

Spiegelung mit anderen Gymnasien

Einander spiegeln

„Die Menschen stärken, die Sachen klären“. Dieses Motto aus unserem Leitbild gilt auch für die Lehrpersonen.

Wer bin ich eigentlich, dass ich mir zumute , vor Schülerinnen und Schüler zu treten, und wie stehe ich vor eine Klasse?
Bin ich mir bewusst, welche Ziele ich mit meinen Inhalten verfolge? Wie kläre ich die Sachen wirklich? Wie relevant sind meine Stoffe für die lernenden Menschen?

Solche Fragen haben sich Kolleginnen und Kollegen aus drei Berner Gymnasien gestellt und einander geholfen, Klarheit zu gewinnen.

Das Spiegelungsprojekt ist mittlerweile mit Erfolg abgeschlossen. Der Bericht darüber lädt ein, die Fragen der Teilnehmenden nachzuvollziehen, und er ist gleichzeitig ein Dokument gelungener Qualitätsentwicklung.

Bertrand Knobel, Donat Graven Weber

Impressum

"Momente" ist ein schriftliches Denk-, Sprach- und Kommunikationsforum am Gymnasium Muristalden in Bern. Am Muristalden Tätige und Gäste, präsentieren hier Gedanken, Reflexionen, Perspektiven, Aufsätze, Produkte.

In ihrer Bedeutung sind Momente (lat. movere) kritische, ausschlaggebende, bewegende Augenblicke. Um solche geht es hier *ansatzweise*.

Parallel zur ‚DenkBar‘, dem mündlichen Denk- und Reflexionsforum am Muristalden, werden in "Momente" Fragen der Bildung, der Schulentwicklung, der Jugend, der Ethik, des Unterrichts, des Alltags, der Zeit besprochen. Es erscheinen hier sowohl Sonderabdrucke von publizierten als auch speziell für "Momente" geschriebene Texte.

"Momente" wird als Print- und als Internetmedium produziert. Im Erscheinungsbild hat es Alltags- und Gebrauchscharakter. Die Sprachprodukte werden einer dem Gymnasium Muristalden nahe stehenden Leserschaft zugänglich gemacht, welche ausdrücklich bereit ist, sich lesend den "Menschen und Sachen" hier zuzuwenden.

In der Schriftenreihe "Momente" sind bisher erschienen:

- Nr. 1 1998 Von Bildern, ihren Schatten und der Freiheit hinauszutreten
(W. Staub)
- Nr. 2 1999 Qualm (W. Staub)
- Nr. 3 2000 Das Gymnasium steht (W. Staub)
- Nr. 4 2006 Spiegelung mit anderen Gymnasien (B. Knobel / D. Graven Weber)
- Nr. 5 2002 Die neuen Lernenden (W. Staub)
- Nr. 6 2002 Das geniale Rennpferd (Kathy Zarnegin, Basel)
- Nr. 7 2002 Werten und Bewerten (Wilhelm Schmid, Berlin)
- Nr. 8 2002 Reif und patentiert – zwei Reden (A. Hohn / A. Struchen)
- Nr. 9 2002 Weihnachtsfeier – vom Versuchtwerden (A. Hohn / R. Radvila)
- Nr. 10 2003 bau zeit (F. Müller)
- Nr. 11 2003 Faszination Clown – eine Matura-Arbeit (A. Michel)
- Nr. 12 2003 SteinGut (C. Jakob / R. Radvila)
- Nr. 13 2003 " Ich weiss, was gut für dich ist." (P. Zimmermann)
- Nr. 14 2003 Matura 2003 Eine Rede – Zwei Aufsätze
(A. Rub / H. Bär / S. Steiner)
- Nr. 15 2003 Öffentliche Schule – Offene Schule (H. Saner, Basel)
- Nr. 16 2004 Wer schreibt hat mehr vom Lesen
(M. Michel / S. Boulila / T. Steiner)
- Nr. 17 2004 Globaler Markt im ethikfreien Raum (T. Kesselring)
- Nr. 18 2004 Über die Pflege verrückter Kühlschränke (N. Theobaldy)
- Nr. 19 2005 Aufklärung und Weltveränderung
Für Hans Saner – eine Festschrift anlässlich seines
70. Geburtstages
- Nr. 20 2005 Jean-Jacques Rousseau und Europas Moderne. (P. Blickle)
- Nr. 21 2005 XY ungelöst – Reflexionen über Sex und Gender (J. Schönenberger)

Redaktion dieser Ausgabe

Andreas Hohn

© Gymnasium Muristalden Bern 2006 www.muristalden.com

24.4.2006 AHo/UBo

Inhaltsverzeichnis

Die Idee: ein schulübergreifendes Projekt	5
Die Ausgangslage	6
Kurzbeschreibung des Projektes	7
Zielsetzungen / Beteiligte Personen und Gruppen	8
Soziale Organisation des Projekts	10
Projektverlauf	11
Finanzierung	12
Projektelevaluation / Reflexion	13
Resultate: wiederkehrende Voten aus den Berichten	14
Fazit	15
Spiegelungsprojekt und Qualitätsentwicklung	16
Das Interkollegiale als neue Qualität	18
„Spieglein, Spieglein an der Wand“	19
Spiegelung des Spiegelungsprojektes (eine Kritik von Armand Claude)	21
In eigener Sache	25

In eigener Sache

"Momente" erscheinen unregelmässig regelmässig: Wann immer uns etwas bewegt, beschäftigt, begeistert, herausfordert und sich dies in schriftlicher Form *be-greifen* lässt, versuchen wir eine neue Nummer zu gestalten. So entstehen jährlich mehrere Ausgaben zu ganz unterschiedlichen Themen (vgl. Impressum).

Gerne schicken wir Ihnen unsere "Momente" auch nach Hause. Mit untenstehendem Talon können Sie uns Ihre Koordinaten mitteilen, so dass wir Ihnen die Neuerscheinungen zukommen lassen können.

---- ✂ ---- ✂ ---- ✂ ---- ✂ ---- ✂ ---- ✂ ---- ✂ ---- ✂ ---- ✂

Name und Vorname:

Adresse / PLZ und Ort:

Bitte schicken Sie diesen Talon an folgende Adresse:

Campus Muristalden AG
zHd. Sekretariat / "Momente"
Muristrasse 8
3000 Bern 31

Sogar der Begriff der Aktionsforschung, der im Bericht des Tandems A1, also der Projektleitung, einmal genannt wird, scheint mir nicht völlig übertrieben. Was anderes haben Sie denn getan, als Ihren Unterricht als Lehrerinnen und Lehrer mit einer gewissen Systematik erforscht? Auch die künftige tertiäre Lehrerbildung wird in ihrem Arbeitsfeld "Praxisforschung" nicht um Arbeitsweisen und Projekte herum kommen, wie Sie sie mit diesem Spiegelungsprojekt realisiert haben.

