

Unterrichtsteams/Pädagogische Teams als Keimzelle lernender Schulen



argev-Netzwerntagung

26. November 2021

Michele Eschelmüller
Pädagogische Hochschule FHNW

Bezugsrahmen



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

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

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



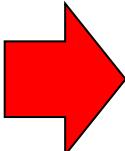
Bezugsrahmen



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 (Lernstandsdagnostik)
- 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
-



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 \neq Pädagogik

Technische Prozesse	Nicht-technische Prozesse (z.B. pädagogisch/kommunikativ)
<p><i>Beispiel: Bedienung eines neuen Smartphones</i></p> <p>Genau definierte Handlungsvorschläge (Algorithmen; standardisierte Prozessbeschreibungen)</p> <p>Die Ausführung ist über verallgemeinerte Vorschriften abhängig & personenunabhängig.</p> <p>Nachvollzug von äusseren Vorschriften (kreative Gestaltungsprozesse sind hierbei nicht relevant)</p> <p>Die Umsetzung lässt sich einfach kontrollieren und überprüfen.</p> <p>Lernprozesse erfolgen primär über Instruktion und Einübung.</p>	<p><i>Beispiel: Wertschätzender Umgang mit Schülerinnen und Schülern</i></p> <p>Handlungsgrundsätze (Maximen) bestimmen die Aktionen- und Gestaltungsspielraum.</p> <p>Abhängig von der jeweiligen individuellen und lebensgeschichtlichen Erfahrung der Beteiligten.</p> <p>Selbststeuerungsprozesse - Orientierung, Wahrnehmung, Emotionen, persönlicher Haltung u.a.</p> <p>& Kontrolle von aussen ist nicht möglich. Selbstkontrollprozesse sind wichtig.</p> <p>Lernprozesse erfolgen primär über Handeln und Reflektieren.</p>

- 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)

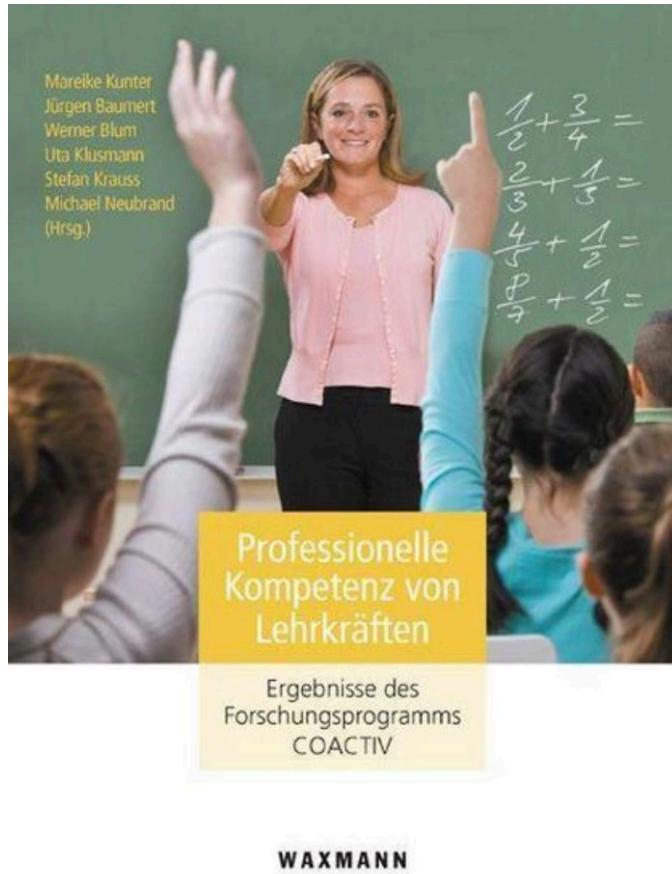
Überzeugungen von Lehrpersonen steuern das berufliche Handeln.

- 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 „Situationsverständens“. Überzeugungen der LP beeinflussen dieses Situationsverständen.
- 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).

