



Eine lernende Organisation ist ein Ort, an dem Menschen kontinuierlich entdecken, dass sie ihre Realität selbst erschaffen. Und dass sie sie verändern können.

Peter M. Senge

Konzept für die Arbeit in Unterrichtsteams

Inhaltsverzeichnis

1. Definition und Aufgabe von Unterrichtsteams	2
2. Merkmale von Unterrichtsteams als professionelle Arbeits- und Lerngemeinschaften.....	2
3. Drei Gründe für Unterrichtsteams.....	3
4. Was ist anders, neu?.....	4
5. Zusammensetzung der Unterrichtsteams	5
6. Rollen und Aufgaben	5
7. Gelingensbedingungen	6
8. Auftrag - Vorgehen	7
9. Rückblick - Standortbestimmung.....	7
10. Grundlagen / Literatur.....	8

1. Definition und Aufgabe von Unterrichtsteams

Im Rahmenkonzept „Gute Schulen“ wird das Element 5: „ Die Arbeit in Unterrichtsteams wie folgt beschrieben:

Ein Unterrichtsteam ist eine kleine arbeitsfähige Gruppe von Lehrpersonen, die den Unterricht für die Schülerinnen und Schüler einer Stufe, eines Jahrgangs und/oder eines Fachs miteinander plant, (teilweise miteinander) durchführt und auswertet. Ziel ist es, den Unterricht und die Zusammenarbeit so weiterzuentwickeln, dass die Arbeits- und Lernleistungen sowie die Zufriedenheit der Lehrenden und Lernenden steigen.

Unterrichtsteams sind kollegiale Lern- und Arbeitsgemeinschaften, welche die Qualität der eigenen Arbeit verbessern und Feedback als Mittel des persönlichen Lernens nutzen wollen. Erstrangiges Ziel von Unterrichtsteams ist es, das Lernen von Schülerinnen und Schüler besser zu verstehen und sich mit dem eigenen Unterricht kritisch-konstruktiv auseinanderzusetzen.

Ein Unterrichtsteam verfolgt dabei die Kernidee, dass sich ihr Unterricht an dem orientiert, was die Schülerinnen und Schüler für die Erreichung optimaler Lernfortschritte und einem individuellen Lernerfolg, sowie einer hohen Bildungsqualität brauchen.

In der Broschüre „Gute Schulen“ sind auf Seite 12 weitere mögliche Aufgabenfelder von Unterrichtsteams beschrieben.

2. Merkmale von Unterrichtsteams als professionelle Arbeits- und Lerngemeinschaften

Als sogenannte „Hochform“ der unterrichtsbezogenen Kooperation gilt die Arbeit in einer Lern-, Arbeits- und oder Qualitätsgruppe. Diese Form der Zusammenarbeit hat sich in der Schule, in verschiedenen Projekten und Unterrichtsentwicklungsprogrammen mit ausgezeichneten Ergebnissen bewährt. Joyce/Showers (1995) haben anhand von empirischen Untersuchungen und Erfahrungsberichten belegt, dass solche Gruppen die intensivste und effektivste Form der schulischen Lehrerfortbildung und der Unterrichtsentwicklung sind. Berufskolleginnen und Berufskollegen („peers“) regen sich dabei gegenseitig an und lernen voneinander. Sie planen gemeinsam Sequenzen von Unterricht, führen ihn durch und werten die Erfahrungen und Ergebnisse gemeinsam aus. Kollegien entwickeln dabei eine gemeinsame Sprache. Die Erstellung von Arbeitsmaterialien und die Einigung auf Qualitätsindikatoren, veranlasst alle, mit klaren Begriffen zu arbeiten und diese miteinander abzustimmen.

Folgende acht Merkmale charakterisieren eine professionelle Lern- und Arbeitsgemeinschaft:



Diese acht Merkmale können von einzelnen Lehrpersonen, Teams und Kollegien genutzt werden, um den Stand ihrer Arbeit in der Kernaufgabe „Unterricht und Lernen“ zu diagnostizieren.

3. Drei Gründe für Unterrichtsteams

Organisationsentwicklung dominiert vielerorts die Schulentwicklung. Professionelle Führungsstrukturen werden eingerichtet, Zeitgefäße für die gemeinsame Arbeit der Kollegien geschaffen, Leitbilder entwickelt, Konzepte für das Q-M verabschiedet. Für die Schulentwicklung im Sinn von Unterrichtsentwicklung bleibt ob der Fülle solcher Organisationsentwicklungsvorhaben oft zu wenig Raum. Evaluationen von Schulentwicklungsprojekten in anderen Kantonen haben gezeigt, dass die Wirkung auf die pädagogischen Kernbereiche Unterricht und Erziehung gering ist. Als Folge wird immer dringlicher gefordert, die Schule müsse sich vermehrt auf die Hauptaufgabe konzentrieren, nämlich guten Unterricht zu machen.