Dies alles können Sie jetzt in die Waagschale werfen, wenn der Kanton den Gymnasien den Qualitätsnachweis abverlangt. Zweifellos fehlt noch einiges bis zu einem umfassenden und dauerhaften Qualitäts-Management. Aber Sie haben die wichtigste Voraussetzung dafür geschaffen: Im Spiegelungsprojekt wurde Vertrauen gebildet – Vertrauen in die eigenen Möglichkeiten, und Vertrauen in die Aufrichtigkeit Ihrer Partner und Kolleginnen. Das ist zwar nicht messbar und entzieht sich weitgehend den klassischen Evaluationssystemen, aber sogar ein Aussenstehender wie ich kann es spüren.

Dazu gratuliere ich Ihnen ganz herzlich."

Armand Claude, damaliger Leiter der Weiterbildungszentrale WBZ

Luzern, Juni 2001

Die Idee: ein schulübergreifendes Projekt

Wörter wie Qualitätsmanagement, Schulentwicklung, Evaluation haben Konjunktur. In allen Schulen spricht man über sie. Und nicht nur freundlich. Die Begriffe stehen unter Verdacht, Modewörter, Schlagwörter unserer Zeit zu sein. Und so lösen sie oft Widerstand aus. Vielleicht berechtigten. - Hatte das, was wir Unterrichtende bisher in unserem Tätigkeitsbereich entworfen, versucht und entwickelt haben, zu wenig Qualität, wenn jetzt alles davon spricht, diese steigern zu müssen? Sollten, wenn schon von Qualität gesprochen wird, die Kräfte von Lehrpersonen nicht eher auf das Kerngeschäft, den Unterricht, und allem, was mit ihm zusammenhängt (Vorbereitung, Korrekturen), konzentriert werden?

Etwas sehr Einfaches, Unaufwändiges musste es sein, als wir uns anschickten, dem über Jahre aufgebauten Instrumentarium unserer Unterrichtsreflexion (siehe dazu Momente Nr. 2, QUALM von Walter Staub) einen weiteren, diesmal schulübergreifenden Baustein beizufügen. Kein Qualitätsentwicklungsmodell im eigentlichen Sinn, bloss ein Weiterbildungsprojekt. Und ein bescheidenes dazu; ein Projekt, das, jeglichen theoretischen Überbau umgehend, direkt an der Praxis ansetzen, ja gewissermassen aus dieser herauswachsen sollte.

Die Idee wurde am Gymnasium Muristalden geboren; sie stammt von dessen Rektor Walter Staub. Während des Aufbaus des neuen gymnasialen Bildungsganges nach MAR¹ sollte ein Kontakt zu einem angesehenen, etablierten kantonalen Gymnasium geknüpft werden, der es ermöglichte, durch Gespräche, durch gegenseitige Besuche, durch direkte Vergleiche die eigene Arbeit in einem kollegialen Spiegel zu betrachten und zu hinterfragen.

Die Art und Weise, wie Urs Höner, der Leiter des Wirtschaftsgymnasiums Neufeld, auf Walter Staubs Vorschlag reagierte, war für das Zustandekommen des Projektes entscheidend. Höner interessierte sich sofort für einen vertieften Dialog mit einem privaten Gymnasium musischer Ausrichtung, wie wir es sind, und beteiligte sich in der Folge massgebend an der Planung des Projektes. Dank seiner Initiative konnte eine dritte Schule, das Gymnasium Köniz, gewonnen werden, was stark auch dem Wunsch des

¹ MAR ist die offizielle Bezeichnung für das neue Maturitätsanerkennungsreglement, das nunmehr in der ganzen Schweiz gilt. In dessen Zuge wurden die traditionellen Typenmaturen durch ein flexibleres System mit Grundlagen- und Optionsfächern (Schwerpunktfach, Ergänzungsfach etc.) abgelöst.

Kollegiums aus dem WG Neufeld entsprach. Auch hier wurde der Rektor, Marcel Michel, zu einer treibenden Kraft bei der Projektrealisierung.

Die drei Schulleiter beschlossen, in der Person von Donat Graven Weber (damaliger Prorektor Wirtschaftsgymnasium Neufeld) und von Bertrand Knobel (Prorektor Gymnasium Muristalden) eine Projektleitung ins Leben zu rufen und das Spiegelungsprojekt auszulösen.

Die Ausgangslage

Seit Einführung des neuen Volksschulgesetzes im Jahre 1992, der MAR-bedingten Gymnasialreform ab 1997 und der unmittelbar darauf folgenden Neukonzeption der Lehrerinnen- und Lehrerbildung hat sich das lange Zeit bestehende Bild vom Kanton Bern als einer stagnierenden Bildungslandschaft von Grund auf gewandelt. Ja, es kann gesagt werden, die Ereignisse im bernischen Bildungswesen hätten sich in den letzten Jahren geradezu überstürzt.

Fokussiert man den Blick auf den sekundären Bildungssektor, insbesondere auf das Gymnasium, so wurden folgende Veränderungen vorgenommen:

- Die Zeit der schulischen Ausbildung bis zur Maturität wurde von 13 auf 12 Jahre verkürzt.
- Zudem wurde durch eine Motion im Grossen Rat die Einführung der Schwerpunktfächer vom 9. ins 10. Schuljahr verlegt, was die Ausbildungszeit in diesen Fächern um ein Jahr verkürzte.
- Bei der Umsetzungen des MAR hatten die Gymnasien ihre Lehrpläne und ihre Leitbilder unter enormem zeitlichem Aufwand selbst zu erarbeiten. Einbezogen wurden in diesen Prozess auch einige Lehrerseminare, welche im Zuge der Neukonzeption der Lehrerinnen-, Lehrerbildung aufgehoben und zu Gymnasien umgewandelt wurden. Dadurch erhöhte sich die Zahl der Maturitätsschulen im Kanton sprunghaft auf über 20.
- Mitten in dieser Zeit grosser Umwälzungen, des damit verbundenen Mehraufwands und der allgemeinen Verunsicherung, schlugen und schlugen in regelmässigen Abständen die kantonalen Sparpakete ein. Das zweitletzte beinhaltete unter anderem die von den Lehrpersonen noch heute bekämpfte Erhöhung des Pflichtpensums um eine Lektion.

