Zeitschrift: Schweizer Schule
Herausgeber: Christlicher Lehrer- und Erzieherverein der Schweiz
Band: 86 (1999)
Heft: 2: MAR : Anspruch und Wirklichkeit

Artikel: Der Leitstern des MAR und was er alles auslöst
Autor: Arnold-Luzzani, Josef
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-527294

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: 09.12.2025

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

Josef Arnold-Luzzani

Der Leitstern des MAR und was er alles auslöst

Zu vorweihnächtlicher Zeit stellen sich die uralten Bilder vom Stern zu Bethlehem ein. Ihm sollen die drei Könige gefolgt sein, um zur Krippe mit einem Kinde zu gelangen. Gelegentlich kommt man sich als Schulleiter auch so vor wie einer dieser Könige:

Man folgt dem Leitstern des MAR-Artikels 5 (Ziel der gymnasialen Ausbildung), der einem den Weg zur Geburtsstätte wahrhaft hochschulreifer Maturandinnen und Maturanden weist oder zumindest verheisst. Über den Weg, den die drei Könige gingen, berichten nur erbauliche Legenden. Die Zielankunft wird über Jahrhunderte hinweg gefeiert, in wunderschöne Gemälde gebannt und von Komponisten in herrliche Klanggebilde gekleidet. Es fehlt auch nicht an vielen gescheiten Artikeln, welche die Ankunft bei der Geburtsstätte der Hochschulreife beschreiben. Die Koordinaten dieser Geburtsstätten werden in Thesen, Leitbildern, Kriterienkatalogen, Indikatorenlisten beschrieben. Man beschwört den Geist des MAR. Gold, Weihrauch und Myrrhe werden zu Interdisziplinarität, Neugierde und Selbständigkeit…

Vielleicht mag Ihnen, geschätzte Leserinnen, geschätzte Leser, dieser Auftakt zu meinem Artikel auch gar ironisch erscheinen. Ironie, jener hofnarrenhafte Tanz zwischen flüchtig angedeuteter Meinung und gleichzeitig augenblicklicher Verneinung, ist schliesslich nicht dazu angetan, der Sache zu dienen. So will ich denn ohne Ironie und legendenhafte Erbaulichkeit den Versuch unternehmen, die Erfahrungen auf dem Weg zum MAR zu beschreiben und diese in einer Art Arbeitsrückschau gleichsam auf die metakommunikative Ebene erheben.

Das Gefäss des MAR

Der offene Rahmen des MAR lässt Interpretationen von unterschiedlichem Anspruchsniveau zu.

Der offene Rahmen des MAR lässt Interpretationen von unterschiedlichem Anspruchsniveau zu: Wer den Anspruch lediglich darin sieht, die formalen Rahmenbedingungen zu erfüllen, wird wahrscheinlich einen weniger beschwerlichen Weg zu beschreiten haben als jemand, der auch dem Geist des MAR gerecht werden will, wie er im Zweckartikel festgehalten ist. Beim zweiten Weg gelangt man spätestens dann, wenn man den eigenen Lehrplan auf die Kompetenzfelder des Rahmenlehrplans ausrichten will, in grundsätzliche Fragen, welche auch die Ziele der Schule und damit auch die Rolle der Lehrperson berühren. Dabei werden nicht nur unterschiedliche Vorstellungen über die Ziele des einzelnen Faches auf die Traktandenliste gesetzt, sondern es werden Tiefenschichten angepeilt, die letztlich mit der sehr individuellen Sinnfrage des Lehrerseins in Zusammenhang stehen. Der zweite Weg ist somit der Weg eines umfassenden Schulentwicklungsprozesses. Zweifellos ist dies

ein höchst anspruchsvoller Weg, vergleichbar mit der Irrfahrt des Odysseus zwischen Skylla und Charybdis.

