

# Unterrichtsteams/Pädagogische Teams als Keimzelle lernender Schulen



argev-Netzwerktagung

26. November 2021

Michele Eschelmüller

Pädagogische Hochschule FHNW

## Bezugsrahmen



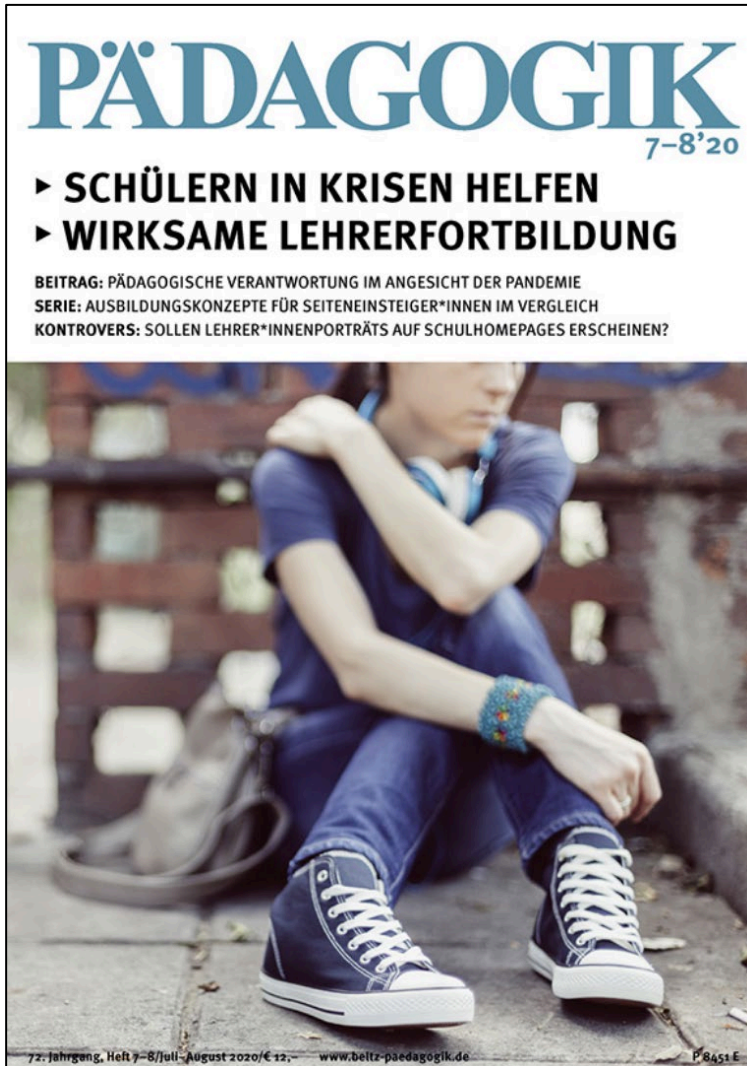
Windlinger/Achermann/Eschelmüller  
(2010): Unterrichtsteams:  
zusammenarbeiten – entwickeln –  
entlasten



H.G. Rolff (2015): Professionelle Lern-  
gemeinschaften als Königsweg, S. 564-575

M. Eschelmüller (2015): Lerncoaching in  
Unterrichtsteams, S. 576-594

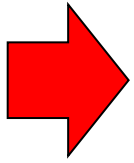
## Bezugsrahmen



2020



- Warum werden Reformen und Innovationen wenig in die Praxis umgesetzt? Erklärungsversuch 1.
- Warum können Unterrichtsteams (PTs / PLGs) ein wirkungsvolles Instrument für (1) Schul-/Unterrichtsentwicklung und (2) Kompetenzentwicklung von Lehrpersonen sein.  
Erklärungsversuch 2.
- Bedeutsame Herausforderungen für die Arbeit mit Unterrichtsteams
- Wichtige Gelingensbedingungen
- Fazit



- Warum werden Reformen und Innovationen wenig in die Praxis umgesetzt? Erklärungsversuch 1.
- Warum können Unterrichtsteams (PTs / PLGs) ein wirkungsvolles Instrument für (1) Schul-/Unterrichtsentwicklung und (2) Kompetenzentwicklung von Lehrpersonen sein.  
Erklärungsversuch 2.
- Bedeutsame Herausforderungen für die Arbeit mit Unterrichtsteams
- Wichtige Gelingensbedingungen
- Fazit

# Richtung von Entwicklungsarbeit für Lehrpersonen oder/und Schulen: Z.B. im Themenfeld „Corona-bedingter Unterricht im Distanz-Modus“

- Umgang mit digitalen Tools
- Entwicklung eines lernwirksamen Unterrichtskonzept für Distanz-Modus
- Erfassen der individuellen Fähigkeiten der SuS im Distanzmodus (Lernstandsdiagnostik)
- Kompetenzförderung im Distanzmodus
- Lernbegleitung/Lerncoaching
- Aufrechterhalten pädagogischen Beziehungen zu den einzelnen SuS
- Förderung des eigenverantwortlichen Lernens, Hilfe bei Lernstrategieproblemen
- Zusammenarbeit mit anderen Lehr- und Fachpersonen
- Zusammenarbeit mit den Eltern
- .....

