

Kathrin Pirani - Susanne Kalt

Partizipativ und mit Wahlpflichtverfahren

Wie eine Schulleitung wirksam die Unterrichtsentwicklung steuert

An einem Zürcher Gymnasium fördert die Schulleitung die Unterrichtsentwicklung, indem sie Lehrkräfte aus einem Instrumentenkatalog wählen und über Erfolge berichten lässt. Peer-to-Peer-Unterstützung und Feedback stärken die praxisnahe und kollegiale Zusammenarbeit und erhöhen die Unterrichtsqualität.

Am mathematisch-naturwissenschaftlichen Gymnasium in Zürich (MNG Rämibühl) legt die vierköpfige Schulleitung großen Wert auf partizipative Schul- und Unterrichtsentwicklung. Abgestimmt auf kantonale Vorgaben setzen Schulleitung und Lehrerschaft gemeinsam Arbeitsschwerpunkte, erstellen Konzepte, implementieren Vorgehensweisen und evaluieren deren Wirkung. Die Schulleitung sichert das Engagement des Kollegiums für eine kontinuierliche Unterrichtsentwicklung auf drei Ebenen ab: Die Lehrpersonen haben ein Mitspracherecht bei der konkreten Ausgestaltung der praxisnahen Instrumente der Unterrichtsentwicklung. Zudem unterstützt die Schulleitung eine hausintern organisierte Peer-to-Peer-Unterstützung bei Herausforderungen der Unterrichtsentwicklung. Das dritte zentrale Element sind Wahlpflichtverfahren, die den Lehrpersonen für ihre Unterrichtsentwicklung zur Verfügung stehen.

Verbindlicher Rahmen mit Wahlfreiheit

Die Weiterentwicklung des eigenen Unterrichts ist Teil des kantonal gerahmten Berufsauftrags für Lehrpersonen. Die Schule setzt dies in eine Verpflichtung um, innerhalb einer Zeitspanne von drei Jahren eine Mindestanzahl von Entwicklungsaktivitäten im eigenen Unterricht durchzuführen und auszuwerten. Aus einem Katalog von Instrumenten können Lehrpersonen Startpunkt, Ziele, Zeitpunkt und konkrete Ausgestaltung einer Entwicklungsaktivität gemäß eigenem Bedarf wählen. Unterrichtsentwicklung wird dadurch direkt und zeitnah auf den eigenen Unterricht und das Lernen der Schüler:innen ausgerichtet. Die Lehrpersonen berichten der Schulleitung über ihre Erkenntnisse an den jährlichen Fördergesprächen. Austausch über die Ergebnisse und über weitere Fördermaßnahmen sind konzeptuell als Peer-to-Peer-Austausch auf der Ebene des Kollegiums vorgesehen. Die Schulleitung ist im engen Austausch mit der Qualitätskommission, die diese Verstetigungsprozesse steuert.

Wahlpflichtverfahren

1. Lernenden-Feedback

Lernende markieren auf Kurzfragebögen ihre Einschätzungen zum Unterricht. Die Lehrperson wertet die Daten aus. Dies geschieht vorzugsweise während der gemeinsamen Unterrichtszeit, gemeinsam mit den Lernenden. Es geht ausschließlich um Fragestellungen, welche Lernende wie Lehrperson als lohnend erachten. Ein „Instrumentenkoffer“ unterstützt die Lehrperson: Anleitungen und Praxisbeispiele zum Einsatz von Methoden des formativen Assessments (z. B. Ein-Minuten-Zusammenfassungen von Lektionen), dialogfördernde Feedbackmethoden (z. B. SWOT-Analyse, engl: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) etc.

2. Kollegiales Feedback

Drei Angebote tragen dazu bei, dass sich Lehrperson gegenseitig als unterstützende Ressource erleben:

- Kollegiale Hospitationen verbunden mit vor- und nachgängigem Austausch unterstützen bei Herausforderungen im aktuellen Unterricht.
- In einer Interventionsgruppe finden Lehrpersonen Lösungsansätze zu als herausfordernd erlebten Unterrichtssituationen.
- Lehrpersonen tauschen sich aus zu Beispielen guter Praxis. Anschließend unterstützen sie sich beim Transfer in den eigenen Unterricht. Beides stärkt die kollektive Wirksamkeitserwartung im Kollegium, gerade auch über Fachgrenzen hinweg.

3. Begleitetes Feedback

a) Ein Team von Lehrpersonen unterstützt das eigene Kollegium mit hausinternen Fortbildungen sowie niederschwelliger didaktischer und technischer Unterstützung beim Einsatz von digitalen Instrumenten.

b) Wenn Lehrpersonen wiederkehrend herausfordernde Situationen in ihrem Unterricht nachhaltig lösen wollen, wenden sie sich an das schulinterne Luise-Team. Im Rahmen einer Peer-Unterstützung plant das Luise-Team der Schule mit den Lehrpersonen eine Intervention, begleitet bei der Durchführung und Evaluation.

