



Handreichung
Pädagogische Teams

Inhaltsverzeichnis

Ausgangssituation.....	1
Was ist ein Pädagogisches Team.....	2
Traditionelles und erweitertes Leistungsverständnis.....	4
Traditionelles und erweitertes Rollenverständnis.....	4
Kooperation in Pädagogischen Teams – Was ist das?.....	5
Drei Gründe für die Kooperation in Pädagogischen Teams.....	6
Der Weg zum erfolgreichen Pädagogischen Team.....	7
Die Schritt-für-Schritt-Methode bzw. Gelingensbedingungen.....	8
Die acht ausschlaggebenden Merkmale für eine erfolgreiche unterrichtsbezogene Kooperation (Ko-Konstruktion).....	10
Es lohnt sich, im Pädagogischen Team zu arbeiten.....	15
Warum sich Lehrpersonen schwer tun, mit anderen zusammen zu arbeiten.....	15
Was es Lehrpersonen bringt, in Pädagogischen Teams zu kooperieren.....	16
Literatur-Empfehlungen, verwendete Quellen.....	17

Handreichung: Pädagogische Teams

Ausgangssituation

Ab Schuljahr 2009/2010 werden Schülerinnen und Schüler – auch solche mit besonderen pädagogischen Bedürfnissen – gemeinsam unterrichtet. Dieser Bruch mit der Tradition der Kleinklassen, d.h. mit der Separation, fordert alle Betroffenen gleichermaßen heraus, da es im Kanton Zürich nur vereinzelte Erfahrungswerte mit der Integrativen Förderung gibt. Lehrpersonen, Eltern, Behördenmitglieder müssen Abschied nehmen von Gewohntem, Bewährtem, Liebgewonnenem. Die Integrative Förderung aller Kinder und Jugendlichen in einer Klasse setzt eine neue pädagogische Haltung voraus. Im Zentrum steht dabei das Verständnis, dass das Lernen ein individueller Konstruktionsprozess ist. Lernen ist ein aktiver Prozess, der von aussen nicht gemacht werden kann; Wissen wird im Gehirn eines jeden neu geschaffen. Der Prozess des Lernens hat im Grunde genommen nichts mit dem Was zu tun, sondern einzig und allein mit dem Wie. Darum muss es gehen. Wie können Lehrpersonen die unterschiedlichen Lernprozesse der Lernenden anregen und fördern? Wie kann jede Schülerin und jeder Schüler zu Lernerfolg geführt werden? Wie muss die Schule sein, damit sie von den Schülerinnen und Schülern als erfolgreich erlebt wird? Diese Aufgabe ist nur im Team zu bewältigen. Gemeinsam getragene Verantwortung für eine definierte Gruppe von Schülerinnen und Schülern ist die Voraussetzung dafür.

In der Stadt Zürich werden die Pädagogischen Teams in diesem Sinne arbeiten. Die vorliegende Handreichung hat das Ziel, die Lehrpersonen in diesem schwierigen Prozess zu einer neuen pädagogischen Identität zu unterstützen.

Neues Lernverständnis

Lernen ist nur über die aktive Beteiligung des Lernenden möglich, wozu auch Motivation und Interesse gehören. Bei jedem Lernen übernimmt der Lernende in unterschiedlichem Ausmass Steuerungs- und Kontrollprozesse, sodass Lernen stets ein selbst gesteuerter Prozess ist. Ohne individuellen Erfahrungs- und Wissenshintergrund und eigene Interpretationen finden im Prinzip keine kognitiven Prozesse statt, weshalb Lernen als konstruktiver Vorgang zu verstehen ist. Lernen erfolgt stets in spezifischen Kontexten, sodass jeder Lernprozess auch als situativ gelten kann. Lernen ist schliesslich immer auch ein sozialer Prozess: Zum einen sind der Lernende und all seine Aktivitäten stets soziokulturellen Einflüssen ausgesetzt, zum anderen ist jedes Lernen stets interaktives Geschehen.

Reinmann-Rothmeier/Mandl, 1999



Was ist ein Pädagogisches Team?

Das Pädagogische Team ist verantwortlich für die Qualität des Regelunterrichts und der damit verbundenen speziellen Förderung inklusive deren Evaluation.

Das Pädagogische Team übernimmt gemeinschaftlich die Verantwortung für die Förderung und Betreuung einer definierten Gruppe von Schülerinnen und Schülern. Einzelne Teammitglieder erfüllen im Auftrag des Pädagogischen Teams spezifische Aufgaben.

Quelle: Förderpraxis in den Schulen der Stadt Zürich, Leitfaden zur Gestaltung der Förderkonzepte

Das Konzept des Pädagogischen Teams ist eine Weiterentwicklung der professionellen Lerngemeinschaften, welche in den USA ihren Ursprung haben. Lehrpersonen sollen durch einen Erfahrungsaustausch und das gemeinsame Planen und Evaluieren von Neuerungen selber zu Lernenden werden und somit die Schulqualität verbessern und sichern.