Betrachtet man all diese Umstände, so kann man sich leicht vorstellen, dass aufwändige Schulentwicklungsprojekte und die sie begleitenden Qualitätsrecherchen in der Gymnasiumslandschaft des Kantons Bern heutzutage keinen leichten Stand haben. Zahlreiche Lehrpersonen fühlen sich unter den im Moment gegebenen Umständen nicht in der Lage, den Mehraufwand qualitätsfördernder Projekte zu leisten.

Wir können vermutlich erst später voll ermassen, was die drei Schulen in diesem Projekt gelernt haben: im Umgang der Menschen untereinander; im Bereich der professionellen Lehr- und Leitungskompetenzen; auf der Ebene der Projektplanung und -steuerung; im Zusammenwirken von Schülern, Lehrerinnen und Leitung; in der Öffentlichkeitsarbeit und im Umgang mit dem bildungspolitischen Umfeld.

Zur Qualität Sorge tragen

Sie haben das Spiegelungsprojekt ein Weiterbildungsprojekt genannt. Das ist es zweifellos. Ich wünschte mir gerade als Verantwortlicher einer Weiterbildungsinstitution mehr solche längerfristige, umsichtig geplante und sorgfältig gestaltete Projekte als Rahmen für motivierende und nachhaltige Weiterbildung aller Frauen und Männer, die in unseren Gymnasien arbeiten.

Das Spiegelungsprojekt war aber weit mehr als einfach ein Rahmen individueller Weiterbildung. Auch wenn der Begriff offensichtlich zu Beginn des Projekts nicht überall genehm war, würde ich hier von Qualitätsentwicklung sprechen. Vergleichen Sie die Ansprüche, welche QUES an die Berner Schulen stellt, mit dem, was Sie geleistet haben:

- *Sie haben kollegiale Hospitation und kollegiales Feedback verwirklicht und in Qualitätsgruppen vertieft.*
- *Sie haben sich intensiv mit Kriterien guten Unterrichts auseinandergesetzt.*
- *Sie haben Schülerbefragungen durchgeführt, um auch von dieser Seite Informationen über die Qualität Ihrer Arbeit zu erhalten.*
- *Sie haben damit und mit der gesamten Projektanlage dem Prinzip der Triangulation nachgelebt, das heisst: ein Phänomen nicht nur aus einem, sondern aus mehreren verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten und ihm damit gerechter zu werden.*
- *Sie haben sich gegenseitig als kritische Freunde, als "critical friends" erfahren, denen die Qualität Ihrer Arbeit ebenso am Herzen liegt wie Ihnen selbst.*
- *Sie haben erfahren, wie es um den Aufwand für ernsthafte Qualitätsentwicklung steht und wo sie sich die nötige Kraft, die Zeit und das Geld holen können.*

Alle Merkmale der mittlerweile klassischen Schulentwicklungs-Theorie lassen sich im Spiegelungsprojekt identifizieren. Ich nenne nur einige wichtige:

- *Die allseitigen Interessen wurden formuliert und die gemeinsamen Projektziele festgelegt.*
- *Eine mit den nötigen Kompetenzen versehene Projektleitung wurde bestimmt und auf ihre Aufgabe gezielt vorbereitet.*
- *Die Projektplanung entstand in stetiger Rückkoppelung mit den Schulleitungen und mit den drei Lehrkörpern, in der zweiten Hälfte auch unter Einbezug der Schülerschaft, um die es ja eigentlich geht.*
- *Die notwendigen zeitlichen und finanziellen Ressourcen wurden – trotz der nicht nur im Kanton Bern herrschenden Knappheit – sicher gestellt. Was nicht heisst, dass vor allem mehr Zeit nicht sehr angenehm gewesen wäre.*
- *Die Möglichkeiten der Beteiligung wurden sinnvoll abgestuft, entsprechend den Möglichkeiten, Wünschen und Grenzen der einzelnen Lehrkräfte: das Mitmachen beruhte auf Freiwilligkeit, und wer wollte, konnte zwischen zwei Intensitätsstufen wählen.*
- *Mir scheint, dass im ganzen Projektverlauf neben der weitgehend planbaren technisch-methodischen Ebene auch der eher gefühlsmässigen Ebene von Motivation, Frustration, Stolz, Enttäuschungen, Kritik und Widerstand die gebührende Beachtung geschenkt wurde.*
- *Die Projektsteuerung erfolgte durch ein massvolles Berichtssystem, durch Zwischenevaluationen, durch engen Kontakt der Projektleitung mit den Projektteams.*
- *Externe Beratung und Unterstützung wurde dort, wo sie notwendig schien, in Anspruch genommen.*
- *Der Ergebnissicherung wird die gebührende Aufmerksamkeit geschenkt – bis zum heutigen Tag mit den eindrücklichen Schlussberichten.*

Die Voraussetzungen waren also gegeben oder wurden im Verlauf des Projekts entwickelt, damit auch die Schulen als Ganze, als lebendige Organisationen, sich weiter entwickeln konnten. Organisationen können an sich nicht lernen – auch wenn Buchtitel eben dies versprechen. Wenn aber Lehrerinnen und Lehrer, Schulleitungen und Projektverantwortliche wie hier am selben Strick in der gleichen Richtung ziehen, ihr individuelles Lernen auf gleiche Ziele ausrichten und auch untereinander kommunizieren, kann das wachsen, was mit "lernender Organisation" wohl gemeint ist: eine Schule, die in der Lage ist, die meisten Probleme, denen sie sich gegenüber sieht, aus eigenen Kräften anzugehen und zu bewältigen.

Und trotzdem ist das Thema der Qualitätssicherung und –entwicklung allgegenwärtig. Denn gerade in Zeiten der Bildungsreformen und der mit ihnen verbundenen Veränderungen sind Evaluationen von herausragender Bedeutung: Neu installierte Bildungswege müssen auf ihre Tauglichkeit hin überprüft werden.

Der oben skizzierten Schwierigkeiten wegen war es wichtig, dass das Spiegelungsprojekt nicht von den Behörden diktiert wurde, sondern von der Basis her, d.h. aus den Kollegien der drei Schulen, herauswuchs und dass es in seiner Organisation bescheiden blieb. Das Projekt war in keiner Weise aufgepöppelt, sondern entstand aus einem Bedürfnis der Beteiligten heraus, gerade damals, in Zeiten einer generellen Verunsicherung und Konkurrenzverschärfung in der bernischen Gymnasiumslandschaft bei Einführung des MAR, kollegiumsübergreifende, partnerschaftliche Kontakte zu knüpfen und diese durch eine gemeinsame und kontinuierliche Reflexion der Alltagsarbeit zu pflegen.

