

Unterrichtsteams als Keimzelle lernender Schulen

Lehrpersonen sollen ihren Unterricht entwickeln. Wie kann sie „die Schule“ darin unterstützen, nachhaltige Unterrichtsentwicklung zu praktizieren?



Michele Eschelmüller,
*Leiter der Beratungsstelle
für Unterrichtsentwick-
lung und Lernbegleitung
(schul-in) an der Pädä-
gogischen Hochschule
FHNW, Studiengangs-
leiter CAS Lerncoaching,
Dozent für Schul- und
Unterrichtsentwicklung.*

Der Unterrichtsalltag stellt Lehrkräfte permanent vor neue Herausforderungen oder Fragen. Da versteht eine Schülerinnengruppe beispielsweise nach dem dritten Versuch immer noch nicht, wann und weshalb man „das“ mit einem s und „dass“ mit zwei s schreibt. Eine andere Gruppe tut sich schwer mit dem Konjugieren englischer Verben, und alle Hilfestellungen der Lehrperson waren bisher vergebens. Einige Lernende sind schon seit Unterrichtsbeginn wie abwesend, einige stören sogar massiv, die Lehrperson ist ratlos. So oder ähnlich erleben Lehrerinnen und Lehrer oft ihren Unterricht. Sie sind immer wieder herausgefordert, neue Lösungen für neue Situationen zu entwickeln.

Pädagogische Arbeit ist nur schwach standardisierbar – das ist ein wesentliches Strukturmerkmal des Lehrberufs. Unterrichtsentwicklung wird so zur zentralen Voraussetzung für eine erfolgreiche und lernwirksame Arbeit als Lehrperson.



(Sich) gemeinsam entwickeln

Unterrichtsentwicklung ist also nichts weniger als ein permanenter Optimierungsprozess des eigenen Unterrichts und damit für die bestehenden Lehr- und Lernprozesse aller Beteiligten. Doch diese Optimierungsarbeit ist aus verschiedenen Gründen äußerst voraussetzungsreich. Insbesondere basieren neue und erfolgreiche Vorgehensweisen und Interventionen oft auf entsprechenden Theorie- und Erklärungsmodellen mit dazu passenden Einstellungen und Haltungen. Diese widersprechen vielleicht den bisherigen Konzepten und den dahinterliegenden mentalen Modellen. Und wir wissen ja, wie resistent einmal entwickelte Theorien und mentale Modelle als Erklärungshilfen für das eigene Tun und Wirken sein können. Umso mehr als die eigenen subjektiven Theorien oftmals uns selber verborgen bleiben (Krämer & Meister, 2002). Für eine Optimierung und Weiterentwicklung des professionellen Handelns von Lehrpersonen ist es aber grundsätzlich wichtig, bestehende Überzeugungen in Frage zu stellen und gleichzeitig neue Möglichkeiten für die Praxis zu diskutieren.

» Nicht die gemeinsame Verantwortung für eine Klasse steht im Zentrum der Entwicklungsarbeiten, sondern das gemeinsame Problemlösen vielfältiger und allgemeiner unterrichtsbezogener Fragestellungen. «

Kooperation und Dialog in einer Schule erhalten somit eine zentrale Bedeutung – bereichernd und entlastend: Verschiedene Lehrpersonen bringen unterschiedliche Perspektiven bei der Problembesprechung und -optimierung ein und die Entwicklungsarbeit kann auf verschiedene Schultern verteilt werden. Andererseits sind Teams wohl ein idealer Ort, wo es Lehrerinnen und Lehrer

gelingen kann, das eigene Tun in bestimmten Unterrichtssituationen auf dem Hintergrund ihrer handlungsleitenden Überzeugungen zu diskutieren und in der Auseinandersetzung mit Kolleginnen und Kollegen ihr Handeln und die dahinterliegenden Überzeugungen zu verändern. Nutzen Teams dieses Potenzial, spricht die Schulentwicklungsforschung von sogenannten professionellen Lerngemeinschaften (PLG) (z.B. Bonsen & Rolf, 2006).