Im Konzept der Stadt Zürich gehören Klassenlehrpersonen, Fachlehrpersonen und Schulische Heilpädagogin/Schulischer Heilpädagoge fest zum Pädagogischen Team. Hortleiterin/Hortleiter sowie weitere Fachpersonen können bei Bedarf zugezogen werden. Die Schulen sind bei der Zusammensetzung der Pädagogischen Teams frei, z.B. Stufenteams, Jahrgangsteams. Entscheidend ist die Handlungsfähigkeit und eine möglichst kontinuierliche Zusammenarbeit über mehrere Jahre hinweg. Das Pädagogische Team trägt gemeinschaftlich die Verantwortung für die Förderung und Betreuung einer definierten Gruppe von Schülerinnen und Schülern. Ein verbindlich festgelegtes im Stundenplan ausgewiesenes Zeitgefäß schafft die Voraussetzung für eine zielorientierte effiziente Zusammenarbeit. Das Kerngeschäft des Pädagogischen Teams besteht in der Auseinandersetzung mit spezifischen und alltäglichen pädagogischen Fragestellungen. In erster Linie geht es darum, integrative Unterrichtsformen zu finden, zu vereinbaren und zu erproben.

Ziel ist, alle Schülerinnen und Schüler, die Leistungsschwachen wie die Leistungsstarken, möglichst gut zu fördern und so die Unterrichtsqualität wie auch die Schulqualität zu steigern.

«Ein Unterricht, der die drei Grundmotive Kompetenz (Selbstwirksamkeit), Soziale Eingebundenheit (Wohlfühlen, Sicherheit, Unterstützung), Autonomie (Selbstbestimmtes Handeln, aus freien Stücken) auf Dauer unbefriedigt lässt, bewirkt wenig produktives und als subjektiv bedeutsam erlebtes Lernen.»

Kurt Reusser, 2003

Unterrichtsveränderung ohne die Bereitschaft, sich selber – jedenfalls partiell – infrage zu stellen, dürfte ein aussichtsloses Unterfangen sein.

Andreas Helmke, 2008

Pädagogische Teams

sind professionelle Lern- und Arbeitsgemeinschaften

Weiterbildung

ist eine wichtige Voraussetzung für ein erfolgreiches Pädagogisches Team. Sie umfasst zwei Bereiche:

Lehrperson

Zusammenarbeitsformen kennen lernen und umsetzen

Grundsätze der Kommunikation und der Konfliktregelung kennen lernen und anwenden

sich mit der Rolle der Lehrperson auseinandersetzen

sich für die neuen Herausforderungen fit machen

sich über aktuelles Wissen des Lernens kundig machen

gesund bleiben lernen

Schülerinnen und Schüler

Umgang mit verstärkter Heterogenität bewältigen können

individuell fördern und begleiten

integrative Unterrichtsformen umsetzen können

Die Idee, dass zwei Dutzend Leute

gleichen Alters im gleichen Raum zur gleichen Zeit im gleichen Buch auf der gleichen Seite das Gleiche lernen und später zum gleichen Zeitpunkt die gleichen Fragen gleich beantworten –

das kann schon vom Ansatz her keine besonders gute Idee sein. Heute schon gar nicht. Und morgen noch weniger. Denn Menschen werden als Originale geboren. Und sie sollen es bleiben. Das liegt in ihrem Interesse. Und es liegt im Interesse der Gemeinschaft. Menschliche Massenkopien haben selten zu konstruktiven Entwicklungen beigetragen. «Wo alle das Gleiche denken», ist Walter Lippmann überzeugt, «denkt niemand besonders viel.»

Andreas Müller, 2007

Traditionelles Leistungsverständnis

Sachkompetenz

Selbstkompetenz (Lernkompetenz)
Sozialkompetenz

Erweitertes Leistungsverständnis

Sachkompetenz

Selbstkompetenz (Lernkompetenz)
Sozialkompetenz

Traditionelles Rollenverständnis

Lehrperson als Repräsentantin
des Lernstoffs

Das **Was** steht im Zentrum
(Inhalt / Stoff).

Modell der direkten Instruktion,
lehrpersonenzentrierter Unterricht,
Stoff «vermitteln»

Traditionelles didaktisches
Repertoire (Einzel-, PartnerInnen-,
Gruppenarbeiten, Frontalunterricht)

Erweitertes Rollenverständnis

Lehrperson als LernhelferIn
oder Lerncoach

Das **Wie** steht im Zentrum
(Prozess des Lernens).

Modell der indirekten Instruktion,
schülerInnenzentrierter Unterricht,
«Lernräume» gestalten

Erweitertes didaktisches Repertoire
(kooperative Lernformen, eigenverantwortliches Lernen)



Kooperation in Pädagogischen Teams – Was ist das?

Damit Pädagogische Teams erfolgreich sein können, müssen sich die Mitglieder über die verschiedenen Formen von Kooperation klar sein. Sonst besteht die Gefahr, dass unterschiedliche Erwartungen, die nicht erfüllt werden (können) zu schwerwiegenden Konfliktsituationen führen, die viel Energie und Lebensfreude binden. An der Kooperation allerdings führt kein Weg vorbei. Die anstehenden vielfältigen Aufgaben sind im Alleingang nicht mehr zu bewältigen.

Austausch

Austausch ist die einfachste Form von Lehrerkooperation und wird bereits überall gelebt. Dabei geht es darum, dass alle über relevante und/oder hilfreiche Informationen und/oder Materialien verfügen (z.B. Schulkonferenzen). Für den Austausch braucht es keine Zielübereinstimmung, kein gegenseitiges Vertrauen und die Autonomie der einzelnen Lehrperson wird nicht tangiert.

