Zeitschrift: Schweizer Schule

Herausgeber: Christlicher Lehrer- und Erzieherverein der Schweiz

Band: 83 (1996)

Heft: 4: Förderungen

Artikel: Pädagogischer Mentor zur Qualitätssicherung : Überlegungen zu einem Schulversuch an der Kantonsschule Obwalden in Sarnen

Autor: Gyr-Limacher, Constantin

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-529236

Nutzungsbedingungen

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

Conditions d'utilisation

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

Terms of use

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

Download PDF: 15.07.2025

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

Constantin Gyr-Limacher

Pädagogischer Mentor zur Qualitätssicherung

Überlegungen zu einem Schulversuch an der Kantonsschule Obwalden in Sarnen

Die Qualität unserer Gymnasien soll auch in Zukunft mindestens beibehalten werden. Ohne den gekonnten Einsatz der Lehrerinnen und der Lehrer ist eine solche Forderung jedoch absolut unerfüllbar. Deshalb muss der Unterrichtsqualität jeder einzelnen Lehrkraft eine besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden. Traditionelle Inspektoren genügen den dabei gestellten Ansprüchen nicht. Der Rektor der Kantonsschule in Sarnen, Dr. Constantin Gyr-Limacher, fördert dagegen ein Mentorat, das diese Anforderungen besser erfüllen dürfte.

Die Kantonsschule Obwalden in Sarnen hat seit dem 1. Januar 1996 einen pädagogischen Mentor. Die Zielsetzung und das Konzept unseres Mentorates möchte ich im folgenden Beitrag umreissen. Dabei empfiehlt es sich für den Leser, das pädagogische Mentorat an unserer Schule als Entwurf, als Versuch vor Augen zu halten, dessen Position im Kontext der Qualitätssicherung und Optimierung von Schule und Schulsystemen anzusiedeln ist. Der Charakter der Vorläufigkeit gibt dem Unternehmen sein eigenartiges Gepräge. Einerseits möchten wir unsere Schule mit der Hilfe eines Mentors qualitativ wachsen lassen, und andererseits wächst die Kontur des Mentorates mit Hilfe der Schule. Wohin die gegenseitige Abhängigkeit letztlich führen wird, lässt sich derzeit nicht sagen. Meine Ausführungen verstehe ich darum als Versuch, eher beschreibend den Leser an die Konturen des Mentorates heranzuführen.

Das pädagogische Mentorat ist als Versuch der Qualitätssicherung von Schule und Schulsystemen anzusehen.

Qualitätssicherung als Ausgangspunkt

Das Thema «Qualitätssicherung» ist seit einigen Jahren nicht mehr aus dem Bereich von Bildung und Erziehung wegzudenken. Die Intensität, mit der bisweilen dieses Thema bearbeitet wird, mag den Eindruck entstehen lassen, als wäre hier etwas Neues entdeckt worden. Wir können und dürfen aber nicht übersehen, dass das Thema immer einen Stellenwert im Schulwesen gehabt hat. Erziehungsräte, Schulpflegen und die Inspektorate sowie Aufsichtskommission sind Institutionen, denen unter anderem eine qualitätssichernde Aufgabe und Funktion zugeschrieben wurde und wird. Rückmeldungen von Schülerinnen und Schülern sowie Elterngespräche müssen in ihrer qualitätssichernden Bedeutung ebenso ernstgenommen werden wie die individuelle Unterrichtsauswertung der Lehrpersonen oder das kollegiale Planen von Unterricht. Hinzu kommen heute vermehrt die professionellen Formen der Evaluation von Schule und Unterricht.

Diese Aufzählung ruft vorhandene Bemühungen um eine gute Schule ins Bewusstsein. Sie belegt die lange Tradition und Vielfalt der Formen im

Dienste der Optimierung von Schule. Allerdings habe ich den Eindruck, dass einige Einrichtungen heute zwar die Beurteilung der Lehrpersonen noch gewährleisten können. Aber für die Sicherung der Schulqualität als Produkt des Zusammenwirkens verschiedenster Menschen und Kräfte reichen die Möglichkeiten und Kompetenzen nicht mehr aus. Eine aktive Förderung und Weiterentwicklung vorhandener Schulqualität liegt fern ab vom Einflussbereich der verwaltenden Institutionen, welche vorab ein politisches und administratives Mandat abzudecken haben. Die bisherige Struktur war der qualitätssichernden Aufgabe solange gewachsen, als die Schule noch auf Vertrauensbasis geführt und das Lehren als eine Kunst verstanden wurde.