Unterrichtsteams als professionelle Lerngemeinschaften

Verschiedene Autorinnen und Autoren sehen einen signifikanten Zusammenhang zwischen dem Einsatz von PLG und einer Erhöhung von SchülerInnenleistungen (in Bonsen & Rolf, 2006, S. 168). PLG zeichnen sich folgendermaßen aus:

- Geteilte Normen und Werte: z.B. Kohärenz zum Lernverständnis und Umgang mit Verschiedenheit entwickeln.
- Fokus auf Lernerfolg der SchülerInnen: z.B. zielt die Optimierung des Unterrichts immer auch ab auf den konkreten Lernerfolg von Schülerinnen und Schülern.
- De-Privatisierung des Unterrichts: z.B. offene Türen und Schränke, die das unterrichtliche Gestalten der Lehrpersonen öffentlich machen.
- Reflexiver Dialog über Unterricht: z.B. Lernfortschritte oder Lerndefizite einzelner Schülerinnen und Schüler werden gemeinsam reflektiert und nach Bedarf Alternativen entwickelt.
- Unterrichtsbezogene Kooperation: z.B. definierte Zeitgefäße im Jahresverlauf für definierte Arbeitsgruppen mit verbindlichen Zielen und Ressourcen.

In der Schweizer Schullandschaft werden PLG als „Unterrichtsteam“ oder „Pädagogisches Team“ bezeichnet. Als Unterrichtsteam wird

eine kleine Gruppe von (3–8) Lehrpersonen aus Parallelklassen oder Fachschaften verstanden, die sich gegenseitig bei der Arbeit unterstützen und den Unterricht gemeinsam weiterentwickeln (Windlinger, Achermann & Eschelmüller, 2010). Ein Unterrichtsteam ist keine zeitlich begrenzte Arbeitsgruppe. Ein Unterrichtsteam ist auch kein Klassenteam, das z.B. aus Klassenlehrperson, Fachlehrperson, Sonderpädagogin, Lehrperson für Zweitsprache usw. besteht. Nicht die gemeinsame Verantwortung für eine Klasse steht im Zentrum der Entwicklungsarbeiten, sondern das gemeinsame Problemlösen vielfältiger und allgemeiner unterrichtsbezogener Fragestellungen.

Unterrichtsteams können dabei charakterisiert werden als:

- Arbeitsteam (gemeinsam planen, Material tauschen, arbeitsteilig vorbereiten, Lernumgebungen erarbeiten, miteinander unterrichten, Lernzielkontrollen verbessern)
- Lernteam (Arbeitsbeobachtung mit Feedback, gegenseitige Hospitation, Fallbesprechungen, Entwicklungsziel(e) bearbeiten, Fachartikel diskutieren, individuelle Weiterbildungen koordinieren, Wissen weitergeben)
- Qualitätsteam (Qualität definieren und überprüfen, Ziele vereinbaren, Forschungsergebnisse nutzen, Rückmeldungen einholen, auf Daten gestützt evaluieren)
- Organisationseinheit (Informationsfluss gewährleisten, Elternarbeit konzipieren und koordinieren, (gemeinschaftliche) Räume miteinander gestalten & nutzen, Qualitätskontrollen durchführen)

Kombiniert das Unterrichtsteam die Funktion Arbeitsteam mit den Funktionen Lern- und Qualitätsteam, können die Stärken der jeweiligen Funktionen genutzt und die Risiken (wie z.B. das Festhalten an Routinen, reine Arbeitsteilung oder kein Blick auf professionelle Weiterentwicklung) gemindert werden.