Die Klasse von Lehrerin A geht ins Lager, zwei Fachlehrpersonen kommen zur Unterstützung mit. Lehrerin A informiert die beiden KollegInnen über Zeitpunkt und Ort.

Arbeitsteilige Kooperation

Diese Form kann man als Arbeitsaufteilung unter Lehrpersonen beschreiben. Sie setzt Aufträge voraus, die gut strukturiert werden können und eine Aufteilung ermöglichen oder nahe legen. Was wiederum heisst, dass eine gemeinsame Zielsetzung vorhanden sein muss. Es braucht ein gewisses gegenseitiges Vertrauen, dass man sich aufeinander verlassen kann. Bei der Ausführung der Aufträge sind die Lehrpersonen relativ autonom. Diese Form dient in erster Linie der Effizienzsteigerung.

Der thematische Schwerpunkt des Lagers wird von Lehrerin A gesetzt. Gemeinsam erarbeiten sie das Detailprogramm und teilen die zu erledigenden Aufgaben und Vorbereitungen untereinander auf.

Ko-Konstruktion

Diese Form von Kooperation verlangt einen intensiven Austausch mit der gestellten Aufgabe. Die Lehrpersonen müssen ihr individuelles Wissen so aufeinander beziehen (ko-konstruieren), dass sie dabei neues Wissen erwerben oder gemeinsame Lösungen zu Aufträgen und/oder Problemen entwickeln. Neben einer gemeinsamen Zielsetzung braucht es eine intensive Zusammenarbeit, die wiederum Vertrauen voraussetzt. Die Autonomie der einzelnen Lehrperson ist dementsprechend deutlich eingeschränkt. Teamteaching ist eine bekannte Form von Ko-Konstruktion.

Die drei Lehrpersonen wissen, wie wichtig eine gemeinsame Haltung gegenüber den Schülerinnen und Schülern im Zusammenhang mit Regelverstößen, möglichen Streitigkeiten, Umgangsformen sind. Darum nehmen sie sich Zeit zusammensitzend und die diesbezüglichen Erwartungen auf den Tisch zu legen. Es zeigt sich, dass sie nicht überall gleicher Meinung sind. Nach intensiver Diskussion einigen sie sich auf eine gemeinsame Handhabung in ihnen wichtigen Punkten.

Gemeinsame Unterrichtsentwicklung durch Lehrer/innen kann nur dann funktionieren, wenn diese sich als Lerngruppe verstehen.

Anton Strittmatter, 2006

Drei Gründe für die Kooperation in Pädagogischen Teams:

1. Lehrpersonen lernen voneinander, miteinander und füreinander

Wer das Lernen anderer erfolgreich und professionell begleiten will, muss Lernen verstehen. Die Zusammenarbeit im Team ermöglicht Lehrpersonen, das eigene Lernen (wieder bzw. neu) zu entdecken und das Lernen der Kolleginnen und Kollegen zu erfahren und zu verstehen. So entsteht ein neues Verständnis über die unterschiedlichen Arten des Lernens.

2. Lehrpersonen lernen kooperativ, handlungsorientiert und methodenzentriert

Die individuellen Ressourcen der einzelnen Lehrpersonen werden zielgerichtet eingesetzt, sodass alle voneinander profitieren können. Dies setzt kooperative und handlungsorientierte Arbeitsformen voraus. *Learning by doing* gehört zum selbstverständlichen Repertoire und erweitert die Methodenkompetenz aller. Die Lehrpersonen verbinden im Team das Kerngeschäft «Lehren» mit dem Kerngeschäft «Lernen». Diese Erfahrungen haben unmittelbar Auswirkungen auf den Unterricht, da hier gleiche Kompetenzen und Fertigkeiten gebraucht werden.

3. Pädagogische Teams wirken unterstützend und entlastend

Zum kooperativen Arbeiten gehört zwingend eine systematische Reflexion, in der Erfolg oder Misserfolg analysiert und verarbeitet wird. Das gemeinsame Nachdenken, Hinterfragen erweitert den Horizont aller und öffnet neue Lösungen und Wege. Durch die zunehmende Selbstständigkeit der Lernenden beim Einsatz von differenzierenden Unterrichtsmethoden erleben die Lehrpersonen eine Entlastung vom «Alles-allein-machen-müssen».

Teamteaching: eine Herausforderung

Ein Teil der IF- und DaZ-Ressourcen müssen mit Schulischer Heilpädagogin, Schulischem Heilpädagogen oder DaZ-Lehrperson im Teamteaching eingesetzt werden. Ziel ist es, das spezifische Knowhow dieser Fachpersonen gewinnbringend im Unterricht einzusetzen. Das bedingt eine enge Zusammenarbeit und gemeinsam getroffene Absprachen über Rahmen, Form und Inhalt des Teamteachings. Es darf nicht sein, dass die spezialisierten Fachpersonen zur Assistentin oder zum Assistenten der Lehrperson mutieren.

Ko-Konstruktion: die neue Herausforderung

Erfolgreiche Pädagogische Teams zeichnen sich durch erfolgreiche Ko-Konstruktion aus. Die Ressourcen einzelner Lehrpersonen, der Heilpädagogin oder des Heilpädagogen werden nicht additiv zusammengeführt. In einer intensiven gemeinsamen Auseinandersetzung werden die Ressourcen verbunden und zu etwas Neuem weiterentwickelt. So kommt es zu einer Qualitätssteigerung des Unterrichtens.