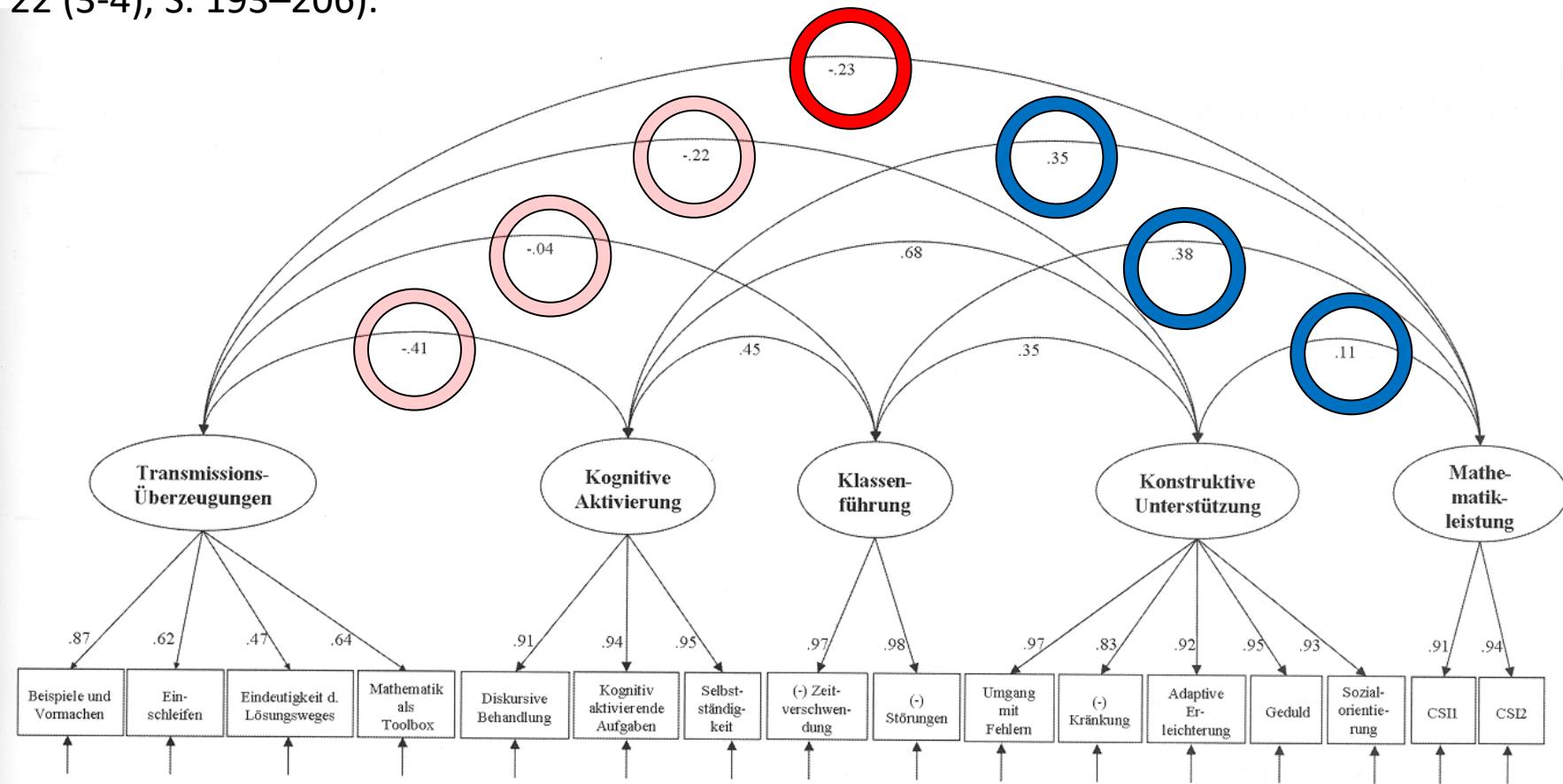


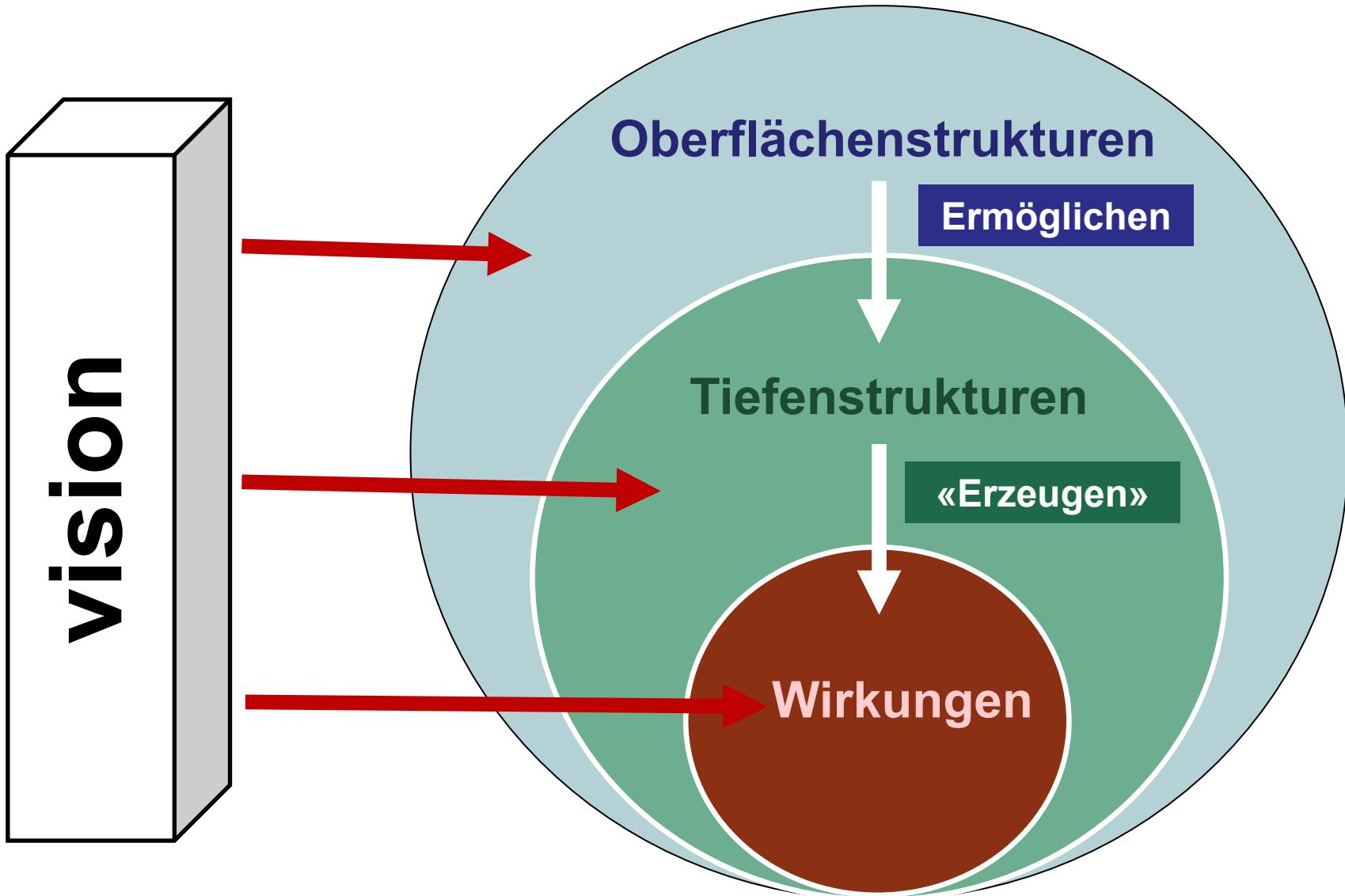
Abbildung 1. Messmodell. Modellpassung: $\chi^2(236) = 754.963, p < .05$, CFI = .968, TLI = .949, RMSEA = .025, SRMR_{within} = .024, SRMR_{between} = .045, CSI1 und CSI2: curriculums-orientierter Mathematiktest 1 und 2, (-) = Skalen wurden rekodiert.

Dimensionen von lernwirksamen Tiefenstrukturen

Basisdimensionen der Unterrichtsqualität (nach Klieme 2006)

Dimensionen	Qualitätsmerkmale	Beispiele
Kognitive Aktivierung	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"> • Aufgaben, die an das Vorwissen anknüpfen • Diskurs, der Meinungen der SuS aufgreift • Inhalte, die kognitive Konflikte bei den Lernenden auslösen
Konstruktive Unterstützung	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"> • Konstruktiver Umgang mit Fehlern • Geduld und ein angemessenes Tempo • Freundliche, respektvolle Beziehungen
Klassen-führung (Classroom-Management)	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"> • Frühe Einführung von Regeln und Routinen • Konsequenter Umgang mit Störungen • Gut geplante Bereitstellung von Unterrichtsmaterial

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

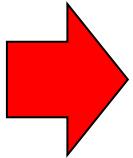
«Tiefenstrukturen» des Unterrichts

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

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 Anstren-
gungen 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 (Rolff & Bonsen)
- 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

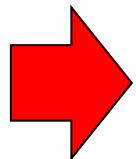
Womit beschäftigen sich Unterrichtsteams?