Kurzbeschreibung des Projektes

Das Spiegelungsprojekt wurde als Fortbildungsprojekt ausgeschrieben und fand in den Jahren 1999 bis 2001 statt. Die drei partizipierenden Gymnasien versuchten einander in verschiedenen Bereichen, allem voran im Unterrichtssektor, einen Spiegel vorzuhalten. Mit Spiegelung war eine Form des kollegialen Austausches gemeint: einander in den Arbeitsprozess blicken lassen, einander Eindrücke schildern (Feedback), Situationen und Prozesse genau analysieren, zusammen nach Optimierungsmassnahmen suchen.

Die Spiegelung geschah in kleinen schulübergreifenden Teams. Dabei stand das Kerngeschäft der Teilnehmenden – der Unterricht – im Vordergrund: Gegenseitige Visitationen, Lektionsanalysen, Erfahrungsaustausch über Lehrmittel, Vergleichsarbeiten in diversen Klassen, gemeinsame Planung und Durchführung von Lehreinheiten und ganzen Unterrichtssequenzen waren die am häufigsten vorkommenden Tätigkeiten.

Die Teilnahme am Spiegelungsprojekt war freiwillig. Der Rahmen wurde bewusst offen gehalten, damit die Beteiligten die Inhalte, die Zielsetzungen und die Arbeitsmethode ihres Projektes selbst festlegen und letzteres somit optimal auf die eigenen Bedürfnisse zuschneiden konnten. Die offene Anlage ermöglichte es, dass auch betriebliche und administrative Arbeitsfelder an den drei Schulen untersucht und überprüft wurden.

So bildete sich, nebst dem Prorektoren-Tandem, ein Rektoren-Tridem, das regelmässig zusammenkam und eine umfangreiche Spiegelung der Schulleitungsarbeit vornahm. Übrigens haben die drei Rektoren ihre Spiegelungstätigkeiten, auch nach dem offiziellen Abschluss des Projektes im Frühling 2001, bis auf den heutigen Tag fortgeführt. Andere Tandems arbeiten ebenfalls noch heute zusammen, und andere sind in der Zwischenzeit neu entstanden.

Und auch auf der Ebene der Schülerschaft fanden Begegnungen statt: Mitglieder der Schülervvertretungen aus den drei Gymnasien trafen sich zum Austausch und debattierten über Rechte und Pflichten der Schülerschaft und über die Möglichkeiten der Mitsprache an den drei Gymnasien.

Zielsetzungen

Die Arbeitsreflexion, insbesondere die Unterrichtsevaluation, sollte auf eine interkollegiale Ebene ausgeweitet werden, damit sich ein regelmässiger Kontakt zwischen den drei Gymnasien ergebe.

Die Beteiligten hatten die Aufgabe, konkrete Evaluationsbereiche und die für sie adäquaten Vorgehensweisen festzulegen. Im Verlauf der Feedback-Runden erkannten sie eigene Stärken und Schwächen und konnten Anregungen entgegennehmen bzw. solche selbst anbringen. Das wichtigste Ziel bestand darin, nach Möglichkeiten und Wegen zu suchen, die Arbeit im eigenen Kernbereich zu optimieren.

Beteiligte Personen und Gruppen

Projektleitung: zwei Vertreter aus den Kollegien (von den Leitungen der drei Gymnasien eingesetzt)
Aufgaben: konkrete Organisation und Durchführung des Projekts, Begleitung der Projektgruppen; im Krisenfall: Mediation oder Intervention; Kommunikation nach innen und aussen (Behörden, Presse). Planung und Durchführung der Gesamtanlässe ("Meilensteine"); Evaluation des Projekts (durch Umfragen, Berichte)

lein, wenn Sie Fragen oder Probleme haben. Und Sie erfahren, dass der Grund für lustlose Klassen oder magere Prüfungsergebnisse nicht immer und ausschliesslich bei Ihrem professionellen Ungenügen liegen muss. Sie haben erleben können, wie gut es tut, Probleme zu besprechen, Situationen nicht nur individuell, sondern auch systemisch zu betrachten und gemeinsam angemessene Lösungen zu suchen.

- *Das Projekt hat deutlich gemacht, dass Sie sich mit Ihrem Klassenunterricht nicht auf einer einsamen Insel befinden, sondern zu einem schulischen und zu einem bildungspolitischen Umfeld gehören. Wer warum in Ihrem Wahlfach sitzt, welche Schwerpunktfächer Ihre Schule anbietet oder eben nicht, wann im Tagesablauf Ihre Lektionen angesiedelt sind, wie hoch oder wie gering Ihr Fach von den Kolleginnen und Kollegen geschätzt wird, welche Ressourcen Sie für Ihren Unterricht beanspruchen können: Solche Umfeldbedingungen beeinflussen den Erfolg Ihrer Arbeit. Und ich denke, dass die Projektarbeit Ihnen Mut gemacht hat, sich auch selber aktiv an der Gestaltung, Weiterentwicklung und Verbesserung dieser Bedingungen zu beteiligen.*

Damit komme ich zur zweiten Ebene:

Die eigene Schule weiter entwickeln

Schon der Anlass für das Projekt war typisch – und eher ungewöhnlich: Da soll eine Schule mit langer Geschichte als Lehrerbildungs-Institution zur gymnasialen Maturitätsschule werden. Man hätte diesen Schritt durchaus organisatorisch und technisch und ausschliesslich mit eigenen Kräften angehen können. Muristalden hat einen anderen, mir sehr sympathischen Weg gewählt: Da wurde gleichsam das Prinzip der kollegialen Hospitation und des kollegialen Feedback auf die institutionelle Ebene gehoben. Da wurde ein Vorgehen gewählt, das mittlerweile manchenorts zur Grundausrüstung der schulischen Selbstentwicklung gehört: die peer review, der kritisch-unterstützende Blick Aussenstehender, aber Gleichgestellter. Und mit dem Einbezug der dritten Schule entstand ein Projekt, welches nicht einfach darin bestand, dass das erfahrene Gymnasium dem Neuling zeigt, wie man's macht, sondern welches Geben und Empfangen gleichmässig allen Beteiligten zugesteht.

"Spiegelung des Spiegelungsprojektes" eine Kritik von Armand Claude

*(Referat von Armand Claude zum Spiegelungsprojekt,
gehalten am 12. Juni 2001 am Gymnasium Neufeld)*

"Sie geben mir heute Gelegenheit, einem der originellsten Projekte, dem ich in den letzten Jahren begegnet bin, einen Spiegel vorzuhalten. Dafür danke ich Ihnen herzlich. (...)

Ich möchte den Lernertrag des Spiegelungsprojekts auf zwei verschiedenen Ebenen ansiedeln: auf der persönlichen Ebene der mitwirkenden Lehrpersonen und ihrer Unterrichtstätigkeit; und auf der institutionellen Ebene der beteiligten Schulen. Auch eine dritte Ebene, jene der Bildungspolitik, kommt da und dort ins Spiel.