An der Qualität professionell gestalteter «Lernräume» (Lernumgebungen) bemisst sich die Wirkungskraft von Schulen.

Kurt Reusser, 2003

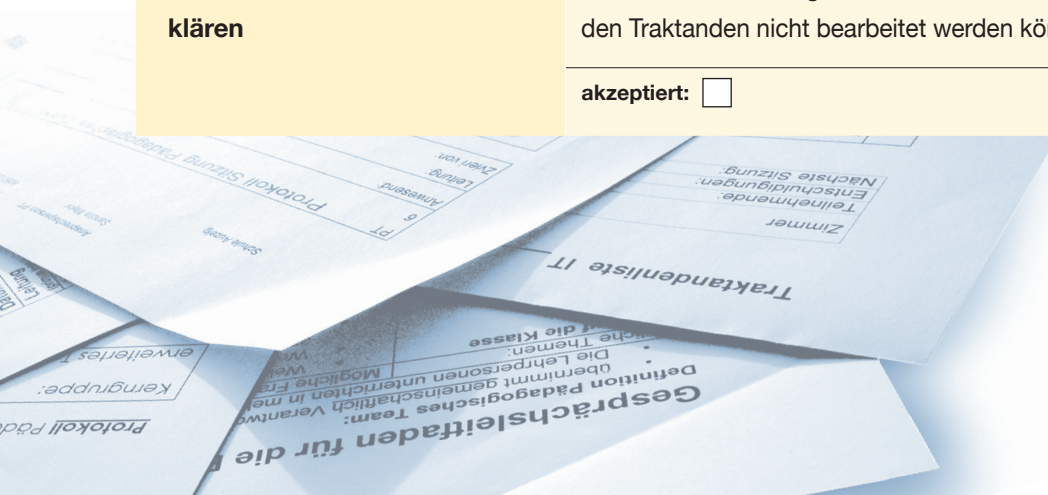


Die gemeinsame Verantwortung für die Förderung und Unterstützung einer definierten Schülerinnen- und Schülergruppe verlangt eine verbindliche Zusammenarbeit im Pädagogischen Team. Neu ist: Die bekannten Kooperationsformen Austausch und Arbeitsteilung reichen nicht mehr. Die Ko-Konstruktion setzt die pädagogische Haltung voraus, dass die Bündelung der unterschiedlichen Ressourcen der einzelnen Mitglieder des Pädagogischen Teams (im Sinne von verbinden und zu etwas Neuem weiterentwickeln) zu mehr Lernerfolg aller Schülerinnen und Schüler führt. Eine solche pädagogische Haltung kann – wie jede Haltung – grundsätzlich nicht verordnet werden. Es braucht positive Erfahrungen, welche der einzelnen Lehrperson einerseits den persönlichen Nutzen der verbindlichen Zusammenarbeit und andererseits den Nutzen für alle Schülerinnen und Schüler der definierten Gruppe aufzeigen. Zielführend sind in diesem Zusammenhang geklärte Rahmenbedingungen, klare Strukturen und transparente Abläufe.

Die Schritt-für-Schritt-Methode – Gelingensbedingungen

1. Schritt: Rahmenbedingungen klären

<p>Sitzungsrhythmus und Sitzungszeitfenster verbindlich erklären</p>	<p><i>Möglicher Stolperstein:</i> Kollegin A entschuldigt sich für die nächste Sitzung des PT. Grund: ein dringendes Elterngespräch/ein dringender Arztbesuch/eine dringende familiäre Verpflichtung.</p> <p>akzeptiert: <input type="checkbox"/> nicht akzeptiert: <input type="checkbox"/></p>
<p>Rollen vorgängig personell bestimmen: Leitung, Protokoll, Ansprechperson</p>	<p><i>Möglicher Stolperstein:</i></p> <p>a) Kollege B, der für das Protokoll zuständig ist, kommt an die Sitzung und verkündet, er habe keine Zeit, das Protokoll zu schreiben. b) Die Schulleiterin gibt kurzfristig einem PT-Mitglied eine wichtige Info für die Sitzung, welche vergessen geht.</p> <p>akzeptiert: <input type="checkbox"/> nicht akzeptiert: <input type="checkbox"/></p>
<p>Rollenaufträge schriftlich festlegen</p>	<p><i>Möglicher Stolperstein:</i> Kollege C nimmt in den Sitzungen regelmässig viel Raum und Zeit für seine Bedürfnisse in Anspruch. Einige Kolleginnen und Kollegen kommen überhaupt nicht zu Wort. Die PT-Leitung interveniert nicht.</p> <p>akzeptiert: <input type="checkbox"/> nicht akzeptiert: <input type="checkbox"/></p>
<p>Konfliktmanagement erarbeiten: Wer hat wann welche Rechte bzw. Pflichten?</p>	<p><i>Möglicher Stolperstein:</i></p> <p>a) Kollegin D hat das gemeinsam vereinbarte Unterrichtsprojekt nicht durchgeführt, sie beruft sich auf die Methodenfreiheit. b) Nach einer krankheitsbedingten Abwesenheit findet Kollege E, er müsse sich nicht an die Abmachungen halten, die während seiner Absenz getroffen worden seien.</p> <p>akzeptiert: <input type="checkbox"/> nicht akzeptiert: <input type="checkbox"/></p>
<p>Traktandenliste / Protokollraster (inkl. Gesprächsleitfaden) erstellen und verbindlich erklären</p>	<p><i>Möglicher Stolperstein:</i> Kollege F bringt an einer Sitzung spontan ein Anliegen vor. Die PT-Leitung lässt zu, dass dieses Anliegen die Zeitstruktur durcheinanderbringt und die anstehenden Traktanden nicht bearbeitet werden können.</p> <p>akzeptiert: <input type="checkbox"/> nicht akzeptiert: <input type="checkbox"/></p>