Erfolgreiche Unterrichtsteams

Auch wenn die Zusammenarbeit in Unterrichtsteams persönlich und beruflich befriedigend, für die Unterrichtsarbeit entlastend und für die Beziehungsarbeit mit den Lernenden gewinnbringend sein kann, – gelingende Teamarbeit zu entwickeln, ist ebenfalls voraussetzungsreich. Zentrale Faktoren fürs Gelingen sind:

- Geklärte Rahmenbedingungen: Für erfolgreiches Arbeiten in Unterrichtsteams müssen personelle, zeitliche und inhaltliche Fragen geklärt sein. Die Schulleitung achtet im Jahresplan der Schule auf die vereinbarte Teamarbeitszeit.
- Geleitete Unterrichtsteams: Jedes Unterrichtsteam wird von einer Leitungsperson geleitet. Zentrale Aufgaben der Unterrichtsteamleitung sind: Planung, Moderation, Koordination und Dokumentation der Arbeiten im Team.
- Regelmäßige Evaluation sowie Dokumentation von Fortschritten: In Unterrichtsteams sollen Wirksamkeit von Unterrichtsarbeit, Zusammenarbeit sowie der Teamprozess regelmäßig reflektiert werden.
- Entwicklungsförderliche Schulleitung: Die Schulleitung fordert die Zusammenarbeit im Unterrichtsteam ein. Sie stellt Ressourcen und Strukturen bereit, welche die Arbeit im Unterrichtsteam ermöglichen und unterstützen, legt Regeln fest, fordert sie ein und fördert eine reflexive Orientierung.
- Instrumente für die produktive Arbeit im Unterrichtsteam und eine entsprechende „Vereinbarungskultur“ an der Schule: Unterrichtsteams sollen gemeinsam klären, wie sie kooperieren, welche Ziele sie verfolgen, welche Produkte sie entwickeln oder welche Ressourcen sie benötigen.

Zur Unterstützung dieser Gelingensfaktoren, insbesondere des letzten Punktes, hat das Institut Weiterbildung und Beratung der



Pädagogischen Hochschule (Fachhochschule Nordwestschweiz) verschiedene Instrumente entwickelt. Zwei dieser Instrumente werden hier abgedruckt – weitere stehen Schulen

kostenlos zur Verfügung (online verfügbar unter: www.schul-in.ch/unterrichtsteams_materialien_instrumente.cfm).

Instrument 1: Arbeitsvereinbarung Unterrichtsteam

Unterrichtsteam Wer gehört zum Unterrichtsteam? Wie wird das Team geleitet?
Unterrichtsteam-Vision Was ist unser Kernanliegen als Unterrichtsteam (knapp und prägnant formuliert)? Sind wir eher ein Arbeitsteam, Lernteam, Qualitätsteam?
Ziele Welche Ziele wollen wir als Unterrichtsteam in dieser Planungssequenz erreichen, z.B. auf der Ebene Unterricht, mit den Eltern, in unserer Zusammenarbeit? Bis wann?
Persönliche Ziele Welche persönlichen Ziele setzt sich jedes Mitglied unseres Unterrichtsteams?
Arbeitsgrundsätze An welchen Arbeitsgrundsätzen orientieren wir uns, z.B. bezogen auf die Grundlagen unserer Arbeit, auf das Teamverständnis, die Arbeitszeit, den Umgang mit Konsens und Dissens, Information nach außen? Wie wollen wir die Teamarbeit und die Zusammenarbeit mit anderen gestalten?
Aufgaben Welche Aufgaben wollen wir als Unterrichtsteam bewältigen, z.B. Unterricht planen und vorbereiten, unterrichten, Unterricht nachbereiten, Unterricht entwickeln, mit den Eltern zusammenarbeiten?
Weiterbildung Wie und wann wollen wir uns im Unterrichtsteam weiterbilden (Praxisberatung, Begegnung mit Fachpersonen, Auseinandersetzung mit Literatur, Besuche)? Wie koordinieren und nutzen wir die individuellen Weiterbildungen?
Evaluation Wie werten wir unsere Zusammenarbeit und die Zielerreichung aus, z.B. Befragungen, Auswertung von Dokumenten, Expertenmeinungen, Vergleich von SchülerInnenarbeiten?
Anhang Was wollen wir genau festlegen, z.B. Termine und Zeiten, Arbeitsplanung, Abläufe?
Datum/Unterschriften

