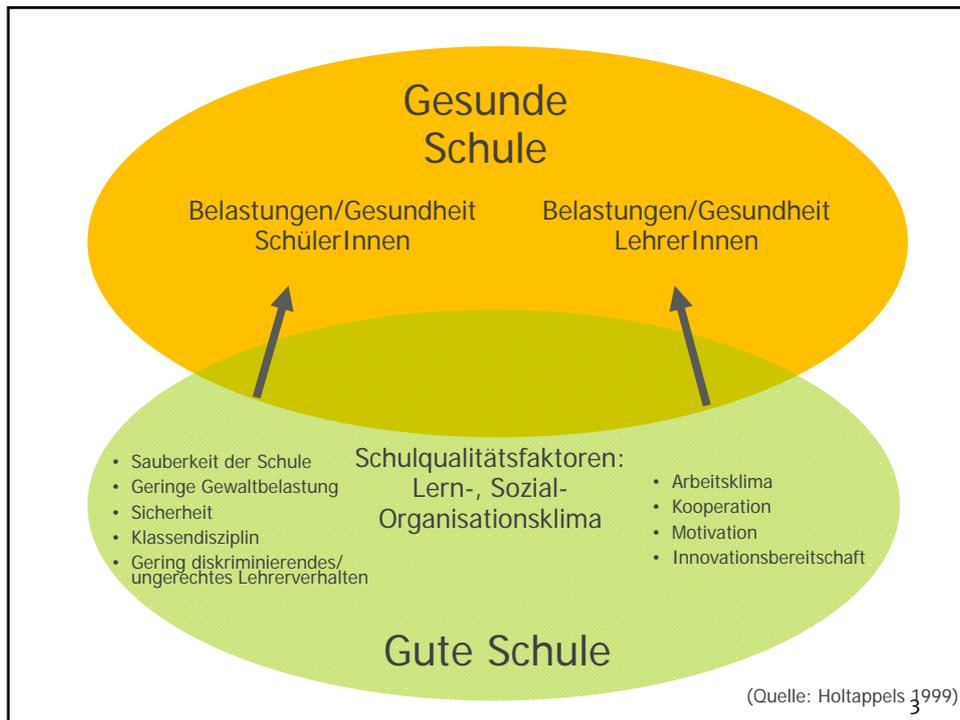


Unterrichtsentwicklung durch Zusammenarbeit – Teamqualität in der Schule

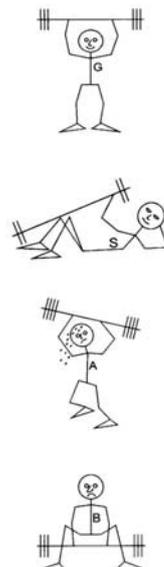
17. April 2013, Muttenz
Prof. Dr. Martin Bensen
– Empirische Schulforschung/Schul- und Unterrichtsentwicklung

Gliederung

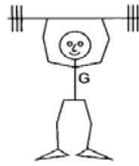
1. Lehrerkooperation als Bedingung einer guten und gesunden Schule?
2. Programmatik:
Teamarbeit als Faktor der Schulentwicklung
3. Empirie:
Lehrerkooperation als Faktor der Schulentwicklung
4. Praxis:
Professionelle Lerngemeinschaften im Projekt „PIK AS“



Arbeitsplatzbezogene Verhaltens- und Erlebnismuster von LehrerInnen („Potsdamer Lehrerbelastungsstudie“, Schaarschmidt et al.):



Typ G „Gesundheit“

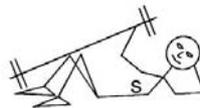


- Hohes, aber nicht überhöhtes Engagement, Mittleres Perfektionsstreben
- Erfolgserleben im Beruf
- Aktive Problembewältigung
- Fähigkeit zur Distanz
- Ausgeglichenheit und innere Ruhe
- Belastbarkeit und Zufriedenheit

(vgl. Schaarschmidt/Fischer 1996)

