



## Netzwerk Schulentwicklung

### **6. Jahresfachtagung, 17. April 2013**

## **Schulentwicklung unter Hochdruck**

Kooperative Schul- und Unterrichtsentwicklung  
zwischen Herausforderung und Entlastung

Workshop von Thomas Mayer  
Volksschulgemeinde, Horn TG

## **Lernen an einer Mosaik-Sekundarschule**

# LERNEN AN EINER MOSAIK-SEKUNDARSCHULE

## KURZPORTRAIT VOLKSSCHULGEMEINDE HORN

Die Gemeinde Horn liegt am oberen Ufer des Bodensees zwischen Rorschach und Arbon. Sie ist eine thurgauische Exklave im Kanton St. Gallen. Der Ort wird im Osten von Goldach, im Süden von Tübach und im Westen von Steinach begrenzt. Der Bodensee bildet die nördliche Grenze. Das Gemeindegebiet umfasst 1.71 km<sup>2</sup>. In Horn wohnen rund 2600 Einwohnern.

Die Volksschulgemeinde Horn wird von 266 Schülerinnen und Schülern besucht. Es werden drei Kindergartenklassen, acht Primarklassen und vier Sekundarklassen geführt. Folgende Gebäude gehören zu den Schulanlagen: Kindergarten Bogenstrasse, Kindergarten Himmelrichstrasse, Schulhaus Tübacherstrasse, Schulhaus Feldstrasse, Sporthalle Feldstrasse. An der Volksschulgemeinde Horn sind 35 Lehrpersonen angestellt, wobei 5 Lehrpersonen für den Kindergarten, 14 Lehrpersonen für die Primarschule, 12 Lehrpersonen für die Sekundarschule und 4 Lehrpersonen für den sonderpädagogischen Bereich zuständig sind. 4 Hauswartspersonen halten die Infrastruktur in Ordnung. Die Schule wird von einer Schulleitungsperson operativ geführt. Für die strategische Führung ist eine fünfköpfige Schulbehörde zuständig.

Als Spezialität der Schule darf sowohl in pädagogischer als auch in organisatorischer Hinsicht das Schulmodell "Mosaik-Sekundarschule" bezeichnet werden. Die Schülerinnen und Schüler sind dabei nicht in Jahrgangsklassen organisiert, sondern werden in altersgemischte und leistungsheterogene Stammklassen eingeteilt. In diesen Stammklassen erfolgt der Unterricht hochgradig individualisiert und nimmt etwa 60% des Wochenpensums ein. Die restlichen 40% sind im Kurssystem organisiert. Die Lernenden werden dabei in Leistungs- und Interessengruppen unterrichtet.

In Horn besuchen aktuell 80 Schülerinnen und Schüler die Mosaik-Sekundarschule. Sie sind in vier Stammklassen (gelb, grün, rot und blau) aufgliedert. 12 Lehrpersonen sind für die unterrichtlichen Belange zuständig, wovon 8 als Klassenlehrpersonen und 4 als Fachlehrpersonen amten. Ergänzt wird das Team mit 1 schulischen Heilpädagogen.

## PÄDAGOGISCHES KONZEPT

Lernen in altersgemischten Gruppen ist eine Form, die den unterschiedlichen Entwicklungsstand der Schülerinnen und Schüler berücksichtigt und auf die Stärken, Schwächen und Neigungen der Lernenden eingeht. Ein grosser Teil des Unterrichts erfolgt in hohem Mass konsequent individualisiert. Das eigenverantwortliche und eigenständige Lernen wird gezielt gefördert und geübt.

Mosaik steht für die Begriffe:

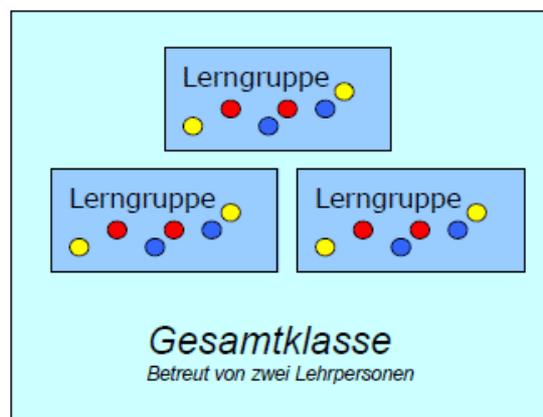
**Motivation | Selbständigkeit | Altersdurchmischung | Individualität | Kurssystem**

### **Motivation / Selbständigkeit**

Damit die Motivation für das Lernen möglichst hoch ist, brauchen die Schülerinnen und Schüler die Aussicht auf Erfolgserlebnisse. Sie planen ihre Arbeitszeit selbständig und sind dadurch mitverantwortlich für ihr Vorwärtkommen. Lernende übernehmen gerne Verantwortung für sich selber; es stärkt ihr Selbstbewusstsein und erhöht die intrinsische Motivation.

