

CIEA 2006

Bildungsinstitutionen, welche sich für wirkungsvolles Lernen und nachhaltiges Handeln einsetzen

Dr. Mariana Martelli
CODESSER, Santiago, Chile

Freitag, 18. August 2006

**25. Internationaler Lehrgang über die berufliche Ausbildung,
das Unterrichtswesen und die Beratung in der Landwirtschaft**



Faktoren und Voraussetzungen für ein wirksames Lehren und Lernen in der landwirtschaftlichen Bildungsinstitution: Eine Analyse am Beispiel CODESSER

Einleitung

Es ist eine unbestreitbare Tatsache, dass heutige Bildungseinrichtungen einer komplexen Dynamik unterworfen sind, die auf einem Wechselspiel von Einflüssen beruht. Die Globalisierung, die Fortschritte in Wissenschaft und Technologie und die immer schnellere Schaffung und Verbreitung von Informationszugang sind einige davon. Zusammen setzen sie neue Anforderungen an das Lernen und sind gleichzeitig Vorkämpfer für einen Wandel der Identität, der Funktionen und der Ziele der Bildung und damit unumgänglich für Veränderungen im Führungsprozess und in den Modalitäten zu ihrer pädagogischen Ausgestaltung.

In diesem neuen globalen Umfeld spielt die Transformation von Informationen in Wissen eine zentrale Rolle. Deshalb stellt die Entwicklung dieser Fähigkeit eine vorrangige Herausforderung der Bildungseinrichtung dar. Aber, welche Art von Lernen braucht es, um sich kompetent Wissen aneignen zu können? Es ist klar, dass weder die herkömmlichen Grundfertigkeiten noch die vorgegebene und begrenzte Gesamtheit der in der Schule erworbenen Kenntnisse ausreichend sind. Es braucht noch etwas mehr und etwas anderes, nämlich die Fähigkeit, auf Informationen zuzugreifen, sie auszuwerten, zu verarbeiten und umzuwandeln. Und es braucht die Fähigkeit zum Lerntransfer und zu lebenslangem Lernen in verschiedenen Lebensumfeldern und mit verschiedenen Zielsetzungen, um Nutzen aus der Lernerfahrung zu ziehen, sie in neue Zusammenhänge zu stellen und eigenständig verschiedenste Problemlösungen erarbeiten zu können. Diese neue Art von Lernen wird als wirksames, signifikantes oder gutes Lernen bezeichnet. Sie ist Ziel, Lehrinhalt und Lehrmethode zugleich und darauf ausgerichtet, ein Selbstgesteuertes, individuelles Lernen das ganze Leben lang als Instrument für eine Weiterentwicklung in persönlicher, beruflicher und gesellschaftlicher Hinsicht anzuregen.

Wirksames Lernen kann nicht spontan entstehen. Es muss über eine schulische und pädagogische Leitung geschaffen werden. Diese muss fähig sein, die erforderlichen Voraussetzungen zu schaffen, damit die Schüler zu Urhebern ihres Lernens werden und die Lehrpersonen zu Vermittlern und Begleitern während des Lernprozesses. Allerdings ist die Lehrtätigkeit in den allgemeinen Prozess der institutionellen Leitung gegliedert, weshalb dieser Vorsatz die Gesamtheit der Bildungseinrichtung einbezieht. Somit stellen sich drei neue Fragen: Welche Kriterien oder Vorgehensweisen tragen zu einer wirksamen Schulorganisation bei? Welche Faktoren und Voraussetzungen der Schulführung tragen zu einem wirksamen Lehren und Lernen bei? Wie lässt sich

eine kontinuierliche Verbesserung dieser beiden Prozesse und der Ergebnisse sicherstellen?

Die vorliegende Präsentation will konkrete Antworten auf diese Fragen liefern. Am Beispiel der von der chilenischen Bildungsreinrichtung CODESSER gemachten Erfahrungen sollen die administrativen und pädagogischen Einflussgrößen analysiert werden, die zu erfolgreichen Ausbildungsgängen im Bereich der landwirtschaftlichen Ausbildung beigetragen haben. Als erstes wird eine kurze Beschreibung dieser Bildungsinstitution gegeben. Anschliessend werden die Handlungskategorien für die Wirksamkeit der Bildungseinrichtung sowie die schulischen Faktoren und Voraussetzungen für ein wirksames und nachhaltiges Lernen dargestellt. Im dritten Teil kommen die Beurteilungsmechanismen zur Sprache, die zur Gewährleistung der Qualität in der Schulführung und der Wirksamkeit des Lehr-/Lernverhaltens eingesetzt werden. Die Schlussdiskussion widmet sich den von der Institution selber gemachten Lernerfahrungen, die sie als Voraussetzung für ihr Bestehen erachtet.

I. Institutioneller Kontext

a. Was ist CODESSER

CODESSER (*Corporación de Desarrollo Social del Sector Rural – Institution für soziale Entwicklung in der Landwirtschaft*) ist eine private Institution ohne Gewinnstreben und wurde vor 30 Jahren von der Verbandsorganisation Nationale Gesellschaft für Landwirtschaft in Chile (*Sociedad Nacional de Agricultura de Chile*) zur Unterstützung der globalen Entwicklung des ländlichen Sektors gegründet. Ihre Aufgabe umfasst zwei weitreichende, komplementäre Handlungsbereiche: die Ausbildung von Arbeitskräften und die Förderung der Produktion. Ersterer ist auf die Befähigung von Menschen mittels eines Leistungsangebots für die formale Bildung und die berufliche Grundbildung ausgerichtet. Der Förderungsbereich widmet sich der Erschliessung von Möglichkeiten für mehr wirtschaftliche Effizienz und zur Steigerung der Produktivität und des unternehmerischen Wettbewerbs in der Wald-, Land- und Viehwirtschaft und im agroindustriellen Sektor.