5

Typ S „Schonung“



- Wenig beruflicher Ehrgeiz
- Geringes Perfektionsstreben
- Hohe Fähigkeit zur Distanz, Ruhe und Gelassenheit
- Wenig Resignation
- Ausgeglichenheit, Relative Zufriedenheit
- **Erlebt soziale Unterstützung**

(vgl. Schaarschmidt/Fischer 1996)

6

Risiko-Typ A „Selbstüberforderung“

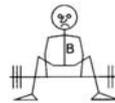


- Hohe Bedeutsamkeit der Arbeit
- exzessive Verausgabung, hohes Perfektionsstreben
- Geringe Distanzierungsfähigkeit
- Kaum innere Ruhe
- Verminderte Erholungsfähigkeit
- Einschränkung der Belastbarkeit und Zufriedenheit
- **Erlebt kaum soziale Unterstützung**

(vgl. Schaarschmidt/Fischer 1996)

7

Risiko-Typ B „Resignation“



- Reduziertes Engagement
- Geringe Erholungs- und Widerstandsfähigkeit
- Unzufriedenheit und Niedergeschlagenheit
- Arbeit wenig bedeutsam, kaum Erfolgserleben im Beruf
- Hohe Resignation
- Geringste Problembewältigung
- **Erlebt kaum soziale Unterstützung**

(vgl. Schaarschmidt/Fischer 1996)

8

Ausgewählte Ergebnisse:

- Wenig Typ G (unter 20%), viele A- und B-Muster (jeweils etwa 30%)
- Ungünstige Muster verbessern sich nicht im Zeitverlauf (Wiederholungsuntersuchung nach 3 Jahren)
- Häufig wird als Belastungsfaktor genannt: „soziales Klima vor Ort“: Zusammenarbeit mit der Schulleitung, Verständigung im Kollegium

(vgl. Schaarschmidt/Fischer 1996)

9

„Dort, wo wir günstigere Beanspruchungsverhältnisse feststellten, fanden wir fast ausnahmslos auch ein gutes soziales Klima.

(..) die Beziehungen im Kollegium durch Offenheit, Interesse füreinander und gegenseitige Unterstützung gekennzeichnet

(..) ein hohes Maß an Gemeinsamkeiten bei der Durchsetzung schulischer Normen und Ziele

(..) sozialer Unterstützung ist offensichtlich eine sehr wichtige protektive Funktion zuzuschreiben (..)“

(Schaarschmidt 2004, 150)

10

Gliederung

1. Lehrerkooperation als Bedingung einer guten und gesunden Schule?
2. Programmatik:
Teamarbeit als Faktor der Schulentwicklung
3. Empirie:
Lehrerkooperation als Faktor der Schulentwicklung
4. Praxis:
Professionelle Lerngemeinschaften im Projekt „PIK AS“

11

Probleme bei der systemweiten Veränderung von Unterricht

- Die Herausforderung von Schulreformen besteht darin, kohärente und systematisch angelegte Ansätze zu entwickeln, welche zu nachhaltigen Verbesserungen führen (Fullan 1995).
- Die Breitenwirkung einer Reform im Schulbereich ist **umso geringer, je näher** sie am Verständnis von Wissen und Lernen und den Lehr-Lernformen im Unterricht ansetzt (Elmore 1996, Staub 2001).

12

Innovationsträgheit von Schulen

- Schulen sind „besondere soziale Organisationen“ (Rolf 1993)
- Fehlen von „change agents“ in den Kollegien (Schlüsselpersonen, die als direkt Beteiligte Innovationen zu Akzeptanz verhelfen)
- fehlende (ökonomische) Anreize für Veränderungen (vgl. Gräsel, Jäger & Willke 2006)
- Mangelndes Problembewusstsein innerhalb der Organisation

Die Ausbreitung einer Innovation wird erschwert durch die spezifische Organisation der Lehrarbeit.