2. Schritt: Standortbestimmungen im Jahresprogramm festhalten

Auftragserledigung überprüfen (Zielerreichung)	<i>Möglicher Stolperstein:</i> Das PT arbeitet viel und sehr engagiert. Trotzdem haben die Mitglieder das Gefühl, nicht vorwärts zu kommen und am Ort zu treten. Sie finden, die Arbeit im PT mache keinen Sinn und bringe nur Mehrarbeit.
Reflexion über Zusammenarbeit im Pädagogischen Team	<i>Möglicher Stolperstein:</i> Unausgesprochene Spannungen prägen die Arbeit im PT. Die Zusammenarbeit ist oberflächlich und wird von Misstrauen begleitet. Das Gefühl, das PT habe keinen Nutzen, macht sich breit.

Wenn diese Vorarbeiten getätigt sind, sind die organisatorisch-strukturellen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit geschaffen und der eigentliche Auftrag, eine Kooperation im Sinne der Ko-Konstruktion aufzubauen, kann beginnen.

Das Pädagogische Team fokussiert auf den Lernerfolg der Schülerinnen und Schüler

1

Die acht ausschlaggebenden Merkmale für eine erfolgreiche unterrichtsbezogene Kooperation (Ko-Konstruktion)

Pädagogische Teams, die sich als professionelle Lern- und Arbeitsgemeinschaft verstehen, haben die grössten Erfolgchancen, nachhaltig wirksame Unterrichtsentwicklung umzusetzen und Schülerinnen und Schülern zu Lernerfolg zu verhelfen. Acht Merkmale zeichnen sie aus:

Die Lehrpersonen, die Heilpädagogin und der Heilpädagoge fokussieren in ihrer Zusammenarbeit auf den Lernerfolg der Schülerinnen und Schüler. Sie gehen davon aus, dass diese lernen und ihrem individuellen Entwicklungsstand entsprechend gute Leistungen erbringen können. Sie nutzen Vergleichs- und Orientierungsarbeiten, um sich ein Bild über deren Leistungsstand und den Förderbedarf zu verschaffen. Und sie bringen die Leistungen der Schülerinnen und Schüler mit ihrem Unterrichtshandeln in Zusammenhang.

Zu klärende Fragen fürs PT

- Woher wissen wir, ob die Schülerinnen und Schüler an unserer Schule die für sie bestmögliche Leistung erbringen?
- Gibt es gemeinsame Vorstellungen darüber, wie Lernprozesse wirkungsvoll gesteuert, unterstützt und begleitet werden können?
- Besteht ein Konsens darüber, welche übergeordneten Kompetenzen als Lernziel für die Schülerinnen und Schüler von allen Lehrpersonen über alle Fächer hinweg gefördert werden sollen?

Mögliche Aufträge fürs PT

- Aufsätze gegenseitig korrigieren und beurteilen
- Korrektur- und Beurteilungskriterien festlegen und verbindlich erklären
- gemeinsam eine Prüfung entwickeln, evtl. mit unterschiedlichen Niveaus, und Beurteilung mit Punkten festlegen
- Beurteilung von Prüfungen mit Punktesystem festlegen

Die Pädagogischen Teams und die Lehrpersonen orientieren sich in ihrer Arbeit am Bildungs- und Erziehungsauftrag der Schule, am Lehrplan, am Auftrag zur Qualitätsentwicklung, an den Kriterien guten Unterrichts und wirksamer Lernförderung. Sie arbeiten an qualitäts- und schulrelevanten Themen.

Das Pädagogische Team hat ein
gemeinsames Auftragsverständnis

2

Zu klärende Fragen fürs PT

- Gibt es an unserer Schule Vereinbarungen zur Frage, was der Bildungs- und Erziehungsauftrag für die Schule bedeutet und wie er von den Beteiligten umgesetzt werden soll?
- Gibt es ein ausformuliertes gemeinsames Auftrags- und Aufgabenverständnis?
- Gibt es in der Schule ein Vertrauen, dass der Bildungsauftrag qualitätsorientiert erfüllt wird?

Mögliche Aufträge fürs PT

- Lehrplan durchgehen
- Volksschulgesetz studieren
- Auftrag des PT klären

Die Lehrpersonen, die Heilpädagogin und der Heilpädagoge arbeiten und lernen in festen Pädagogischen Teams. Sie planen und gestalten den Unterricht so, dass sie ihre Ziele erreichen und gern miteinander arbeiten. Sie unterrichten teilweise gemeinsam, reflektieren und evaluieren und machen einen Teil der Elternarbeit miteinander.

Das Pädagogische Team arbeitet
und lernt unterrichtszentriert

3

Zu klärende Fragen fürs PT

- Werden gemeinsam schüleraktivierende Aufgaben erarbeitet, in der Praxis erprobt und in strukturierten Sammlungen schulöffentlich zugänglich gemacht?
- Verstehen sich die Lehrpersonen als Lerngruppe, deren Mitglieder von- und miteinander lernen wollen?
- Wird der Umfang oder die Art der Hausaufgaben unter Lehrpersonen abgestimmt?