	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

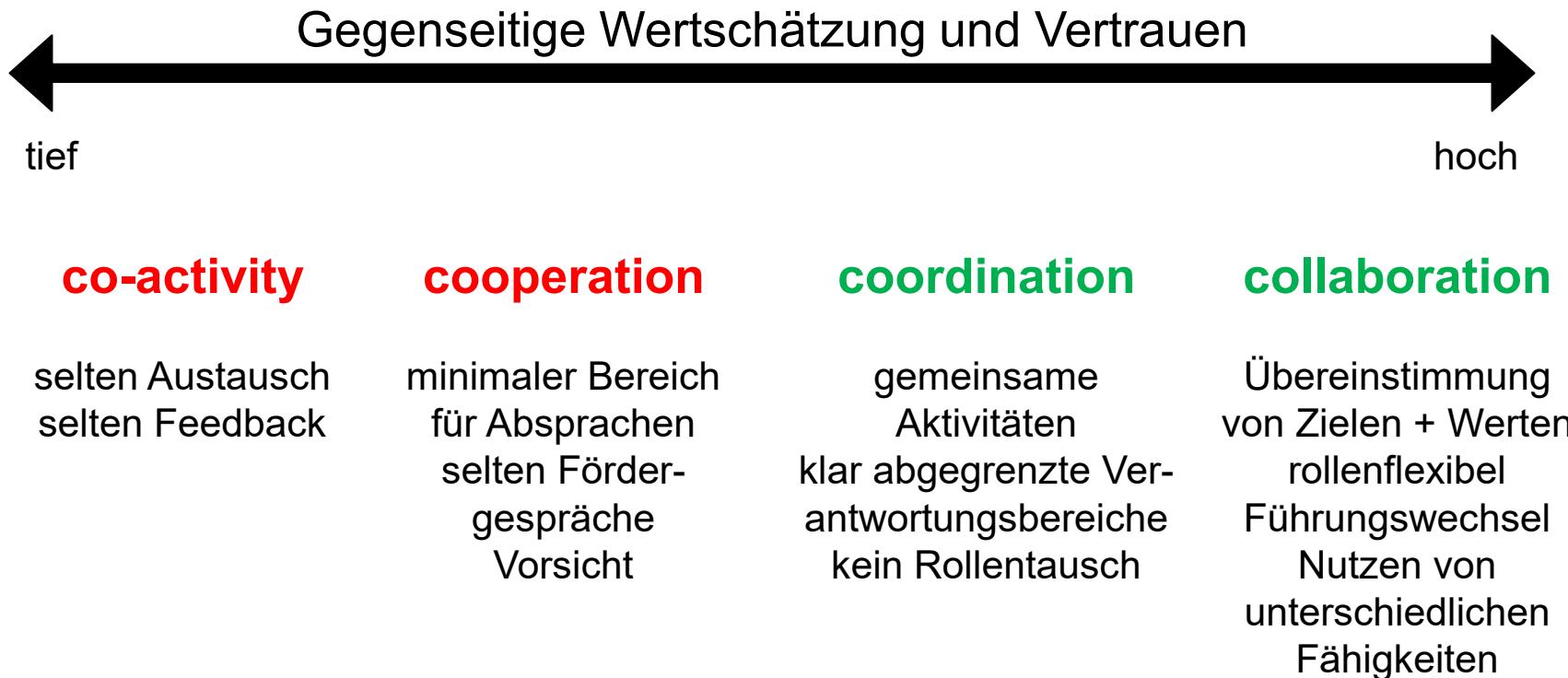


- Das Klima ist gekennzeichnet durch Gleichgültigkeit und Langeweile.
- Die Gruppenpersonen hören einander kaum zu.
- Bestehende Kultur im LP-Team (hier: gemeinsame Überzeugungen): UT-Arbeit ist wenig wirksam
- Es fehlt ein gemeinsames Zielverständnis.
- Es werden eher keine Anordnungen und Vereinbarungen 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 blosstellen.

- 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.