- im Arbeitsalltag wenig Kontakt zu anderen Lehrkräften
- Abgeschlossenheit der Lehrarbeit im Klassenzimmer („self contained classroom“)
- verbreitetes Einstellungsmuster in Schulen: „Autonomie-Paritätsmuster“ (Lortie 1972)
- Schulen als lose gekoppelte Systeme – Mangel an Rechenschaft und Evaluation (Weick 1982)
- pädagogische Autonomie: Lehrkraft kann Innovation umsetzen oder nicht und muss sich nicht vor anderen rechtfertigen

Die Ausbreitung einer Innovation wird erschwert durch individuelle Unterrichtsskripte und Überzeugungen („beliefs“).

- Skripte und ‚beliefs‘ sind stabil und entsprechen der kulturellen Tradition des Unterrichtshandelns einer Schule (Seidel & Prenzel 2006)
- Veränderung von ‚beliefs‘ nur langfristig in kooperativer und forschungsorientierter Auseinandersetzung mit der eigenen Praxis möglich (Richardson & Placier 2002)

15

Warum verändern Forschungsergebnisse so häufig den Unterricht nicht?

- Weiterbildung, Lektüre einschlägiger Zeitschriften und Bücher führen kaum zu Veränderungen in der unterrichtlichen Praxis (Staub 2001; Millar, Leach & Osborne 2000)
- unterrichtsbezogenes Wissen ist häufig rein „träges Wissen“ (Renkl 2001) und nicht in alltäglichen Situationen nutzbar

16

Merkmale effektiver Fortbildung

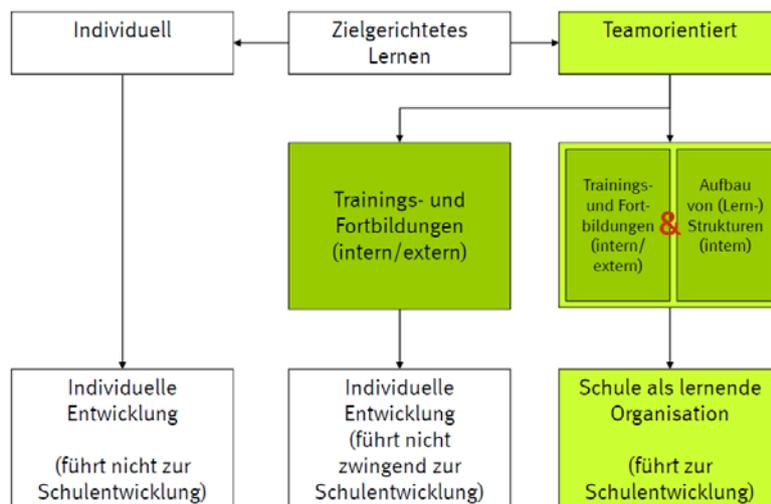
(Zuwachs an Wissen, Fertigkeiten und selbst eingeschätzte Veränderung von Unterricht)

- Fokussierung auf fachliches und fachdidaktisches Wissen
- Gelegenheit, sich mit ihren eigenen und fremden unterrichtsbezogenen Überzeugungen auseinander zu setzen
- Wahrnehmung von Kohärenz
(Möglichkeiten der Verknüpfung mit bereits bestehendem Wissen; Kohärenz mit nationalen Vorgaben, Standards und Tests)
- Gelegenheiten zu aktivem Lernen
(durch Selbst- und Fremdbeobachtung, Planung der Umsetzung im eigenen Unterricht; Möglichkeiten zur Evaluierung von Schülerarbeiten)

(Quelle: Garet et al. 2001)

17

„Schulentwicklung erfordert Teamarbeit“



Quelle: Höfer, C. (2006). Unterrichtsentwicklung als Schulentwicklung. In H. Buchen & H.-G. Rolff (Eds.), *Professionswissen Schulleitung* (752-788).

Bestehende Strukturen aktivieren und auf UE ausrichten (Horster & Rolff 2001):

- Fachkonferenz
- Jahrgangsteam
- Bildungsgangkonferenz
- Klassenteam
- ...