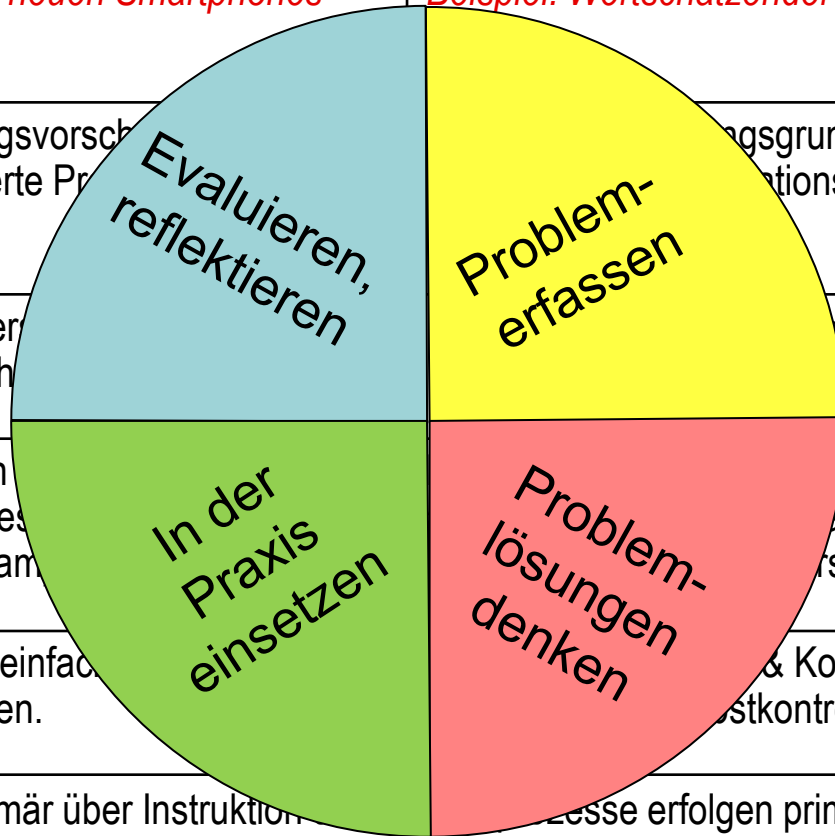
# Hemmnisse für Entwicklungsarbeit in den Bereichen Schule/Unterricht?



1. Für Lernen von technischen Prozessen „genügen“ Instruktion + Einüben. Nützt wenig bei pädagogischen Prozessen.
2. Überzeugungen von Lehrpersonen steuern das berufliche Handeln. Sie lassen sich nur aufwendig verändern.
3. Tiefenstrukturen des Unterrichts sind massgebend für die Unterrichtsqualität - top-down (fast) nicht zu beeinflussen. Steuerung??

# Transferproblem: Technik ≠ Pädagogik

Technische Prozesse	Nicht-technische Prozesse (z.B. pädagogisch/kommunikativ)
<i>Beispiel: Bedienung eines neuen Smartphones</i>	<i>Beispiel: Wertschätzender Umgang mit Schülerinnen und</i>
Genau definierte Handlungsvorschläge (Algorithmen; standardisierte Prozessbeschreibungen)	Handlungsgrundsätze (Maximen) in Abhängigkeit von Situations- und Gestaltungsspielraum.
Die Ausführung ist über verschiedene Personen hinweg übertragbar, stabil & personunabhängig	Die Ausführung ist abhängig von der jeweiligen handelnden Person.
Nachvollzug von äusseren Handlungen (kreative Gestaltungsprozesse) sind für die Ausführung nicht bedeutsam	Selbststeuerungsprozesse - Wahrnehmung, persönliche Haltung u.a.
Die Umsetzung lässt sich einfach kontrollieren und überprüfen.	Selbst- & Kontrolle von aussen ist wichtig. Selbstkontrollprozesse sind wichtig.
Lernprozesse erfolgen primär über Instruktion und Einübung.	Lernprozesse erfolgen primär über Handeln und Reflektieren.



N. Landwehr/M. Eschelmüller



- Oft beste Evaluationsergebnisse nach Seminaren (hohe Zufriedenheit) – aber wenig Transfer des erworbenen Expertenwissens in die Praxis (Wahl 2006)
- Nach Weiterbildungen kann Wissen an Schulen hoch sein – aber nicht zwingend das Können!  
Phänomen des trägen Wissens (Renkl 1996)
- Bestehende Überzeugungen von LP (subjektive Theorien) bleiben trotz WB stabil – und können Neues abwehren (Timperley 2008)

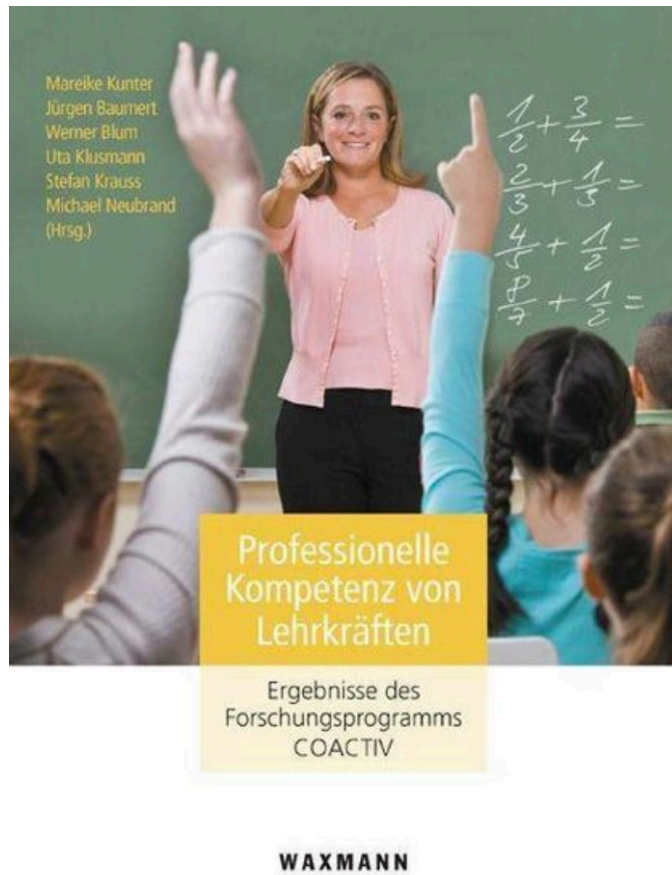
# Überzeugungen von Lehrpersonen steuern das berufliche Handeln.

- Unterrichten = Handeln in meist nur schwach standardisierbaren Situationen! Im Bereich des Unterrichts keine definierten Prozessbeschreibungen (keine Checklisten)
- Handeln richtet sich nach der Art des subjektiven „Situationsverstehens“. Überzeugungen der LP beeinflussen dieses Situationsverstehen.
- Lehrerin Meier handelt vermutlich anders als Lehrer Müller, wenn bspw. ein/e SuS verspätet in den Unterricht kommt ....