Das oberste Organ der Institution ist die Direktion mit sieben Mitgliedern, die aus der Welt der Wirtschaft, der Lehre und der Verbände gewählt werden. Sie wird von einem Präsidenten angeführt, der die Vertretung der Institution innehat. Die Direktion ist zuständig für die Formulierung der Vision und die Ausrichtung der Institution auf vorzügliche Bildung, für die Beziehungspflege zum Produktionssektor sowie für die Überwachung des Institutionsvermögens. Des Weiteren entscheidet sie über die allgemeine Politik der Institution. Deren Umsetzung obliegt dem Generalsekretär, der mit geschäftsführenden und vollziehenden Funktionen ausgestattet ist, sowie vier Fachdirektionen: Grundbildung, Berufsbildung, Förderung des Produktionssektors sowie Verwaltung und Finanzen.

Kurz gefasst: CODESSER ist eine Einrichtung mit dem Ziel, Leistungen für den Bildungs- und Ausbildungsbereich und zur Verbesserung der Unternehmensleistung

im Landwirtschaftssektor anzubieten. Hierfür steht sie in enger Verbindung und Zusammenarbeit mit staatlichen und privaten Organisationen in Chile und verwaltet öffentliche und private Ressourcen (physische und wirtschaftliche) und Entwicklungsinstrumente, um den Fortschritt, vorrangig der Landwirtschaft, zu unterstützen.

b. Wie ist das Bildungssystem CODESSER strukturiert?

Die formale Bildung nimmt eine zentrale Stellung im Handeln der Institution ein. CODESSER verwaltet ein Bildungssystem bestehend aus 19 Ausbildungszentren, in denen auf Vorschulstufe, Grundstufe und Mittelstufe unterrichtet wird. Letztere umfasst die Ausbildungsrichtungen Humanwissenschaft und Fachausbildung oder berufliche Grundbildung. In diesem Bereich werden neun Fachrichtungen angeboten, von denen die wichtigste, gemessen am Anteil eingeschriebener Schüler (63%) und an der Anzahl Schulen (15), die Landwirtschaft ist.

Das schulische Angebot richtet sich an Kinder und Jugendliche beiderlei Geschlechts im Alter von fünf bis 18 Jahren, die hauptsächlich aus dem ländlichen Sektor und aus städtischen Randgebieten des ganzen Landes stammen. In 2006 sind rund 9000 Schüler eingeschrieben, davon 25% Mädchen und 75% Knaben. Zu den Dienstleistungen im Bildungsbereich gehört das Angebot eines Internatsbetriebs, das von 49% der Schüler genutzt wird (22% Mädchen und 78% Knaben). Für die Schüler sind Unterricht und Internatsbetrieb kostenlos.

Abgänger einer Schule von CODESSER können sich direkt auf den Arbeitsmarkt begeben oder eine höhere Schule besuchen. Für Schulabgänger der Berufsschule hat die Institution Abkommen mit wichtigen Lehranstalten (INACAP und DUOC-UC) geschlossen, die den direkten Eintritt und die Anerkennung von Studienleistungen erlauben.

c. Welche Ziele verfolgt das Bildungssystem CODESSER?

Die Bildungsaufgabe von CODESSER ist die Heranbildung von integren Menschen mit beruflicher Befähigung und sozialem Engagement. Diese drei Zielsetzungen setzen den Erwerb von drei grundsätzlichen Kompetenzen seitens der Schüler voraus: lernen zu sein, lernen zu handeln und lernen zusammenzuleben. Dies wiederum verlangt und stützt sich auf den Umgang mit einer entscheidenden und unabdingbaren Fähigkeit, nämlich mit dem Wissen um das Lernen. Und darin liegt der Kern des Konzepts des wirksamen und lebenslangen Lernens.

In diesem Rahmen versteht die Institution den Begriff des wirksamen Lernens auf zweifache Weise. Einerseits als Handlungsprinzip, als Lehrinhalt und als Lehrmethode mit Ausrichtung auf die Entfaltung der Fähigkeit zu einem aktiven, wirksamen, selbstgesteuertem und nachhaltigen Lernen seitens der Schüler. Und andererseits als allgemeines Ergebnis der Ausbildung, das in der Beherrschung der Gesamtheit der Kompetenzen im Abgängerprofil der Schülerschaft zum Ausdruck kommt.

Mit diesem Ziel vor Augen hat die Institution in den letzten zehn Jahren die Entwicklung der Lernfertigkeit zu lernen eingebunden, und zwar als transversale Zielsetzung des Lehrplans. In der Folge hat sich das wirksame Lernen, in seinen beiden Bedeutungsrichtungen, zu einer Bildungsreferenz herangebildet hat, die in alle Schulaktivitäten einfließt und sich darin manifestiert und die den Fokus auf die Unterstützung der Selbstverwirklichung der Schüler, die soziale Integration, die Arbeitsmarktfähigkeit und die Anpassungsfähigkeit an zukünftige Handlungsszenarien legt.

d. Welche Ergebnisse kann CODESSER vorweisen?

Seit ihrer Gründung kann die Institution anhaltendes Wachstum und nachhaltige Wirkung verzeichnen. Wichtige Meilensteine im Lehrbereich sind die Aufnahme zusätzlicher Bildungseinrichtungen in das System, die Diversifikation von Fachrichtungen, wachsende Schülerzahlen, ein Anstieg der Beschäftigungsrate von Schulabgängern und der Zufriedenheit von Schülern und Arbeitgebern wie auch bessere Indikatoren zur Messung der Effizienz des Systems. Hier stellt sich die Frage nach den Faktoren, die solche Ergebnisse möglich gemacht haben. Die Antwort liegt in einem guten Geschäftsführungsprozess der Institution mit Fokus auf eine Bildungstätigkeit, deren Eigenschaften im Folgenden behandelt werden.

II. Kriterien, Faktoren und Voraussetzungen für schulische Wirksamkeit und wirksames Lernen.

a. Führungsrahmen für eine wirksame Bildungsorganisation: Welche institutionellen Handlungsgrundsätze tragen zur Wirksamkeit der Bildungseinrichtungen bei, die von der Institution bewirtschaftet werden?