Unterrichtsteams stellen die Unterrichtsentwicklung konsequent ins Zentrum und verbinden sie mit der Personalentwicklung.

Helmke weist darauf hin, dass sich Lehrpersonen wohl nur dann nachhaltig für Unterrichtsentwicklung engagieren, wenn diese sich auch für die Lehrerin und den Lehrer selber „lohnt“, d.h. wenn die Anstrengungskalkulation aufgeht. Dies bedeutet, dass der erwartete Gewinn höher ausfällt, als die zu befürchtenden Kosten. In Unterrichtsteams erfährt die einzelne Lehrperson den Nutzen für ihren Unterrichtsalltag und für die persönliche professionelle Entwicklung ganz direkt.

1. Lehrpersonen lernen im Unterrichtsteam im und am Unterrichtsalltag.
Sie erfahren dabei Unterstützung und Entlastung.
2. Die Arbeit in Unterrichtsteams hat günstige Auswirkungen auf ein vielfältiges Lernangebot und die Lernunterstützung von Schülerinnen und Schüler.
3. Eine Schule schafft mit Unterrichtsteams günstige Strukturen für die Unterrichtsentwicklung

4. Was ist anders, neu?

Mit der Initiierung der Unterrichtsteams bauen wir keine neue Struktur auf. Die Lehrpersonen planen bereits seit langem Unterricht gemeinsam. Sie erstellen Arbeitsunterlagen und besprechen teilweise ihre Beurteilungs- und Besprechungskultur. Dennoch bedeutet die Zusammenarbeit im Unterrichtsteam ein neues Verständnis, eine andere Rolle, die man als LP hat. Die Arbeit in Unterrichtsteams intensiviert die Zusammenarbeit in der Regel. Es ist heute für die einzelne Lehrperson nicht mehr möglich, in allen Bereichen die fachlichen und didaktisch/methodischen Entwicklungen zu verfolgen und auf dem aktuellsten Stand kompetent zu sein. Im Unterrichtsteam übernimmt jede Lehrperson ein zentrales Thema und darin die Funktion einer Expertin, eines Experten und stellt ihr Wissen den anderen, auch dem Schulkollegium, zur Verfügung. Um dem Geleisteten eine gebührende Wertschätzung zu geben, hat das Austauschen und Präsentieren im Team einen hohen Stellenwert.

Neu ist auch, dass für alle Lehrpersonen die gleichen verbindlichen Arbeitszeiten zur Verfügung stehen. So können Projekte, Umsetzungsideen, Weiterbildungen und pädagogische Diskussionen unkompliziert über die Stufen hinweg geplant und gleichzeitig durchgeführt werden.

Im Kanton Zug wurde die Verantwortung für die Umsetzung der Schul- und Unterrichtsentwicklung neu geregelt. Diese ist laut Schulgesetz nun die Aufgabe der Gemeinden. Der Kanton legt mit dem Rahmenkonzept „Gute Schulen“ die inhaltlichen und zeitlichen Verbindlichkeiten fest. Bis im Sommer 2014 haben die Gemeinden Zeit, ein internes Q-Management aufzubauen. Sie setzen schrittweise die Elemente 1-10 um. Gleichzeitig haben die Gemeinden den kantonalen Auftrag „Beurteilen und Fördern“ in der Schule umzusetzen, zu verankern und weiter zu entwickeln.

Aus diesen beiden kantonalen Vorgaben und den Resultaten der Standortbestimmung zur integrativen Schulung, hat die Steuergruppe Schulentwicklung den thematischen, inhaltlichen Rahmen für die Arbeit in den Unterrichtsteams für das kommende Schuljahr wie folgt festgelegt.

