

Strategie 2018 bis 2025

# Digitale und andere Herausforderungen

Interview: Michael Gerber

Foto: Adrian Moser

**Seit September 2017 präsidiert Elisabeth Schenk Jenzer den Schulrat der PHBern. Als eine der ersten Amtshandlungen hat das neu konstituierte strategische Gremium der PHBern die neue Vision und die Strategie 2018 bis 2025 verabschiedet. Die Digitalisierung ist nur eine der grossen Herausforderungen, die die PHBern bewältigen muss. Im Gespräch mit der neuen Schulratspräsidentin, ihrem Vorgänger Martin Fischer und Rektor Martin Schäfer wird deutlich, wie vielfältig die Themen sind, die die PHBern beschäftigen.**

Der Schulrat verabschiedete Ende Oktober 2017 eine neue Vision und die Strategie für die Jahre 2018 bis 2025. Vision und Strategie wurden unter Einbezug von vielen Angehörigen der PHBern erarbeitet und vom Schulrat Ende Oktober verabschiedet.

Ende August war Martin Fischer nach zwölf Jahren im Schulrat und zehn Jahren als Präsident des strategischen Gremiums zurückgetreten. Seine Nachfolge trat Elisabeth Schenk Jenzer an, Rektorin am Gymnasium Kirchenfeld. Seit sieben Jahren ist Martin Schäfer Rektor der PHBern. Für ihn ist klar, dass sich ein Grundsatz durchsetzen muss: «Wir erachten unsere Studierenden als eigenverantwortlich für das Lernen und trauen ihnen auch Selbstorganisationskompetenzen zu.»

## **Martin Fischer, wo steht die PHBern zwölf Jahren nach Ihrer Gründung?**

**Martin Fischer** Die PHBern hat eine riesige Entwicklung hinter sich. Heute ist sie ein Kompetenzzentrum zu vielen Bildungsfragen, zur Lehrerinnen- und Lehrerbildung sowie Auskunfts- und Entwicklungsort für Schulfragen. Die PHBern ist im Kanton Bern als dritter Hochschultyp neben der Universität Bern und der Berner Fachhochschule akzeptiert. Zudem ist die PHBern eine der grossen Pädagogischen Hochschulen der Schweiz.

## **Elisabeth Schenk, warum übernahmen Sie das Präsidium des Schulrats?**

**Elisabeth Schenk** Ich war ursprünglich in der Lehrerinnen- und Lehrerbildung tätig. 13 Jahre lang unterrichtete ich am Berner Haushaltungslehrerinnenseminar Deutsch und Fachdidaktik Deutsch. Dann wurden die Seminare abgeschafft, und ich wechselte ans Literargymnasium Kirchenfeld, wo ich 1995 Rektorin wurde, seit 2005 bin ich Rektorin der Abteilung Geistes- und Humanwissenschaften und leite mit zwei Kollegen die Gesamtschule. Präsidentin des Schulrates der PHBern zu werden, ist für mich wie ein Heimkommen, zurück in die Lehrerinnen- und Lehrerbildung.

## **Was interessiert Sie an der Leitungsfunktion im Schulrat?**

**Elisabeth Schenk** Die Aus- und Weiterbildung von Lehrpersonen. Der Lehrberuf ist einer der wichtigsten überhaupt. Es ist eine zentrale Aufgaben des Staates, gute Lehrpersonen auszubilden. Als Rektorin stelle ich Lehrpersonen an und habe natürlich ein grosses Interesse an gut ausgebildeten und hochmotivierten Fachleuten. Mein ganzes Berufsleben dreht sich um die Frage, was eine gute Lehrperson ist und wie man sie ausbildet und findet. Zudem hatten und haben Lehrpersonen im Kulturleben des Kantons Bern immer wichtige Aufgaben übernommen. Ohne

dieses Engagement wäre der Kanton Bern kulturell bedeutend ärmer.

## **Martin Schäfer, was bedeutet der Wechsel an der Spitze des Schulrates für Sie?**

**Martin Schäfer** Es gab verschiedene Wechsel im Schulrat. Sicher werden sich mit den neuen Personen die Abläufe verändern, bisher vorhandenes Wissen fällt weg, neues kommt dazu. Es gibt Chancen, aber auch gewisse Risiken, wenn man Dinge, die bisher klar waren, von Grund auf neu diskutiert. Mit neuen Personen kommen neue Impulse und neue Anliegen. Das ist immer auch eine Bereicherung. Die Funktion des Schulrates wird sich nicht verändern. Der Schulrat hat eine wichtige Scharnierfunktion zwischen der gesamten PHBern und der Erziehungsdirektion. Es gab immer wieder Phasen, in denen das sehr wichtig war.