Die Bildungseinrichtungen von CODESSER stehen in Übereinstimmung mit einem System, das vom Hauptsitz gelenkt wird. Dieser legt die Ziele fest und gibt die allgemeinen Richtlinien, Grundsätze und Regelungen betreffend der schulischen Aufgabe vor. Dem Hauptsitz obliegt es, die individuelle und kollektive Effizienz der verschiedenen Bildungseinrichtungen zu überwachen. Zu diesem Zweck wurde ein Handlungsrahmen für die Führung des Bildungssystems entwickelt, der sich durch folgende Elemente kennzeichnet: explizite Bildungsreferenz, direkte und aktive Mitwirkung von Unternehmern an der institutionellen und schulischen Führung, autonome Schulleitung, Qualität in der Schulführung, eigene Lehrpläne und Programme, Rahmen für eine wirksame Bildung, kontinuierliche Evaluation und systematische Verbesserung der Lehrtätigkeit.

- **Explizite Bildungsreferenz:** Das Bildungsangebot von CODESSER ist die Antwort auf ein institutionelles Bildungsprojekt, das von einer Ideologie gelenkt wird, die den Leitrahmen und die normative Ausrichtung der schulischen Tätigkeit darstellt. In ihm verdeutlicht sich der zu fördernde Bildungstyp, die Art der Ausgestaltung und die Art und Weise, in der das Bildungszentrum und die Beziehung zu seiner Umgebung zu verstehen ist. Er dient als Lenkungsinstrument und um Kriterien der Schulführung zu vereinen, als auch als Orientierungshilfe für die Eltern bei der Wahl der Ausbildungsrichtung ihrer Kinder.
- **Mitwirkung von Unternehmern:** Eine Schlüsseleigenschaft der Geschäftsführung ist die Einbindung von Unternehmern in die institutionelle und schulische Leitung. Jedes Bildungszentrum untersteht einem Regionalvorstand bestehend aus Unternehmern (*Consejo Regional Empresarial – CRE*) mit leitender, ausführender und beratender Funktion. Diese Beteiligung von Unternehmern übersetzt sich in aktuelle Informationen hinsichtlich der Nachfrage nach Arbeitskräften, in Kriterien der Betriebsführung, in den Kontakt mit dem Produktionssektor, in berufliche Praxis und in die Beschäftigung von Schulabgängern.
- **Autonome Schulleitung:** Die Bildungseinrichtungen sind autonome Körperschaften. Sie sind mit weitreichenden Befugnissen im Rahmen der vom Hauptsitz festgelegten Grundsätze und Normen ausgestattet. Jede Schule operiert gemäss einem jährlichen Schulplan, der die Ziele hinsichtlich der Lehrtätigkeit, der Produktion, der Bewirtschaftung und der Leistungserbringung festhält. Dieser Schulplan wird mit Mitwirkung von Direktoren und Lehrpersonen ausgearbeitet, vom Regionalvorstand genehmigt und vom Hauptsitz evaluiert.

- **Qualität in der Schulführung:** Die Führung jeder Bildungsreinrichtung richtet sich nach einer Reihe von Grundsätzen mit Fokus auf Qualität. Es sind dies: Ausrichtung auf die Bedürfnisse der Nutzer (Schüler, Eltern, Lehrpersonen, Arbeitgeber, usw.), strategische Führung, Beteiligung der Schüler, prozessorientierte Führung, kontinuierliche Verbesserung sowie Stärkung des institutionellen Zusammenhalts.
- **Eigene Schulpläne und Programme:** Die Institution unterhält eigene, vom Erziehungsministerium genehmigte Schulpläne und Programme für die neun berufstechnischen Ausbildungsgänge. Der Lehrplan jeder Fachausbildung beruht auf in einem Abgangsprofil ausgedrückten Kompetenzen. Diese wurden in Absprache mit den verschiedenen Produktionssektoren und ihren Plänen und Programmen festgelegt, die wiederum von entsprechenden Unterrichtspersonen und Experten entwickelt wurden.

Dieses Instrument umfasst einen Kernbereich bestehend aus allgemeinen und berufsspezifischen Fächern, die in allen Bildungszentren unterrichtet werden, sowie ein variables Unterrichtsangebot mit Fächern, die von jeder Schule in Anlehnung an die Produktionsbereiche der Region bestimmt werden. Letzteres wurde im Jahr 2003 um das Fach für gute Vorgehensweisen in der Landwirtschaft zur Förderung der landwirtschaftlichen Qualität erweitert, das für alle Einrichtungen obligatorisch ist.

- **Rahmen für eine wirksame Bildung:** Für die Institution muss die Unterrichtsführung über klare Parameter für eine optimale Ausübung der Lehrtätigkeit verfügen. Zu diesem Zweck hat sie einen Rahmen für eine wirksame Bildung errichtet, der die Verantwortlichkeiten und Anforderungen jeder einzelnen Lehrperson in ihrer täglichen Arbeit im und ausserhalb des Klassenzimmers festlegt. Dieser Rahmen berücksichtigt vier Bereiche, von denen sich jeder auf einen anderen Aspekt oder eine andere Verantwortung der Lehrperson im Kreislauf des Bildungsprozesses bezieht. Diese sind die Planung und Vorbereitung der Lehrinhalte, die eigentliche pädagogische Praxis, die Evaluation und Reflexion der eigenen Lehrmethodik sowie der Kontakt zu den Schülern.

Die Planung ist eine Erfordernis, die der Tätigkeit im Klassenzimmer vorangeht. Gestützt auf ihre pädagogische Kompetenz, die Kenntnis der Schüler und die Beherrschung des Lehrstoffes soll die Lehrperson die Gestaltung, Auswahl und Organisation der pädagogischen Ereignisse wie auch der Beurteilungsstrategien dokumentieren. Mit letzteren würdigt sie die Erreichung der Lernziele durch die Schüler und gibt ihren eigenen Methoden Feedback.