Mögliche Aufträge fürs PT

- Unterrichtsprojekt erarbeiten, durchführen, evaluieren
- bestehende Kompetenzraster sammeln und einen als verbindlich erklären
- Elterninformationssystem erarbeiten

4

Zu einem geschärften professionellen Auftragsverständnis gehört zwingend, dass definiert wird, für welche Aufträge und Aufgaben wie viele Ressourcen zur Verfügung stehen bzw. einzusetzen sind. Aufträge setzen Grenzen und verhindern eine Überfrachtung, indem in ihnen auch festgelegt wird, was realistisch nicht im Rahmen des Auftrags erfüllbar ist. Aufträge legen personelle, zeitliche und finanzielle Ressourcen fest.

«Professionelle legen über die Ressourcen-Verwendung Rechenschaft ab. Und sie treten bei fehlenden Ressourcen weder in die informelle Verweigerung noch in die karitative Selbstausschöpfung, sondern in professionelle Verhandlungen über die Nachbesserung oder aber die offizielle Reduktion des Leistungsauftrags bzw. der Qualitätsansprüche.»

(Anton Strittmatter: Kollegien als professionelle Lerngemeinschaften. In: journal für schulentwicklung, Heft 1/2006)

Zu klärende Fragen fürs PT

- Enthalten die Aufträge an unserer Schule auch Aussagen über den Aufwand und die zur Verfügung stehenden Ressourcen?
- Wie wird die Jahresarbeitszeit (Unterrichtszeit, unterrichtsfreie Arbeitszeit, Ferien) der Lehrpersonen geregelt? In welchem definierten Rahmen soll die unterrichtsfreie Arbeitszeit genutzt werden für die gemeinsame bzw. für die individuelle Arbeitszeit?
- Wie ist der Verteilschlüssel für die gemeinsame unterrichtsfreie Arbeitszeit? Wie viel steht für die Arbeit des Kollegiums bzw. für die Arbeit in Pädagogischen Teams zur Verfügung?

Mögliche Aufträge fürs PT

- Umgang mit Ressourcen austauschen, klären und Synergien nutzen
- Arbeitszeit erfassen: Aufgabenfelder und Schwerpunkte erkennen
- Entlastungsmöglichkeiten suchen, im PT diskutieren

5

Die Lehrpersonen orientieren sich in ihrer Zusammenarbeit und ihrer Unterrichtsführung an anerkannten Standards für eine gute Berufspraxis. Sie informieren sich über Kriterien guter Schulen und guten Unterrichts. In der Auseinandersetzung mit internem und externem Qualitätswissen legen sie für ihre Arbeit Qualitätsansprüche fest, setzen sich darauf bezogene Ziele und werten die Prozesse und Ergebnisse aus.

Zu klärende Fragen fürs PT

- Wie informieren sich die Lehrpersonen, wenn sie ein bestimmtes Thema in der Schule bearbeiten wollen?
- Werden vorhandene Beispiele guter Praxis zur Kenntnis genommen und für die Weiterentwicklung der eigenen Praxis genutzt?
- Inwieweit informiert sich die Schule über wissenschaftlich abgestützte Kriterien zur Unterrichts- und Schulqualität? Werden diese Kriterien genutzt, um eigene Qualitätsansprüche und -ziele zu formulieren?

Mögliche Aufträge fürs PT

- Fachliteratur lesen und austauschen
- Einsatz eines Lehrmittels überprüfen und anpassen
- Best-Practice-Beispiele diskutieren, anpassen und umsetzen
- Videos besprechen (z.B. Treibhäuser der Zukunft)

Die Lehrpersonen betrachten Unterricht nicht als Privatsache, sondern als Kernaufgabe, zu deren professioneller Bewältigung es die Zusammenarbeit mit und die Einschätzung von Kolleginnen und Kollegen braucht. In Pädagogischen Teams werden Erfahrungen erzählt und gemeinsam reflektiert. Es werden Feedbacks von Schülerinnen und Schülern und von Eltern verarbeitet. Gemeinsame Unterrichtsprojekte werden dokumentiert und evaluiert, und die daraus gewonnenen Erkenntnisse werden dem Kollegium oder auch anderen Schulen zur Verfügung gestellt.

Das Pädagogische Team schafft und teilt reflektiertes Erfahrungswissen

6

Zu klärende Fragen fürs PT

- Wie oft haben die Lehrpersonen im vergangenen Schuljahr Kolleginnen und Kollegen im Unterricht besucht, um mit ihnen im Anschluss daran Beobachtungen auszutauschen und über den Unterricht zu diskutieren?
- Wo steht die Schule beim Aufbau einer auf Vertrauen basierenden Feedbackkultur?
- Wie häufig haben Lehrpersonen im vergangenen Schuljahr die Leistungsergebnisse von Schülerinnen und Schülern verglichen und diskutiert, welche Lernarrangements sich für welche Lernenden als hilfreich herausgestellt haben?