## **Wie haben Sie bisher die Zusammenarbeit im Schulrat erlebt?**

**Martin Schäfer** Als ich vor sieben Jahren Rektor wurde, war das Verhältnis zwischen Schulrat und Rektorat etwas angespannt. Das hat sich aber rasch beruhigt. Es wurden und werden zwar immer kritische Fragen gestellt, aber ich spürte immer die grosse Unterstützung des Schulrates. Die Zusammenarbeit war und ist sehr partnerschaftlich und stabil. Immer wieder gab es auch sehr intensive Diskussionen, zum Beispiel über Sparmassnahmen.

**Martin Fischer, Ihr Ziel war es, für Stabilität zu sorgen?**

**Martin Fischer** Ja, absolut. Zu Beginn gab es an der PHBern diverse Institute an verschiedenen Standorten, die ganz unterschiedlich funktionierten und an denen ganz unterschiedliche Ansichten vertreten wurden. Es ging für mich darum, eine einheitlichere Institution zu gestalten. Der Schulrat sollte Rahmenbedingungen schaffen, damit die Expertenorganisation ihren Entfaltungsspielraum nutzen konnte. Das ist, so glaube ich, sehr gut gelungen, sicher auch dank des gemeinsamen Standortes im Hochschulzentrum von Roll, wo seit 2013 alle vier Institute der Grundausbildungen und auch das Institut für Forschung Entwicklung und Evaluation sind. Ein wichtiger Schritt war auch der sogenannte Orientierungsrahmen, den sich die PHBern 2012 gab. Mit diesem Grundsatzpapier definierte die PHBern einen gemeinsamen Rahmen für die Lehre, die berufspraktische Ausbildung, die Berufseinführung und die Weiterbildung.

**Elisabeth Schenk, Sie verfolgen die Arbeit der PHBern seit Jahren?**

**Elisabeth Schenk** Ich kenne die PHBern sowohl als Hochschule, die unsere Maturandinnen und Maturanden besuchen, als auch als Ausbildungsstätte für Lehrpersonen, die wir



Martin Schäfer, Elisabeth Schenk Jenzer und Martin Fischer

am Gymnasium anstellen. Die PHBern hat einen guten Ruf. Viele entscheiden sich für ein Studium an der PHBern, weil sie am Besuchstag einen guten Eindruck erhalten und das grosse Engagement der Dozierenden spüren.

**Wo möchten Sie als Präsidentin des Schulrates Schwerpunkte setzen?**

**Elisabeth Schenk** Für mich ist die neu erarbeitete Strategie eine ganz wichtige Grundlage; sie gibt die Ziele vor. Der Schulrat wird in erster Linie

als «critical friends» die Umsetzung der Strategie begleiten. Das Gremium ist auch ein Sounding Board, das nachfragt und wissen will, welche Überlegungen hinter Entscheidungen der Schulleitung oder des Rektors stehen. Gerne würde ich auch den Austausch zwischen Schulrat und Schulleitung noch intensivieren. Der Schulrat sollte noch etwas mehr Einblicke in die Arbeit der einzelnen Institute erhalten. Strategische Entscheide können nur gefällt werden, wenn man das Schiff kennt, das man steuern soll.

**Die Strategie 2018 bis 2025 nennt fünf Ziele, sind dies die grössten Herausforderungen für die PHBern?**

**Martin Schäfer** Im Prinzip kann man die fünf Ziele auf eines reduzieren: Ob man von den Herausforderungen der Schulen spricht oder von jenen der PHBern, es geht immer um die Haltungen. Zusammen mit den weiteren Mitgliedern der Schulleitung bin ich überzeugt, dass sich Dozierende und Lehrpersonen künftig noch viel stärker als Expertinnen und Experten für das Lernen ihrer Studierenden bzw. ihrer Schülerinnen und Schüler verstehen müssen – und weniger als bis anhin als Expertinnen und Experten für den Unterricht. Diese Veränderungen auf der Haltungsebene wird für alle Beteiligten anspruchsvoll sein.

