Teamentwicklung : entlastende Notwendigkeit

Autor(en): **Ulmann Stohler, Brigit**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Schweizer Schule**

Band (Jahr): **83 (1996)**

Heft 2: **Arbeitsplatz Schule : mit Belastungen fertig werden**

PDF erstellt am: **28.03.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-527530

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

Brigit Ulmann Stohler

Teamentwicklung – entlastende Notwendigkeit

Die Basler Schulreform beinhaltet nicht nur eine strukturelle Veränderung, sie soll auch zu einer neuen Schulkultur führen. Teamarbeit und Teamentwicklung sind zentrale Aspekte der Reform.

Auf dem Weg zum Team

In diesem Artikel will ich anhand von vier Thesen aufzeigen, dass Zusammenarbeit unter Lehrkräften in einer zeitgemässen Schule eine Notwendigkeit ist und für die einzelne Lehrerin entlastend wirkt.

Zusammenarbeit unter Lehrkräften ist in einer zeitgemässen Schule eine Notwendigkeit.

Die Begleitungs- und Entwicklungsarbeit, die ich im Rahmen der Basler Schulreform leiste, bildet meinen Erfahrungshintergrund. An mehreren Stellen finden sich Verweise auf Lehrerinnen und Lehrer der neuen Orientierungsschule (OS). An der OS werden alle Kinder des 5.–7. Schuljahres gemeinsam unterrichtet. Im ersten und zweiten OS-Jahr gibt es keine äussere Leistungsdifferenzierung, im dritten und letzten OS-Jahr werden in den Fächern Französisch, Deutsch und Mathematik ein Grundniveaukurs und ein Erweiterungsniveaukurs geführt. Nach der OS besuchen die Kinder die Weiterbildungsschule oder das Gymnasium. Die neue Schule läuft nun im zweiten Jahr. Zur Zeit sind die Einteilung der zukünftigen Drittklässlerinnen in Niveaugruppen und die Bildung der neuen Lehrerteams die aktuellsten Themen.

Obwohl sich die Illustrationen dieses Artikels auf eine Schule beziehen, die eine massive Strukturveränderung hinter sich hat, gehe ich davon aus, dass meine Ausführungen auch auf andere Schulen angewendet werden können.

These 1: Schule braucht Kooperation

Eine zeitgemässe Schule ist ohne Kooperation unter Lehrkräften nicht funktionsfähig, und Kooperation entlastet die einzelne Lehrkraft.

Ich sehe folgende Elemente von Kooperation:
- Absprachen auf pragmatischer Ebene.
- Gemeinsame Klärungsarbeit auf der Sach- und der Beziehungsebene.
- Gemeinsame Planung und Reflexion des pädagogischen Alltagshandelns.
- Gemeinsames Lösen von auftretenden Problemen.
- Gemeinsames Festlegen von Normen und Regeln.

Ich skizziere im folgenden einige Aspekte einer zeitgemässen Schule und zeige den Bedarf nach Kooperation auf.
- Die Schule ist im Umbruch. Organisationsformen verändern sich, neue Lerninhalte treten auf, Lehr- und Lernformen sind im Wandel. Das alles wirkt sich auf die Rolle der Lehrkräfte aus.

Der Schule werden immer mehr Aufgaben übertragen, und gleichzeitig wird in der Öffentlichkeit immer wieder Kritik laut. Viele Lehrer sehen sich vor die unlösbare Aufgabe gestellt, gesellschaftliche Defizite ausgleichen zu müssen, und schwanken zwischen Allmachts- und Ohnmachtsgefühlen hin und her.

Noch sind Schulen und Lehrkräfte nicht so weit, dass sie von sich aus definieren, welche Aufgaben sie erfüllen und welche nicht. Zahlreiche Lehrerinnen werden krank, sind mit dem Beruf unzufrieden, gehen in die innere Emigration.

Ich gehe davon aus, dass die vielfältigen Aufgaben der Schule nur in Teamarbeit lösbar sind.

- Die Zusammensetzung der Klassen hat sich verändert. Die Lehrer an integrierten Schulen sehen sich mit einem breiten Spektrum von Begabung und Vorwissen konfrontiert. Durch die gesellschaftlichen Veränderungen sitzen in einer Klasse Kinder aus unterschiedlichen Kulturen. Nach meinen Beobachtungen gibt es immer mehr Kinder, die wenig Regelverständnis oder Fähigkeit zur Selbststeuerung mitbringen.

Ist es möglich, mit Kolleginnen ins Gespräch zu kommen erhöht sich die Freude am Unterrichten.