Die Unterrichts-Kompetenzen erweitern

Für alle, welche an den Projekten A2 bis A5 beteiligt waren, stand das "Kerngeschäft", der gymnasiale Unterricht, spürbar im Zentrum. Was da an Lernchancen drin lag, haben die Italienisch-Lehrerinnen sehr treffend formuliert; ich finde es aber auch in manchen anderen Berichten:

- *Die Projektarbeit gab Ansporn, neue Ideen auszuprobieren. Ihre Berichte enthalten eine Fülle von Anregungen, die im heutigen Gymnasialunterricht noch keineswegs selbstverständlich sind: etwa Möglichkeiten, wie die Schülerinnen und Schüler nicht nur das von der Lehrperson Vermittelte wiedergeben und reflektieren können, sondern wie sie selber Wissen und Erkenntnisse produzieren und damit vermutlich nachhaltiger lernen können; oder wie Prüfungen gestaltet werden können, damit sie nicht nur ihre summative Wirkung entfalten, also zu Noten und Selektionsentscheiden führen, sondern wieder vermehrt auch einen formativen Wert haben: nämlich zu zeigen, wie es sinnvoll weiter gehen könnte; Sie haben sich damit beschäftigt, wo die Möglichkeiten und die Grenzen der vielgerühmten Binnendifferenzierung bei sehr heterogenen Klassen liegen; oder wie Gruppenprüfungen gegen alle Vorurteile so gestaltet werden können, dass sie ihren Zweck auch für die einzelne Schülerin, den einzelnen Schüler erfüllen. Sie haben manches Neuland betreten und sich darin nicht verloren.*
- *Die gemeinsame Arbeit half, die eigene Isolation, eine gelegentliche Ratlosigkeit oder gar Demotivation zu überwinden. Neben fachdidaktischem und methodischem Lernen hat das Projekt offensichtlich auch auf der emotionalen Ebene einiges gebracht: Sie sind nicht al-*

Erweiterte
Projektleitung: die Rektoren der drei Gymnasien und die beiden Projektleiter

Aufgaben: Initiierung des Projekts, Abstecken der Rahmenbedingungen und der Finanzierung, periodische Reflexion des Prozesses, Unterstützung der Projektleitung, wenn nötig durch Festlegung prozesssteuernder Maßnahmen; Evaluation und Meta-Evaluation

Projektgruppen A: gymnasiumsübergreifende Tandems oder Kleingruppen (entschädigt)

Aufgaben: Festlegung von Evaluations- und Zusammenarbeitsthemen, gegenseitige Hospitationen, Reflexion, d.h. Feedback, gemeinsame Analyse und Suche nach Optimierungsmöglichkeiten im eigenen Arbeitsfeld. Evaluation des eigenen Projektes, Berichterstattung

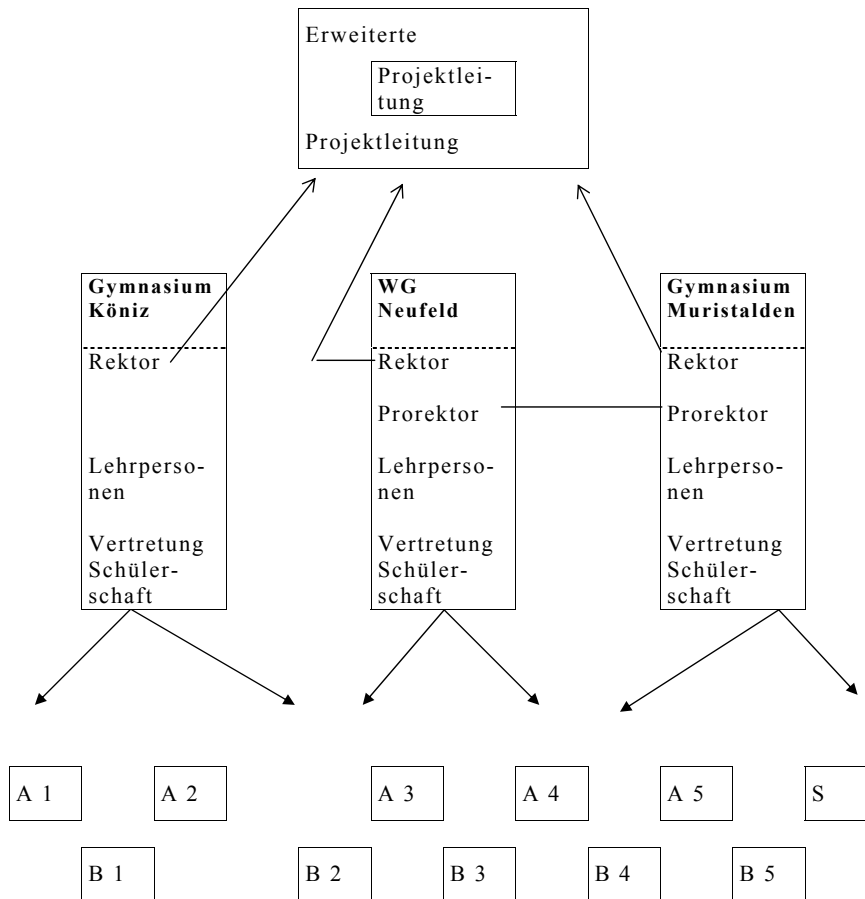
Projektgruppen B: gymnasiumsübergreifende Tandems oder Kleingruppen (nicht entschädigt)

Aufgaben: Festlegung von Evaluations- und allfälligen Zusammenarbeitsthemen. Durchführung des Projekts nach eigenen methodischen und zeitlichen Wünschen und Möglichkeiten

Projektgruppe S: gymnasiumsübergreifende Gruppe der Schülerinnen- bzw. Schülerorganisationen

Aufgaben: Festlegung von Gesprächs- und Zusammenarbeitsthemen, die im Zusammenhang mit dem angenommenen Mandat der Schülerschaftsvertretung stehen. Gegenseitige Besuche, evtl. Initiierung von schulübergreifenden Aktivitäten im Rahmen der Schülerorganisation

Soziale Organisation des Projekts (auf einen Blick):



"Spiegeln, Spiegeln an der Wand"

Das Wichtigste ist, was in den einzelnen Teilnehmenden zurückbleibt. – Für nicht wenige von ihnen erwies sich der kollegiale Spiegel im Verlauf des Projektes nicht nur als ein präziser Reflektor des Selbstbildes, als Mittel der schärferen Wahrnehmung eigener Stärken und Schwächen. Er gewann darüber hinaus etwas von seiner magisch-kultischen Bedeutung zurück, wie sie in alten und neuen Geschichten – von Hoffmanns "goldenem Topf" bis Rowlings "Harry Potter" – zu fassen ist; nämlich eines Mediums des Wandels, des Weiterkommens, ja des Durchgangs in eine andere Sphäre des Daseins. Natürlich wäre es übertrieben, wenn man behaupten wollte, die Partizipierenden seien in eine neue Sphäre ihrer beruflichen Tätigkeit vorgestossen. – Immerhin hat es aber für viele so etwas wie einen qualitativen Sprung gegeben. Neben dem realen Bild wurden im Spiegel auch Facetten eines möglichen, potenziellen sichtbar: Hoffnungen und persönliche Möglichkeiten, die bis dahin noch unversucht geblieben waren.