Luise-Projekte als Option des „begleiteten Feedbacks“

Das Luise-Verfahren ist am Mathematisch-naturwissenschaftlichen Gymnasium Rämibühl seit 2018 institutionell verankert. In fünf Jahreszyklen hat ca. ein Drittel des Kollegiums ein oder mehrere Luise-Projekte für die eigene Unterrichtsentwicklung umgesetzt und einander darüber berichtet. Fast ausnahmslos berichten die Lehrpersonen, dass sie ihre Herausforderung maßgeblich gemindert oder nachhaltig gelöst haben. Erarbeitung und Durchführung der Luise-Projekte werden von den Luise-Begleiter:innen des schulinternen Luise-Teams unterstützt, die sich an der Pädagogischen Hochschule Nordwestschweiz dazu fortgebildet haben. Teilnehmende Lehrpersonen werden für den knapp ganztägigen Startanlass (Planung der Projekte) vom Unterricht freigestellt.

Praxisbeispiel aus dem Mathematikunterricht, 7. Klasse

1. Knacknuss identifizieren

Im Mathematikunterricht am Gymnasium stellen Lernende sehr viele Fragen, welche sie – so die Vermutung des Lehrers – eigentlich selbst beantworten können. Ob der Flut der Fragen gelingt es dem Lehrer kaum, auf diejenigen Fragen zu antworten, welche die Lernenden tatsächlich herausfordern.

2. S.m.a.r.t.-Ziel setzen

Um sich zu entlasten und die Lernenden in ihrer Selbstwirksamkeit zu stärken, setzt der Lehrer mit der Klasse als Ziel: Es soll gelingen, dass mindestens 70 % der „angemessenen“ Fragen, die über dem Lösungspotenzial der Lernenden liegen, während der 45-minütigen Lektion vom Lehrer beantwortet werden können.

3. Unterrichtsintervention bestimmen

Der Lehrer leitet die auf seine thematische Einleitung folgende Stillarbeit mit dem Lösen von Übungen an: 1) Bei Unsicherheiten präzisieren die Lernenden ihr Anliegen und verschriftlichen ihre Frage auf einer Karte. 2) Sie überlegen, wie sie ihr Anliegen mit ihnen bereits zur Verfügung gestellten Mitteln bearbeiten können: Nachschlagen im Theorieheft, Vergleiche mit bereits korrekt gelösten Aufgaben, Austausch im Flüsterton mit der Banknachbarin etc. 3) Finden die Schüler:innen keinen Lösungsansatz, bringen sie die Karte zum Lehrer. Dieser kümmert sich um das Anliegen, entweder im Einzelgespräch oder mit schriftlichen Hinweisen. Diese notiert er zusammen mit der Frage an der Tafel, sodass sie allen Lernenden als Unterstützung zur Verfügung stehen.



4. Erhebungsinstrument konzipieren

Nach der Bearbeitung einer „angemessenen“ Fragekarte, die gemäß S.m.a.r.t-Ziel über dem jeweiligen Lösungspotenzial liegt, hängt der Lehrer die Karte an der Tafel in das Feld „bearbeitete Fragen“. So wird zum Abschluss der Lektion für alle sichtbar, wie viele Fragen eingegangen sind und wie viele bearbeitet wurden.

5. Einleitung der Datennutzung

Zum Abschluss der Lektionen wertet der Lehrer mit der Klasse die Kartenverteilung an der Tafel aus. Weitere, der Zielerreichung dienliche Vorgehensweisen werden vereinbart. Der Lehrer kommentiert noch offene inhaltliche Fragen und verstärkt passende Vorgehensweisen. Unbeantwortete verschriftlichte „angemessene“ Fragen nimmt er zu sich und beantwortet sie zum Start einer Folgelektion.

Der Lehrer resümiert: Von Projektbeginn an arbeiten die Lernenden merklich konzentrierter. Es werden sehr viel weniger Fragen gestellt. Die gestellten Fragen sind präziser formuliert

und sind zunehmend auf „angemessenem“ Niveau. Die Lernenden erleben sich als selbst-wirksam und freuen sich über ihre Erfolge. Es steht merklich mehr Zeit für individuelles Coaching zur Verfügung. Er meint zu seinem Luise-Projekt:

*„Ich konnte in mehreren Klassen bei schwierigen Momenten im Unterricht auf mein Luise-Projekt zurückgreifen. Das entlastet mich, und meine Schülerinnen und Schüler profitieren.“
(Mathematiklehrer am MNG Rämibühl)*

Eine Luise-Fortbildung orientiert sich an wissenschaftlichen Erkenntnissen zu erfolgreicher Lehrerfortbildung. Es zeigen sich erste Auswirkungen in der Schulkultur. Die Schulleitung stellt fest, dass insbesondere bei Lehrpersonen, die begleitetes Feedback als Option wählen, die Bereitschaft zu Austausch über Unterricht steigt. Lehrpersonen äußern sich eher dahingehend, dass sie Unterrichtsentwicklung als eine wichtige – wenn auch nicht für alle gleich drängende – Aufgabe erleben. Weitere Projekte werden zeigen, wie sich evaluative Kompetenz im Kollegium weiterentwickelt und dem Lernen von Schüler:innen zugutekommt.

Das hier vorgestellte Wahlpflichtangebot für Unterrichts- und Qualitätsentwicklung ist stark durch die Lehrpersonen mitgesteuert. Dies trägt zu hoher Akzeptanz im Kollegium bei.

Weitere Auskünfte erteilen:

Kathrin Pirani (Luise-Team): kathrin.pirani@mng.ch und Susanne Kalt (Rektorin): susanne.kalt@mng.ch; www.mng.ch