An die Differenzierungsfähigkeit der Lehrkräfte werden dadurch hohe Ansprüche gestellt. Soll das Prinzip der «Binnendifferenzierung» im Unterricht zum Tragen kommen, ist viel Vorbereitungsarbeit nötig. Ist es möglich, mit Kolleginnen ins Gespräch zu kommen, gemeinsam Ideen zu generieren, Unterrichtsmaterialien auszutauschen und gemeinsam zu benutzen, verringert sich der Druck. Unter Umständen erhöht sich die Freude am Unterrichten.

Auf dieser Ebene war Kooperation immer schon in Ansätzen vorhanden. Nun gilt es, die Zusammenarbeitsformen zu systematisieren und zu institutionalisieren.

- Neben den «erweiterten Lehr- und Lernformen» ist die Anwendung «erweiterter Beurteilungsformen» eine bedeutsame Aufgabe des Unterrichtsteams. Sollen diese neuen Verfahren wirklich eine Erweiterung bringen, so reichen pragmatische Absprachen nicht aus. Wenn die neuen Beurteilungsformen mithelfen sollen, der Vielfältigkeit der Kinder besser gerecht zu werden, so müssen die Einstellungen und Haltungen der einzelnen Lehrer geklärt werden. Das Kollegium muss zu einem Konsens kommen. Konsens hat nichts mit einer romantischen «Einigkeit über alles» zu tun. In Anlehnung an die Ausführungen von Kurt Aurin in «Gemeinsam Schule machen» verstehe ich darunter eine vernunftgeleitete Übereinkunft, in der Ansichten geklärt und transparent gemacht werden. Dem einzelnen Lehrer ist klar, wo die Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den Positionen der Kollegen liegen. Auf dieser Basis wird es möglich, Wertediskussionen zu führen, die das Team weiterbringen.
- Veränderungen der Schule beziehen in der Regel den Umgang mit den Eltern ein. Diese sollen vermehrt als Partnerinnen im Erziehungsprozess verstanden werden. Dafür sind Formen nötig, die Austausch und Auseinandersetzung ermöglichen.

An der OS haben die Eltern beispielsweise das Recht, über die weitere Schulkarriere ihres Kindes zu entscheiden. Das Lehrerinnenurteil hat bloss beratenden Charakter. Dies stellt eine einschneidende Veränderung

dar und verlangt eine neue Informations- und Gesprächskultur zwischen Schule und Elternhaus. Es lässt sich beobachten, dass ein Verhandlungsprozess angelaufen ist darüber, bei welchen Inhalten die Eltern bestimmen oder mitbestimmen können und bei welchen es bei ihrer Mitsprache bleibt. Diese Aushandlungsprozesse müssen von ganzen Kollegien geführt werden und können nicht durch bilaterale Abkommen zwischen einzelnen Eltern und einzelnen Lehrerinnen ersetzt werden. Im Rahmen der Teilautonomie der einzelnen Schulhäuser ist es denkbar und erwünscht, dass die Schulhäuser zu unterschiedlichen, dem jeweiligen Schulhaus entsprechenden Verfahren kommen. Hinter diesen Verfahren muss das ganze Lehrerteam stehen.

- Im alten System trug der Klassenlehrer die Hauptverantwortung für die Klasse und hatte damit verbundene Pflichten wahrzunehmen. In der OS sind diese Aufgaben auf das ganze Unterrichtsteam einer Klasse aufgeteilt. Beispielsweise muss jede Lehrkraft Kinder betreuen und mit deren Eltern Gespräche führen. Damit dies möglich wird, muss über die einzelnen Kinder, ihr Verhalten, ihre Leistungen im Unterrichtsteam ein Austausch stattfinden.

These 2: Kooperation kann die Schule verbessern

Kooperation unter Lehrkräften hilft auf dem Weg zur guten Schule, und ohne Kooperation können sich Schulen nicht wesentlich verbessern.

Die Mehrheit der Lehrkräfte wollen in einer guten Schule arbeiten und sind bereit, sich für sie einzusetzen. Sie sind bemüht, Kinder, Eltern und Behörden zufriedenzustellen. Sie betrachten ihre Berufstätigkeit nicht ausschliesslich unter dem Aspekt des Geldverdienens, sondern auch unter dem Aspekt der Selbstverwirklichung.

Ich greife einige Kriterien heraus, die in der Diskussion um «gute Schulen» immer wieder auftauchen.

- Pädagogische Zielorientierung und entsprechende Umsetzung im Schulalltag.
  Pädagogische Zielorientierung lässt sich durch pragmatische Absprachen nicht erreichen. Die Lehrerinnen müssen Gelegenheit bekommen, ihre Wertvorstellungen und pädagogischen Ziele auszutauschen und einen pädagogischen Konsens zu entwickeln. Soll dieser Austausch nicht als abgehobene Diskussion stattfinden, muss das pädagogische Handeln reflektiert werden. Dabei entstehen Auseinandersetzungen, und Konflikte können aufbrechen. Diese Diskussionen brauchen Zeit und Sorgfalt. Es kann dabei leicht zu Missverständnissen, Verletzungen und zum Abbruch von Prozessen kommen.