Inhaltliche Ausrichtung für die Erarbeitung von Unterrichtsmaterialien im Unterrichtsteam

- Rahmenkonzept „Gute Schulen“ Element 1: Eigenverantwortliches Lernen
- Anforderungssituationen B&F: Lernumgebungen schaffen in denen selbstorganisiertes Lernen möglich ist.
- Resultat Standortbestimmung ISM: differenzierender, offener Unterricht

Unterrichtsteam als Struktur für die Zusammenarbeit:

- Rahmenkonzept „Gute Schulen“ Element 5: Arbeit in Unterrichtsteams

Für die Bewältigung der vielfältigen Herausforderungen im Schulalltag beschreibt das Rahmenkonzept die Arbeit in Unterrichtsteams. Wir setzen diese Form der Zusammenarbeit ab dem Schuljahr 2009/10 um. Im Jahresplan werden die Zeitgefässe für die Arbeit im Unterrichtsteam festgelegt, diese gelten für alle Lehrpersonen der Gemeinde. Jede Lehrperson kennt im Juni die im kommenden Schuljahr obligatorischen Arbeitszeiten. Diese sind auf die Schulwochen verteilt. Je nach Rückmeldungen und Erfahrungen von Lehrpersonen und SHL können die Arbeitszeiten auch während den Schulferien festgelegt werden.

5. Zusammensetzung der Unterrichtsteams

Die Unterrichtsteams bilden die Organisationseinheiten der Schule ab.

Für unsere Gemeinde bedeutet dies konkret:

UT 1:	Fachgruppe Logopädie
UT 2:	KG
UT 3:	US
UT 4:	MS 1
UT 5:	MS 2
UT 6:	OS

Heilpädagoginnen und Heilpädagogen arbeiten in den Unterrichtsteams mit.

Fachlehrpersonen, wie DfF, TW, HW arbeiten in demjenigen Unterrichtsteam mit, wo sie den grössten Teil ihres Pensums unterrichten. Die Zugehörigkeit der Fachlehrpersonen wird für ein Schuljahr festgelegt.

Die SchulhausleiterInnen sind nicht in ihrer Funktion als Fachlehrer Mitglieder der UT. Ihre Mitarbeit in Arbeits- und Fachgruppen ist grundsätzlich möglich.

6. Rollen und Aufgaben

Rolle der SL

Die Schulleitung unterstützt die Entwicklung und Arbeit von professionellen Lern- und Arbeitsgruppen. Sie stellt sicher, dass Austausch gewährleistet und möglich ist. Sie begleitet die Arbeit der Teams, damit diese erfolgreich arbeiten können. Darüber hinaus muss sie berücksichtigen, dass die Institutionalisierung auch eine kulturelle Seite hat, die mindestens ebenso wichtig, aber schwieriger zu etablieren ist. Damit ist eine anhaltende Qualitätsdiskussion gemeint, wozu ein Klima der Unterstützung, der Hilfe, der Fehlertoleranz und des gegenseitigen Verständnisses gehört und bei der Konflikte nicht nur als Probleme, sondern auch als Lernchancen angesehen werden. Unterrichtsentwicklung führt zu Auseinandersetzungen um kontroverse Ansichten. Aufgabe der Schulleitung ist es die Diskussions- und Streitkultur zu unterstützen und zu begleiten.

Ebenso unterstützt sie eine lernende, reflexive und forschende Haltung zum Bsp. durch kollegiale Praxisberatung, Intervention und Supervision.

Steuergruppe Schulentwicklung (STSE) und Leitung Schulentwicklung (LSE)

Die Steuergruppe Schulentwicklung koordiniert zwischen den verschiedenen kantonalen Aufgaben und den gemeindeinternen Projekten und Innovationen.

Eine zentrale Aufgabe ist der gesamte Aufbau des Q-Managements. Die Verknüpfung des Rahmenkonzeptes „Gute Schulen“ mit B&F und den Bedürfnissen von SuS und LP zum Kerngeschäft Unterricht ist dabei ihre zentrale Frage und Aufgabe.

Das Mass an zusätzlicher Zeit für Planung, Durchführung, Weiterbildung und Reflexion der einzelnen Arbeitsschritte übersteigt manchmal die Belastbarkeit und Frustrationstoleranz. Dann ist die Steuergruppe Schulentwicklung gefordert, das Tempo zu verlangsamen, Pausen einzulegen und nach Möglichkeiten der Entlastung zu suchen.

Die verantwortliche Person für die Schulentwicklung kann als Coach für ganze UT oder Interventionsgruppen angefragt werden. Sie ist Ansprechperson für KoordinatorInnen und SHL in der Planung und Prozessbegleitung. Sie hilft Weiterbildungen zu organisieren oder kann Teile darin übernehmen. Sie bietet Unterstützung in der inhaltlichen, pädagogischen Ausrichtung an.