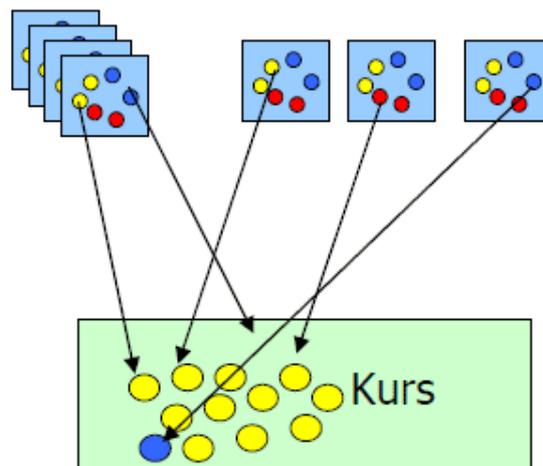
### Altersdurchmischung / Individualisierung

Die Schülerinnen und Schüler sind in altersgemischte und leistungsheterogene Stammklassen eingeteilt, die jeweils von zwei Lehrpersonen betreut werden. Der Unterricht erfolgt in dieser Zusammensetzung vorwiegend individualisiert. Jede Schülerin und jeder Schüler arbeitet nach seinen Fähigkeiten, Neigungen und seinem Lerntempo. Die Stammklasse besteht aus drei Lerngruppen, die aus zwei bis drei Schülerinnen und Schülern aus dem siebten, achten und neunten Schuljahr zusammengesetzt werden. Ein Lerngruppenchef leitet die Lerngruppensitzungen, wo die Planung der Arbeit, die Koordination der Termine, die Reflexion der Lernarbeit und die Kontrolle des Lernbuches thematisiert werden.



### Kurssystem

Im Kurssystem lernen die Schülerinnen und Schüler in Leistungs- und Interessengruppen. Das Kursangebot umfasst die Bereiche Realien (Geschichte, Geografie, Chemie, Physik, Chemie), Fremdsprachen (Englisch, Französisch), Informatik, Sport, Werken, Hauswirtschaft, Stütz- und Förderkurse, Prüfungsvorbereitung (Mittelschulen), Geometrisches Zeichnen, Naturwissenschaftliches Experimentieren, Theater, Schülerband, Neigungssport. Es werden obligatorische, freiwillige und Wahlfach-Kurse angeboten.



## UNTERRICHT

Die Praxis zeigt, dass Schülerinnen und Schüler gerne Verantwortung wahrnehmen. Verantwortung tragen motiviert. Eigenmotivation ist eine Grundvoraussetzung für das Lernen. Im individualisierenden Unterricht wird den Schülerinnen und Schülern Verantwortung für ihr Lernen übertragen. Damit Selbstorganisation, Selbststeuerung und Selbstqualifikation möglich werden, braucht es zum einen Lehrpersonen, die adäquat begleiten und zum anderen gute Werkzeuge und Rahmenbedingungen. Für die Lernenden ist es wichtig, genaue Strukturen auf organisatorischer Ebene zu haben.

Stundenplan Sek Schuljahr 2012/2013					
Zeit	Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag
07:30 - 08:15	individualisierender Unterricht				
08:15 - 08:50					
08:50 - 09:45					
10:15 - 11:00					
11:00 - 11:45					
12:00 - 12:30					
13:30 - 14:15	Kurs				
14:15 - 15:00					
15:15 - 16:00	Freifach				
16:00 - 16:45					

Der individualisierende Unterricht in altersgemischten und leistungsheterogenen Stammklassen findet während 19 Lektionen wöchentlich statt. Darin sind die Fächer Mathematik, Deutsch und Realien enthalten. Der Kursunterricht umfasst die Fächer Französisch, Englisch, Realien. Die Lernenden besuchen diesen Unterricht in jahrgangstreuen Niveaugruppen. Für die Freifächer sind die Schülerinnen und Schüler in altersgemischten Interessengruppen organisiert.