Als im Sommer 96 das MAR erschien, stellte ich ein Dossier «Materialien zur Schulentwicklung» zusammen. Es umfasste u.a. ein pädagogisches und organisatorisches Leitbild, einen Entwurf für eine Stundentafel und ein Reglement für die Maturitätsprüfungen. Gleichzeitig wählte ich drei Lehrpersonen aus, welche zusammen mit meinen beiden Kollegen im Schulleitungsteam (SLT) somit ein 6köpfiges Schulentwicklungsteam (SET) bildeten. Die Lehrerschaft, welche zu diesem Auswahlverfahren nicht befragt wurde und lediglich meine Auswahlkriterien erfuhr, reagierte mit abwartender Zurückhaltung. Ziel dieses SET war nun, die Materialien zu bearbeiten, damit diese später der Lehrerschaft zur Vernehmlassung unterbreitet werden konnten. In den vierzehntäglichen Sitzungen kristallisierte sich sehr schnell ein Verfahrensritual heraus, in welchem das Traktandum «Brennendes» an erster Stelle stand: Kritische Fragen, Befürchtungen, Unmutsbekundungen über Entscheidungen der Schulleitung wurden thematisiert und Verfahrensprocedere und Traktanden für die Gestaltung der Lehrerkonferenzen ausgearbeitet. Dies hatte zur Folge, dass die drei Kollegen in den Lehrerzimmern schon rasch und ironisch als «Bonsai-Rektoren» tituliert wurden. Die Sitzungen der ersten drei Monate wurden praktisch vom Traktandum «Brennendes» dominiert.

Arbeitsrückschau

Es war für mich beeindruckend, mit welcher Sensibilität die Lehrpersonen auf alle «Botschaften» der Schulleitung reagierten: Was ich als Sachinformation verstand, erhielt beim Einen Aufforderungscharakter, ein Anderer deutete es als persönlichen Vorwurf und wieder Andere deuteten es ironisch als Selbstdarstellung: «Er hat sich wieder einmal ‹geoutet›...» Natürlich zog auch ich aus der Art ihrer Reaktion entsprechende Rückschlüsse auf die Befindlichkeit meiner Lehrpersonen.

Je differenzierter die Menschen sind, desto differenzierter ihre Reaktionen!

Für mich ergab sich, dass man jeder scheinbar noch so nebensächlichen Bemerkung eine hohe Aufmerksamkeit und unvoreingenommene Anteilnahme schenken muss. Je differenzierter die Menschen sind, desto differenzierter ihre Reaktionen!

Unsere Schule startete den eigentlichen Umsetzungsprozess mit der Festlegung der Stundentafel. In der Traktandenliste war dies das brennendste Anliegen der Lehrerschaft. Man wollte vorerst einmal – um es mit MASLOW auszudrücken – wissen, ob gleichsam das «Überleben» an der Schule gesichert sei. Erst dann war man bereit sich den «höheren» Motiven resp. Aufgaben zuzuwenden (Lehrplanrevision, Qualitätsentwicklung der Schule). Vorerst einigte man sich im Lehrerkollegium auf den Grundsatz, wonach die einzelnen Fachbereiche phil I, phil II und phil III (das heisst Musik, Gestalten, Sport) als gleichwertig zu betrachten seien. Auch war klar, dass an unserer Schule den Grundlagenfächern die höchstmöglichen Prozentanteile zuzuweisen seien. Bereits im Vorfeld hatte die Schulleitung sich dafür eingesetzt, dass die Entscheidun-