Team (Weinert 2004, 439f.):

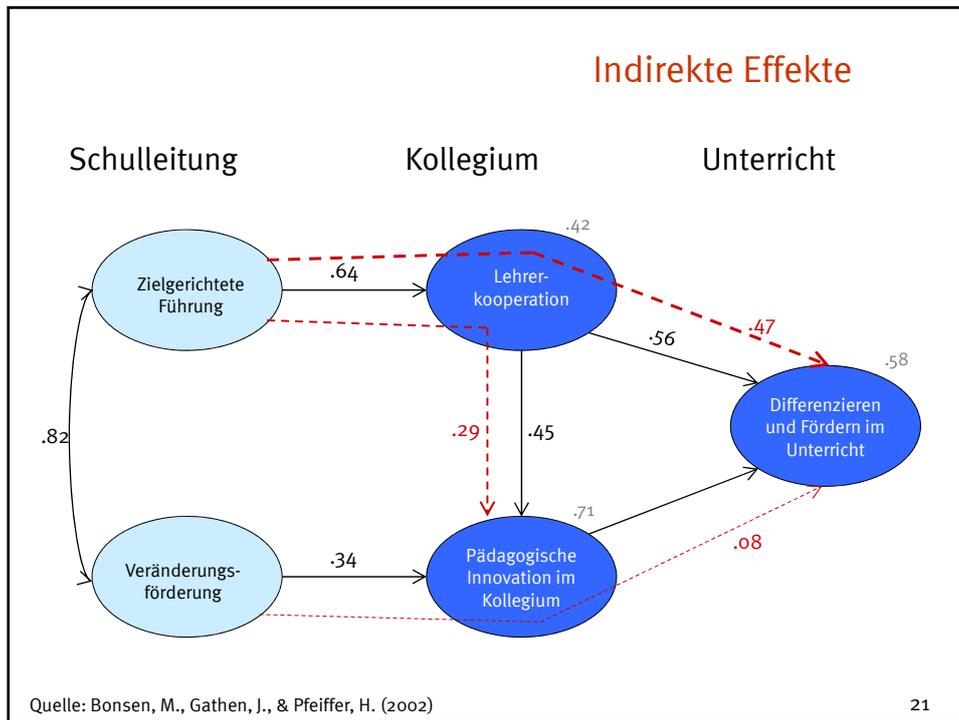
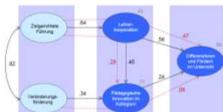
- ✓ Gruppe, deren Mitglieder komplementäre Fähigkeiten und Fertigkeiten besitzt
- ✓ gemeinsamem Zweck / Leistungsziel verpflichtet
- ✓ kollektive Arbeitsprodukte
- ✓ gewöhnlich weniger als 10 Mitglieder
- ✓ geteilte Führungsrollen
- ✓ diskutiert, entscheidet und arbeitet zusammen
- ✓ misst Leistungen direkt durch Bewertung kollektiver Arbeitsprodukte

19

Gliederung

1. Lehrerkooperation als Bedingung einer guten und gesunden Schule?
2. Programmatik:
Teamarbeit als Faktor der Schulentwicklung
3. Empirie:
Lehrerkooperation als Faktor der Schulentwicklung
4. Praxis:
Professionelle Lerngemeinschaften im Projekt „PIK AS“

20

Führungshandeln der Schulleitung

- wirkt auf verschiedenen Ebenen (Kollegium, Unterricht) sowohl direkt als auch indirekt,
- dürfte sich in erster Linie über die Einflussnahme und Führung des Kollegiums in Richtung kooperativer Arbeitsweisen auf die Qualität des Unterrichts auswirken.

Diese Forschungsbefunde aus „guten Schulen“ (2002) decken sich mit Befunden aus „effektiven Schulen“ (2009):

22

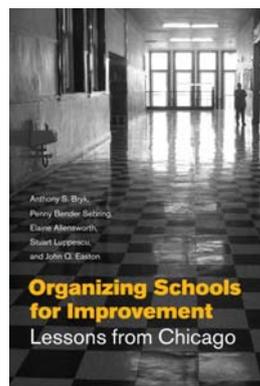
„Maken schoolleiders het verschil? Onderzoek naar de invloed van schoolleiders op de schoolresultate“

- Eine aktive und herausfordernde Schulleitung hat einen statistisch signifikanten Einfluss auf die Schuleffektivität.
- Sie zeichnet sich aus durch die Arbeit an einer „entwicklungsorientierten Schulkultur“:
- Herausarbeitung klarer Ziele aber Raum für individuelle Handlungswahl,
- Betonung von Kooperation,
- Professionalisierung,
- Innovation.
- Die „entwicklungsorientierte Schulkultur“ führt zu besserer Lernumgebung im Unterricht und
- hieraus resultieren schließlich bessere Schülerleistungen.