Die pädagogische Praxis soll sich eng an einem Interaktionsmodell des Lehrens orientieren, in dessen Mittelpunkt der Schüler und das Lernen steht. Die Lehrtätigkeit muss also auf ein selbstgesteuertes Lernen hinzielen, die Lehrinhalte als Mittel zur Entwicklung der Lernfähigkeit benutzen, in Zusammenhang mit der Realität, den Bedürfnissen und Interessen der Schüler stehen, über klare Ziele und eine klare Struktur verfügen, eine

optimale Zeitnutzung gewährleisten, anspruchsvoll hinsichtlich der Leistungserwartungen sein, den Schüler zum Protagonisten machen und ihm Gelegenheit zur praktischen Anwendung des Gelernten geben, positive Anreize bieten, das Lernen und Lehren regelmässig evaluieren und mit Feedback versorgen sowie einem Lernen aller Schüler verpflichtet sein.

Die Ergebnisse der **Beurteilung** sollen dazu beitragen, die Schwierigkeiten der Schüler besser zu verstehen und ihnen bei deren Bewältigung zu helfen. Ebenso wichtig ist die Reflexion der Auswirkung der eigenen Arbeitsstrategien auf die Leistungen der Schüler. Diese bewusste und systematische Rückbesinnung auf die eigene Methodik soll zu einer Neuformulierung der pädagogischen Handlung und zur Gewährleistung einer Bildung von Qualität für alle Schüler beitragen.

Eine gute pädagogische Führung impliziert auch **Verantwortung in Bezug auf das Eingehen von Bindungen**, die über die reine Unterrichtstätigkeit hinausgehen und die das Engagement und die Mitwirkung am Bildungsprojekt der Einrichtung, den Kontakt zu Gleichrangigen, zu den Eltern und zur Bildungsgemeinschaft einschliessen. Verlangt wird darüber hinaus eine Sensibilisierung für die eigentlichen Bedürfnisse des Lernens, ein konstruktiver Teil der Arbeitsumgebung zu sein, sich mit Kollegen auszutauschen und von ihnen zu lernen und sich als ein ewig Lernender zu fühlen.

- **Kontinuierliche Evaluation:** Die Auswertung von Prozessen und Ergebnissen bildet einen festen Bestandteil der institutionellen Führung. Sie wird über verschiedene Mechanismen realisiert. Die gewonnenen Daten versorgen die Institution und ihre Bildungszentren mit objektiven Informationen für die kontinuierliche Verbesserung der Bildungstätigkeit. Die Direktoren des Hauptsitzes besuchen die verschiedenen Ausbildungszentren in regelmässigen Abständen zwecks Überwachung und Supervision der Geschäftsführung.
- **Optimierung der Lehrtätigkeit:** Die Institution setzt voraus, dass die Qualität der Bildung im Klassenzimmer gelebt wird und einer guten Führung des Lehrpersonals untersteht. Deshalb zielt ein wesentlicher Teil der Personalentwicklung der Institution darauf hin, die akademische Vorbereitung des gesamten Lehrkörpers sicherzustellen. Sie wird als eine strategische Variable betrachtet, die direkt mit vorzüglichen Bildungsleistungen verknüpft ist. Ziel der Weiterbildungsaktivitäten ist es, die pädagogischen Fähigkeiten zu festigen, die Fachkenntnisse in den einzelnen Disziplinen auf den neuesten Stand zu bringen und die berufliche Leistung der Lehrpersonen zu fördern. Der Prozess ist dynamisch und berücksichtigt eine Vielfalt von Themenbereichen und Modalitäten.

Trotz ihrer unterschiedlichen Ausrichtung bilden die erwähnten Elemente das politische-normative Fundament der Institution. Es trägt dazu bei, den Schulbetrieb mittels klarer Zielsetzungen, Standards und Leistungsziele zu regeln und ihm Richtungsweisung zu geben. Darunter fallen auch die Festlegung von Prozessen und Vorgehensweisen sowie die Schaffung von Voraussetzungen für eine gute Geschäftsführung und schulische Wirksamkeit.

***b. Schulischer und pädagogischer Führungsrahmen für wirksames Lernen.
Welche Faktoren und Voraussetzungen tragen zur Erreichung eines wirksamen Lernens und nachhaltigen Handelns im Bildungszentrum bei?***

Die oben aufgezeigten Kriterien, Grundsätze und allgemeinen Regelungen für den Lehrbetrieb reichen alleine nicht aus, um schulische Wirksamkeit zu erreichen. Das Streben nach wirksamem und nachhaltigem Lernen setzt das Ersinnen einer neuen Bildungsarchitektur voraus, in der unterschiedliche Prozesse, Räume und didaktische Formen formuliert und komplementiert werden. Also eine Schulführung, die das Kernstück des pädagogischen Rahmens bildet und die in einer Qualitätsführung angesiedelt ist.

Zu diesem Zweck muss sie parallel zu einer anderen Reihe von Funktionsparametern im Bildungsbereich verlaufen, welche die Schaffung der Voraussetzungen für gutes Lernen erlauben. Für CODESSER sind dies die folgenden Faktoren: multifunktionale Struktur des Bildungszentrums, lernzentrierte Organisation, Bereitstellung der schulischen Mittel und Ressourcen rund um das Lernen, interaktive Pädagogik, Unterstützung und Begleitung der Lehrpersonen, didaktisch-produktiver Plan, partizipative Evaluation und Jahresplan.

- **Multifunktionale Struktur des Bildungszentrums:** Die Einrichtungen der Institution besitzen eine besondere operative Struktur. Sie handeln sowohl als Bildungseinrichtung mit dem Anspruch, eine vorzügliche Ausbildung anzubieten, als auch als Produktionsbetrieb mit eigenen Anbauflächen oder Fachwerkstätten, um Produkte erster Qualität anzubieten. Sie sind sowohl Beherbergungsort für die Hälfte der Schülerschaft als auch ein an die Gemeinschaft gerichtetes Dienstleistungszentrum, das zu einem besseren schulischen Umfeld beiträgt. Diese vier schulischen Handlungsbereiche stehen in der Verfolgung ihres Ansatzes des wirksamen Lernens in einer synergetischen, komplementären und konvergenten Beziehung. Die Bildungseinheit stellt den Kern oder die Mittelachse der schulischen Aufgabe dar. Um sie herum bildet die Produktionseinheit ein wirklichkeitsnahes Lernumfeld für die progressive praktische Aneignung und Entwicklung der beruflichen Fähigkeiten, die Beherbergungseinheit ist der Ort, wo die Prinzipien und Regeln für das individuelle Verhalten und das Zusammenleben mit anderen erworben werden, und die Dienstleistungseinheit bietet Gelegenheit zu lernen, wie man in Beziehung mit der Gesellschaft und der Arbeitswelt tritt.