Jede Klasse erhält einen Stundenplan, auf dem ersichtlich ist, welcher Unterricht in welcher Gruppierung stattfindet. Dieser Stundenplan dient auch den Eltern als Orientierung. Auf der vernetzten Datenbank "Infomentor" sind alle Stundenpläne individuell für jede Schülerin / jeden Schüler abrufbar. So ist dann auch klar, welche Freifächer zu besuchen sind. Über Infomentor können auch sämtliche individuellen Lehrerstundenpläne abgerufen werden.

Stundenplan; Schuljahr 2012/2013; Klasse blau					
Zeit	Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag
07:30 - 08:15					
08:15 - 08:50					
08:50 - 09:45					
10:15 - 11:00					
11:00 - 11:45					
12:00 - 12:30					
13:30 - 14:15					
14:15 - 15:00					
15:15 - 16:00					
16:00 - 16:45					

Ein Lernbuch bietet Strukturen zur Organisation. In diesem Buch planen die Lernenden ihre Arbeit und setzen sich Ziele. Sie üben sich in der Reflexion ihrer Arbeit und verwalten ihre Arbeitsaufträge. Diese Fähigkeiten sind wichtig, damit Lernen zielgerichtet stattfinden kann. Das Lernbuch umfasst den Wochenstundenplan, den Planungsteil für die Arbeit in der Schule, den Planungsteil für die Arbeiten zu Hause, die Blackbox und ein Protokollteil. Der Wochenstundenplan wird mit speziellen Daten und Ereignissen der Woche notiert. Er dient den Lernenden als Grobplanung. Im Planungsteil für die Arbeit in der Schule legen die Lernenden ihre Arbeit fest und setzen sich Ziele. Im Planungsteil für die Arbeit zu Hause werden die Hausaufgaben geplant und auch protokolliert. Die Einträge in die Blackbox beschäftigen sich mit folgenden Fragestellungen: Was habe ich gelernt? Was darf ich nicht vergessen? Wie habe ich gearbeitet? Was hat mir gefallen? Was will ich besser machen? Im Protokollteil werden Notizen zur Berufswahlvorbereitung und zu Standortgesprächen gemacht.

In jeder Stammklasse gibt es drei Lerngruppen. Ein Lerngruppenchef in jeder Gruppe leitet die wöchentlichen Lerngruppensitzungen. Dabei geht es um verschiedene Dinge: Die Lernenden unterstützen sich in der Arbeit mit dem Lernbuch. Sie beurteilen die Planung und die Zielsetzungen. Sie planen Exkursionen und besondere Unterrichtsveranstaltungen. Sie tragen Kurzpräsentationen vor und geben Rückmeldungen dazu. Sie diskutieren Konflikte und suchen nach Lösungen. Die Klassenlehrperson führt Besprechungen mit den Lerngruppenchefs durch und berät sie in ihrer Arbeit in den Lerngruppen.





Im individualisierenden Unterricht (IU) findet das Lernen altersgemischt und leistungsheterogen statt. Es sind alle drei Jahrgänge der Sek 1 in einer Klasse. Zwei Klassenlehrer sind für diesen Unterricht verantwortlich. Im IU sind die Fächer Mathematik, Deutsch und Realien untergebracht. Die Lernwege und das Lerntempo sind individuell. Lehrpersonen und Mitschülerinnen bzw. Mitschüler sind Anlaufstellen bei Schwierigkeiten im Lernprozess. Alle Lernenden erleben in der gleichen Klasse den Rollenwechsel von Jüngsten bis zum Ältesten.

Lernende können sich für sogenannte "Treffpunkte" anmelden oder werden von Lehrpersonen zur Teilnahme aufgefordert. Treffpunkte sind Unterrichtsangebote, bei denen Inputs zu einzelnen Themen gemacht werden. Die Lehrperson arbeitet dabei als Wissensvermittler. Solche Treffpunkte werden regelmässig angeboten; pro Woche findet je ein Treffpunkt in Mathematik und Deutsch statt.

## HERAUSFORDERUNGEN

### ... FÜR LERNENDE

Die Schülerinnen und Schüler besuchen den Unterricht während rund 20 Lektionen pro Woche in einer altersgemischten Stammklasse. Die Gruppenzusammensetzungen ändern sich für den Fachunterricht. Das verlangt gewisse Fähigkeiten in Bereich der Sozialkompetenz.