Hier hat ein Paradigmawechsel stattgefunden und ist teilweise noch im Gang. Sein Abschluss lässt sich nicht klar fassen. Schule und Unterricht haben sich zum professionellen Unternehmen entwickelt, das nicht mehr unbefragt den Schutzraum des Vertrauens für sich reklamieren kann. Schule muss sich rechtfertigen und ausweisen. Dies gilt nicht nur in den Zeiten der Finanzknappheit, die ein schlechter Berater für eine Qualitätssicherung ist. Qualitätsansprüche wurden und werden von den «Kunden» immer angemeldet. Vielleicht haben wir dies vor 30 Jahren weniger wahrhaben wollen. Heute kommen wir nicht mehr darum herum. Schule hat sich der Frage von Wirksamkeit, von Wettbewerb mit andern Anbietern, von Angebot und Nachfrage zu stellen. Damit ist die Zeit charismatischer Pädagogen und Allrounder auch im Bereich von Schule vorbei. Es sind Fachmänner resp. Fachfrauen für das Lernen (Leitbild LCH) gefragt. Sie verfügen über Teamfähigkeit, werden an ihrer Effizienz gemessen und von aussen wie innen kritisch beurteilt. Sie verfügen über hohe Selbst-, Fach- und Sozialkompetenz und unterstehen der Forderung nach einer permanenten Fort- und Weiterbildung, weil sich die Anforderungen an die Schule auf allen Ebenen stets wandeln. Sie unterstehen einem enormen Verschleisspotential, das unter dem Stichwort «burn out» schon bald die Bibliotheken füllt.

Die Zeit charismatischer Pädagogen und Allrounder ist auch im Bereich von Schule vorbei.

Von der Qualitätssicherung zur Optimierung

Diese Entwicklungsskizze in ihrer Überzeichnung zeigt klar, dass allein das Kontrollieren der Schulqualität und das Verpassen von erhaltenden Massnahmen nicht mehr genügen. Schulqualität ist längst zur Aufgabe der Schule an sich geworden – wie etwa das Unterrichten. Es genügt nicht mehr, beispielsweise auf der Einhaltung einer Schulordnung zu pochen. Schulordnungen garantieren in sich kein positives Lernklima. Sie rufen nach Pädagogen, die mit Jugendlichen dialogisch um diejenigen Werte ringen, die in Ordnung gehalten werden sollen. Dem Verordnen von oben steht die Übernahme der Verantwortung von unten gegenüber, die mithin auch zur Zielsetzung von Bildung geworden sein sollte. Gefordert sind also dialogfähige Erzieher, die sich nicht scheuen, durch den persönlichen Kontakt mit den Betroffenen bewusst die Entwicklung der Individuen wie der Schule als Gemeinschaft anzustreben. Die Lehrpersonen sind nicht nur die Fachleute für das Lernen, sondern auch für die Entwicklung und die Optimierung der Schule.

Diesem vielschichtigen und prozesshaften Phänomen kann deshalb nur ein Massnahmenverbund im Bereich von Kontrolle und Förderung angemessen sein. Unser pädagogisches Mentorat legt deshalb Wert auf seine Einreihung in die übrigen Angebote zur Förderung von Schule. Es will in gewissem Sinn eine Brücke zwischen den externen Massnahmen einer Qualitätssicherung (Kontrollen durch Schulbehörden, Inspektorate etc.), der Schulentwicklung durch professionelle Anbieter (Fortbildungskurse, Tagungen etc.) und den intimen Möglichkeiten der individuellen oder kollegialen Kontrolle und Förderung schlagen.

Es muss jedermann auffallen, dass die Mehrzahl der bestehenden Beurteilungsinstrumente von aussen an die konkrete Schule herantreten. Die Inspektoren sehen die Schule mit den Augen der Aussenstehenden. Sie kennen als Autoritätspartner die einzelnen Lehrpersonen von aussen. Sie kennen aber kaum die hintergründigen Ressourcen dieser Lehrperson in dieser Schule, die im Zusammenwirken der Individuen das typische Erscheinungsbild dieser Kantonsschule in Sarnen entwickelt hat. Wir, die wir in diesem Haus arbeiten, wir können und müssen ausloten, was uns als Basis der Optimierung zur Verfügung steht und mit welchen Mitteln wir welche Zielvorstellung erreichen wollen und können. Einer externen Optimierungshilfe kann hier subsidiäre Funktion beigemessen werden. Wenn es zudem stimmt, dass Schulqualität zugleich Schulentwicklung oder Optimierung beinhaltet und in hohem Mass sowohl den Lehrenden als auch den Lernenden vor Ort zugemutet werden kann, dann steht fest, dass das