- **Lernzentrierte Organisation:** Die Fokussierung der Funktionsweise der Bildungszentren auf das Lernen impliziert, dass den Fertigkeiten eine Vorrangstellung über die eigentlichen Lehrinhalte eingeräumt und die pädagogische Handlung in den Mittelpunkt der Organisation des Bildungsprozesses gestellt wird. Dieser Aufgabenschwerpunkt verlangt eine Dynamisierung der Bildungs- und Lernprozesse, die Förderung der Teilnahme der Lehrpersonen an der Prozessüberwachung und jener der Schüler an einem bewussten, aktiven, effizienten und engagierten Handeln für das eigene Lernen sowie von beiden Seiten die Festigung der entsprechenden individuellen Verantwortungen.

Andere Faktoren, die mit diesem Organisationsansatz einhergehen, sind teamorientiertes Arbeiten der Lehrpersonen, die Bestimmung von gemeinsamen Zielsetzungen und Zielen, die Disposition der Zusammenarbeit, die individuelle und kollektive Übernahme von Verantwortung für die Lernergebnisse, hohe Erwartungen an die Schüler und die Eingliederung in permanente Befähigungsprozesse.

Aus dieser Optik nimmt CODESSER das Bildungszentrum als ein dynamisches Lernumfeld dar, in dem sämtlichen Beteiligten, einschliesslich der Unternehmer, eine Protagonistenrolle zuteil wird. Diese stellt an jeden Einzelnen, entsprechend seiner Stellung und Funktion, den Anspruch, sich selber zu übertreffen und dauernd zu lernen. Letzteres macht die Schule zu einer Lerngemeinschaft, welche die persönliche und schulische Entwicklung fördert.

- **Bereitstellung der schulischen Mittel und Ressourcen rund um das Lernen:** Die gezielte Ausrichtung auf die Schüler und das Lernen bei den Bildungsanstrengungen ruft nach einer grundlegenden Veränderung der physischen Organisation der Umgebung und Funktionsweise der Schule. Sie soll zu einem ansprechenden und zugleich anregenden Ort werden, der sich durch eine räumliche Gestaltung auszeichnet, die überall und für alle lernförderlich ist. Gerade deswegen sollte er in jedem Punkt die spezifischen Eigenschaften einer Bildungseinrichtung, eines Instituts- und Produktionsbetriebs erfüllen und zu einem einzigen weiten, organischen Raum werden, der in geeigneter Weise die integrale Ausbildung der Schüler und das Wohlergehen der Lehr- und übrigen Erziehungspersonen berücksichtigt.

Ein zentrales Element der physischen Struktur der CODESSER-Schule ist die Vorstellung des wandelnden Schülers auf der Suche nach Wissen. Dieses Bild übersetzt sich in eine Schulinfrastruktur rund um Informationsquellen. Zum Beispiel: die Zuweisung von Klassenzimmern nach Themen oder Fachrichtungen, die Bereitstellung von Literatur, Geräten, technologischen Ressourcen und Mobiliar in Abstimmung auf die spezifische Thematik des einzelnen Klassenzimmers, Organisation eines Ressourcenzentrums für das Lernen, Einrichtung von Computerräumen mit ständiger Internetverbindung, die Benutzung des Geländes und der Werkstätten als wichtigstes Lernumfeld

für den Erwerb und die Anwendung von fachspezifischen Fertigkeiten, die Gestaltung von Lernräumen auf dem Gelände, von Plätzen für Sport, Freizeit und individuelles Lernen sowie die Einrichtung von Aufenthalts- und Arbeitsräumen für das Lehrpersonal. All diesem liegt die Absicht zugrunde, den Zugang zur Information zu erleichtern und Impulse für ein selbstgesteuertes Lernen in einem ähnlichen Umfeld wie nach dem Abschluss der Ausbildung zu bieten.

- **Interaktive Pädagogik:** Im Rahmen einer lernzentrierten Bildungsorganisation ist das Lehrhandeln von fundamentaler Bedeutung. Lehren zu lernen setzt eine neue Lehrrolle voraus, einen kollaborativen Arbeitsstil und den Einsatz einer positiven, aktiven und partizipativen Pädagogik sowie die ständige Interaktion mit den Schülern und den übrigen Bildungsagenten. Hierzu gehört auch eine trans-, inter- und multidisziplinäre Didaktik, die Lehrpersonen aus verschiedenen Fachbereichen umfasst. Ebenso müssen Methoden angewendet werden, die das selbstgesteuerte Lernen und die Lernbereitschaft sowie den Transfer des Gelernten auf neue Zusammenhänge und die wiederholte praktische Umsetzung der Lernfähigkeiten fördern. Nicht weniger wichtig ist die Stärkung der Einzelarbeit und der Teamarbeit. Sie soll die horizontale Gliederung von Fächern und die Globalisierung von Inhalten, die Verwendung einer auf reelle Kontexte angewendeten Didaktik, den Gebrauch abwechslungsreicher Lernprogramme und den Unterricht im Team begünstigen.
- **Unterstützung und Begleitung der Lehrpersonen:** Mit dem Vorstehenden geht die Notwendigkeit einher, dass die Lehrpersonen über ausreichend Zeit verfügen, um in Einzelarbeit oder im Team planen und ihre Kenntnisse laufend ausbauen zu können. Und es erfordert auch eine konstante Begleitung und Unterstützung der Unterrichtsführung durch Supervision im Klassenzimmer und die Überprüfung ihrer Pläne und Beurteilungsinstrumente zusammen mit ihrem obersten Vorgesetzten.
- **Didaktisch-produktiver Plan:** Ein hauptsächliches Endziel der Landwirtschaftsschulen ist die Vorbereitung auf den Eintritt in die Arbeitswelt. Die von der Institution bewirtschafteten Bildungseinrichtungen unterhalten deshalb Produktionsbetriebe, welche die Arbeitswelt wiedergeben, in die sich der Schüler nach seinem Abschluss begeben wird. Ein Grossteil des Unterrichts und der praktischen Ausbildung der Schüler findet auf dem Landwirtschaftsgelände statt, welches das wichtigste Klassenzimmer und den wichtigsten Lernraum der Schule bildet. Der angewendete Ansatz eines produktionsorientierten Schul-Lehrbetriebs lässt sich mit jenem der dualen Bildung vergleichen, mit dem Unterschied, dass der Schüler die praktische Ausbildung im schuleigenen Produktionsbetrieb unter Aufsicht seiner Ausbilder absolviert.