gen möglichst nahe bei der Schule angesiedelt werden. Der Landrat verlagerte denn auch in der Revision der Mittelschulverordnung die Kompetenzen für die Ausgestaltung der Stundentafel und der Lehrpläne an die direkte Aufsichtsbehörde (Mittelschulrat). Damit konnte der Umsetzungsprozess in einem ruhigeren und politisch abgesicherten Rahmen vonstatten gehen.
Das SET erhielt in der Phase der Erarbeitung der Stundentafel eine wichtige Rolle zugeteilt. Die Stundentafelentwürfe wurden von den SET-Mitgliedern an die Fachschaften weitergeleitet, mit ihnen diskutiert, und es wurden immer neue Modifikationen vorgeschlagen und Zwischenvernehmlassungen geführt. Diese Unterhändler-Aufgabe bewährte sich, wurde doch schliesslich die Stundentafel einstimmig genehmigt. Die guten Erfahrungen mit dem SET bewogen mich auch, den Auftrag zu verlängern: Es sollten auf diese Weise auch Reglemente für die Maturitätsprüfungen, die Maturaarbeit sowie das Ergänzungsfächerkonzept vorbereitet werden.

Arbeitsrückschau

Eine Stundentafeldiskussion rührt letztlich an existenzielle Wurzeln. Wenn Entscheidungen in dieser Phase durch Mehrheitsbeschlüsse durchgesetzt werden, bleiben immer Sieger und Verlierer zurück. Die Gefühle des Unterlegenseins lagern sich in höchst delikater und oft kaum merklicher Weise im Schulklima nieder. Es braucht dann oft nur ein scheinbar unwichtiges Ereignis, um den Staub der Bitternis erneut aufzuwirbeln und damit die Fähigkeit zu sachbezogener Auseinandersetzung zu trüben. Die Entwicklung der als wichtig propagierten interdisziplinären Zusammenarbeit wird mit Machtbeschlüssen letztlich behindert.

Eine Stundentafeldiskussion rührt letztlich an existenzielle Wurzeln.

Der Inhalt

Die Fachschaften hatten den Auftrag, gemeinsam an der Ausformulierung des Lehrplans zu arbeiten. Man hätte ja einzelne Lehrkräfte mit der Ausarbeitung eines Entwurfs beauftragen können. Dieser wäre dann bei den Fachschaften in Vernehmlassung geschickt worden. Das wollte ich nicht: Ich benützte die Erarbeitung eines Lehrplans als konkreten Anlass zur Intensivierung der fachschaftsinternen Zusammenarbeit. In der gemeinsamen Arbeit der Fachlehrkräfte sollten die mehr oder weniger unterschwelligen Schulphilosophien aufeinanderprallen. Und wie! Als Psychologe war ich erstaunt, dass in der Fachschaft Mathematik mindestens drei Philosophien existierten. Ich stellte den Lehrpersonen einen Zeitkredit von fünf Fortbildungstagen zur Verfügung. Die Fachschaften konnten diesen Kredit auf einzelne Sitzungen über ein ganzes Schuljahr hin verteilen. Auf diese Weise konnte auch ohne belastenden Zeitdruck gearbeitet werden.

Gelegentlich hört man die Bemerkung: «Wenn die Lehrpläne einmal auf Hochglanzpapier gedruckt sind, kann man wieder zur (alten) Tagesordnung übergehen!» Lehrpläne erfüllen aber nur dann ihren Zweck, wenn sie Verpflichtungscharakter erhalten und laufend evaluiert wer-

den. Unsere Schule wird Nachweis erbringen müssen, dass im Unterrichtsalltag gezielt auf die Verwirklichung der Anforderungen in den fünf Kompetenzfeldern des Rahmenlehrplans hingearbeitet wird. Lehrpläne sind Landkarten, um den Weg in diese Kompetenzfelder zu finden. Die Fächer sind die verschiedenen Wege, auf denen wir dorthin gelangen können. Die Unterrichtsformen sind die Vehikel, auf welchen wir uns zum Ziel bewegen. Unsere pädagogischen Grundhaltungen und kommunikativen Fähigkeiten sind der notwendige Proviant für den Aufbruch zu dieser Expedition.