«Innovationen und Reformen von Lehrkräften werden nicht oder nicht in erwünschter Form in die Praxis umgesetzt, wenn keine Übereinstimmung zu deren zentralen berufsbezogenen Überzeugungen besteht.»  
(Reusser/Pauli, 2014)

# Überzeugungen von Lehrpersonen steuern das berufliche Handeln: zum Beispiel: Coactiv-Studie



## Die Überzeugungen des Lehrperson:

- Transmissionsüberzeugungen / Transmissionsorientierung
  - Konstruktivistische Orientierung
1. Kognitiv aktivierende Aufgaben
  2. Klassenführung
  3. Beratende Unterstützung

=> Mathematikleistung, 9./10. Klasse

## Coactiv-Studie zum guten Lehren und Lernen

Eine Übersicht zur COACTV-Studie. Aus Dubberke et al., 2008: Lerntheoretische Überzeugungen von Mathematiklehrkräften. In Zeitschrift für Pädagogische Psychologie, 22 (3-4), S. 193–206).

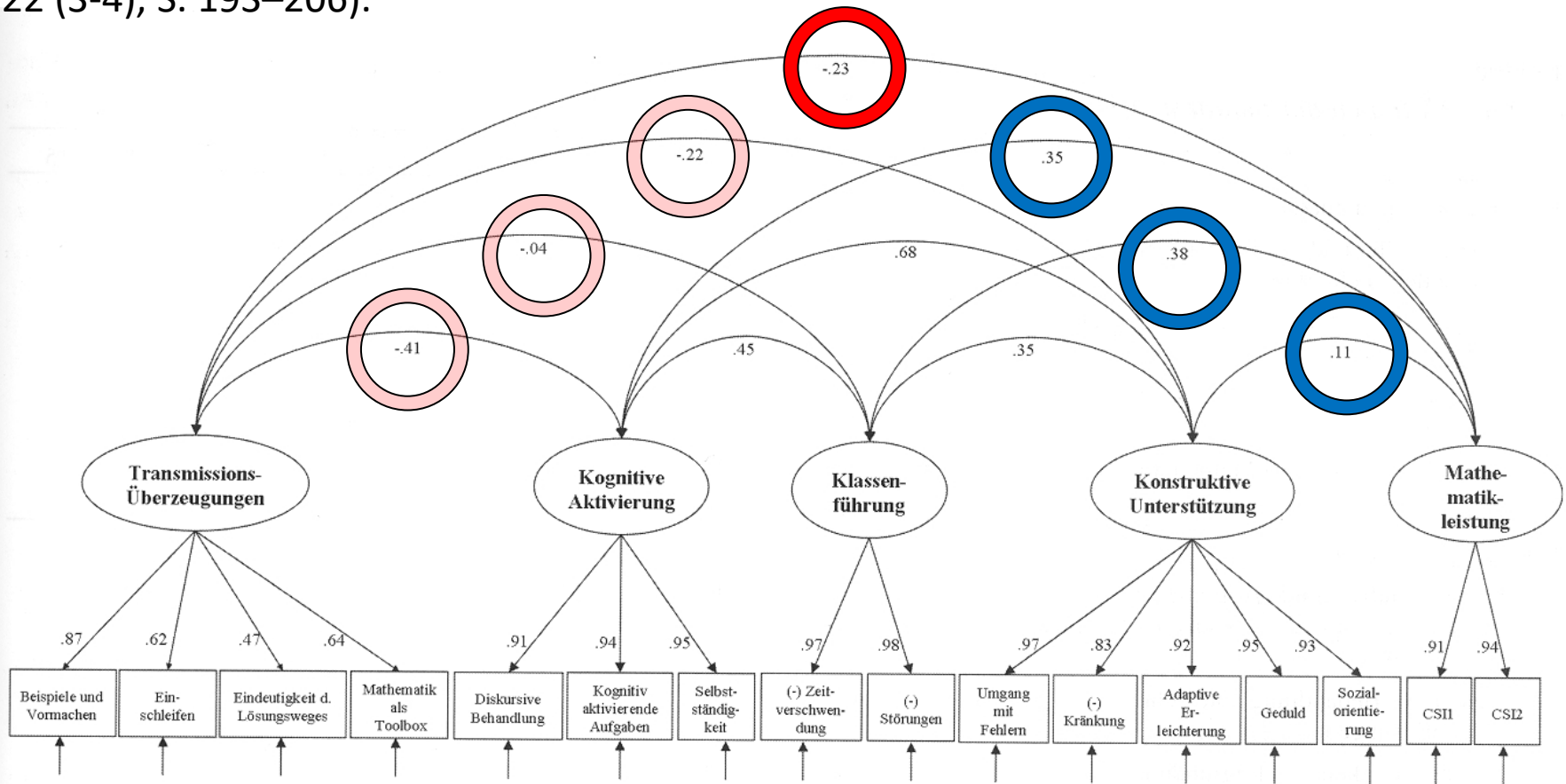


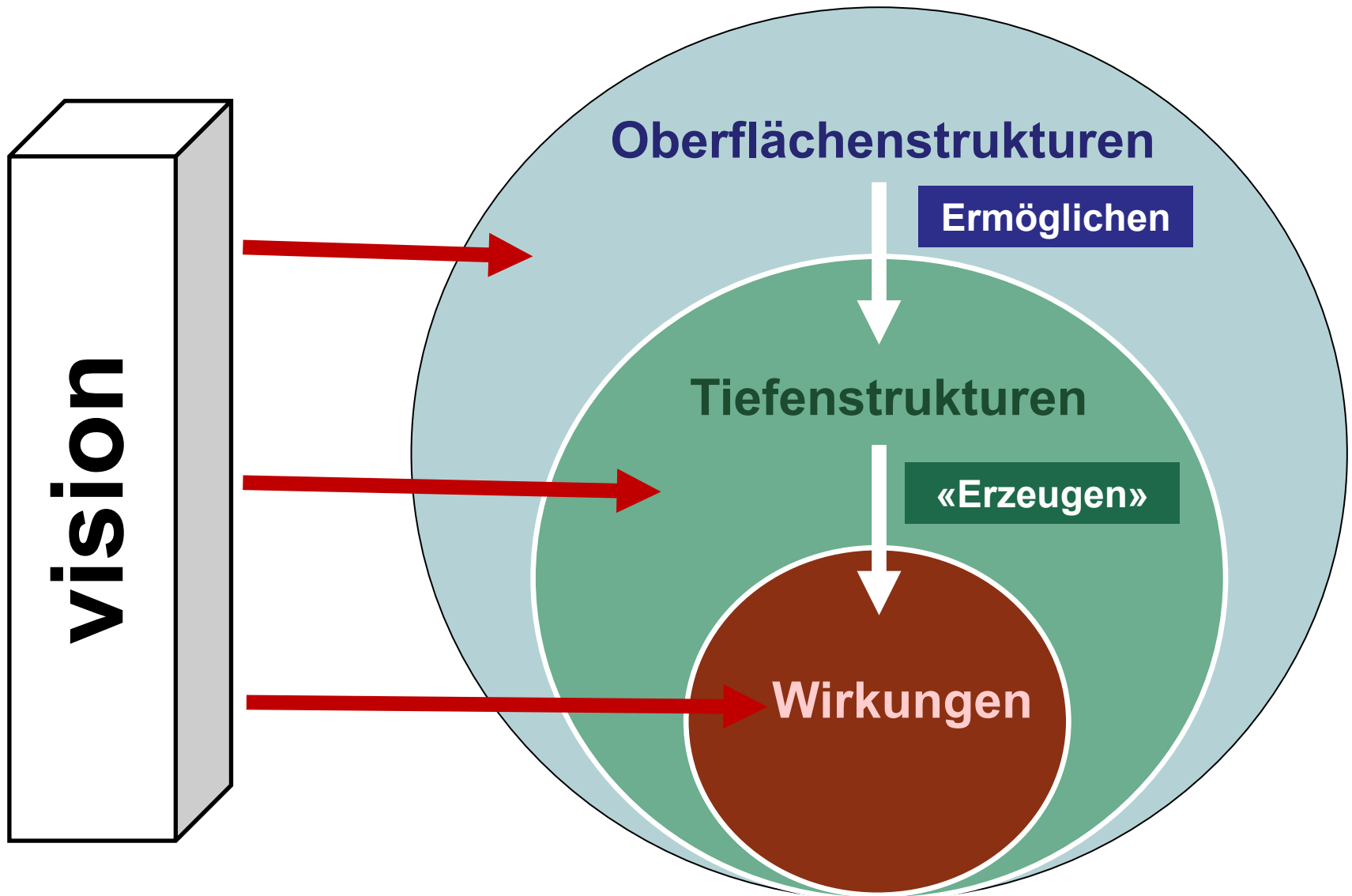
Abbildung 1. Messmodell. Modellpassung:  $\chi^2(236) = 754.963, p < .05, CFI = .968, TLI = .949, RMSEA = .025, SRMR_{within} = .024, SRMR_{between} = .045$ , CSI1 und CSI2: curriculums-orientierter Mathematiktest 1 und 2, (-) = Skalen wurden rekodiert.

# Dimensionen von lernwirksamen Tiefenstrukturen

## Basisdimensionen der Unterrichtsqualität (nach Klieme 2006)

Dimensionen	Qualitätsmerkmale	Beispiele
<b>Kognitive Aktivierung</b>	Die Lernenden werden angeregt, sich aktiv mit dem Lernstoff auseinanderzusetzen und sich dabei vertieft mit den Inhalten zu beschäftigen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufgaben, die an das Vorwissen anknüpfen</li> <li>• Diskurs, der Meinungen der SuS aufgreift</li> <li>• Inhalte, die kognitive Konflikte bei den Lernenden auslösen</li> </ul>
<b>Konstruktive Unterstützung</b>	Die Lehrkraft hilft den Lernenden, wenn Verständnisprobleme auftreten. Die Interaktionen zwischen Lehrkräften und Lernenden sind die durch Wertschätzung und Respekt geprägt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konstruktiver Umgang mit Fehlern</li> <li>• Geduld und ein angemessenes Tempo</li> <li>• Freundliche, respektvolle Beziehungen</li> </ul>