Die Entwicklung von arbeitsrelevanten Fähigkeiten in einem Umfeld, das der realen Arbeitswelt ähnlich ist, brachte die Erfordernis hervor, Mechanismen für eine erleichterte Integration des Schülers in das volle Aufgaben- und

Verantwortungsspektrum im Zusammenhang mit der landwirtschaftlichen Produktion zu schaffen. Zu diesem Zweck wurde ein Instrument entwickelt, das als *Didaktisch-Produktiver Plan* bezeichnet wird und mit dem die schulischen und praktischen Ausbildungspläne der Einrichtung gegliedert und aufeinander abgestimmt werden. Dieses Instrument legt zugleich die schrittweise Eingliederung mit entsprechender Verantwortung des Schülers in die Betriebsführung fest.

- **Partizipative Evaluation:** In einer lernzentrierten Organisation nimmt die Beurteilung einen besonderen Stellenwert ein, bildet sie doch einen wesentlichen Bestandteil des wirksamen Lernens. In den von der Institution bewirtschafteten Schulen wird die Beurteilung als ein Bildungsinhalt angesehen und ist deshalb als übergreifende und dauernde Zielsetzung in den Lehrplan eingebunden. Ihre Vermittlung umfasst die ethischen und methodologischen Dimensionen des Prozesses, damit sie sowohl dem Streben nach einer kontinuierlichen Verbesserung des Lernens als auch der persönlichen, schulischen und beruflichen Entwicklung des Schülers dient. Kraft dessen ist die Beurteilung des Schülers ein geteilter Prozess, der einen integralen Teil der Bildungshandlung bildet und in sie integriert ist, und somit von hohem pädagogischen Wert für alle Ebenen und Körperschaften der Institution ist. Die Hauptverantwortlichen für die Beurteilung sind die Schüler und die Lehrpersonen. Die direkte und aktive Mitwirkung des Schülers wird in der Selbstbeurteilung und in der Beurteilung seiner Mitschüler begünstigt und angeregt. Auf diese Weise widerspiegeln die Ergebnisse des Prozesses die Bewertung, die der Schüler selber und seine Mitschüler aus ihrem Lernen erzielen.

Besondere Aufmerksamkeit wird dem Feedback als unterstützendes Element des Lernens geschenkt. Die aus dieser Evaluation gewonnenen Informationen haben verschiedene direkte Nutzer, darunter die Schüler selber, die Lehrpersonen, die Eltern, die Schule und indirekt die Institution. Ihre unmittelbaren Vorteile äussern sich in der Verbesserung des Lern- und Lehrverhaltens.

- **Jahresplan:** Die wirksame Erfüllung der schulischen Aufgabe verlangt von der Institution eine gute Schulführung und von dieser eine Leitung, die fähig ist, diese funktionalen Kriterien in Einklang mit den Grundsätzen der Institution zu bringen, die Voraussetzungen für ihren optimalen Betrieb zu schaffen sowie die Qualität der Personen, Ressourcen, Prozesse und Ergebnisse zu sichern und deren Interrelation im Kern des Bildungszentrums. Die gleiche Verantwortung fällt der pädagogischen Führung zu. Es ist die Aufgabe der Lehrperson, auf ihrer Ebene Führungsverantwortung zu übernehmen und die Bedingungen für wirksames Lernen im Rahmen einer effizienten und ergebnisorientierten Bildung zu schaffen.

Ein nützliches operatives Instrument zur Organisation und Richtungsweisung der Arbeit der Schule hin zu zunehmender Wirksamkeit ist der Jahresplan, der von jeder Einrichtung unter Mitwirkung der Schulgemeinschaft ausgearbeitet

wird. In ihm werden die Ziele festgelegt und die Messkriterien pro Funktionsbereich der Schule bestimmt. Diese Ziele übersetzen sich in Indikatoren. Im Bildungsbereich umfassen diese: akademische Leistung, Zufriedenheitsgrad seitens der Schülerschaft, Beschäftigungsrate der Schulabgänger, Zufriedenheitsgrad der Arbeitgeber, Beibehaltungsrate und Abgangsrate. Dieser Plan enthält zudem den Budgetvorschlag und den Bewirtschaftungsplan des Geländes oder der Produktionseinheit. Nach Ablauf des Jahres wird er vom Hauptsitz evaluiert.

Die genannten Elemente fassen die Faktoren und Voraussetzungen zusammen, die zu einer wirksamen Bildung und einem wirksamen Lernen beitragen. Nichtsdestotrotz müssen sie von einer Schulführung von Qualität angetrieben werden.

III. Evaluation für die kontinuierliche Verbesserung: Wie lässt sich die Qualität der Schulführung sowie eine wirksame Bildung und wirksames Lernen sicherstellen?

Für die Institution stellt die Evaluation ein Instrument zur Führung und kontinuierlichen Verbesserung der angebotenen Bildungsleistungen dar, weshalb sie einen integralen Bestandteil der Institutionsführung bildet. Im Umgang mit der Evaluation werden vier Zielbereiche oder Blickpunkte unterschieden: die Institution, die Schule, die Lehrperson und der Schüler.