Ein Ausblick in die Zukunft

Wir beabsichtigen sogenannte Klassenportfolios zu erstellen. Diese enthalten Informationen über den behandelten Lehrstoff, Medieneinsatz, Lehrausgänge, didaktische Reflexionen und Bemerkungen zur Klasse. Mit diesen Portfolios wollen wir letztlich

- feststellen, ob der Lehrplan zu viel oder zu wenig enthält (inhaltlicher Fokus)
- feststellen, wo besondere Probleme auftauchen (methodisch-didaktischer Fokus)
- austauschen, wo gemeinsame Aktivitäten geplant werden können (interdisziplinärer Fokus)
- uns gegenseitig informieren, was vorher geschah (curricularer Fokus; Kohärenz des Lehrgangs)
- eine Planungsdokumentation für die Lehrpersonen erstellen (Fokus Zusammenarbeit unter den Lehrpersonen)
- Dokumentationen über die Lernbiographie einer Klasse erhalten (Fokus: Synopse für die Evolution von ganzen Lehrgängen).

Der Geist des MAR

Letztlich muss alles von den Lehrpersonen mitgetragen werden.

Man kann neue Stundentafeln schaffen, neue Lehrpläne erarbeiten, die Maturaarbeit organisieren, die Maturitätsprüfungen reglementieren. Ist damit die Aufgabe erfüllt? Letztlich muss alles von den Lehrpersonen mitgetragen werden. Diese Berufsgattung scheint aber heute allenthalben unter Druck zu stehen. Laut Hamurabbi Kodex sollen die Besten des Staates als Lehrer ausgewählt werden. Die Bürger Roms überliessen das Geschäft des Lehrens und Erziehens den Sklaven. Wo stehen Lehrpersonen heute? Sind sie die Besten des Staates oder sind sie Sklaven? Das selbstverständliche Standesbewusstsein scheint zunehmender Verunsicherung zu weichen. Mittelschullehrer, die sich seit eh und je als Fachlehrer verstanden, erleben, dass an sie immer grössere Anforderungen an die pädagogische Kompetenz gestellt werden. Nicht alle kommen gleich gut damit zurecht: Besonders drastisch drückt sich dies im Bericht einer Schülergruppe aus:

«Etliche Lehrpersonen sind frustriert, weil sie ein Leben lang Lehrpersonen sind. Das ist doch monoton. Es sind Gescheiterte, jedenfalls unzufrieden damit, dass sie nur unterrichten können, statt zu forschen, was sie viel lieber täten. Es fehlt ihnen denn auch häufig die Freude am pädagogi-

schen Beruf. Unterrichten ist für sie keine Herausforderung und wird entsprechend vernachlässigt...»

Heranwachsende Menschen sind, wie sich hier in diesem Zitat zeigt, sehr sensible Beobachter der Verhaltensmuster, Persönlichkeitseigenschaften und Tugenden von jenen Personen, welche den Auftrag haben, ins Leben hineinzuführen. So ist es nicht erstaunlich, dass die Jugendlichen die Lebenskompetenz der Lehrenden einer harten Bewährungsprobe unterstellen. Nach meinen Erfahrungen prüfen sie dabei weniger die Fachkompetenz, als unsere Qualität im Menschlichen. Was natürlich nicht besagen will, dass ein fachkompetenter Unterricht nicht ein wesentlicher Auftrag des Lehrerberufes darstellt. Aber Jugendliche, die sich ja in einer Umbruchphase ihres Lebens befinden, beobachten vorerst, wie wir Konflikte lösen, wie wir mit Macht und Autorität umgehen, wie wir Spannungen ertragen, mit welcher Sensibilität und Wertschätzung wir auf andere eingehen, wie wir unsere Ziele durchsetzen. Mit andern Worten: Sie berechnen durch diese Beobachtungen unseren «Lebenstauglichkeits-Quotienten», der ihnen wichtiger ist als unser Intelligenz- und Wissenskoeffizient. Diesem Rollenwandel vom einstmals professoralen Dozenten zum pädagogischen Moderator von Lernprozessen Rechnung zu tragen, ist eine grosse Herausforderung, welche bei konsequenter Umsetzung des MAR zu bewältigen ist.