Donat Graven Weber und Bertrand Knobel

Mai 2006

Das Interkollegiale als neue Qualität

Die Tandemarbeit leistete einem kollegialen, um nicht zu sagen, freundschaftlich privaten Umgangston Vorschub. Das dadurch entstandene Vertrauensverhältnis förderte die Kritik- und die Veränderungsbereitschaft der Teilnehmenden. Fokussiert wurde dabei der Blick nicht nur auf die Schwachpunkte, sondern auch auf die Stärken der geleisteten Arbeit im Kerngeschäft: Qualitätsoptimierung auch durch Ermutigung!

Das Spiegelungsprojekt schuf somit eine günstige Ausgangslage, dem Muristaldner Leitbildsatz von Hartmut von Hentig, "Die Menschen stärken, die Sachen klären", auf interkollegialer Ebene nachzuleben.

Kollegiale Tandemarbeit kannten wir am Muristalden bereits. Mehrere Kolleginnen und Kollegen haben sie schon praktiziert oder praktizieren sie noch. Das qualitativ Neue am Spiegelungsprojekt ergab sich aus der Zusammenarbeit der drei Gymnasien, aus dem Zusammentreffen verschiedener Schulkulturen und dem daraus erfolgten Erfahrungsaustausch. Der Tandemgedanke führte also nicht nur zu einer Intensivierung der Tätigkeiten auf kollegialer Ebene, sondern er öffnete den drei Gymnasien einen Raum des Austausches und der Zusammenarbeit. Verwaltungsangestellte, die Schulleitungen und viele Lehrpersonen haben sich kennen gelernt, haben zusammen gearbeitet. Bilder über die anderen Schulen, Vorurteile, die sich schon seit Jahren in den Köpfen festgesetzt hatten, konnten abgebaut werden, und zwar nachhaltig. Die zu Partnerinnen gewordenen Schulen erleben sich nicht mehr als Konkurrentinnen. Koordination, Rücksprachen, das Suchen von Rat in Situationen der Unsicherheit; dies alles ist so selbstverständlich geworden, dass es nicht übertrieben scheint, die drei Gymnasien Köniz, WG Neufeld und Muristalden als eigentliche Tandem- bzw. Tridemschulen zu bezeichnen.

In einer Zeit, in der in unserem Kanton die Opposition gegen jede Zusatzbelastung im Bildungssektor wächst und sich sogar in verschiedenen gewerkschaftlichen Protestaktionen Luft verschafft (z.B. im "Time-out" des 14. Novembers 2000), haben über dreissig Lehrpersonen auf freiwilliger Basis an einem Weiterbildungsprojekt im Bereich der Unterrichts- und Schulentwicklung teilgenommen.

Wir denken, dass dies als ein Erfolg angesehen werden kann, und wir freuen uns über ihn.

Projektverlauf

Das Projekt war zeitlich befristet: festgelegter Beginn, festgelegtes Ende. Es dauerte zwei Jahre und gliederte sich, grob gesehen, in vier Phasen:

1. Phase (Juli 1999-Januar 2000): Abklärungen, Planung, Vorstellung des Projektes in den drei Kollegien. Bildung von Projektleitung und Projektgruppen. Erste Kontakte in den Tandems und Kleingruppen: Festlegung der Vergleichsbereiche, der Vorhaben, Ziele, der Methoden; Verfassen der Projektbeschriebe etc.

2. Phase (Februar bis Juli 2000): erste Projektphase in den Tandems bzw. Kleingruppen (ein Semester): Begleitung der Gruppen durch die Projektleitung in Form von Kurzkontakten oder, wo das nötig war, von aufwändigeren Kriseninterventionen. Die Projektleitung stellte ferner einen Ordner mit vielen praktischen Materialien zur Qualitätsevaluation zusammen: Checklisten, Beobachtungs- und Evaluationsbogen etc.

3. Phase (August 2000 bis Januar 2001): zweite Projektphase in den Tandems bzw. Kleingruppen (ein Semester): Unterrichtsbesuche, Arbeitsreflexion; Beendigung des Tandemprojektes.

4. Phase (Februar bis Juni 2001): Auswertung, Evaluation, Verfassen von Berichten: die Beteiligten an B-Projekten wurden interviewt; bei den A-Projekten entstanden Einzelberichte. Alle Resultate wurden zu einem Schlussbericht der Projektleitung weiter verarbeitet.

Alle Projektphasen wurden durch Rahmenanlässe, wir nannten sie "Meilensteine", bei denen auch dem geselligen, informellen Moment Rechnung getragen wurde, eingeleitet bzw. abgeschlossen. So wurde der Auftakt im November 1999 mit einem Essen im Bistro des Gymnasiums Muristalden begangen. Im August 2000 lud das Gymnasium Köniz bei der Zwischenbilanz-Zusammenkunft ebenfalls zu einem Essen ein. Und auch der Abschluss im Juni 2001, an dem neben Vertretern verschiedener Behörden auch die Presse zugegen war, wurde vom Gymnasium Neufeld als kleines Fest gestaltet.

Finanzierung

Im Kanton Bern besteht für alle Lehrpersonen die Verpflichtung, 5% des Arbeitspensums für Weiterbildungszwecke aufzuwenden. Das Spiegelungsprojekt wurde als persönliche Fortbildung angerechnet.

