschaft so sucht, dass letztere bei der Problemlösung mithilft, dass Synergie das Ziel ist, ZUGMOTIVATION entsteht. Das Ziel ist, die Eltern als Verbündete der Schule zu gewinnen.

i) Autonomie am Arbeitsplatz erhöhen
Damit ist das Ausmass gemeint, in dem der Arbeitsplatz dem Berufsausübenden Freiheit, Unabhängigkeit und Entscheidungsspielraum bezüglich
– der zeitlichen Einteilung der Arbeit
– und der Festlegung der Arbeitsverfahren
gewährt.
Lehrer sind zeitlich häufig in hohem Ausmass gebunden. Der starre Stundenplan ermöglicht wenig Flexibilität und schreibt implizit häufig **ein** Arbeitsverfahren vor: den Frontalunterricht.

Daraus wäre zu folgern, dass die postulierte Methodenfreiheit zwar eine schöne Forderung ist, dass sie aber in der Praxis häufig

nicht, jedenfalls nicht in Schulen mit dem Fachlehrerprinzip, realisiert werden kann. Der Autonomiegrad des Lehrers am Arbeitsplatz scheint bescheiden.
Eine sinnvolle Aufgabe der ALFB könnte deshalb sein, das starre Stundenplangefüge flexibler zu gestalten, damit Arbeitsverfahren wie
– Block/Epochenunterricht
– Projektarbeit
möglich werden. Das Ziel ist wiederum, die Berufsidentität des **Lehrers** zu fördern.

k) Rückmeldung ermöglichen
Damit ist das Ausmass gemeint, in dem der Berufsausübende bei der Ausübung seiner Tätigkeit direkte und klare Informationen über die Effektivität seiner Leistung erhält.

Auch in diesem Bereich ist die Identität des Lehrers gefährdet, erhält er doch selten, was obiger Forderung entsprechen würde.

ALFB stellt hier die Frage, ob Lehrer sich diese Rückmeldung nicht selbst organisieren und holen könnten. Z.B.
– Ein Lehrerkollegium schliesst sich zusammen. Jeder Teilnehmer präsentiert eine Videoaufnahme des eigenen Unterrichts. Die andern geben Feedback.
– Eine Lehrergruppe schliesst sich zusammen. Gesprächsgegenstand sind Fallbeispiele aus dem eigenen Unterricht.

Beide Verfahren sind nicht einfach, unter kundiger Leitung aber sehr wirkungsvoll und identitätsfördernd.

Es wurden 10 zentrale Möglichkeiten von ALFB beschrieben. Sie alle bilden für die Rektoren und ihre Lehrerschaft eine eigentliche Herausforderung bezogen auf
– das Funktionieren der eigenen Schule
– die eigene Berufsidentität.

Es mag andere Prioritäten und Schwerpunktsetzungen geben. Hier wurden die Themen formuliert, die mir wichtig und zentral erscheinen.
Ich glaube, dass diesbezüglich Schulen heute von gut geführten Unternehmen einiges lernen könnten.
Ich glaube auch, dass wir gut daran täten, es zu tun.

Erstmals offeriert der Arbeitgeber ein bezahltes Zeitgefäss, um ALFB durchführen zu können.

Jede Schule hat somit die Chance, während der ALFB etwas ihr sinnvoll und möglich Erscheinendes zu tun, wissend, dass Handlungen viel grösseren Einfluss auf Einstellungen und Überzeugungen haben als umgekehrt.

Anmerkungen

[1] Schweiz. Lehrerzeitung, Heft 9 vom 30.4.1986, 14–15.
[2] Fend, Helmut: Gute Schulen – Schlechte Schulen. Unveröffentl. Manuskript, vorgetragen an der Tagung des Deutschen Verbandes für Lehrerfortbildung DVLFB vom Mai 1986 in Loccum BRD.
[3] Vorgetragen von einer Arbeitsgruppe anlässlich der Schlussveranstaltung der Loccumer Tagung des DVLFB am 23.5.1986.
[4] Peters, Thomas und Waterman, Robert: Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Landsberg (verlag moderne industrie) 1983ff.
[5] Fend: a.a.O., S. 114
[6] Müller, Werner R.: Führung und Identität. Bern (Haupt) 1981.
Die Punkte f, g, h und i orientieren sich an fünf Dimensionen, die
– Werner R. Müller beschreibt
– jeder Mensch an seinem Arbeitsplatz vorfindet
– identitätsbildend wirken
– im Programm des Instituts für Unterrichtsfragen und Lehrerfortbildung (ULEF) SS 1986 abgedruckt sind auf den Seiten 6f.

Erfahrungsberichte gesucht!
Die Redaktion «schweizer schule» möchte die Idee der schulhausbezogenen Zusammenarbeit, Entwicklung und Fortbildung weiter pflegen. Auch hier gilt, dass gute Beispiele ansteckend wirken. Und gute Beispiele gibt es wohl mehr, als die breite Klage vom isolierten Lehrer vermuten lässt! Wir ermuntern Schulen mit entsprechenden Erfahrungen, uns doch einen kurzen Bericht zu schreiben. Wir werden Ihre Erfahrungen gerne in den folgenden Nummern (und Jahrgängen) an die Leser-Kolleginnen und -Kollegen weitergeben.