pädagogische Mentorat ein formatives Qualifikationsinstrument

sein muss. Wir wollen Schule mit denjenigen Menschen entwickeln, die hier und jetzt und weiterhin diese Schule prägen. Das ist nur möglich, wenn den Betroffenen mit der Hilfe nicht zugleich das Messer an die Gurgel gesetzt wird. Ich halte nichts von lohnwirksamen Qualifikationen, die das Potential der Entwicklung unterschätzen. Sie beschränken sich weitgehend auf die Erfassung der Aktualität. Pädagogische, didaktische oder bildungspolitische Konzepte können sie zwar reklamieren, aber nicht beurteilen, da Konzepte den Charakter des Zukünftigen haben. Ob die teilweise hohen Zielsetzungen umgesetzt werden können, hängt von den Lehrpersonen vor Ort ab. Der pädagogische Mentor steht ihnen deshalb als Animator zur Verfügung. Er kann von ihnen gerufen werden, um sie im pädagogischen Bemühen zu begleiten. In seinem Pflichtenheft steht, dass der Mentor die *«vorhandenen pädagogischen Ressourcen* fördert und *flankierende Massnahmen im fachlichen resp. didaktischen Bereich* unterstützt». Damit ist klar, dass das Mentorat keine Ähnlichkeit mit dem Inspektorat haben kann und darf. Er darf nicht überfallmässig oder auch angemeldet auftauchen, um die Arbeit der Lehrpersonen zu überwachen. Er muss und darf nicht den Rektor auf seine Beobachtungen aufmerksam machen, wenn er dazu nicht vom Klienten beauftragt ist. Die Kontrollen mit ihren Konsequenzen kann er getrost anderen überlassen.

Das Mentorat kann und darf keine Ähnlichkeit mit dem Inspektorat haben.

Aus diesem Konzept ergibt sich zwangsläufig, dass der Mentor nicht auskunftspflichtig ist. Das Geschehen zwischen Lehrperson und Mentor bleibt in diesem geschützten Verhältnis. Daher wurde der Auftrag nach aussen, an einen freischaffenden Pädagogen mit Ausbildung in Systemtherapie vergeben. Es besteht kein Anstellungs-, sondern ein Auftragsverhältnis. Die so gewonnene Vertraulichkeit soll Ängste abbauen. Das beurteilende Kontrollwesen bisheriger Qualitätssicherungen führt oft zur ängstlichen Abkapselung der Lehrpersonen. Gespräche über Probleme im Unterricht werden in Lehrerzimmern immer noch als Zeichen der Schwäche und des Versagens verstanden. Es geht die Angst um, Eingeständnisse könnten sich auf eine allfällige Beurteilung durch die Administrativbehörde auswirken. Selbstzensur verhindert somit die Nutzung der negativen und positiven Erfahrungen im eigenen Arbeitsfeld. Gerade darin liegen aber die Chancen für eine echte Optimierung der Schule. Die Erfahrung und Betroffenheit fördern die Motivation zu Veränderungen. Genau diese Chancen wollen wir mit dem Mentor nutzen. Ich rechne zwar nicht mit grundlegenden oder spektakulären Umwälzungen. Ich hoffe aber auf ein wachsendes und verstärktes Reflektieren des eigenen pädagogischen Tuns und damit auf ein erhöhtes pädagogisches Bewusstsein in der Schule. Dies müsste beinahe automatisch zu kooperativeren Formen der Schulgestaltung beitragen.

Gespräche über Probleme im Unterricht werden in Lehrerzimmern immer noch als Zeichen der Schwäche verstanden.

