

»» 5 minuten für ...

Unterrichtsentwicklung

.... Teamstrukturen in Schulen

Unterrichtsentwicklung verlangt nach Organisationsentwicklung, die vorhandene Arbeitsstrukturen nützt bzw. neue schafft. Dies geschieht u.a. durch Aktivierung von Fachkonferenzen, Orientierung von Jahrgangsteams auf Qualitätsentwicklung, Bildung von Klassenteams, Einführung von unterrichtsbezogenem Feedback (siehe [SMF Nr.7](#)), Erweiterung der Leitungsstrukturen unter Einbeziehung schulischer Funktionsträger und durch Arbeit mit einer Steuergruppe (vgl. Horster/Rolff, 2009). Diese Ausgabe von 5MF widmet sich besonders der Implementierung von Fachteams/Fachkonferenzen, denn diese können eine wertvolle Triebfeder für Unterrichtsentwicklung sein. H.G. Rolff (1998) bezeichnet diese als „schlafende Riesen der Schulentwicklung“. Schlafend, weil sie meist nur einmal pro Schulhalbjahr tagen, um die nötigsten Organisationsfragen zu klären, und Riesen, weil sie über ein großes Potenzial zur Weiterentwicklung des Unterrichts verfügen.

1

Alle Fachbereiche an der Unterrichtsentwicklung beteiligen

Die Qualität von Schule im Bereich [Professionalität & Personalentwicklung](#) (SQA-Qualitätsbereich 5) zeigt sich laut Altrichter an deren Kooperationskultur, genauer gesagt am/an Zusammenwirken aller am Schulleben Beteiligten, der Verständigung der Lehrpersonen über die Lern- und Persönlichkeitsentwicklung der Schüler/innen, der verbindlichen Absprache über Unterrichtsinhalte, Standards und Erziehung, der Verantwortungsübernahme im Team für Schul- und Unterrichtsentwicklung, der Institutionalisierung von Zusammenarbeit, der Ermöglichung von fächerübergreifendem Unterricht sowie der gemeinsamen Reflexion und Weitergabe von Wissen und Erfahrungen (vgl. SQA 2012). Unterrichtsentwicklung fördern heißt „im Kollegium das Bewusstsein fördern, dass Kooperation nötig ist, sich lohnt und auch Spaß macht“ (Helmke, 2009). Die Weiterentwicklung des Unterrichts kann nur über die Lehrer/innen erfolgen. Die dazu erforderlichen Kooperationsstrukturen präsentieren sich an den Schulstandorten meist in Form von Klassen-, Jahrgangs-, Fach-, Projekt- und/oder Steuerungs-, bzw. Leitungsteams.

Teamarbeit muss gelernt und immer wieder trainiert werden

Ein gut funktionierendes Team kann wesentlich zur Schulqualität beitragen. Philipp (2009) beschreibt 12 Erfolgskriterien für Teamentwicklung:

Unterstützender Beziehungsrahmen	Ziele	Kommunikation und Feedback	(wechselnde) Leitung
Unterstützung	Handlungskonsequenzen	Erfolgserlebnisse	(relative) Autonomie- und Rahmensetzung
Zeit für Teamentwicklung	Balance zwischen Aufgaben- und Beziehungsorientierung	regelmäßige Team-Checks	klare und sinnvolle Aufgaben- und Rollenverteilung

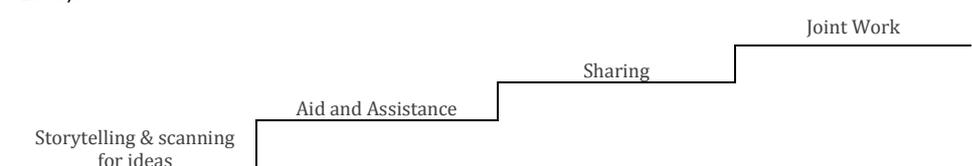
2

Erfolgskriterien für Teamentwicklung

Qualitätsstufen für Teamarbeit

Teamarbeit lässt sich in einem Stufenmodell nach Little (1990) darstellen:

- **„Storytelling & scanning for ideas“:** Der Erfahrungsaustausch erfolgt oft zwischen Tür und Angel. Es gibt keinerlei Verbindlichkeit, daher ein großes Ausmaß an Autonomie. Die eigene Arbeit wird vom Austausch nicht zwangsläufig berührt.
- **„Aid and Assistance“:** Stufe der gegenseitigen Hilfe unter Lehrer/innen, nach der explizit verlangt wurde.
- **„Sharing“:** Es gibt einen routinemäßigen Austausch von Materialien, Methoden, Meinungen. Lehrer/innen gewähren so einen Einblick in ihre Arbeitsweise und machen sich so beurteilbar.
- **„Joint Work“:** Stufe der hochgradigen und gemeinsam verantworteten Kooperation. Die Arbeit ist weitestgehend öffentlich und Entscheidungen werden auf einer gemeinsamen Grundlage getroffen. **Die Motivation für diese Form der Kooperation kommt aus der Einsicht, dass eine Lehrperson allein nicht alle Aufgaben, mit denen sie in der Klasse konfrontiert wird, lösen kann** (vgl. Fussangel 2008).



Klassen-, (Doppel)Jahrgangs- und Fachteams

Klassenteams stimmen die erzieherische bzw. fächerübergreifende Zusammenarbeit ab, Jahrgangsteams beraten über alters- und stufenspezifische Projektarbeit sowie die Planung und Umsetzung von Lehrveranstaltungen. Diese fächerübergreifenden Arbeitsstrukturen verfolgen das gemeinsame Ziel der bestmöglichen Entwicklung der Lernkompetenz der Schüler/innen. Der eigene Fachunterricht wird als Anwendungsplattform eingebracht. Alle Entscheidungen und Maßnahmen werden dokumentiert.

Fachteams

Fachteams (Fachgruppen, Fachkonferenzen) entscheiden auf Basis des Schulprogramms bzw. der Beschlüsse der gesamten Lehrerkonferenz über Angelegenheiten, die den jeweiligen Fachbereich betreffen: z.B. Umsetzung der Lehrpläne und des fachübergreifenden/-verbindenden Unterrichts, Grundsätze zur Leistungsbewertung, Organisation von Parallelarbeiten, Auswahl der Lehr- und Lernmittel sowie Beratung über fachspezifische Fortbildungsangebote. In den Fachgruppen werden Praxis- bzw. Erfahrungen aus Fortbildungsveranstaltungen ausgetauscht, sowie regelmäßig über die wissenschaftliche Weiterentwicklung des Faches bzw. des Fachbereichs und über die zugehörige Fachliteratur berichtet. Fachgruppen entwickeln sich mittelfristig und gut begleitet zu produktiven, professionellen Lerngemeinschaften (ein SMF dazu folgt im Herbst 2013), mit Freude an Erfolg und Professionalisierung. Im Zentrum ihrer Beratungen und Entwicklungen steht die Frage, wie der Lernzuwachs der Schüler/innen erhöht werden kann (vgl. Hoster/Rolff, 2009; Höfer, 2009; Philipp, 2009; Winter, o.J.).

Tipps für die Praxis: Wie kann ich (kurz- und mittelfristig) Teamstrukturen an meiner Schule implementieren?