Die Lehrerinnen müssen Gelegenheit bekommen einen pädagogischen Konsens zu entwickeln.

- Gemeinsames Unterrichten und gegenseitige Unterrichtsbesuche.
  Wird dies praktiziert, so kann durch den Aufbau einer Feedback-Kultur die Qualität der schulischen Angebote gesichert und verbessert werden. Die Lehrer profitieren vom Wissen und Können der Kollegen. Damit dies möglich wird, muss das Tabu des «Schulzimmers als Intimsphäre» gebrochen und das Thema «Vergleich und Konkurrenz» bearbeitet werden.

Dies ist nur in einer Atmosphäre des Vertrauens und der Offenheit möglich, die durch kontinuierliche Aufbauarbeit entwickelt werden muss.

- Ordnungen und Regeln als Orientierungshilfe.
  Die Tagespresse berichtet immer wieder von Disziplinlosigkeit und Gewalttätigkeit von Jugendlichen. In manchen Schulen ist ein beachtlicher Anteil der Schülerschaft nicht gewohnt, sich an Regeln zu halten.

Abhilfe kann nur geschaffen werden, wenn das ganze Kollegium seine Führungsverantwortung den Schülerinnen gegenüber wahrnimmt.

These 3: Kooperation verändert die Lehrerinnenrolle

Kooperation unter Lehrkräften bedingt eine grundsätzliche Neudefinierung der Lehrerrolle. Bei dieser Veränderungsarbeit brauchen Lehrkräfte Unterstützung.

Damit aus einem Kollegium ein Team wird, braucht es regelmässige Zusammenkünfte von ganzen Kollegien.

Damit aus einem Kollegium ein Team wird, braucht es regelmässige Zusammenkünfte von ganzen Kollegien, aber auch von Unterrichtsteams (Lehrkräfte, die dieselben Kinder unterrichten) oder Fachlehrergruppen. Der Prozess wird erschwert, wenn für jedes Treffen die Rahmenbedingungen neu ausgehandelt werden müssen. Da nach dem alten Paradigma die Lehrkraft nur während der Unterrichtszeit zur Präsenz verpflichtet war, ist es schwierig bis unmöglich, Zeitgefässe zu finden. Viele Lehrerinnen haben den Eindruck, sie müssten in ihrer Freizeit bzw. in der Zeit, über die sie bisher verfügen konnten, zu Sitzungen kommen. Durch den steigenden Anteil von Teilzeitunterrichtenden, die in der Regel noch andere Verpflichtungen ausserhalb der Schule wahrzunehmen haben, wird diese Schwierigkeit verschärft.

Ein Lösungsansatz auf organisatorischer Ebene ist die Verpflichtung zur Konferenzzeit, die im Pensum ausgewiesen wird. An der OS muss pro Monat eine Schulhauskonferenz und eine Konferenz des Unterrichtsteams durchgeführt werden. Alle Lehrkräfte müssen sich ein definiertes Zeitgefäss dafür reservieren.

Selbstverständlich ist damit noch nicht die Effizienz der Konferenz gewährleistet. Diese Zusammenkünfte müssen so ablaufen, dass möglichst alle Kollegiumsmitglieder davon einen Nutzen haben. Meinungsaustausch soll möglich werden, und alle Beteiligten sollen Einfluss nehmen können. Die Lehrer sollen aber auch Verantwortung für den Schulbetrieb übernehmen und nicht bloss für ihre Klasse.

Damit dies möglich wird, brauchen die Lehrkräfte Hinweise zur Leitung und Moderation von Sitzungen, effiziente Verfahren zur Meinungsbildung und Entscheidungsfindung. Auch ist es für Lehrerinnen bisweilen schwierig, die Diskussionsleitung zu übernehmen, weil sie dann Mühe haben, ihre Meinung als Kolleginnen einzubringen.

An der OS übernehmen Berater diese Aufgaben. Es handelt sich dabei um externe Personen, die nicht im Kollegium unterrichten, die Schulverhältnisse kennen und etwas von Prozessbegleitung verstehen.

Unterstützung von aussen scheint mir noch aus anderen Gründen bedeutsam: Wie oben erwähnt wurde, müssen zur Erarbeitung eines Konsenses über pädagogische Fragen Diskussionen über Wertvorstellungen geführt werden. Dabei kann es «ans Eingemachte» gehen. Es ist nicht zu vermeiden, dass alte oder neue Konflikte aufbrechen, Verletzungen und Missverständnisse vorkommen. Die Beraterin muss verhindern, dass dadurch im Kollegium Gräben aufgerissen werden oder einzelne Mitglieder des Kollegiums stark verletzt werden.