Instrument 2: Entwicklungsvorhaben im Unterrichtsteam

Ausgangslage, Fragestellung Was ist der Auslöser für dieses Entwicklungsvorhaben? Wie präsentiert sich die Situation jetzt? Auf welche Fragen möchten wir eine Antwort finden?
Thema/Inhalte Um welches Thema, um welche Themen geht es bei dieser Fragestellung?
Bezug zur Schule Welche Grundlagen der Schule beachten wir? Z.B. Konzepte, Leitbildaussagen, Jahresplanung, Hospitationsvereinbarungen.

Ziele der Lehrpersonen
Welche Ziele wollen wir mit diesem Entwicklungsprojekt erreichen? Z.B. Ziele für die Kompetenz der Lehrpersonen, Qualitäts- u. Arbeitsziele für Materialien, Zusammenarbeitsziele.
Ziele für die Klassen
Welche Ziele sollen die Klassen (Schülerinnen und Schüler) erreichen?
Ergebnisse/Produkte
Welche konkreten Arbeitsergebnisse haben wir nach Abschluss dieses Vorhabens? Z.B. Materialien, Konzepte, Dossiers, Planungen, Evaluationen, Gegenstände.
Start/Abschluss
Wann beginnen wir das Vorhaben und wann schließen wir es ab?
Budget/Ressourcen
Brauchen wir finanzielle Mittel? Z.B. für Medien, Fachpersonen, Reisen, andere Spesen. Wer übernimmt die Kosten? Welche Zeitressourcen haben wir?
Informationsbeschaffung
Woher beschaffen wir uns die notwendigen Sachinformationen? Z.B. Medien, Besuche, Personen, Weiterbildung.
Auswertung
Wie überprüfen wir die Zielerreichung und den Arbeitsprozess? Z.B. Rückmeldungen der SchülerInnen/Eltern, persönliche Einschätzung, ExpertInnenmeinung, Auswertung von Dokumenten.
Präsentation/Austausch
Wie informieren wir innerhalb unserer Schule über unser Vorhaben (Verlauf, Ergebnisse)? Informieren wir über unsere Schule hinaus?
Arbeitsplanung
Welche Termine, Zeiten, Arbeitsschritte, Verantwortlichkeiten legen wir fest?
Unterrichtsteam
Wer arbeitet an diesem Entwicklungsvorhaben mit? Z.B. Das ganze Unterrichtsteam, eine Gruppe des Unterrichtsteams, ein erweitertes Unterrichtsteam.
Leitung
Wer übernimmt für dieses Entwicklungsvorhaben die Leitung?
Datum/Unterschrift
UT-Leitung

Literatur

- Bonsen, M. & Rolf, H.G. (2006). Professionelle Lerngemeinschaften von Lehrerinnen und Lehrern. In: Zeitschrift für Pädagogik 52 (2), S. 167–184.
- Krämer, H. & Meister, H. (2002). Integration als flexibler und kontinuierlicher Innovationsprozess. In: H. Eberwein & S. Knauer (Hrsg.), Integrationspädagogik. Kinder mit und ohne Beeinträchtigung lernen gemeinsam. 6., vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage. Weinheim: Beltz, S. 148–155.

Windlinger, R., Achermann, E. & Eschelmüller, M. (2010). Unterrichtsteams. Zusammenarbeiten – entwickeln – entlasten. Aarau und Solothurn: Fachhochschule Nordwestschweiz, Pädagogische Hochschule.

Kontakt:
michele.eschelmuller@fhnw.ch