Die Institution wird extern von zwei Körperschaften evaluiert, dem Erziehungsministerium und der Direktion von CODESSER. Erstere überwacht in regelmässigen Abständen die Erfüllung der normativen Regelungen hinsichtlich der Bewirtschaftung, der Finanzen und der Mittelverwendung. Die Direktion evaluiert den Grad der Erfüllung der institutionellen Zielsetzungen auf zentraler Ebene anhand der Geschäftsführungsberichte der Institution und der ihr angeschlossenen Schulen. Als eine Form der objektiven Ausgestaltung des konstanten Prozesses zur Beurteilung der Qualität bei der Institutionsführung nimmt die Institution regelmässig die Dienste von externen Auditoren in Anspruch.

- **Die Institution** ist daran interessiert, die Ergebnisse und deren Auswirkung auf ihre Arbeit nachzuprüfen. Zu diesem Zweck führt sie jährlich zwei Studien durch: eine Follow-up-Studie (*Estudio Anual de Seguimiento de Egresados – EASE*), deren Ziel es ist, die Auswirkungen der Institution zu messen und Informationen über die Beschäftigungssituation ihrer Schulabgänger zu erlangen, sowie die Studie über die Arbeitgeberzufriedenheit (*Estudio de Satisfacción de Empleadores – ESE*), mit der man Aufschluss über die Zufriedenheit der Arbeitgeber mit den Leistungen der CODESSER-Schulabgänger in den jeweiligen Unternehmen gewinnen will.
- **Die Schule** wird mittels dreier Prozesse evaluiert: die Eigendiagnose und die externe Evaluation durch den Hauptsitz und das Erziehungsministerium. Die Hauptreferenz der Evaluation der Schule ist der Jahresplan, der die akademischen Aspekte sowie jene der Produktion, der externen Dienstleistungen und der allgemeinen Führung umfasst. Als Vergleichsparameter dienen die Ziele, die von der Schule für jeden dieser Funktionsbereiche festgelegt wurden.
- **Die Lehrperson** wird hinsichtlich ihrer Führung am Erfolg der von ihr betreuten Schüler sowie an der Erfüllung ihrer Lehraufgabe gemessen. Letztere wird über das System der Supervision der Unterrichtstätigkeit evaluiert, das alle Bereiche im Rahmen der wirksamen Bildung umfasst.
- **Der Schüler** wird extern mittels nationaler Prüfungen wie SIMCE und internationaler Prüfsysteme wie PISA, TIMSS und SERCE evaluiert. Auf interner Ebene wendet die Institution das System der jährlichen Leistungsbeurteilung an (*Sistema Anual de Evaluación de Rendimiento –*

SAER), das die Quantität und die Qualität der von den Schülern erworbenen Kenntnisse in allgemeinen und berufsbildenden Fächern überprüft.

IV. Erreichte Lernziele von CODESSER: Welche Schlüsse lassen sich aus der gemachten Erfahrung ziehen?

Die Erfahrungswerte von CODESSER lassen verschiedene Erkenntnisse zu:

- Erstens: Eine Bildungsinstitution muss fähig sein, **zu lernen zu lernen**, das heisst, ihre eigenen Führungsprozesse zu kennen, zu überwachen und anforderungsgerecht zu verändern, und zwar in gleicher Form wie sie es ihren Schülern ermöglicht. Zu diesem Zweck muss sie sich wie eine intelligente Organisation konsolidieren, die eigenständige Mechanismen für die institutionelle Nachhaltigkeit auf lange Sicht zu finden vermag.
- Zweitens: Es ist von fundamentaler Bedeutung, **lernen zu handeln**, was die Anwendung von Wissen auf die Aufgabe verlangt, und zwar mit Hilfe eines kontinuierlichen und kollaborativen Lernens. Und sie muss über administrative Flexibilität verfügen und sich auf die neuen Anforderungen der globalisierten Welt einstellen können. Sie muss Innovationskompetenz besitzen und entwickeln, sich projektieren und dem Wandel eine Form geben. Antriebskräfte hierfür sind Prozesse der Selbstreflexion, der ständigen Trendbeobachtung sowie der konstanten Planung und Evaluation.
- Drittens: Die Institution kann weder das vollständige Wissen heranbilden noch sämtliche Ressourcen und Synergien vereinen, die erforderlich sind, um sich zu behaupten und ihre volle Entwicklung zu ermöglichen. Aus diesem Grund ist es fundamental zu **lernen Bindungen einzugehen**, und zwar auf wirksame und langanhaltende Weise und mit Organismen, die das Wissen, die Ressourcen und die zu erfüllenden Bedürfnisse in sich tragen.
- Viertens: All dies ist nur mit engagierten Menschen möglich, die sich mit ganzer Kraft in die Bildungsführung einbringen, Verantwortung für ihre Ergebnisse übernehmen und in ihrem Bereich eigenständig handeln. Dies setzt eine engagierte Personalrekrutierung voraus, ständige Fortbildung und eine Kultur, die das **Lernen zusammenzuleben** mit einer definierten Identifizierung mit der Institution und mit gemeinsamen Erwartungen fördert.
- Abschliessend: es ist erforderlich, dass eine erfolgreiche Institution **lernt sich selber zu führen**, und zwar mittels der Ausübung einer vollständigen und wirksamen Führung in der ganzen Organisation. Auf zentraler Ebene ist es notwendig, klare Vorstellungen zu haben, stets wachsam zu sein, gründliche Analysen von möglichen Zukunftsszenarien vorzunehmen, die strategischen Ziele kontinuierlich neu auszurichten, die Zwecke und Ziele periodisch zu überprüfen und die Organisation und Mittel darauf abzustimmen. Auf Schulebene ist eine wirksame Leitung gefordert, ein entscheidender Faktor für einen Schulbetrieb von Qualität. Dies setzt voraus, die Lehrtätigkeit entschlossen zu unterstützen, den Lehrpersonen gegenüber eine hohe Erwartungshaltung zu zeigen, das Hauptanliegen auf die schulische Leistung

zu fokussieren, eine pädagogische Führung mit Schwergewicht auf der Qualität der Bildung auszuüben und sich bewusst zu sein, dass das dauernde Ziel in einem besseren Lernen der Schüler liegt.