<b>Klassenführung (Classroom-Management)</b>	Der Unterricht wird so gesteuert, dass möglichst wenige Störungen auftreten, dass alle Schüler beim Lernen beteiligt sind und dass die Unterrichtszeit effektiv genutzt werden kann.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frühe Einführung von Regeln und Routinen</li> <li>• Konsequenter Umgang mit Störungen</li> <li>• Gut geplante Bereitstellung von Unterrichtsmaterial</li> </ul>

# Zusammenspiel von Oberflächen- und Tiefenstruktur



## «Oberflächenstrukturen» des Unterrichts

Organisatorische Strukturen, innerhalb denen pädagogisches Handeln stattfindet.

→ Es geht um den (organisierbaren) Rahmen, innerhalb dem sich der Unterricht abspielt.

→ Es gibt institutionell- und individuell gesetzte Oberflächenstrukturen

## «Tiefenstrukturen» des Unterrichts

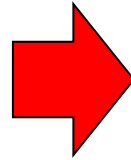
Konkrete Ausgestaltung der Praxis im Berufsalltag (situationsbezogenes Handeln)

→ Es geht vor allem um das «Wie» des unterrichtlichen Handelns: um die Art und Weise, wie konkrete Lehr- und Lernsituationen, pädagogische Interaktionen und Interventionen in der aktuellen Situation gestaltet werden

→ Tiefenstrukturen liegen in der Gestaltungsverantwortung der einzelnen Lehrperson

# Warum werden Reformen und Innovationen wenig in die Praxis umgesetzt? Wie können Hemmnisse überwunden werden?

1. Für Lernen von technischen „genügen“ Instruktion + Einüben. Nützt wenig bei pädagogischen Prozessen.
2. Überzeugungen von Lehrpersonen steuern das berufliche Handeln. Sie lassen sich nur aufwendig verändern.
3. Tiefenstrukturen des Unterrichts sind massgebend für die Unterrichtsqualität - top-down (fast) nicht zu beeinflussen.



- Professionelle Lerngemeinschaften als Königsweg.
- Sie sind Impuls, Schwungrad und Drehmoment für UE.  
(H.-G. Rolff, 2015)

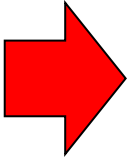






Unterrichtsentwicklung bezeichnet den Prozess und die Ergebnisse individueller und gemeinsamer Anstrengungen von LP sowie SuS zur Verbesserung der Lern- und Arbeitsbedingungen im Unterricht.