Mentor – Fachinspektorat

Die folgenden Ausführungen verstehen sich leichter, wenn man sich das eigenwillige System des Gymnasiums vergegenwärtigt. Unsere Schule wird derzeit von 47 Fachlehrkräften geführt, die rund 18 Fächer abdecken. Jede Kollegin und jeder Kollege ist also in einem oder in zwei Bereichen qualifiziert und wirkt als Spezialist. Das ist gut so, weil die Studierenden im Wissensbereich mit Recht hohe Anforderungen stellen. Das System hat aber einen Nachteil: Ein derartiges Lehrerkollegium hat im Bereich der Kommunikation erhebliche Hindernisse zu überwinden. Es ist nur in sehr beschränktem Mass möglich, sich gegenseitig zu helfen. Wir sind in den anderen Fächern nicht zu Hause und wollen uns nicht einmischen. Als Hilfe benötigen wir Fachkollegen oder eben Fachinspektoren.

Auch der pädagogische Mentor soll und kann unseren fachspezifischen Ansprüchen nicht genügen. Er muss es auch nicht. Bei der Entwicklung des Mentorates gingen wir davon aus, dass an der fachlichen Qualität der einzelnen Lehrpersonen grundsätzlich nicht zu zweifeln ist. Das Anforderungsprofil legt diese Kompetenz durch die Ausbildungsgänge fest, die für die Anstellung vorausgesetzt werden. Eine andere Frage ist es, wie die Erhaltung oder Weiterentwicklung der Fachkompetenz gesichert werden kann. Auf gymnasialer Stufe halte ich dies für eine Aufgabe, die von den entsprechenden Fachkreisen ausserhalb der Schule wahrzunehmen ist (WBZ/Universität). Der Einzelschule obliegt es, die Kontakte zu diesen Fachinstitutionen zu halten und die Triage zu entwickeln. Eine besondere Bedeutung kommt in diesem Zusammenhang den Fachschaften zu, die für die fachliche Fortbildung ihrer Mitglieder die Verantwortung übernehmen müssen. Hier liegt das Wissen um die Bedürfnisse. Hier liegt das Wissen

um mögliche Wege. Darüber hinaus sollen aber Lehrpersonen, die bei sich fachliche Unsicherheiten feststellen, diese Erfahrung im Mentorat so einbringen können, dass daraus ein selbstgewählter Weg mit vereinbarter Zielformulierung gefunden werden kann. Ein vom Mentor unterstützter Antrag auf die entsprechende Fortbildung hat bei der Bearbeitung erste Priorität. Damit kann dem etwas fragwürdigen Kürslitourismus wirksam entgegengewirkt werden. Es ist zu hoffen, dass auf diesem Weg auch die fachliche Qualität unserer Schule gehalten und optimiert werden kann.

Die Chancen sind nicht schlecht, denn das aktuelle Fachinspektorat weist erhebliche Mängel auf. Meist kommt der Fachinspektor von der Nachbarschule und zählt zum Kollegenkreis des Inspizierten, was für die qualitative Förderung nicht nur Vorteile bringt. Zudem finden solche Inspektionen sehr selten (ca. 1× pro Jahr) statt. Sie sind also punktuell und relativieren sich in ihrer Aussage. Es gibt jeweils erklärende Ausnahmeargumente (besoners wilde Klasse, Einstieg in eine Lernsequenz etc.), die eine wirksame Beurteilung und damit auch eine Förderung erschweren. Die qualifizierte Fachinspektion müsste die Lehrperson über eine längere Zeit begleiten, um die optimierbaren Ansätze zu ermitteln. Das ist aus zeitlichen und finanziellen Gründen offensichtlich kaum möglich. Trotz der Nachteile haben wir die Inspektoren nicht abgeschafft. Wir möchten die Lehrpersonen nicht stehenlassen. Wir hoffen aber, dass wir mit Hilfe des Mentors unseren Kolleginnen und Kollegen gezielter jene Fachhilfe anbieten zu können, die sie benötigen.

Mentor ist nicht Fachlehrer

Wohl am meisten Widerstände bereitet die Tatsache, dass unser Mentor kein Fachlehrer ist. Da er also von meinem Fach nichts versteht, kann er mich auch gar nicht beraten. Dieses Argument liegt in der Luft und ist ernstzunehmen.