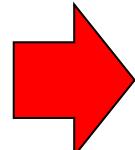
Bisheriges Paradigma: Ich und meine Klasse

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



„Günstige“ Rahmenbedingungen schaffen

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 Mittwochnachmitte) 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

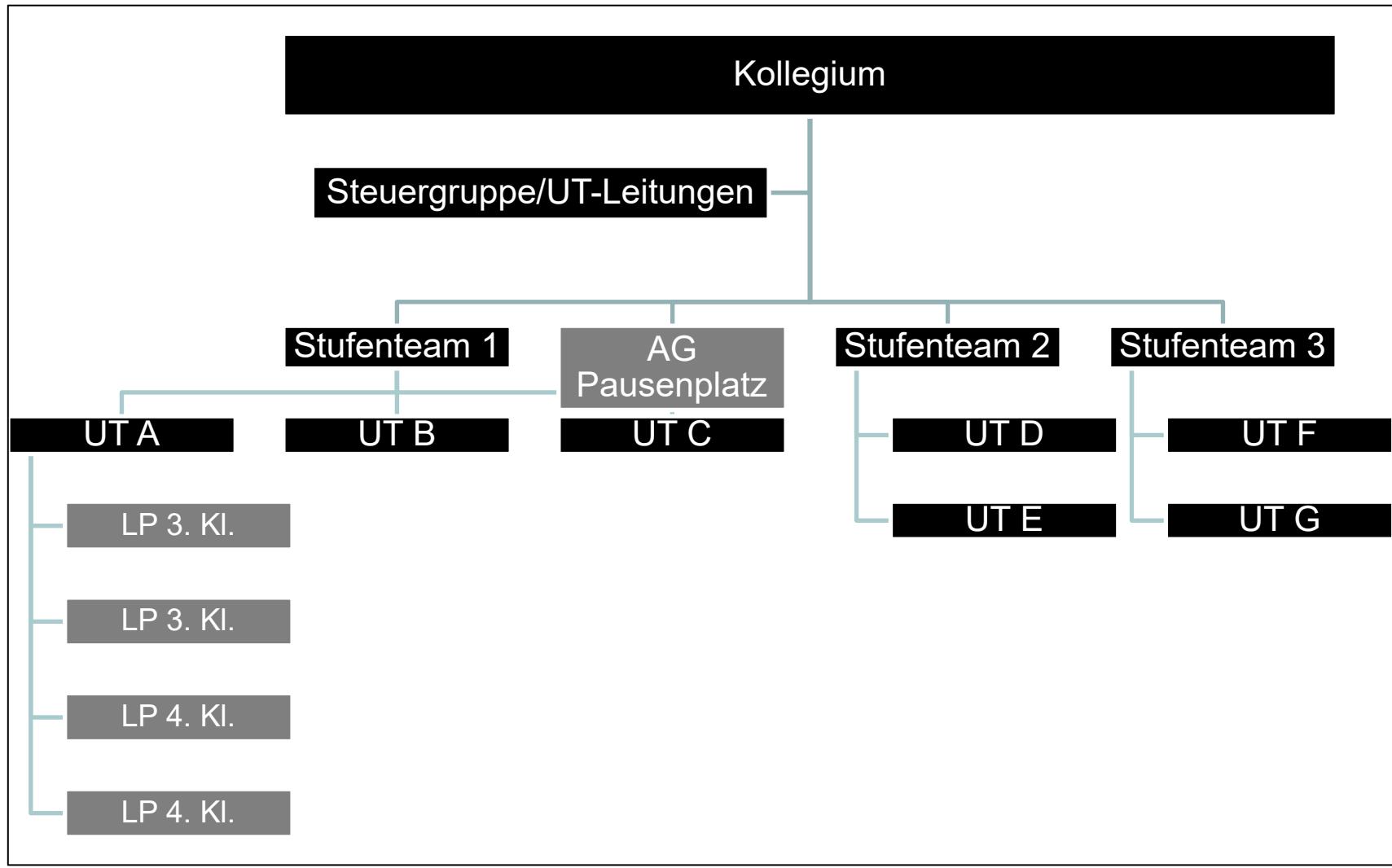
Leitende von Arbeitsgruppen oder UTs übernehmen mit ihren Gruppen Verantwortung für Bereiche der Schul- + Unterrichtsentwicklung. SL können diese Ressourcen bündeln und nutzen.

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).