- Machen Sie mit Hilfe von Protokollen eine **Bestandsaufnahme** der **Besprechungs- & Konferenzkultur**: Oft wird dabei deutlich, dass in den Fachkonferenzen wenig inhaltlich und viel organisatorisch gearbeitet wird. Wenn ein ganzes Schuljahr in allen Jahrgangs- bzw. Fachbereichen ausgewertet wird, bekommt man Aussagen über die Konferenzbelastung und gleichzeitig kann man Fachbereiche erkennen, die ihre Arbeit intensivieren sollen. Eine Lehrerbefragung könnte Aufschluss über die subjektive Wahrnehmung der Kommunikationskultur an der Schule geben. Die Gegenüberstellung der Ergebnisse ermöglicht, Ansätze für eine Verbesserung herauszufiltern.
- Festlegen eines **Besprechungs-/Konferenztages** für die Jahrgangs-/Fachteams bereits zu Schuljahresbeginn unter entsprechender Berücksichtigung im Stundenplan durch einen Tag ohne Nachmittagsunterricht. Ordnen Sie die Lehrer/innen max. zwei Fachteams zu. Für weitere Fächer besteht Informationspflicht. Verteilen Sie die Konferenzen/Besprechungen über das Schuljahr und sparen Sie Zeiten wie Semester- und Schulschluss aus, damit die Arbeitsbelastung nicht zu hoch wird. Welche Fächer können ohne personelle Überschneidungen parallel arbeiten? Die Dauer einer Konferenz soll max. 60 Minuten betragen, und erfordert zielführendes Arbeiten. Eine Mittagspause soll vorher eingehalten werden. Erstellen Sie Vorlagen, z.B. für einen Konferenzplan, Einladungen und Tagesordnungen sowie Raumzuordnungen. Regeln Sie verbindlich, wo und bis wann Protokolle abzulegen sind.
- In einem **überschaubaren** verlässlichen **Zeitrahmen** soll zu konkreten **Ergebnissen** gekommen werden, die unmittelbar **im Unterricht eingebracht werden**.
- Zum **Wissensmanagement**: Die Koordination der Datenablage, Kommunikation und Information über ein (z.B. digitales) Dienst- od. Amtsbuch, das für alle Lehrpersonen zugänglich ist, hat sich gut bewährt. Die digitale Variante könnte man z.B. in einem Forum [via Moodle oder LMS](#) erstellen. Am Ende des Schuljahres kann man gemeinsam überprüfen, welche Beschlüsse und Entwicklungen sich als sinnvoll erwiesen haben bzw. welche verändert werden müssen/sollen.
- **Fortbildungen** in der Unterrichtsentwicklung sollen mehr in Lehrerteams als mit Einzelpersonen stattfinden.
- **Fachsprecher/innen** übernehmen Führungsaufgaben, somit Verantwortung und tragen zur Personalentwicklung bei. Die Schulleitung ist oft auf diese Fachvertreter/innen angewiesen. Daher ist es ratsam, sorgfältig auf die Besetzung dieser Funktion zu achten. Eine transparente Aufgabenbeschreibung dieser Funktion in Form eines Arbeitsplanes (ev. gemeinsam erstellt) vermeidet Verunsicherung und Konflikte im Team.
- Je ein/e **Kollege/in** der Fachgruppe ist für die **Dokumentation** (digital od. analog mit einem Sammelordner) der Teamkonferenz zuständig, damit Evaluations- und Feedbackvorhaben zielgerichtet und zeitschonend ablaufen können. (vgl. Winter, o.J.; Horster/Rolff, 2009)

LITERATUR & LINKS

- ALTRICHTER, H./HELM, C./KANAPE-WILLINGSHOFER, A. (2012): Unterrichts- und Schulqualität. Online: URL: <http://www.sqa.at/course/view.php?id=50> [Datum der Recherche: 28.3.2013].
- DYRDA, K. (2008): Zusammen geht es besser. Teamarbeiten in der Schule. Schulmanagement konkret. Köln: Wolters Kluwer Deutschland GmbH.
- FUSSANGEL, K. (2008): Subjektive Theorien von Lehrkräften zur Kooperation. Eine Analyse der Zusammenarbeit von Lehrerinnen und Lehrern in Lerngemeinschaften. Dissertation. Online: URL: <http://elpub.bib.uni-wuppertal.de/servlets/DerivateServlet/Derivate-1129/dg0802.pdf> [Datum der Recherche: 22.7.2012].
- HÖFER, Ch. (2009): Unterrichtsentwicklung als Schulentwicklung. In: Buchen, H./Rolf H.G.: Professionswissen Schulleitung, S:752-788. Beltz. Weinheim und Basel.
- HOSTER L./ROLFF. H.G. (2009): Reflektorische Unterrichtsentwicklung. In: Buchen, H./Rolf H.G.: Professionswissen Schulleitung, S:789-809. Beltz. Weinheim und Basel.
- LITTLE, J. W. (1990): The persistence of privacy: Autonomy and initiative in teachers' professional relations. Teachers College Record, 91(4), 509-536.
- PHILIPP, E (2009): Teamentwicklung. In: Buchen, H./Rolf H.G.: Professionswissen Schulleitung, S:752-788. Beltz. Weinheim und Basel.
- WINTER, G.R.(o.J.): Fachkonferenzkultur entwickeln und alle Fachbereiche an der Unterrichtsentwicklung. In: Bartz et. al: PraxisWissen Schulleitung. 2570.10. Wolters Kluwer. 81.13