Ferner konnten, dank eines grosszügigen Entgegenkommens der Schulleitungen, für die Teilnehmenden attraktive Entschädigungslösungen ausgehandelt werden: Wer an einem A-Projekt teilnahm, erhielt eine Entschädigung in der Höhe einer halben Jahreslektion bzw. zweier Besoldungsprozente (ein Besoldungsprozent entspricht ca. Fr. 1'200.-). Für diese entschädigte Team- und Tandemarbeit bestanden allerdings verbindliche Rahmenbedingungen:

- Vor Beginn der Zusammenarbeit musste ein Projektbeschrieb mit Angabe der Themenfelder, der Untersuchungsmethoden und der Zielsetzungen verfasst werden.
- Es hatten gegenseitige Hospitationen mit anschliessender Reflexion und Prozessanalyse (Selbst-, Fremdbeurteilung) stattzufinden.
- Das Projekt musste mit einem Bericht abgeschlossen werden, in dem die gemeinsame Arbeit dokumentiert und das selbst gestaltete Projekt evaluiert wurde. Diese Berichte dienten der Projektleitung als Grundlage für den Schlussbericht.
- Der Arbeitsaufwand für die Realisierung eines entschädigten Projekts wurde auf ca. 40 Arbeitsstunden veranschlagt und via Fortbildungspool bzw. über den Schuladministrationspool der beteiligten Gymnasien entschädigt.
- Dabei trug jedes Gymnasium die Kosten für die aus dem eigenen Kollegium stammenden Teilnehmenden.

Für nicht entschädigte Team- bzw. Tandemarbeit im Rahmen der B-Projekte galten keine verbindlichen Rahmenbedingungen. Möglich waren sowohl arbeitsintensive Zusammenarbeitsformen wie auch einmalige Begegnungen, etwa zur Besprechung eines einzelnen Anliegens. Das Spektrum der Tätigkeiten war auch entsprechend gross. Die Teilnehmenden an B-Projekten hatten die Verpflichtung, all ihre Aktivitäten der Projektleitung zu melden.

Dies aus folgenden Gründen:

- Die Spiegelungstätigkeiten waren freiwillig. Auch wenn die Zahl der Teilnehmenden mit 40 auf den ersten Blick als hoch erscheint, war doch nur ein kleiner Teil der grossen Kollegien der drei Schulen involviert. Und vielleicht fehlten gerade auch jene Lehrpersonen, bei denen qualitätsevaluierende Aktivitäten von grossem Nutzen, um nicht zu sagen: höchst notwendig, gewesen wären.
- Die Projektgruppen arbeiteten autonom. Es gab keine inhaltliche Rückkoppelung an das Ganze. So wäre es beispielsweise unmöglich gewesen, an einem von der erweiterten Projektleitung vorgegebenen Gesamtthema zu arbeiten. Die Resultate veranschaulichen, dass während des Spiegelungsprojektes viele individuelle Erkenntnisse für das eigene Unterrichtsfeld gewonnen werden konnten, dass aber all diese Erkenntnisse kein eigentliches Steuerwissen für eine systematisch konzipierte Unterrichts- und Schulentwicklung an den drei Gymnasien darstellen.

Und doch: Das Spiegelungsprojekt, wie es im Jahr 2000/2001 durchgespielt wurde, hat der Debatte über Qualitätsentwicklung an den drei Gymnasien wichtige Impulse vermittelt. Es hat einiges in Bewegung gesetzt und kann als ein wichtiger Baustein des Qualitätssystems der drei involvierten Schulen angesehen werden. Vor allem der schulübergreifende Ansatz eröffnete grosse Chancen. Und er hat, da er in dieser Form in der bernischen Gymnasiumslandschaft einmalig ist, das Interesse der Bildungsbehörden und der Berner Lokalpresse geweckt.

Bei der Realisierung zeigten sich weitere Stärken der Projektanlage, z.B. jene der Freiwilligkeit. – Gerade sie hat, auch wenn das etwas paradox tönen mag, die Verbindlichkeit während der Spiegelungstätigkeit gesteigert. Dank des bewusst offen gehaltenen Rahmens konnten oder mussten die Teilnehmenden die Arbeitsthemen selbst bestimmen, was die Identifikation förderte. Die Aktivitäten wurden nicht von einer zentralen Stelle aufgefropft, sondern wuchsen aus den Bedürfnissen der Beteiligten heraus. Der offene Rahmen erlaubte es zudem, dass die Teilnehmenden die Realisierbarkeit der einzelnen Tätigkeiten sehr genau abschätzen und somit ihr Gruppenprojekt optimal planen konnten.

Geschätzt wurde zudem die für Berner Finanzverhältnisse als grosszügig zu bezeichnende Form der Entlohnung von Fortbildungstätigkeit. Diese mag ein wesentlicher Faktor für die beeindruckende Kontinuität und Verbindlichkeit, mit der vor allem in den A-Projekten vorgegangen wurde, gewesen sein.

Die Aufteilung der Spiegelungstätigkeiten in einen A- und einen B-Bereich ermöglichte verschiedenste Formen der spiegelnden Zusammenarbeit und des experimentierenden Austausches. Im Nachhinein erwies sie sich als richtige Entscheidung der erweiterten Projektleitung während der Festlegung der Rahmenbedingungen.

Die Projektleitung hat im Nachgang die Arbeitszeiten von Gruppen, die diese minutiös dokumentiert haben, ausgewertet und festgestellt, dass Einzelne anlässlich der Spiegelungstätigkeiten bis über 20 Arbeitsstunden in einem Monat zusätzlich gearbeitet haben. Dies ist nicht selbstverständlich, zeugt aber auch davon, dass Lehrpersonen immer wieder bereit sind, Mehreinsatz zu leisten, wenn sie sich von ihrer Arbeit etwas versprechen, z.B.: verbesserte Qualität des Unterrichts, stärkeres Bewusstsein der Arbeits- und Problemlage und damit bessere Möglichkeiten, mit Stress- und Ermüdungssymptomen umzugehen.

Die Gesamtbilanz fällt also uneingeschränkt positiv aus. Wie aus den Projektberichten zu entnehmen ist, haben die Spiegelungsaktivitäten zu konkret fassbaren Veränderungen in der Unterrichtstätigkeit der meisten Lehrpersonen geführt. Damit konnte ein sehr wichtiges Anliegen des Projektes realisiert werden.

Spiegelungsprojekt und Qualitätsentwicklung

Auch wenn die Arbeitsqualität und deren Entwicklung das Hauptthema der Gespräche in den Teams und Tandems gewesen sein dürfte und auch wenn die Resultate und die Rückmeldungen zum Projekt gezeigt haben, dass die Spiegelungstätigkeiten zu konkreten Verbesserungen geführt haben, verstand sich das Projekt nicht als ein zusätzliches Modell der momentan an verschiedenen Pilotschulen erprobten Qualitätssysteme (QES). Von Anfang an war es als ein Weiterbildungsangebot definiert worden; genauer gesagt als eine spezielle Weiterbildung in Form kollegialer Praxisunterstützung. Das Spiegelungsprojekt in der hier beschriebenen Art wollte also ein kohärentes Qualitätsentwicklungssystem, wie es mancherorts institutionalisiert wurde, nicht ersetzen. Vielmehr müsste es als eine Ergänzung dazu angesehen werden.