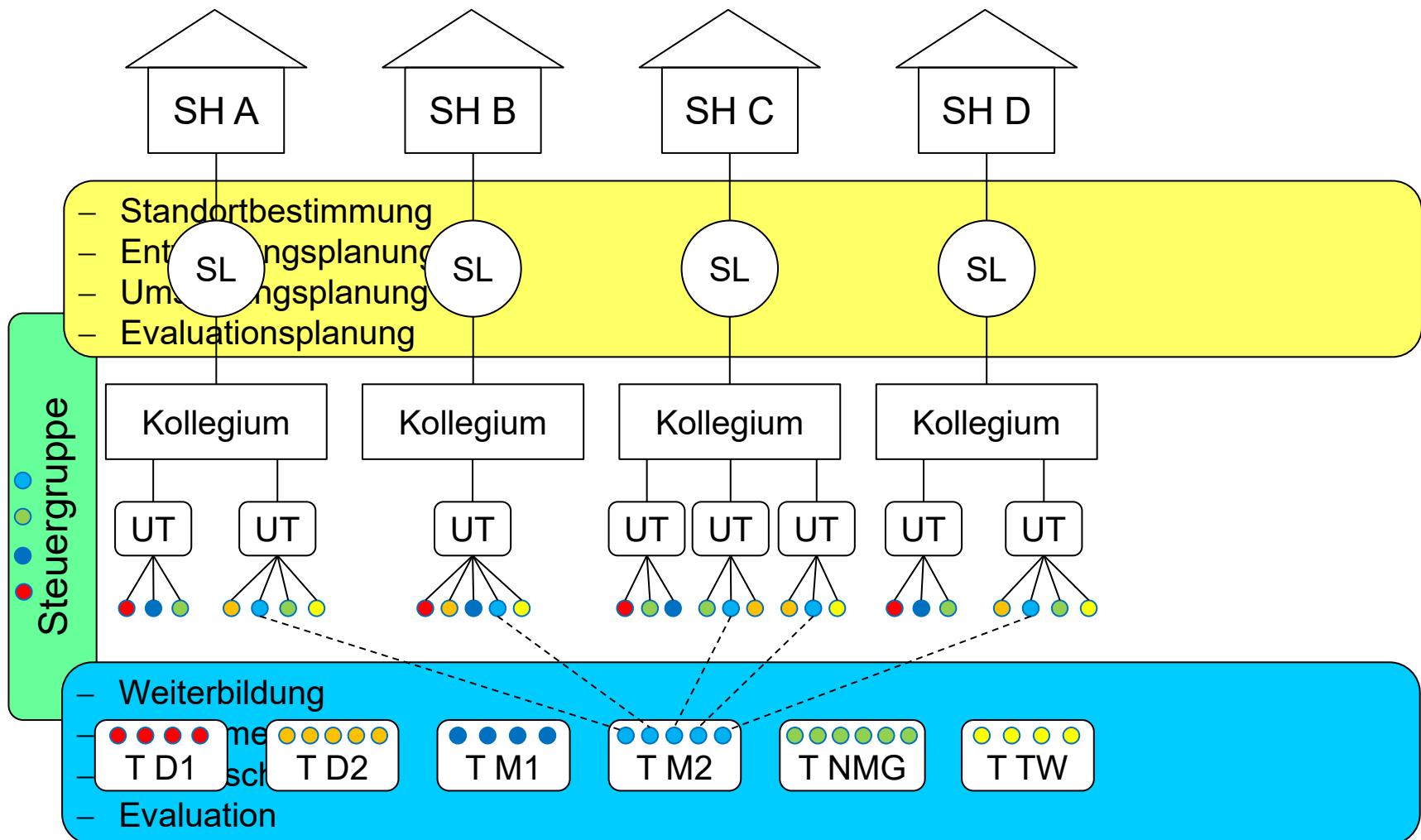
Wichtige Gelingensbedingungen: Innenarchitektur beachten

Innenarchitektur mit Unterrichtsteams an „grossen“ Schulen



Wichtige Gelingensbedingungen: Innenarchitektur beachten

Innenarchitektur mit Unterrichtsteams an „kleinen“ Schulen



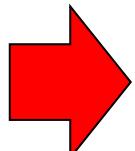
Unterrichtsteams im Jahresplan

Jahresplanung											
	Wo 7	Wo 8	Wo 9	Wo 10	Wo 11	Wo 12					
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 \(DOCX\)](#)

ZUSAMMENARBEIT

Unterrichtsteams

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



Klassenteams

- Materialien/Instrumente
- Zusammenarbeitsvereinbarungen

Besten Dank für Ihre
Aufmerksamkeit