- Warum werden Reformen und Innovationen wenig in die Praxis umgesetzt? Erklärungsversuch 1.
- Warum können Unterrichtsteams (PTs / PLGs) ein wirkungsvolles Instrument für (1) Schul-/Unterrichtsentwicklung und (2) Kompetenzentwicklung von Lehrpersonen sein.  
Erklärungsversuch 2.
- Bedeutsame Herausforderungen für die Arbeit mit Unterrichtsteams
- Wichtige Gelingensbedingungen
- Fazit



- Professionelle Lerngemeinschaft = professional learning community (engl.)
- Im anglo-amerikanischen Raum längere Tradition, wissenschaftlich gut untersucht
- Die Merkmale professioneller Lerngemeinschaften:
  - **geteilte Normen und Werte**
  - **Fokus auf Lernerfolg der Schülerinnen und Schüler**
  - **De-Privatisierung des Unterrichts**
  - **reflexiver Dialog über Unterricht**
  - **unterrichtsbezogene Kooperation**

Rolff e.a.

- Ein Unterrichtsteam besteht aus **drei bis acht Lehrpersonen** aus **mindestens zwei Klassen** der gleichen Schule (oder aus mehreren benachbarten kleinen Schulen).
- Die Lehrpersonen verantworten ihren Unterricht **während mehrerer Schuljahre** gemeinsam.
- Sie verstehen das Unterrichtsteam als **Arbeits-, Lern- und Qualitätsteam**.
- Lehrerinnen und Lehrer eines Unterrichtsteams schliessen eine **Arbeitsvereinbarung** ab, unterstützen einander im Unterrichtsalltag und planen die Entwicklung ihres Unterrichts gezielt.
- Ein Unterrichtsteam ist eine **Organisationseinheit** innerhalb der Schule.

- Positive Auswirkungen auf Unterrichtsqualität und Lernleistungen (Lee & Smith)
- Chance, subjektive Theorien im Team zu explizieren (Kohärenzarbeit) (Gräsel)
- Kollegiale Unterstützung wirkt als Schutzschild gegen Arbeitsunzufriedenheit und Burnout (Gräsel)
- Kooperation ist ein positiver Wirkfaktor für die Schulqualität (Fullan)
- Weiterentwicklung der Profession (Rolf & Bensen)
- Ausmass der Kooperation zwischen Lehrpersonen in nachweislich guten Schulen ist höher + Ausgestaltung derselben ist anspruchsvoller (Terhart & Klieme)
- Kooperative Formen der UE als besonders wirksam (Reusser, Pauli)

1. Qualifizierung aller Beteiligten durch schulinterne Weiterbildung
2. **Konsequentes Arbeiten in Teams (Unterrichtsteams)**
3. Regelmässiges Trainieren von notwendigen Fähigkeiten
4. Entwicklung schulinterner Curricula verbunden mit allen Dimensionen eines erweiterten Lern- + Leistungsbegriffs
5. Regelmässige Reflexion + Evaluation zu Zielen und Wirkungen
6. Unterstützung durch geschultes Entwicklungsmanagement (SL)

(nach J. Bastian, 2007)



2007-2012, Kt. AG  
Supportangebote für die Umstellung  
auf integrative Schulung:

Unterrichtsteams

u.a.

- Beratung für SL
- WB-Angebote für Uts
- Beratung für UT-Leitungen
- Besuchsschulen mit funktionierenden UTs
- Datenbank für Entwicklungsideen für UT-Arbeit
- Handreichung
- Indikatoren für Evaluationen (Evaltool, IQES)
- Tagungen zu UT-Themenfeldern



## Untersuchungsfragen:

- Was bringt die Arbeit in Unterrichtsteams den Lp?
- Was bringt die Arbeit in Unterrichtsteams den SuS?

## Teil 1 der Studie:

- Interviews mit den Mitgliedern von vier Unterrichtsteams
- = Basis für quantitative Befragung

## Teil 2 der Studie:

- standardisierte Online-Befragung
- Leitungspersonen von 259 Unterrichtsteams
- Rücklauf: 145 (55.9%)



- ein erhöhtes Erleben von Sicherheit (sich in bisheriger Praxis bestärkt fühlen: 80%; sich sicherer fühlen: 48%),
- eine verstärkte Reflexion des eigenen Tuns (überdenke eigene pädagogische Überzeugungen: 62%),
- eine wahrgenommene Optimierung des Unterrichts (optimiere Unterricht in gewissen Bereichen: 63%)
- eine wahrgenommen Ausweitung des eigenen Repertoires (mehr Materialien zur Verfügung: 53%; Neuerungen eingeführt: 50%; Unterricht abwechslungsreicher geworden: 31%)

(Mehrfachnennung möglich; «trifft eher zu» und «trifft völlig zu»)

- Selbständigkeit (75%)
- Lernmotivation (69%)
- Aufmerksamkeit (60%)
- Leistungen (60%)
- Konzentration (41%)

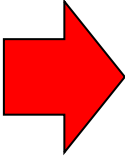
von 48% (von 145 UTs) beantwortet

# Womit beschäftigen sich Unterrichtsteams?

	Bearbeitete Themen und Zielsetzungen
73%	Beurteilung , Testverfahren, neue Promotionsverordnung
50% resp. 70%	Austausch über päd. Fragen / Gemeinsam Unterricht planen
36%	Binnendifferenzierung, Individualisierung, Niveauunterricht
26%	Gegenseitige Entlastung der UT-Mitglieder
20% bis 25%	Förderplanung / Selbständiges Lernen / Zusammenarbeit mit SHP
10% bis 20%	Bewegter Unterricht / Klassenführung / Soziales, kooperatives Lernen

- Reduzierung von Isolation
- Gelegenheit des Weiterlernens
- Schaffung einer unterstützenden und produktiven Umgebung
- Erhöhung der Entwicklungskapazität des Kollegiums
- Bemühen um Qualitätsverbesserung

- LP in PLGs setzen höhere Erwartungen an SuS
- PLG-Arbeit fördert S-Motivation sowie L-Selbstwirksamkeitsüberzeugungen
- Höhere Werte in Leistungstest (Island, 2010), signifikante Zusammenhänge mit Schülerkompetenzen (USA, 2013)
- In PLGs entwickelte Lernumgebungen sind starker Prädiktor für Lernzuwächse (D, 2013)