Quelle: Bruggencate, G. C. t. (2009). *Maken schoolleiders het verschil? Onderzoek naar de invloed van schoolleiders op de schoolresultaten. Enschede.*

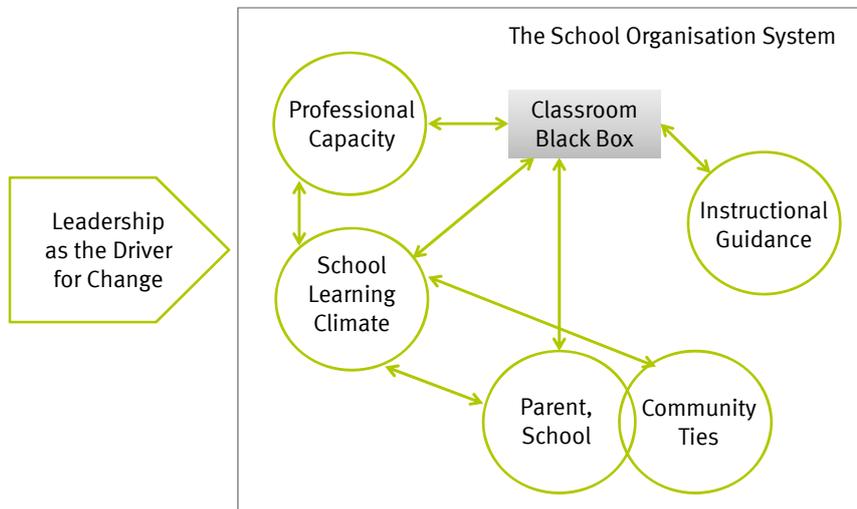
23

„School development is like baking a cake. (...) if one of the ingredients is absent, it is just not a cake.“ (Bryk et al. 2010, 65)



24

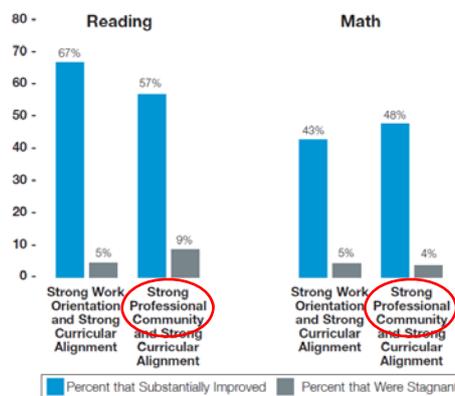
„School development is like baking a cake. (...) if one of the ingredients is absent, it is just not a cake.“ (Bryk et al. 2010, 65)



Quelle: Bryk, A. S. et al. (2010). Organizing Schools for Improvement. Lessons from Chicago. S. 62.

„Organizing Schools for Improvement: Lessons from Chicago“

FIG 3. Schools with Strong Teacher Cooperative Relationships Focused on Curricular Alignment Were Very Likely to Show Substantial Academic Improvements



Quelle: Bryk, A. S. (2010). Organizing Schools for Improvement. *Phi Delta Kappan*, 91(7), 23-30.