Die Jugendlichen unterstellen die Lebenskompetenz der Lehrenden einer harten Bewährungsprobe.

Das Problem des Rollenwandels ist nur eines unter vielen. In einer Zeit des raschen gesellschaftlichen Wandels erodieren langsam und unmerklich auch die bisherigen Ziele und Normen, was wiederum die Kommunikationskultur der Schule beeinträchtigt. In einer schlechten Kommunikationskultur wird die Verantwortung delegiert: Der Rektor wird zum Übervater, der für alles verantwortlich sein muss, letztlich aber ohnmächtig ist, weil die wirksamen Strukturen fehlen, um verbindliche Weisungen umzusetzen. Die Verantwortung am Schulganzen kann heute nicht mehr vom Amtsauftrag der Lehrpersonen ausgeklammert werden. Ich glaube, dass Mittelschulen sich dann am optimalsten entwickeln, wenn die beteiligten Lehrkräfte sich immer wieder die Frage nach den Zielen und Normen stellen. Dies bedeutet im konkreten Schulalltag, dass die schön gestalteten Schulleitbilder nicht nur für PR-Zwecke verwendet werden, sondern durch alljährliche Aktionspläne das eigentliche Leben eingehaucht erhalten.

Nicht zuletzt dank den elektronischen Medien lassen wir uns zunehmend von einem Terrorregime der «Sofortmentalität» unterjochen. Das Internet potenziert diesen Prozess noch. In immer weniger Zeit können wir immer mehr tun und zuletzt können wir dann wohl ohne Zeit alles tun...

Wer viel tut, wird mit einiger Wahrscheinlichkeit auch vieles «richtig» tun. Das heisst aber noch lange nicht, dass er das Richtige tut. Es gilt Prioritäten zu setzen. Im Bildungsprozess ist es wichtiger die richtigen Fragen zu stellen oder herauszufinden, als die richtigen Antworten und

Schule soll ein Ort der Aufklärung sein, und Aufklärung ist letztlich eine Kunst des Fragens.

Handlungsanweisungen zu geben. Auch das kommt im Zeitalter der Informationsflut immer stärker ins Zentrum der Lehrerarbeit: Schule soll ein Ort der Aufklärung sein, und Aufklärung ist letztlich eine Kunst des Fragens.

Eine immer eiligere und ungeduldigere Öffentlichkeit überflutet unsere Schulen mit immer mehr Erwartungen und Ansprüchen. Ich frage mich, ob es stets die richtigen Fragen sind, die wir zu lösen haben. Sensible und differenzierte Lehrpersonen, Schülerinnen und Schüler stellen da oft ganz andere Fragen! Das Richtige tun heisst meiner Ansicht nach, gerade diese Frage aufzuspüren und sie zu Quellen für innovative Entwicklungen zu machen. Um diese Quellen aufzuspüren und zu fassen, braucht es hohe Wertschätzung und Vertrauen gegenüber allen Beteiligten, vor allem aber Zeit und Musse.

Wenn wir in den Schulen nicht zu Bausklaven am Turm zu Babel verkommen wollen, müssen wir den Mut haben
- der Unkultur des Eilens die Kultur des Verweilens entgegenzusetzen
- in der operativen Hektik die kreative Musse einkehren zu lassen
- dem Vollkommenheitswahn das Menschenrecht gegenüber zu stellen, unvollkommen sein zu dürfen...

Eine antizyklisch handelnde Schule? Eine solche Schule kann wohltuende Schatten werfen in einer überhitzten Gesellschaft. Das MAR ist der Leitstern zu einer solchen Schule, wo das Zuhören und das Entdecken von Fragen ins Zentrum gerät und das Antworten zu einem kreativen Denk- und Forschungsprozess anregt.