Während des individualisierenden Unterrichts ist ein hoher Grad an Selbständigkeit gefragt. Selbstdisziplin, Eigenmotivation und Zuverlässigkeit sind für das Lernen in dieser Form wichtig.

Die Lernenden sind für die Planung ihrer Arbeit selber zuständig. Sie müssen sich dabei überlegen, was sie bis wann erledigen müssen, welche Zeit sie dazu benötigen und was sie als Hausaufgaben zu erledigen haben.

### ... FÜR LEHRENDE

Im Mosaik-Modell wird zu 60% des Wochenpensums individualisierend unterrichtet. Die Lehrperson muss dazu einen Rollenwechsel vom instruierenden Lehrer zum Lerncoach vollziehen. Ein Lerncoach verfügt über Fähigkeiten, Lernenden aller Altersgruppen das Lernen zu ermöglichen. Er erkennt die verschiedenen Lerntypen und kann ihnen individuelle Lerntechniken und -strategien vermitteln.

In der Vorbereitung muss die Lehrperson den Schülerinnen und Schülern ihrem Lernstand entsprechende Lernwege und Lernschritte zuteilen. Während der individuellen Arbeit ist seine Beratertätigkeit als Lerncoach gefragt. In der Nachbereitung sind die erledigten Lernschritte zu korrigieren und mit Kommentaren zu versehen, die den Lernenden die Weiterarbeit ermöglichen. Da sich zwei Lehrpersonen den individualisierenden Unterricht aufteilen, sind Absprachen unumgänglich. Dabei werden einzelne Schülerinnen und Schüler besprochen und das weitere Vorgehen in der Lernbegleitung geplant.

Sämtliche Unterrichtsvorbereitungen werden mit einer vernetzten Datenbank (Infomentor) gemacht und stehen so allen Lehrpersonen zur Verfügung. Sogenannte "Lernschritte" – eine vollständige Arbeitsanleitung für die Lernenden – und die dazugehörigen Dokumente werden hier vorbereitet und abgelegt. Die einzelnen Lernschritte werden zu Lernwegen zusammengesetzt. Die Lehrperson muss über Kenntnisse im Umgang mit dieser Datenbank verfügen.

Da die Lernenden die Möglichkeit haben, individuelle Lernwege zu gehen, müssen die Lernbegleiter in der Lage sein, den Lernstand jedes einzelnen jederzeit zu überblicken. Mit Hilfe der Datenbank können einerseits die geplanten Lernschritte zugeteilt und die Planung laufend angepasst und andererseits die aktuellen und abgeschlossenen Lernschritte verwaltet werden.

Damit sowohl die Klassenlehrpersonen als auch die Fachlehrpersonen über die nötigen Informationen zu den Schülerinnen und Schülern verfügen können, müssen die Einträge in der Datenbank Infomenter gewissenhaft und regelmässig gemacht werden.

## SCHULENTWICKLUNGSPROZESS

**Nach längeren Abklärungen und unter ökonomischem Druck wagte die öffentliche Sekundarschule Horn im Sommer 2007 den Schritt, die Sekundarstufe 1 so quasi "über die Sommerferien" auf ein Lernkonzept mit altersgemischten und leistungsheterogenen Stammklassen umzustellen. Das System der Mosaik-Sekundarschule wurde von Alterswilen kopiert, wo es schon seit längerer Zeit erfolgreich praktiziert wird.**

Mit der Inkraftsetzung des neuen Finanzierungsmodell des Kantons Thurgau war die integrierte Sekundarschule mit rund 80 Schülerinnen und Schüler zu teuer geworden. Es entbrannte eine Diskussion, wie mit der Sekundarstufe 1 weiter zu verfahren war. Bald war klar, dass die Schule im Dorf zu halten und keine Privatisierung anzustreben war. So stellte sich die Frage, welches Schulmodell finanzierbar sein würde. Die Antwort: Eine Mosaik-Sekundarschule.