Mögliche Aufträge fürs PT

- Hospitationen mit klaren Aufträgen organisieren
- Intevision etablieren
- Dokumentation über ein Unterrichtsprojekt erstellen (zHd. anderer Teams)

Das Pädagogische Team anerkennt Erfahrungswissen und externes Expertenwissen

7

Erfahrungs- und Wissensaustausch mit Berufskolleginnen und -kollegen aus der eigenen oder aus anderen Schulen ist erwiesenermaßen eine der wirksamsten Formen der Weiterbildung. Ebenso wirksam ist es, sich mit Wissen von externen Experten auseinanderzusetzen und es gezielt für die Weiterentwicklung der eigenen Berufspraxis zu nutzen.

Zu klärende Fragen fürs PT

- Inwieweit nutzen Lehrpersonen das Wissen von Expertinnen und Experten aus der eigenen Schule bzw. von schulexternen Fachleuten?
- Wie oft hat die Schule in den letzten zwei Jahren Expertinnen und Experten zu bestimmten Themen zu Teamsitzungen oder zu Weiterbildungen eingeladen (z.B. zu den neuropsychologischen Grundlagen des Lernens, zu Teamteaching, zu differenzierendem Unterricht)?

Mögliche Aufträge fürs PT

- Weiterbildungswissen einzelner Lehrpersonen weitergeben
- gemeinsam Weiterbildung machen und umsetzen
- eine Lehrperson besucht im Auftrag des PT eine Weiterbildung

Das Pädagogische Team teilt Werte und Ziele

8

Die Lehrpersonen haben Werte und Normen vereinbart, die als Orientierung im Alltag lebendig gehalten werden. Lehrpersonen achten darauf, dass ihr pädagogisches Handeln und ihre Kommunikation in Einklang mit den von allen geteilten Werten und Überzeugungen stehen. Die gemeinsamen Werte münden in Ziele, die von allen getragen und mit hohem Verbindlichkeitscharakter für die einzelnen Lehrpersonen umgesetzt werden.

Zu klärende Fragen fürs PT

- Gibt es bei den meisten Lehrpersonen einen Grundkonsens darüber, welches die zentralen Ziele unserer Schule sind?
- Wie sorgen wir für Ziele, die sich auf das Lernen der Schülerinnen und Schüler auswirken?
- Gibt es an unserer Schule ein enges Einvernehmen zwischen Schulleitung und Lehrpersonen im Hinblick darauf, dass bei Regelverstößen eingegriffen wird und vereinbarte Disziplinarmassnahmen getroffen werden?

Mögliche Aufträge fürs PT

- Ziele, Werte der Schule diskutieren, hinterfragen
- Diskussion über bestimmtes Ziel in Schulkonferenz beantragen

Warum sich Lehrpersonen schwer tun, mit anderen zusammenzuarbeiten

«Die meisten Lehrkräfte sind von ihrem Selbstverständnis und ihrer berufsspezifischen Sozialisation her sehr stark Einzelkämpfer. Sie stehen in der Regel alleine vor der Klasse, sind bei ihren Unterrichtsvor- und -nachbereitungen auf sich alleine gestellt, müssen auftretende Probleme zumeist alleine lösen und stehen nicht zuletzt den Eltern und Schulbehörden als Einzelpersonen gegenüber. Kein Wunder also, dass sich viele Lehrkräfte schwer damit tun, in Fachgruppen, Jahrganggruppen oder anderen Kooperationszusammenhängen innerhalb der Schule konstruktiv zusammenzuarbeiten und die jeweils anstehenden Meinungsbildungs- und Abstimmungsprozesse zielführend mitzugestalten.» Klippert, 2008



Es wird schwierig, bevor es leicht wird.



Was es Lehrpersonen bringt, in Pädagogischen Teams zu kooperieren

«Lehrpersonen erleben die geteilte Verantwortung, die verbindliche Kommunikation, den Austausch und die gegenseitige Ressourcennutzung als positiv.» Chanson/Ramirez, 2009

«Die aktuellen Innovations- und Entlastungserfordernisse sind ohne verstärkte Lehrerkooperation nicht zu bewältigen. Darin sind sich Schulforscher und Schulpraktiker einig. **Lehrerkooperation begünstigt sowohl die Verbindlichkeit und Intensität der Schul- und Unterrichtsentwicklung als auch zugleich, die Reduzierung des individuellen Arbeitsaufwands der Lehrerinnen und Lehrer. Lehrerkooperation sorgt zudem für mehr Sicherheit, Inspiration und Motivation beim Einzelnen, wenn es darum geht, neue Wege des Lehrens und Lernens in Schule und Unterricht zu verfolgen.** So gesehen stehen die Notwendigkeit und Zweckmässigkeit einer verstärkten Zusammenarbeit von Lehrerinnen und Lehrern ausser Frage.» Klippert, 2008