... „Strong Professional Community“:

- Gegenseitige Unterrichtsbesuche
- Reflektierender Dialog
- Unterrichtsbezogene Kooperation
- Begleitung neuer Lehrkräfte in der Schule
- Gemeinsame Verantwortungsübernahme für die Schulentwicklung
- Fokussierung auf das Lernen der Schülerinnen und Schüler

Quelle: Bryk, A. S. (2010). Organizing Schools for Improvement. *Phi Delta Kappan*, 91(7), 23-30. 27

Forschungsbefunde: Wirkungen auf das Kollegium (Hord 1997)

- Erweiterung des Professionswissens
- tieferes Verständnis fachlicher Inhalte
- erhöhte Wahrscheinlichkeit, dass Lehrerinnen und Lehrer über aktuelle fachliche Innovationen informiert sind
- Erweiterung des Methodenrepertoires
- Erkennen der Bedeutsamkeit der eigenen Rolle als Lehrkraft (bezogen auf das Lernen der Schüler)
- höhere Kapazität, sich auf die besonderen Bedürfnisse der Schüler einzustellen und den Unterricht entsprechend zu adaptieren
- höhere Berufszufriedenheit, weniger Fehltag

28

Forschungsbefunde: Wirkungen auf die Schüler (Hord 1997)

- niedrigere Schulabbrecher-Rate, weniger Absentismus
- Schüler erreichen bessere Leistungen in Mathematik, Naturwissenschaften und Lesen als in „traditionell“ arbeitenden Schulen

29

Forschungsbefunde (Meta-Analyse, 2011): Wirkungen auf die Schuleffektivität

Table 4. Meta-analysis coefficients.

Authors	Correlation coefficient at student level r	Effect sizes Cohen's d
Lee & Smith (1996)	$r = .107$	$d = .216$
Louis & Marks (1998)	$r = .260$	$d = .558$
Supovitz (2002)	$r = .152$	$d = .307$
Visscher & Witziers (2004)	$r = .109$	$d = .219$
Bolam et al. (2005)	$r = .185$	$d = .376$
Summary effect	$r = .121$	$d = .246$

Quelle: Lomos, C., Hofman, R. H., & Bosker, R. J. (2011). Professional communities and student achievement - a meta-analysis. *School Effectiveness and School Improvement*, 22(2), 121-148.

30

Gliederung

1. Lehrerkooperation als Bedingung einer guten und gesunden Schule?
2. Programmatik:
Teamarbeit als Faktor der Schulentwicklung
3. Empirie:
Lehrerkooperation als Faktor der Schulentwicklung
4. Praxis:
Professionelle Lerngemeinschaften im Projekt „PIK AS“

31

Entwicklungsprojekte: PIK AS und PIK ASplus

Ziel:

Einführung des neuen Mathematiklehrplans an Grundschulen in NRW begleiten

Laufzeit:

2009–2012

Struktur:

Zwei Teilprojekte verbinden **Mathematikdidaktik**

(„PIK - Prozessbezogene und Inhaltsbezogene Kompetenzen“)

und **Schulentwicklung**

(„AS – Anregung von fachbezogener Schulentwicklung“)



Deutsche Telekom Stiftung

Ministerium für
Schule und Weiterbildung
des Landes Nordrhein-Westfalen



Teilprojekt PIK (Leitung: Christoph Selter)

- Team aus Grundschullehrerinnen und Mathematikdidaktikern
- Entwicklung von U-Material zum neuen Lehrplan für das Fach Mathematik
- zwölf Kooperationsschulen zur Erprobung und Weiterentwicklung des U-Materials
- Material wird über eine eigene Internetseite kostenlos zur freien Verfügung gestellt (<http://www.pikas.uni-dortmund.de>)



Teilprojekt PIK (Leitung: Christoph Selter)

- Team aus Grundschullehrerinnen und Mathematikdidaktikern
- Entwicklung von U-Material zum neuen Lehrplan für das Fach Mathematik
- zwölf Kooperationsschulen zur Erprobung und Weiterentwicklung des U-Materials
- Material wird über eine eigene Internetseite kostenlos zur freien Verfügung gestellt



Unterstützung der fachbezogenen UE in Teams („Professionellen Lerngemeinschaften“)

- Bildung dauerhafter Teams
- mit fester Teilnehmerzahl
- Arbeitsziel: Nutzung und Erprobung der PIK-Materialien zur Weiterentwicklung des Mathematikunterrichts (Stärkung der Förderung prozessbezogener Kompetenzen)
- Entwicklung einer funktionierenden Arbeitsstruktur:

Beispiel: Themenfindung und Formierung der PLG

- Begrenzen Sie die Gruppengröße der PLG
- Einigen Sie sich auf regelmäßige (wöchentliche oder zweiwöchentliche) Treffen und halten Sie diese ein
- Einigen Sie sich im Team darauf, woran Sie arbeiten möchten. Wählen Sie hierzu eine didaktische Notwendigkeit aus, die alle Mitglieder der Lerngemeinschaft betrifft. Arbeiten Sie nicht „exemplarisch“ an einem Thema, das nur einer Kollegin oder einem Kollegen unter den Nägeln brennt.