Eine Projektgruppe machte sich im Herbst 2006 an die Arbeit, den Systemwechsel vorzubereiten. Im Februar 2007 wurde eine Informationsveranstaltung für Eltern und Interessierte durchgeführt. Dort wurde angekündigt, das Schulmodell auf das Schuljahr 2007/08 hin umzustellen. Im Juni 2007 fanden Teamweiterbildungen zu den Themen "Wie funktioniert Unterricht im Mosaik-Modell" und "Rolle der Lehrperson im individualisierenden Unterricht" statt. Auf August 2007 waren die baulichen Massnahmen (Neubau) fertig gestellt und konnten bezogen werden. Mit Beginn des Schuljahres 2007/08 startete dann die Sekundarstufe 1 als Mosaik-Sekundarschule.

Nach dem 1. Semester wurde eine erste Zwischenbilanz gezogen. Es gab eine Krise im Team. Das unterschiedliche Verständnis in Bezug auf die Unterrichtsphilosophie war die Ursache. Einige der Lehrpersonen stellten sich die Frage, ob sie an der Schule Horn bleiben oder einen Stellenwechsel vollziehen sollten. Im 2. Jahr stabilisierte sich die Lage, weil sich einerseits die Schülerinnen und Schüler mit dem neuen Unterrichtsmodell immer besser zurechtfinden und andererseits "Modell-Kritiker" die Schule verliessen und junge, neugierige Lehrpersonen für frischen Wind sorgten.

Heute, im 6. Jahr nach der Einführung, kann gesagt werden, dass sich das Modell der Mosaik-Sekundarschule etabliert hat. War das Mosaik-Modell anfangs eine Kopie des Modells von Alterswilen, ist es heute auf dem Weg zum Horner-Modell. Das bedeutet, dass auf der Grundidee des Mosaiks regelmässig Anpassungen vorgenommen werden, um den Bedürfnissen der Horner Schulkinder und der Horner Lehrpersonen Rechnung zu tragen. So ist die Schulentwicklung mit der Einführung des neuen Modells nicht beendet, sondern vielmehr ein laufender Prozess, der stetig Optimierungen anstrebt.

## HÜRDEN

Die Platzverhältnisse in den Schulzimmern waren eng. Das neue Modell verlangte mehr Raum, damit individualisierender Unterricht möglich werden konnte. So waren bauliche Massnahmen zu planen und bis zum Start der Mosaik-Sekundarschule umzusetzen.

Es gab Widerstand von Eltern, die das klassische System klar befürworteten. Sie taxierten alles Neue schlecht und das Altbekannte gut. Jegliche Vorfälle negativer Art waren aus ihrer Sicht dem neuen Schulmodell geschuldet. Dieser Widerstand liess erst nach, als diese Eltern keine eigenen Kinder mehr in der Volksschule hatten. Einige Familien liessen sich erst gar nicht auf die Umstellung ein und suchten für ihre Kinder eine Schule ausserhalb des Wohnortes.

Ein Teil der Schülerinnen und Schüler, tat sich schwer, das alte System abzulegen. Dies vor allem, weil sie mit der im Mosaik-Modell verlangten Selbständigkeit Mühe hatten. Sie wünschten sich die bisherige Organisationsform zurück. Zwei Jahre nach der Umstellung war dieser Widerstand dann vorbei, weil diese Schülerinnen und Schüler die obligatorische Schulzeit beendet hatten.

Es gestaltete sich nicht einfach, die Weiterbildung der Lehrpersonen zu organisieren. Das Mosaik-Modell verlangt von den Lehrpersonen Kenntnisse im Unterrichten mit kooperativen Lernformen und für den individualisierenden Unterricht einen Rollenwechsel zum Lerncoach. Der Wissensstand der angestellten Lehrpersonen zu diesen beiden Themenkreisen war derart unterschiedlich, dass ein guter Mix zwischen Weiterbildung im Team und individueller Weiterbildung gefragt war.

Die im Zusammenhang mit dem Projekt zu erledigenden Arbeiten, welche zusätzlich zum ordentlichen Unterrichtpensum zu leisten waren, zerrten an den Kräften und führten zu Unruhen im Team.

Einzelne Lehrpersonen hatten keine Freude an der Umstellung. Ihnen war es im klassischen System wohl, und sie sahen dort ihre Qualitäten. Einige wechselten deshalb nach einem oder nach zwei Jahren die Stelle, andere warteten ihre Pensionierung ab. Die fehlende Motivation dieser Lehrpersonen hemmte auf der einen Seite den Teamentwicklungsprozess, andererseits ging so auch die pädagogische Entwicklung nur schwerfällig voran.