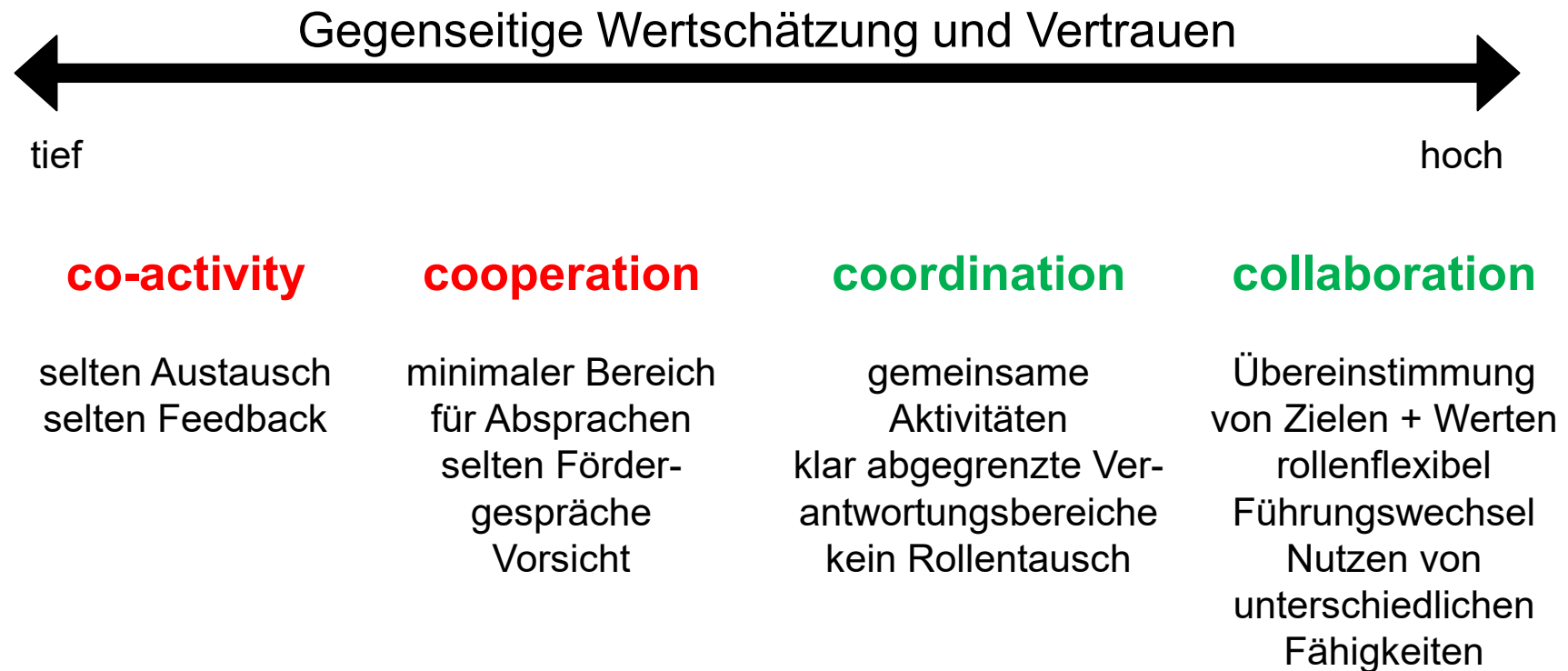
- Warum werden Reformen und Innovationen wenig in die Praxis umgesetzt? Erklärungsversuch 1.
- Warum können Unterrichtsteams (PTs / PLGs) ein wirkungsvolles Instrument für (1) Schul-/Unterrichtsentwicklung und (2) Kompetenzentwicklung von Lehrpersonen sein.  
Erklärungsversuch 2.
-  Bedeutsame Herausforderungen für die Arbeit mit Unterrichtsteams
- Wichtige Gelingensbedingungen
- Fazit

- Das Klima ist gekennzeichnet durch Gleichgültigkeit und Langeweile.
- Die Gruppenpersonen hören einander kaum zu.
- Bestehende Kultur im LP-Team (hier: gemeinsame Überzeugungen): UT-Arbeit ist wenig wirksam
- Es fehlt ein gemeinsames Zielverständnis.
- Es werden eher keine Anordnungen und Vereinbarungen getroffen. Falls doch sind sie sehr unverbindlich.
- Spannungsfeld zw. individueller und institutioneller Steuerung. (Wer bestimmt das Entwicklungsthema?)
- Persönliche Gefühle werden eher zurückgehalten. Keiner will sich blossstellen.

- Konflikte werden als Blockaden wahrgenommen: Meinungsverschiedenheiten werden selten offen ausgetragen.
- Wenig Routine im konstruktiven Umgang mit Konflikten, Meinungsverschiedenheiten. Letztere werden selten offen ausgetragen.
- Unterrichten ist ein «personennahes» Geschäft – Kritik kann als Angriff auf die Person verstanden werden.
- Paradigma: «alle sind gleich» - aber Arbeitsgruppen funktionieren mit Leitung besser.
- Führung/Leitung ist mit Macht und Prestige versehen. Die UT-Führung wird regelmässig in Frage gestellt.
- Zu wenig Zeit/Zeitgefässe für Entwicklung von Kooperationskompetenz sowie für Kooperation.

## Bisheriges Paradigma: Ich und meine Klasse

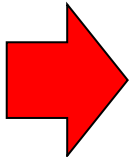
## Neues Paradigma: Wir und unsere SuS



**Stufen der Zusammenarbeit:** Marvin (1990) in Werning, 2010



- Warum werden Reformen und Innovationen wenig in die Praxis umgesetzt? Erklärungsversuch 1.
- Warum können Unterrichtsteams (PTs / PLGs) ein wirkungsvolles Instrument für (1) Schul-/Unterrichtsentwicklung und (2) Kompetenzentwicklung von Lehrpersonen sein.  
Erklärungsversuch 2.
- Bedeutsame Herausforderungen für die Arbeit mit Unterrichtsteams
- Wichtige Gelingensbedingungen
- Fazit



## **Empfehlung 1: Gestaltungsspielraum**

Nebst einem thematischen Rahmen brauchen die UT viel Gestaltungsspielraum für ihr Vorhaben.

## **Empfehlung 2: Regeln**

Die Schulleitung muss einfache und klare Regeln formulieren, die ein konstantes Arbeiten in den Teams erlauben. Am wichtigsten in Bezug auf die Regelungen sind diejenigen für feste Zeitgefässe, mit denen die UT regelmässig rechnen können.