Koordinatorin, Koordinator

Jedes Unterrichtsteam wird durch eine Lehrperson koordiniert. Diese Person übernimmt innerhalb eines Unterrichtsteams die Aufgabe der Sitzungsleitung. Sie erstellt Traktandenlisten, hütet die Zeit und ist für die Visualisierung der Ergebnisse zuständig. Ausserdem ist sie die Ansprechperson für die SHL. Sie bespricht die im Team vereinbarten Themen und Ziele und deren Überprüfung mit der SHL. Die Verantwortung für die Erreichung der Ziele und die Präsentation von Arbeitsergebnissen liegt bei der Gruppe.

7. Gelingensbedingungen

Bereitschaft	zusammen zu arbeiten, voneinander lernen, entwickeln, überprüfen
Zeitgefässe	werden von der SL gemeindeübergreifend und verbindlich im Jahresplan festgelegt
Teilnahme	alle Lehrpersonen
Leitung	SHL ist für die Steuerung des gesamten Prozesses verantwortlich. KoordinatorIn innerhalb des UT
Dokumente	Planungen, Vereinbarungen, Visualisierungen der Vorhaben, Ergebnisse Weiterbildungs- und Unterstützungsangebote
Austausch	Präsentationen der Arbeitsergebnisse und Produkte im Kollegium, organisiert durch die Schulleitung,

8. Auftrag - Vorgehen

Steuergruppe Schulentwicklung

- Rahmenvorgabe aus den kantonalen Aufträgen festlegen und beschreiben
- Jahresplanung mit den definierten Zeitgefässen für die UT erstellen

SL, SHL

- Wer gehört zum Unterrichtsteam?
- Unterstützung in der Konkretisierung der Arbeitsvorhaben
- Besprechung mit der Koordinatorin, dem Koordinator

Unterrichtsteam

- Ideensammlung zur inhaltlichen Ausrichtung
- Absicht zu den Inhalten und Umsetzung von Unterricht formulieren
- Wer ist unsere Koordinatorin unser Koordinator? Ist diese Aufgabe das ganze Schuljahr bei der gleichen Lehrperson oder wechseln wir ab?
- Welche Ziele wollen wir als UT erreichen?
Welche Ziele wollen wir im Unterricht mit den SuS erreichen? Z.B. im Verlauf des Schuljahres eine Unterrichtssequenz erarbeiten, die differenzierte Angebote enthält.
Jede Lehrperson kann sich auch noch individuelle Ziele setzen
- Ergebnisse: Welche konkreten Arbeitsergebnisse haben wir nach Abschluss dieses Vorhabens?
- Weiterbildungsbedarf beschreiben, Fach- oder Praxisberatung, Intervention oder Supervision?
- Arbeitsweise: Wann arbeiten wir gemeinsam? Welche Arbeiten teilen wir auf? Möglichst konkrete Arbeits- und Terminplanung erstellen
- Die Vereinbarungen eines UT werden mit der Schulleitung besprochen und schriftlich festgehalten

9. Rückblick - Standortbestimmung

Gegen Ende eines Schuljahres wird die Arbeit im Unterrichtsteam reflektiert und die Zielerreichung überprüft.

Die gewonnen Erkenntnisse der Standortbestimmung beinhalten wichtiges Steuerungswissen für die weitere Planung innerhalb des Projektes Q-M /B&F für die Unterrichtsteams selber, für die STSE und die SL/SHL. Sie dienen insbesondere der inhaltlichen Ausrichtung im darauffolgenden Schuljahr, der Rekrutierung von Weiterbildungsangeboten und dem Unterstützungsbedarf.

Zur Standortbestimmung kann im Vorfeld eine Schüler- oder Elternbefragung durchgeführt werden. Ebenso können Präsentationen von neu erstellten Arbeitsunterlagen im Schulhausteam oder kollegiale Hospitationen, Elemente einer Evaluation sein.

10. Grundlagen / Literatur

Edwin Achermann: Unterricht gemeinsam machen. Ein Modell für den Umgang mit Heterogenität (Bern 2005)

G.Brägger, N. Posse: IQES- Element 1, Unterrichtsentwicklung

Fritz Zaugg: Unterrichtsteams, Unterlagen zu Lerngruppen, Unterrichtsentwicklung, Anforderungssituationen B&F

Rahmenkonzept „Gute Schulen“ Q-M an gemeindlichen Schulen (Zug 2008)

Kanton Zug: Grundsätze Beurteilen und Fördern, B&F, (14. Januar 2009)

Kanton Zug: BRB: „Auftrag zur Umsetzung, Verankerung und Weiterentwicklung von B&F, Februar 2009

Maria Schmid, Menzingen, 4.Juni 2009