Das Konzept des Mentorates geht davon aus, dass wir im pädagogischen – nicht im fachlichen – Bereich unsere grösste Herausforderung erfahren. Die Jugendlichen mit ihren Vorstellungen und ihrem Verhalten fordern uns sehr stark heraus. Mit ungewollten Reaktionen lösen wir oft mehr aus, als wir erwarten. Wir bekunden Mühe, den Dreh zu finden, der uns einen Zugang zum jungen Menschen öffnet. Während es für kompetente Fachexperten ein Leichtes ist, uns in fachlicher Hinsicht zu beraten, fällt ihnen dies im pädagogischen Bereich schwer. Das Mentorat geht also davon aus, dass wir uns vorab pädagogisch stärken müssen. Dabei geht es nicht um die Pädagogik als wissenschaftliche Theorie. Es geht um Pädagogik im Sinn des konkreten Erziehungsgeschehens. Bei der Wahl des Mentors wurde darauf geachtet, dass die Person Erfahrungen mit Mittelschülern hat und das System des Gymnasiums einigermassen kennt. Er soll fähig sein, uns Lehrpersonen als aussenstehender Beobachter zunächst durch gezielte Fragen und mit Tips zur Reflexion des eigenen Handelns anzuregen. Je nach Ergebnis wird er dann auf andere Helfer verweisen können oder müssen. Das Wort *pädagogisch* als nähere Bezeichnung des Mentorates ist daher von sehr zentraler Bedeutung. Es soll verhindern helfen, dass falsche

Der Mentor soll fähig sein, uns Lehrpersonen durch gezielte Fragen und mit Tips zur Reflexion des eigenen Handelns anzuregen.

Erwartungen an den Mentor herangetragen werden. In diesem Sinn sehe ich auch die Möglichkeit eines *pädagogischen Forums* in der eigenen Schule. Ich verstehe darunter eine freiwillige Veranstaltung für alle Lehrpersonen, die an Beispielen aus dem Alltag ihr pädagogisches Denken und Handeln reflektieren möchten.

Mentorat im Kollegium

Im Pflichtenheft des Mentors ist auch die Begleitung von Fachschaftskonferenzen und Arbeitsgruppen vorgesehen.

In den bisherigen Ausführungen ist nur vom Mentorat für den einzelnen Fachlehrer gesprochen worden. Die Wirklichkeit zeigt aber, dass die Qualität einer Schule in hohem Mass von den Beziehungen im Kollegium abhängig ist. Es wäre also ein zu enges Mentorat, wenn es sich in der Begleitung von Einzelpersonen erschöpfen würde. Im Pflichtenheft des Mentors ist deshalb auch die Begleitung von Fachschaftskonferenzen und Arbeitsgruppen vorgesehen. Gerade in diesen Kreisen, wo die Studierenden abwesend sind, ist es besonders wichtig, die pädagogische Reflexion nicht zu vergessen. Es ist nicht zu bestreiten, dass z. B. Notenkonferenzen besonders anfällig sind für pädagogische Fehlbeurteilungen, die für die Weiterarbeit mit Studierenden und Klassen wirksam sind. Wer kennt nicht das Beispiel, dass eine Klasse von einer Lehrperson zum Thema der Notenkonferenz gemacht wurde und anschliessend die Klasse von einigen Kollegen ebenfalls als verstärktes Problem empfunden wurde.

Es ist auch nicht auszuschliessen, dass durch den Mentor Spannungen und Missverständnisse im Lehrerkollegium angesprochen werden. Wenn dies zu einer Stärkung der Kollegialität führen sollte, wäre ein ganz wesentlicher Schritt zur Optimierung getan.

Dummheit ist lernbar. Das Gegenteil auch.

Was aus unseren Kindern wird, hängt auch von der schulischen Situation ab. Denn hier entscheidet sich, ob sie unter- oder überfordert oder aber gefordert und damit gefördert werden.
Gute Lehrkräfte nutzen die natürliche Neugier und Begeisterungsfähigkeit der Kinder. Sie vermitteln ihnen eine wichtige Lebenserfahrung: Lernen kann unterhaltend, lustvoll und lohnend sein.

An der WORLDDIDAC 1996 BASEL, Internationale Messe für Lehrmittel, Aus- und Weiterbildung, bieten über 400 Aussteller alles, was mit schulischer Grund- und beruflicher Aus- und Weiterbildung zu tun hat. Schwerpunkte bilden dabei die berufliche Qualifizierung und Multimedia. Sie findet vom 8. bis 11. Mai 1996 in den Hallen der Messe Basel statt (9 bis 17 Uhr, letzter Tag bis 16 Uhr).

8.–11. Mai 1996

WORLD DIDAC 1996

Messe Basel.

Informationen:
WORLDDIDAC 1996 BASEL, Messe Basel,
Postfach, CH-4021 Basel/Schweiz
Tel. +41 61 686 20 20, Fax +41 61 686 21 90,
e-mail: worlddidac@messebasel.ch