## **Empfehlung 3: Partizipation**

Die UT wollen bei schulinternen Regelungen, die ihre Arbeit betreffen, angehört werden und mitbestimmen können.

## **Empfehlung 4: Bündelung der Kräfte**

Zu viele schulinterne Neuerungen gleichzeitig führen zu einer Verzettelung der Kräfte.

## **Empfehlung 5: Zeithorizont und Geduld**

Es gilt darauf zu achten, dass es mehrere Jahre dauern kann, bis die Teams zu einer produktiven Zusammenarbeit finden, die auch entlastend wirkt.

## **Empfehlung 6: Zeitressourcen**

2 mal 3 Arbeitsstunden/Schuljahr (z.B. 2 Mittwochnachmittage) sind für ein Entwicklungsprojekt zu wenig. Bewährt hat sich 1 Zeitgefäss pro Quartal oder pro Monat.

## **Empfehlung 7: Leitungskompetenz in Teams etablieren**

Damit Lehrpersonen in Arbeitsgruppen eher die Erfahrung machen, dass sich ihre Investition lohnt, sollten AGs/UTs geleitet werden.

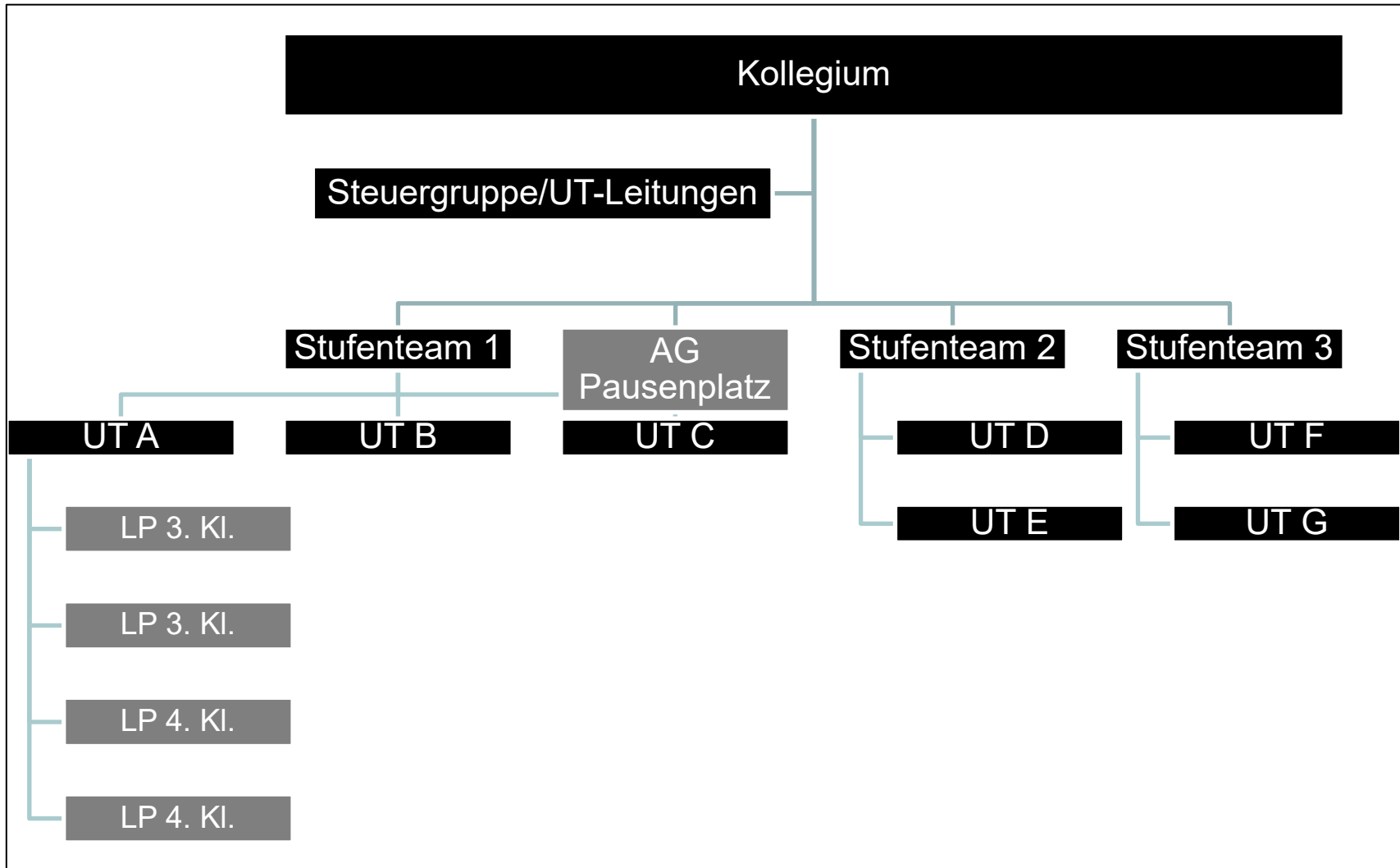
## **Empfehlung 8: mit Teamleiter/innen Steuergruppe bilden**

Leitende von Arbeitsgruppen oder UTs übernehmen mit ihren Gruppen Verantwortung für Bereiche der Schul- + Unterrichtsentwicklung. SL können diese Ressourcen bündeln und nutzen.