Projektelevaluation, Reflexion

Das Projekt wurde auf folgenden Ebenen reflektiert bzw. evaluiert:

1. Standortbestimmung nach der ersten Halbzeit des Projektablaufs (Köniz August 2000):

Verschiedene Projektgruppen tauschten ihre Erfahrungen aus. – Das Echo an diesem Anlass war äusserst erfreulich: Die Lehrpersonen schätzten den hohen Grad an Autonomie, welche differenzierte, auf die Situation und die individuellen Bedürfnisse der Beteiligten zugeschnittene Tätigkeiten ermöglichte. Der Wert dieser Tätigkeiten würde, wie die Teilnehmenden berichteten, darin bestehen, dass sie sich in unmittelbarer Nähe zur Unterrichtspraxis der Einzelnen bewegten. Das habe die Verbindlichkeit gesteigert. Leerläufe und administrative Schikanen, wie sie etwa bei der Realisierung anderer Qualitätsprojekte schon erlebt wurden, konnten verhindert werden.

2. Evaluation nach Abschluss der Projektgruppenarbeit (Januar/März 2001)

Beim Verfassen des Schlussberichtes reflektierten die A-Projektgruppen die geleistete Arbeit und den gesamten Prozess. Folgende Fragestellungen gaben dazu Anlass:

- Was wurde gespiegelt? (Themenfelder)
- Wie wurde gespiegelt? (Methoden der Datenerhebung: Hospitationen, Zusammenkünfte, Checklisten und/oder Beobachtungsbogen?)
- Was wurde im Spiegel ersichtlich?
- Welche Folgerung für die weitere Arbeit werden gezogen?

3. Evaluation des Gesamtprojektes (Frühjahr bis Sommer 2001)

Diese erfolgte einerseits im Schlussbericht der Projektleitung², andererseits in den abschliessenden Sitzungen der erweiterten Projektleitung.

² Dieser Bericht, der eine ausführliche Auswertung der Resultate enthält, kann via Sekretariat (Tel 031 350 42 50) oder E-Mail (bertrand.knobel@muristalden.ch) angefordert werden.

Resultate: wiederkehrende Voten aus den Berichten

Die individuelle Ebene:

- Es wurde von allen Beteiligten geschätzt, dass das Spiegelungsprojekt, anders als viele Formen der Weiterbildung, nicht in einem abstrakten Raum bildungstheoretischer Diskussionen stattfand, sondern an der praktischen Alltagsarbeit eines jeden Einzelnen ansetzte und sich immer wieder darauf bezog.
- Wie den Abschlussberichten zu entnehmen ist, profitierten die Teilnehmenden von der kollegialen Unterstützung, und das eben in jenen Bereichen, die sie selbst als das Kerngeschäft ihrer Arbeit bezeichnen. Spezifische Probleme des Faches, aber auch individuelle Schwierigkeiten beim Unterrichten, konnten angegangen und besprochen werden.
- Dabei trug gerade die Tatsache, dass nicht kollegiumsintern, sondern in schulübergreifenden Gruppen ausgetauscht wurde, zu einer guten und offenen Gesprächsatmosphäre bei.
- Die reiche Unterrichtserfahrung der Beteiligten konnte effizient genutzt werden: Lehrpersonen erlebten im gegenseitigen Austausch ihre eigene Wirksamkeit ganz direkt, ohne dass dafür ein grosser Vorbereitungsaufwand geleistet werden musste.
- Die Diskussionen regten dazu an, das eigene Tun kritisch zu evaluieren und zum Teil neu zu gestalten. Experimente wurden unternommen, neue Unterrichtsformen gemeinsam erprobt und reflektiert.
- Das Spiegelungsprojekt hatte unter anderem auch bestätigende Wirkung. Es förderte nicht nur Schwächen zutage, sondern in hohem Masse auch die vorhandenen Stärken.
- Damit brach die Arbeit im Team oder Tandem die Isolation auf, unter der etliche der beteiligten Lehrpersonen an ihrem Arbeitsplatz litten. Die kollegiale Unterstützung stärkte die einzelnen Lehrpersonen. In mehreren Berichten wurde darauf hingewiesen, dass derartige Spiegelungstätigkeiten eines der wirksamsten Mittel im Kampf gegen das Burn-out-Phänomen in der Lehrarbeit darstellten.

Die schul- bzw. bildungspolitische Ebene:

- Der Isolations- und Abgrenzungstendenz der einzelnen Mittelschulen im Raume Bern konnte entgegengewirkt werden. Die bisher nur auf formalen Koordinationsbemühungen beruhende Zusammenarbeit der Gymnasien wurden auf inhaltliche Bereiche ausgeweitet.
- Durch gemeinsame Aktivitäten und die Realisierung von schulübergreifenden Projekten bauten sich Barrieren und gegenseitige Vorurteile ab; z.B. zwischen alten und neuen, staatlichen und privaten Gymnasien.
- Durch Vergleichsarbeiten wurden in einzelnen Bereichen der Leistungsstand der Schülerinnen und Schüler der einzelnen Schulen erfasst und verglichen. Nötig erscheinende Kurskorrekturen konnten noch vor den ersten Maturitätsprüfungen nach MAR vorgenommen werden.
- Die Zusammenarbeit und der regelmässige kollegiale Austausch wirkten sich unterstützend aus; sie förderten das Sicherheitsgefühl der einzelnen Schulen bei der Umsetzung des MAR.
- Nachdem einzelne Schulleitungen beim Versuch, im eigenen Kollegium ein Qualitätsevaluationskonzept zu installieren, auf massive Widerstände gestossen waren, förderte das Spiegelungsprojekt das Verständnis für Qualitätsrecherchen: Die Lehrpersonen machten die Erfahrung, dass eine kollegiumsübergreifende kommunikative Form der Qualitätsevaluation und -förderung nicht eine zusätzliche Last zur Unterrichtstätigkeit bedeutet, sondern dieser in ganz direkter Weise dienlich ist und sich letztlich arbeitserleichternd auswirkt.

Fazit

Offenbar traf die Idee, Fortbildung in Form kollegialer Tandem- und Kleingruppenarbeit zu praktizieren, ein Anliegen zahlreicher Lehrerinnen und Lehrer. Als glücklich erwies sich dabei der weitgesteckte, aber doch auch minimale Anforderungen festsetzende Rahmen. Dieser garantierte ein Höchstmass an Autonomie. In allen Berichten wurde die Praxisnähe, welche sich durch die Spiegelung natürlicherweise ergeben habe, als Pluspunkt des Projekts herausgestrichen.