Literaturverzeichnis

- CEDEFOP. Iniciativas nacionales para promover el aprendizaje a lo largo de la vida. www.eurydice.org.
- CODESSER. Memoria 30 Años. Andros Impresores, Santiago de Chile, 2006.
- Concha, C. Sociedad del conocimiento y aprendizaje a lo largo de la vida. Programa Chile-Califica. Santiago de Chile, 2003.
- Corporación Educacional, S.N.A. Alianza estado-empresarios: Un desafío hecho realidad. Acierto Gráfico, Santiago de Chile, 2001.
- Galagovsky, L. Del aprendizaje significativo al aprendizaje sustentable. Parte I: El modelo teórico. www.bib.uab.es
- Galagovsky, L. Del aprendizaje significativo al aprendizaje sustentable. Parte II: Derivaciones comunicacionales y didácticas. www.bb.uab.es.
- González, J.L. De la gestión pedagógica a la gestión educativa. Observatorio ciudadano de la educación. Colaboraciones libres. Volumen V, N° 185, México, 2005.
- Gutierrez, O. Enfoques y modelos educativos centrados en el aprendizaje. www.uacam.mes/macad.nsf.
- Ikerd, J. Nuevos agricultores para un nuevo siglo. www.sss.missouri.edu.
- Mella, E. La educación en la sociedad del conocimiento y del riesgo. Revista Enfoques Educativos. 5 (1) :107-114, 2003.
- Picardo, O. Pedagogía informacional: Enseñar a aprender en la sociedad del conocimiento. Contexto Educativo: Revista Digital de Educación y Nuevas Tecnologías. Año V- N° 27, 2003.
- Posner, Ch. Enseñanza efectiva. www.comie.org.mex.
- Pozo, J.I. Aprendices y maestros. Capítulo 3: Rasgos de un buen aprendizaje. Alianza Editorial, España, 1996.
- s/a. Escuelas eficaces y liderazgo. www.monografias.com/comie.org.mex.

Mariana Martelli Ukrow

Las Hortensias 2758 Depto. 201
Providencia, Santiago de Chile
Fon: (56-2) 334-0014

Berufliches Profil

Akademikerin mit bedeutender Laufbahn auf dem Gebiet der Lehrtätigkeit inkl. Lehrerausbildung und Forschung im Bildungswesen an inländischen Universitäten. Zur Universitätserfahrung zählen hohe Direktionsposten inkl. das dreijährige Rektorat einer chilenischen Staatsuniversität. Hinzukommt eine internationale Beratertätigkeit für Bildungsfragen in zahlreichen Ländern Lateinamerikas sowie für Fachschulen und Stadtverwaltungen, in Consulting-Unternehmen und bei Bildungsprojekten mit staatlicher und ausländischer Finanzierung.

Gegenwärtig Fachschulleiterin des Bildungsinstituts der Nationalen Gesellschaft für Landwirtschaft in Chile, die 21 Ausbildungseinheiten für die berufliche Bildung verwaltet. Hauptaufgabe ist das Management des Lehrbetriebs in enger Verbindung mit der Direktion des Hauptsitzes und den ihr zugeordneten Ausbildungsstätten.

Ausbildung

- 1979: Dr. phil. der bundesstaatlichen Universität Tallahassee, Florida, USA, mit Fachrichtung Gestaltung und Evaluation im Bildungswesen.
- 1977: Magister der Wissenschaft (Lehrbefähigung) der bundesstaatlichen Universität Tallahassee, Florida, USA, mit Fachrichtung Gestaltung und Evaluation im Bildungswesen.
- 1976: Spezialisierung für Bildungstechnologie im Studienprogramm OEA/FSU (Organisation der Amerikanischen Staaten / FSU); Zentrum für Bildungstechnologie der bundesstaatlichen Universität Tallahassee, Florida, USA.
- 1969: Staatliches Lehramt für Deutsch; Katholisches Priesterseminar von Chile.

Akademische Erfahrung

- 1998: Universidad Marítima – Planmässiger Lehrauftrag für Doktoranden in Gesamtmanagement von Bildungsqualität.
- 1995-1997: Universidad Marítima – Planmässiger Lehrauftrag für Doktoranden in Projektentwicklung im Bildungswesen.
- 1987-1990: Universidad de Playa Ancha de Ciencias de Educación – Planmässiger Lehrauftrag für Lehrbefähigung in Bildungs-Evaluation.
- 1975-1990: Pontificia Universidad Católica de Chile (Katholisches Priesterseminar von Chile) – Lehrauftrag für Unterrichtsmethodologie an der Fakultät für Pädagogik; planmässiger Lehrauftrag für Lehrbefähigung in Unterrichtsgestaltung.

Berufliche Erfahrung

- Seit 1993: Fachschulleiterin des Bildungsinstituts der Nationalen Gesellschaft für Landwirtschaft (CODESSER).
- 1990-1992: Koordinatorin des Programms für institutionelle Stärkung der landwirtschaftlichen Bildung, Projekt 806-SF/PR, BID/MAG (Interamerikanische Bank für Entwicklung / MAG) der paraguayischen Regierung, Asunción, Paraguay.
- 1987-1990: Rektorin der Universität Playa Ancha für Erziehungswissenschaften.
- 1999-2002: Beraterin für Bildungsfragen der Beratungsstelle ACES, Universität Adolfo Ibáñez und Universität Diego Portales.
- 1994-2001: Internationale Beraterin bei zahlreichen Bildungsprojekten in Paraguay, mit finanzieller Unterstützung von BID, IICA und OPS (Interamerikanische Bank für Entwicklung / Inter-Amerikanisches Institut für Kooperation in Landwirtschaft / OPS).

Sprachen

Spanisch: Muttersprache

Englisch: Schriftlich und mündlich

Deutsch: Passiver Gebrauch