## **Empfehlung 9: Fortschritte der Teams «feiern»**

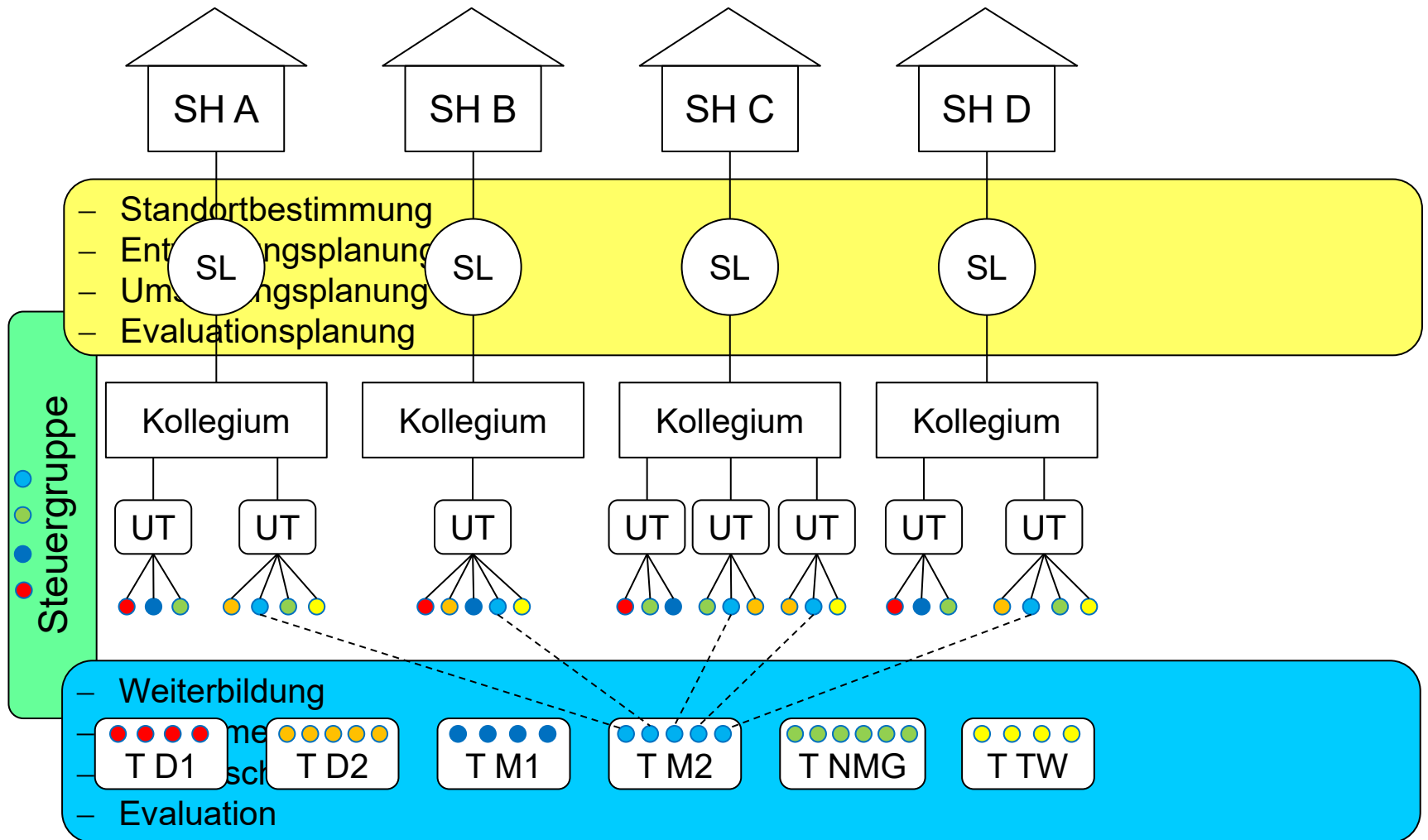
Kooperation ist grundsätzlich aufwändig. Aufwand und Ertrag müssen in einem passenden Verhältnis stehen. Deshalb: auch den Ertrag thematisieren (Evaluation, Gespräche, Feiern).

## Innenarchitektur mit Unterrichtsteams an „grossen“ Schulen



# Wichtige Gelingensbedingungen: Innenarchitektur beachten

## Innenarchitektur mit Unterrichtsteams an „kleinen“ Schulen



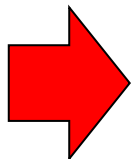
# Unterrichtsteams im Jahresplan

Jahresplanung						
	Wo 7	<b>Monatliche Arbeitsplanung eines Unterrichtsteams</b>				Wo 2
		Wo 8	Wo 9	Wo 10	Wo 11	
Beispielsweise jeweils Mittwochnachmittag 12.30 - 15.30 Uhr		Unterrichts- Planung für 14 Tage	Bei Bedarf Intervision, sonst frei	Unterrichts- Planung für 14 Tage	Entwicklungs- vorhaben	

# Minimalen Austausch übers Schuljahr ermöglichen



- Warum werden Reformen und Innovationen wenig in die Praxis umgesetzt? Erklärungsversuch 1.
- Warum können Unterrichtsteams (PTs / PLGs) ein wirkungsvolles Instrument für (1) Schul-/Unterrichtsentwicklung und (2) Kompetenzentwicklung von Lehrpersonen sein.  
Erklärungsversuch 2.
- Bedeutsame Herausforderungen für die Arbeit mit Unterrichtsteams
- Wichtige Gelingensbedingungen
- Fazit



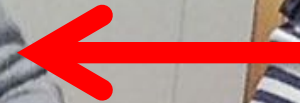


- Instruktion + Einüben nützen wenig bei pädagogischen Prozessen. Wichtig: Handeln + Reflektieren.
- Überzeugungen von Lehrpersonen steuern das berufliche Handeln. Sie lassen sich nur aufwendig verändern.
- Tiefenstrukturen des Unterrichts sind massgebend für die Unterrichtsqualität - top-down (fast) nicht zu beeinflussen.

- Professionelle Lerngemeinschaften als Königsweg.
- Sie sind Impuls, Schwungrad und Drehmoment für UE.

An Schulen günstige Rahmenbedingungen schaffen

Kooperationsqualität an Schulen evaluieren



HOME

UNTERRICHTSENTWICKLUNG

- Neugestaltung Sek I

HETEROGENITÄT

- Altersdurchmisches Lernen  
- Integrative Pädagogik

ZUSAMMENARBEIT

- Unterrichtsteams  
- Klassenteams

KOMPETENZORIENTIERUNG

- Lernlandkarten

LERNCOACHING

## Werkzeuge für die UT-Arbeit

Folgende Werkzeuge für die Arbeit in Unterrichtsteams stellen wir Ihnen elektronisch zur Verfügung:

WORD-Vorlagen

[Vorlage Arbeitsvereinbarung Unterrichtsteam \(DOCX\)](#)

[Vorlage Vereinbarung Entwicklungsvorhaben \(DOCX\)](#)

Besten Dank für Ihre  
Aufmerksamkeit

## ZUSAMMENARBEIT

### Unterrichtsteams

- Weiterbildung
- Kurzberatung
- Materialien/Instrumente
- Werkzeuge für die UT-Arbeit
- Literatur/Texte

### Klassenteams

- Materialien/Instrumente
- Zusammenarbeitsvereinbarungen