Literatur-Empfehlungen

- Achermann, E. (2007): *Unterricht gemeinsam machen*. Ein Modell für den Umgang mit Heterogenität. 2. Auflage. Bern: Schulverlag
- Bauer, J. (2007): *Lob der Schule*. Sieben Perspektiven für Schüler, Lehrer und Eltern. Hoffmann und Campe Verlag Hamburg
- Bonsen, M. (2005): *Professionelle Lerngemeinschaften in der Schule*. In: Holtappels & K. Höhmann (Hrsg.): *Schulentwicklung und Schulwirksamkeit*. Systemsteuerung, Bildungschancen und Entwicklung der Schule. S. 180 – 195. Juventa Verlag Weinheim und München
- Brägger, G./ Posse, N. (2007): *Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation in Schulen IQES*. Bd.1: Schritte zur guten Schule; Bd. 2: Vierzig Qualitätsbereiche mit Umsetzungsideen. h.e.p. verlag Bern
- Gräsel, C., Fussangel, K., Pröbstel, Ch. (2006): *Lehrkräfte zur Kooperation anregen – eine Aufgabe für Sisyphos?* Zeitschrift für Pädagogik, 52, S. 205 – 219.
- Helmke, A. (2008): *Unterrichtsqualität erfassen, bewerten, verbessern*. Kallmeyer Seelze-Velber
- Joller-Graf, K. (2006): *Lernen und Lehren in heterogenen Gruppen*. Zur Didaktik des integrativen Unterrichts. Comenius Verlag Luzern
- Klippert, H. (2007): *Lehrerentlastung*. Strategien zur wirksamen Arbeitserleichterung in Schule und Unterricht. 3. Auflage. Beltz Verlag, Weinheim und Basel
- Klippert, H. (2008): *Besser Lernen*. Kompetenzvermittlung im Schulalltag. 5. Auflage. Klett
- Kretschmann, R. (Hrsg.) (2001): *Stressmanagement für Lehrerinnen*. Ein Trainingsbuch. 2. Auflage. Weinheim und Basel
- Landert, Ch./Strittmatter, A. (2007): 3. LCH-Studie zur Berufszufriedenheit. BILDUNG SCHWEIZ 1
- Mandl, Heinz und Reinmann-Rothmeier, Gabi (November 1999): *Unterrichten und Lernumgebungen gestalten* (überarbeitete Fassung). (Forschungsbericht Nr. 60). München: Ludwig-Maximilians-Universität, Lehrstuhl für Empirische Pädagogik und Pädagogische Psychologie, Internet, ISSN 1614-6336
- Müller, A. (2008): *Mehr ausbrüten, weniger gackern*. Denn Lernen heisst: Freude am Umgang mit Widerständen/Oder kurz: Vom Was zum Wie. h.e.p. verlag Bern
- Müller, A. (2007): *Wenn nicht ich, ...?* Und weitere unbequeme Fragen zum Lernen in Schule und Beruf. h.e.p. verlag Bern
- Müller, A. (2007): *Erfolg! Was sonst?* Generierendes Lernen macht anschlussfähig /Oder: Bausteine für LernCoaching und eine neue Lernkultur. h.e.p. verlag Bern
- Müller, R. (2001): *Entlastung durch gemeinsames Tun*. In Kretschmann, a.a.O., S. 51ff.
- Pauli, C./Reusser,K./Waldis, M. & Grob, U. (2003): *Erweiterte Lehr- und Lernformen im Mathematikunterricht der Deutschschweiz*. Unterrichtswissenschaft, 31(4), 291 – 320.
- Strittmatter, A. (2006): *Kollegien als professionelle Lerngemeinschaften*. In: Journal für Schulentwicklung 10/1, S. 12 – 18

Verwendete Quellen

- Brägger, G./ Posse, N. (2007): *Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation in Schulen IQES*. Bd.1: Schritte zur guten Schule; Bd. 2: Vierzig Qualitätsbereiche mit Umsetzungsideen. h.e.p. verlag Bern
- Chanson, B./Ramirez, M. (2009): *Kooperation in Pädagogischen Teams*. Masterarbeit. HfH Zürich
- Helmke, A. (2008): *Unterrichtsqualität erfassen, bewerten, verbessern*. Kallmeyer Seelze-Velber
- Klippert, H. (2007): *Lehrerentlastung*. Strategien zur wirksamen Arbeitserleichterung in Schule und Unterricht. 3. Auflage. Beltz Verlag, Weinheim und Basel
- Klippert, H. (2008): *Besser Lernen*. Kompetenzvermittlung und Schüleraktivierung im Schulalltag. 5. Auflage. Klett
- Müller, A. (2008): *Mehr ausbrüten, weniger gackern*. Denn Lernen heisst: Freude am Umgang mit Widerständen/Oder kurz: Vom Was zum Wie. h.e.p. verlag Bern
- Müller, A. (2007): *Wenn nicht ich, ...?* Und weitere unbequeme Fragen zum Lernen in Schule und Beruf. h.e.p. verlag Bern
- Schulamt der Stadt Zürich (2008): *Förderpraxis in den Schulen der Stadt Zürich*. Leitfaden zur Gestaltung der Förderkonzepte. Zürich: Schulamt
- Strittmatter, A. (2006): *Kollegien als professionelle Lerngemeinschaften*. In: Journal für Schulentwicklung 10/1, S. 12 – 18

Videos

- Wissen der Zukunft. (2008): *Wie Bildungsarbeit weltweit gelingt – Naturwissenschaften im internationalen Vergleich*, Weinheim Treibhäuser der Zukunft

Bildnachweis

- S. 7 Top of Corno Nero, swissflake, webshots channel: outdoor
- S. 15 «Warum Kooperation so schwierig ist» H. Klippert *Lehrerentlastung* 2007 Beltz-Verlag
- S. 16 Fotomontage D. Odermatt

Impressum

Herausgeberin: Stadt Zürich, Kreisschulpflege Schwamendingen
Postfach, 8051 Zürich

Verfasserinnen: Charlotte Peter, Margrit Ramirez

Grafische Gestaltung: Dani Odermatt

Druck: gdz AG Zürich

© Juli 2009, Kreisschulpflege Schwamendingen