Unsere PLG

Thema unserer PLG

Was stellen wir uns konkret unter diesem Thema vor?

Warum ist das Thema für uns alle wichtig und relevant?

Beispiel: Zielfindung und Planung

- Erstellen Sie einen Arbeitsplan für Ihre PLG (z.B. „PLG Planungsbogen“)
- Wählen Sie ein Entwicklungsvorhaben aus dem Unterricht, das es erfordert, regelmäßig Arbeiten von Schülern untersuchen und Schüler zu beobachten.
- Halten Sie fest, wer zur PLG gehört,
- ... welche Ressourcen sie nutzen wollen
- ... und welche Regeln für ihre PLG-Arbeit gelten sollen.

PLG-Planungsbogen

Datum: _____
 Gruppenname: _____
 Mitglieder der PLG: _____

Welchen Schülerbedürfnissen wird sich die PLG widmen?
 Individuelle Förderung im Mathematikunterricht
 Umgang mit Rechenschwierigkeiten
 Lehrplan Mathematik
 Leistungsbeurteilung im Mathematikunterricht
 Sonstiges: _____

Beim Treffen der PLG werden wir...

Folgendes Material steht uns zur Verfügung:

Unsere Ansprechpartner sind:

Unsere Regeln und Normen für die gemeinsame Arbeit sind:

37

Beispiel: Moderation und Protokoll

- Jedes Mitglied der PLG übernimmt nach dem Rotationsprinzip die Moderation einer Sitzung und führt Protokoll
- Ökonomischer Vorschlag: „PLG Arbeitsprotokoll“
- Im Protokoll wird u.a. festgehalten, ob Schülerarbeiten gesichtet wurden
- ... und was bis zum nächsten Treffen (von wem) zu erledigen ist.

PLG-Arbeitsprotokoll

Protokoll Nr. _____ Datum: _____
 Gruppenname: _____
 Leitung: _____
 Teilnehmende: _____

1. Ziel des Treffens: Was wollen wir am Ende dieses Treffens erreicht haben?

2. Tagesordnungspunkte
 TOP1: _____
 TOP2: _____
 TOP3: _____
 TOP4: _____

3. Reflexion der heutigen Arbeit

Was hat gut geklappt?	Was wollen wir verbessern?

4. Wurden heute Schülerarbeiten gesichtet? Ja Nein
 Anmerkungen: _____

5. Organisation der weiteren Arbeit im Team bis zum nächsten Treffen:
 Vorbereitung: Wer macht was bis wann?

Wann findet das nächste PLG-Treffen zur Reflexion und Weiterplanung statt?

38

Erste Erfahrungen:

- Das Thema Arbeitszeit (“Präsenz-Zeit“) ist wichtig.
- Die Etablierung fester Strukturen wird immer wieder in Frage gestellt (z.B. Dokumentation von Sitzungsergebnissen mit Hilfe des Protokollbogens).
- Die Schulleitung spielt eine zentrale Rolle: damit sie wirkungsvolle Impulse geben kann ist zunächst eine Klärung des Mandats der Schulleitung notwendig .
- Organisatorische Grundlage ist wichtig.
- Die Entwicklung erfordert die ganzheitliche und systemische Betrachtung der Gegebenheiten vor Ort („UE erfordert SE“).
- Unterrichtsentwicklung vor „Konzeptentwicklung“?!

Netzwerk Schulentwicklung

6. Jahresfachtagung - Mittwoch, 17. April 2013

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

martin.bonsen@uni-muenster.de