Es versteht sich von selbst, dass das Anforderungsprofil der Berater zu diskutieren ist. Dies kann aber nicht Thema meines Beitrags sein.

These 4: Kooperation braucht Unterstützung

Lehrerinnen haben so viele drängende Alltagsprobleme zu lösen, dass sie in der Regel nicht in der Lage sind, ihre Bedürfnisse zu analysieren und Unterstützung anzufordern.

Dies gilt besonders für Umbruchsituationen. Es darf auch nicht vergessen werden, dass teambildende oder -entwickelnde Massnahmen Zeit und zusätzliche Anstrengungen erfordern. Dazu kommt, dass der Ruf nach Beratung oder Unterstützung nach dem herkömmlichen Selbstbild der Lehrkraft ein Eingeständnis von Schwäche darstellt. Nur wer schwach, sprich unfähig ist, braucht Hilfe. Für Viele ist es ein neuer Gedanke, dass die Reflexion der Praxis zur Verbesserung derselben beitragen kann.

Für Viele ist es ein neuer Gedanke, dass die Reflexion der Praxis zur Verbesserung derselben beitragen kann.

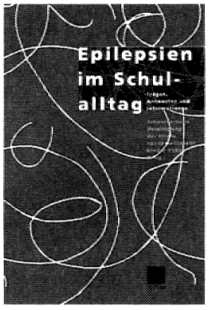
Ich bin aus diesem Grund der Ansicht, dass es nicht hilfreich ist, ein Kollegium zur Zusammenarbeit aufzufordern und es der Lehrergruppe zu überlassen, ob sie diesen Prozess alleine geht oder Beratung anfordert. Das ganze Kollegium muss Gelegenheit erhalten, mit externer Unterstützung Erfahrungen zu machen. Erst dann können die Lehrkräfte entscheiden, in welcher Form sie die Teamentwicklung angehen wollen.

An der OS sind Veranstaltungen zur Teambildung ein obligatorischer Bestandteil der Fortbildung. Auf diese Weise hatten die Lehrerinnen Gelegenheit, Erfahrungen zu machen mit Kollegiumsdiskussionen unter externer Leitung. In vielen Kollegien hat dies zu einem geschärften Bewusstsein in bezug auf Teambedürfnisse geführt. Zahlreiche Kollegien oder Teile von ihnen nehmen nun die externen Beraterinnen für verschiedenste Aufgaben in Anspruch. (z.B. Leiten von Sitzungen, Unterstützung bei Elterngesprächen, Beratung bei unterrichtlichen Problemen, Intervention bei Konflikten im Team). Ich konnte beobachten, dass die Kollegien zuerst eine «Durststrecke» hinter sich bringen müssen, in der zusätzlicher Zeit- und Energieaufwand erforderlich ist, ohne dass sofort ein Nutzen sichtbar wird. Bald aber kommen sie zur Einschätzung, dass Kooperation ihnen bei der Bewältigung ihres pädagogischen Auftrags hilft und ihre Berufszufriedenheit erhöht.

Kooperation unter Lehrkräften ist in einer zeitgemässen Schule notwendig. Durch angemessene Gestaltung der Rahmenbedingungen und viel Einsatz der einzelnen Lehrer kann sie erreicht werden.

Literatur

Ulrich Greber, Jutta Maybaum, Botho Priebe und Hartmut Wenzel: Auf dem Weg zur «Guten Schule»: Schulinterne Lehrerfortbildung, Weinheim, Basel: Beltz 1993.
Christian Kunert: Lernen im Kollegium, Bad Heilbronn: Klinkhardt 1992.
Kurt Aurin: Gemeinsam Schule machen, Stuttgart: Klett-Cotta 1994.
Elmar Phillipp: Gute Schule verwirklichen, Weinheim, Basel: Beltz 1992.



Epilepsien im Schulalltag

Fragen, Antworten, Informationen

Herausgegeben von der Schweizerischen Vereinigung der Eltern epilepsiekranker Kinder (SVEEK)

Kinder mit einer Epilepsie zeigen häufiger Schulschwierigkeiten als andere Kinder. Die Ursachen sind nicht immer klar zu erkennen und verlangen eine vertiefte Auseinandersetzung mit dem Thema. Diese neuartige Publikation informiert sachlich richtig über Epilepsien und deren Auswirkungen im Schulalltag und möchte auf diese Weise Lehrkräfte in einer schwierigen Aufgabe unterstützen. Es kommen die Schwerpunkte Medizin, Psychologie und Pädagogik zur Sprache. Sie werden ergänzt durch ein persönliches Informationsblatt, einen Anhang mit Literatur- und Adresslisten sowie ein Stichwortverzeichnis.

Ab sofort für Fr. 12.– im Buchhandel erhältlich in den Sprachen Deutsch, Französisch und Italienisch.

RECOM Recom Verlag Basel