## HIGHLIGHTS

Auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten, die eigene Schule mitgestalten zu können und die Vorfreude auf das Unterrichten in einem innovativen Schulmodell riefen Motivation hervor und führten zu einem besonderen Zusammenhalt unter den Lehrpersonen.

Dass die Sekundarschule im Ort gehalten werden konnte war für Eltern und Schulbehörde eine Erleichterung. Schulbehörde und Lehrerschaft freuten sich natürlich auch darüber, dass die Arbeitsplätze bestehen blieben. Der Bezug der neuen Räumlichkeiten war zwar mit Arbeit verbunden; die Aussicht, darin unterrichten zu können, löste jedoch gute Gefühle aus.

Im neuen Modell konnten die Schülerinnen und Schüler individuell gefördert werden. Sie entwickelten dabei eine hohe Selbständigkeit im Zusammenhang mit der Planung ihrer Arbeit und in Bezug auf die Erledigung der Lernaufträge. Rückmeldungen der Lehrbetriebe, die den Horner Schülerinnen und Schüler eine hohe Auftrittskompetenz sowie gute Fähigkeiten in selbständigem oder auch projektartigem Arbeiten bescheinigten, liessen das Vertrauen in das neue Schulmodell wachsen.

Die Anzahl der Disziplinarfälle wurde mit der Einführung des altersdurchmischten Lernens merklich kleiner und hält sich seitdem auf sehr tiefem Niveau.

Die Gründung des Verbandes der Mosaik-Sekundarschulen im Jahr 2009 darf als weiteres Highlight betrachtet werden. Der Verband legt Gemeinsamkeiten und verbindliche Elemente des Modells fest, koordiniert die Weiterentwicklung der Mitglied-Schulen, bietet Support bei der Einführung des Modells und der Weiterbildung der Lehrpersonen und vergibt ein Label, welches Vertrauen und Transparenz schafft.

## MOTIVATION DES KOLLEGIUMS

Veränderungsprozesse sind mit Anstrengung verbunden – sie verlangen Flexibilität in der Denkweise und im Handeln. Da der Mensch eher ein “Gewohnheitstier“ ist und gerne den Weg des geringsten Widerstandes geht, sind solche Prozess nicht einfach zu gestalten. Im Horner Fall kam erschwerend hinzu, dass der Startschuss zu diesem Change-Prozess als politischer Entscheid von aussen an die Lehrerschaft herangetragen wurde. Die Veränderung war also nicht selbst gewählt, sondern aufgezwungen.

Die Lehrerschaft spaltete sich in drei Gruppen auf: Eine Gruppe verfolgte die Idee mit Interesse und nahm Ein-sitz in der Projektgruppe “Mosaik-Sekundarschule. Diese Lehrpersonen waren top-motiviert und arbeiteten mit hohem Engagement an der Entwicklung der Schule mit. Eine zweite Gruppe wartete ab. Diese Lehrpersonen beobachteten die Sache aus der Distanz und verhielten sich zurückhaltend. Eine dritte Gruppe formierte sich aus den Gegnern der Idee. Diese Lehrpersonen waren dem neuen Schulmodell gegenüber kritisch eingestellt, beteiligten sich kaum am Prozess und schauten sich nach neuen Arbeitsstellen um.

Nach dem Start als Mosaik-Sekundarschule gab es im Kollegium Lehrpersonen, die durch die Mitarbeit in der Projektgruppe Verfechter des neuen Modells geworden waren. Sie waren an der pädagogischen Weiterentwicklung sehr interessiert und wirkten auch als Antreiber für Kolleginnen oder Kollegen. Dann gab auch Lehrpersonen, die das Modell durch das Unterrichten schätzen gelernt hatten. Sie verrichteten ihre Tätigkeit mit Engagement und Motivation. Schliesslich gab es auch Lehrpersonen, die sich mit dem Mosaik-Modell nicht anfreunden konnten und die Stelle wechselten oder die Pensionierung abwarteten.

Unterdessen sind im Kollegium nur noch Lehrpersonen, die das Mosaik-Modell kennen und schätzen oder sogar lieben und Lehrpersonen, die bewusst eine Stelle an der Volksschulgemeinde Horn gewählt haben. So ist eine neue Dynamik vorhanden, die eine pädagogische Weiterentwicklung möglich macht.