**Elisabeth Schenk** Wie Martin Schäfer sagt, ist es ganz entschei- ▶

## Die PHBern unterwegs in die Zukunft

Die Strategie soll sicherstellen, dass die PHBern langfristig bestehen kann und dabei qualitativ hochstehende Leistungen erbringt. Sie befasst sich mit der Zukunft bzw. den für das Bestehen der PHBern wichtigen Fragen in den Bereichen der sich verändernden Umwelt, der eigenen Ressourcen sowie den Erwartungen und Bedürfnissen der Interessengruppen. Sie beschreibt die mehrjährige Ausrichtung der PHBern und dient als transparente und verbindliche Grundlage für die Weiterentwicklung der Gesamtinstitution.

**Vision:** Die PHBern prägt die Schule der Zukunft: innovativ, vernetzt und agil.

### Strategische Ziele 2018 bis 2025

- Die PHBern nutzt die Chancen der Digitalisierung proaktiv.
- Die PHBern zeichnet sich aus durch ihre Expertise zu Heterogenität und Inklusion als Querschnittsthema.
- Die PHBern ermöglicht Studierenden und Weiterbildungsteilnehmenden, Ziele individualisiert und flexibilisiert zu erreichen.
- Die PHBern fördert mit ihrer exzellenten Forschung die Qualität von Schule und Unterricht.
- Die PHBern profiliert sich in allen Fachdidaktiken durch Interdisziplinarität.

dend, dass man die Dozierenden und auch die Studierenden bereit macht, mit Veränderungen umzugehen. Es liegt aber auch im Wesen der Schule, dass sie eine bewahrende Aufgabe wahrnimmt. Die Schule soll gesellschaftliche Druckversuche, Anforderungskataloge und utilitaristische Zweckorientierungen kritisch prüfen und sich ihnen wenn nötig auch widersetzen. Sicher bewahren soll die Schule die sozialen Ziele. Die Interaktion in der Lerngruppe soll es weiterhin geben wie auch die Interaktion zwischen Lehrperson und Schülerinnen und Schülern. Hier wird es immer eine strukturelle Hierarchie geben. Und damit auch eine strukturelle Verantwortung. Wir müssen zur Beziehungsarbeit Sorge tragen. Es geht auch darum, einen geschützten Rahmen bieten zu können, in dem die Kinder und Jugendlichen leben und sich entfalten können.

**Martin Schäfer** Es gab von Professor Oelkers eine hervorragende Vorlesung zur Ästhetik der Bildung. Er hat mit Bildern sehr gut vor Augen geführt, dass alle Reformpädagogik, alle Lernplanentwicklung am Erscheinungsbild der Schule komplett vorbeigegangen sind. Man muss nicht die ganze Schule revolutionieren, aber es braucht einen Wandel bei der Haltung, das ist hoch anspruchsvoll.

**Elisabeth Schenk** Der Fokus muss sich zwingend von der Stoffvermittlung verschieben zur Frage: «Was muss eigentlich im Kopf und im Herzen der Schülerin und des Schülers passieren?» Die beste Lektion kann scheitern, wenn sie das Lernen nicht fördert und bei den Schülerinnen und Schülern nicht andockt. Auch der Fokus bei den Lehrpersonen müsste nicht bei der Frage sein: Wie viel Zeit wende ich für die Vorbereitung auf? sondern: Was lernen die Schülerinnen und Schüler?

### **In der neuen Strategie ist die Digitalisierung ein wichtiges Thema. Was kommt auf uns zu?**

**Martin Schäfer** Ich bin relativ skeptisch. Die Digitalisierung kann unterstützend wirken, um das Lernen oder die Arbeitsorganisation zu optimieren. Natürlich wird heftig über das Grundlagenfach Informatik am Gymnasium diskutiert. Im Moment gibt es einen Aktionismus. Hier noch ein Tool

und da noch ein Tool. Wir müssen Wege finden, die Dinge so zu nutzen, dass uns die Digitalisierung in den Prozessen nützt. Sie ist ein Mittel zum Zweck. Wichtig ist, dass wir lernen zu verstehen, wie die grosse digitale Welt funktioniert.

### **Die Erwartungen der Gesellschaft an die Schule sind riesig.**

**Elisabeth Schenk** Die Gesellschaft erwartet von der Schule möglichst arbeitsmarktfähige Jugendliche. Aufgabe der Schule ist es aber auch, Ziele zu verfolgen, die die Gesellschaft nicht so stark verlangt.

**Martin Fischer** Mit der wachsenden Individualisierung wird die Schule noch verstärkt dafür sorgen müssen, dass das soziale Lernen nicht zu kurz kommt.

**Martin Schäfer** Das soziale Lernen stelle ich überhaupt nicht infrage. Ich stelle aber infrage, ob die soziale Gruppe weiterhin die Klasse sein wird. Es gibt Ideen, das Land mit Work-Spaces zu überziehen, sodass niemand mehr als 15 Minuten bis zum Arbeitsplatz braucht. Hier würde man auch wieder auf Menschen treffen, die ganz verschiedene Dinge mitbringen. Unser Verständnis von einer Gruppe Studierender und einer Dozentin bzw. einem Dozenten in einem Raum, das ist soziales Lernen... dieses Verständnis ist vielleicht schon bald überholt.

### **Aber die PHBern mit ihrem Campus wird es noch ein paar Jahre geben?**

**Elisabeth Schenk** Ja, sicher. Für viele Studierende ist die PHBern sehr attraktiv, weil sie hier so viele verschiedene Leute treffen. Leutetreffen ist eines der beliebtesten Angebote jeder Bildungseinrichtung.

### **Die Studienpläne der PHBern werden immer wieder angepasst. Warum?**

**Martin Schäfer** Unser Grundsatz für die nächsten Anpassungen bei den Studienplänen: Wir erachten unsere Studierenden als eigenverantwortlich für das Lernen und trauen ihnen auch Selbstorganisationskompetenzen zu. Solche Eckpfeiler mussten wir verankern, um klarzumachen, von welchem Bild einer studierenden Person wir eigentlich ausgehen. An der PHBern ist es auch ein Berufseignungskriterium: Man muss

sich selber analysieren und reflektieren können. Wer das nicht kann, scheitert spätestens im Beruf.

### **Wie hat sich die PHBern in der schweizerischen Hochschullandschaft positioniert?**

**Martin Schäfer** Viele Aufgaben müssen wir als PH Schweiz lösen. Forschung ist nur gemeinsam möglich, und auch die Digitalisierung verlangt Zusammenarbeit. Die Verbindung von Theorie und Praxis gelingt der PHBern gut. Auch bei der Lancierung der drei Fachdidaktikzentren und beim Festlegen der Forschungsschwerpunkte sind wir sehr gut unterwegs. Als PHBern haben wir uns positioniert, und wir müssen nicht mehr Angst haben um unsere Existenz. Wir haben zudem einen guten Ruf als verlässliche Kooperationspartnerin.

### **Gelegentlich wird in der Politik gefragt, wozu es Forschung an der PHBern braucht.**

**Martin Schäfer** Es gibt Fragen, die an den Schulen auftauchen und die nur die Pädagogischen Hochschulen, die nahe am Berufsfeld Schule forschen, beantworten können. Nur Dozierende, die in der Forschung selber aktiv sind oder sich zumindest immer am Puls der aktuellen Forschung halten, können den Studierenden das aktuelle Wissen vermitteln. Professionelle Lehrpersonen sollen im Sinne der reflexiven Praxis von Zeit zu Zeit innehalten und überlegen, was funktioniert und was nicht. Dazu sollen sie in der Lage sein, forschend zu lernen. Genau diese Prozesse können sie in den Praktika an der PHBern durchlaufen.

### **Vernetzung ist der PHBern wichtig. Warum?**

**Martin Fischer** Die Zusammenarbeit mit der Erziehungsdirektion war und ist für die PHBern ganz wichtig und hat sich stark entwickelt.

**Elisabeth Schenk** Auch die Zusammenarbeit mit Abnehmerschulen und mit Partnerschulen, die Praktika anbieten, ist unerlässlich, ebenso die Vernetzung mit Verwaltung und Politik. Und was wir nie vergessen dürfen: Die raison d'être sind die Schülerinnen und Schüler. Für sie bilden wir Lehrpersonen aus und – weiter, für sie forschen wir und für sie entwickeln wir auch die PHBern immer weiter.