

## Konzept Unterrichtsentwicklung mit Unterrichtsteams

### Inhalt

1	Vorbemerkungen .....	1
1.1	Stellenwert des Lernens im System Schule .....	1
1.2	Begriffsklärung Unterrichtsteam .....	1
2	Unterrichtsentwicklung an der Schule Olten .....	1
3	Unterrichtsteamarbeit führen .....	3
4	Kompetenzen und Verantwortlichkeiten .....	5
4.1	Die Schulleitungskonferenz sorgt dafür, dass .....	5
4.2	Die Schulleitung sorgt dafür, dass .....	5
4.3	Die Unterrichtsteam-Leitung sorgt dafür, dass .....	5
4.4	Das Unterrichtsteam sorgt dafür, dass .....	5
5	Zeitliche Ressourcen .....	5
6	Bildung der Unterrichtsteams .....	6
7	Start der Arbeit im Unterrichtsteam .....	6
8	Klare wiederkehrende Strukturen für den Entwicklungs- und Evaluationszyklus .....	6
8.1	Ziele festlegen .....	7
8.2	Entwicklungsschwerpunkte festlegen .....	8
8.3	Umsetzungsideen austauschen .....	8
8.4	Ziele formulieren .....	8
8.5	Planen .....	9
8.6	Arbeiten - Handeln – Lernen .....	9
8.7	Standort bestimmen – Evaluieren .....	10
9	Support durch die FHNW: <a href="http://www.schul-in.ch">www.schul-in.ch</a> .....	10
9.1	Kurzberatung für Unterrichtsteams .....	10
10	Unterrichtsteam-Arbeit im Schuljahres-Zyklus .....	11

## 1 Vorbemerkungen

### 1.1 Stellenwert des Lernens im System Schule

Schulen sind spezialisierte Institutionen für Lehren und Lernen. Wenn Schüler/-innen vermittelt werden soll, dass erfolgreiches Lernen die wichtigste Kompetenz des Systems Schule ist, dürfen sich die Organisation Schule und die Hauptakteure Lehrpersonen diesem Grundsatz nicht verschliessen. Die Handlungsweise der Lehrpersonen hat Vorbildcharakter für das Lernen von Schüler/-innen. Die ganze Organisation, die Schüler/-innen, die Lehrpersonen lernen. Letztere tun dies unter anderem in Unterrichtsteams.

(U. Kleiner/P. Merz: Zertifikatsarbeit Schulinternes Qualitätsmanagement, Juni 2010, S. 13)

### 1.2 Begriffsklärung Unterrichtsteam

Unterrichtsteams sind fest institutionalisierte Arbeits- und Lerngemeinschaften, deren Mitglieder den Unterricht gemeinsam vorbereiten, ev. durchführen, auswerten und reflektieren.

Sie sind eine Form von Q-Gruppen, die durch Eigeninitiative die Qualität der eigenen Arbeit verbessern und Feedback als Mittel des persönlichen Lernens nutzen wollen. Erstrangiges Ziel ist es, das Lernen von Schüler/-innen besser zu verstehen und sich mit dem eigenen Unterricht kritisch-konstruktiv auseinanderzusetzen. Ein Unterrichtsteam realisiert ein eigenes Projekt, das primär auf die Gestaltung des Unterrichts und die Förderung der Lernprozesse der Schüler/-innen ausgerichtet ist. Seine Ziele orientieren sich am Qualitätsleitbild und an den Zielsetzungen des Schulprogramms.

(Siehe auch E. Achermann: Unterricht gemeinsam machen, Bern 2005)

## 2 Unterrichtsentwicklung an der Schule Olten

Im Nachgang zu einer umfassenden Analyse im Umfeld der vielfältigen Reformen und Projekte an den Schulen hat die Schulleitungskonferenz Ende 2008 festgelegt, das Thema Unterrichtsentwicklung ins Zentrum zu rücken (siehe Abbildung auf der nächsten Seite). Nach interner Evaluation im März/April 2012 geht das angepasste Konzept in die Betriebsphase über - Entscheidung SLK 11.06.2012.



## Schulen

### Olten

Der Hauptakzent für die Unterrichtsentwicklung liegt auf der Arbeit in Unterrichtsteams. Unterrichtsteams sollen eigenverantwortlich an zentralen Fragestellungen des täglichen Unterrichts arbeiten. Die Kompetenz des Entscheidens und Handelns liegt beim Unterrichtsteam und wird im Formular „Vereinbarung Entwicklungsvorhaben“ festgehalten.

Damit die Entwicklung zielgerichtet ist und innerhalb der strategischen Vorgaben der Direktion BISPO und der Schulleitungskonferenz verläuft, braucht die Entwicklungsarbeit

- definierte Entwicklungsziele im Rahmen der strategischen Vorgaben und gegebenenfalls der schulhausinternen Koordinationsstelle (Unterrichtsteam-Leitungskonferenz).
- Strukturvorgaben und definierte Zeitressourcen für den Entwicklungs- und Evaluationszyklus.
- Klärung der Verantwortlichkeiten zwischen Schulleitung / Unterrichtsteam-Leitungskonferenz / U-Team-Leitung und U-Team
- Beurteilung der Einhaltung von Rahmenvorgaben durch die Schulleitung
- Kollegiales Feedback zum Inhalt des Entwicklungsprojekts.

### 3 Unterrichtsteamarbeit führen

Die Schulleitungen sind zeitlich und organisatorisch nicht in der Lage für die Führung der Unterrichtsteams grössere Zeitressourcen zu reservieren. Es braucht für diesen Bereich deshalb neue Strukturen, die auf den speziellen Kompetenzen der Akteure beruhen. Lehrpersonen als Fachleute für Lehren und Lernen sind sehr wohl in der Lage, Themen aus ihrem Berufsalltag kompetent und eigenverantwortlich zu behandeln. Es ist angemessen, wenn Lehrpersonen Führung übernehmen, wenn das Schülerlernen (Kernaufgabe der Lehrpersonen) im Fokus steht. Als ebenso wichtig lässt sich festhalten, dass die Arbeit im Unterrichtsteam auch auf das eigene Lernen der Lehrpersonen abzielt. Lernen von Kollegen/-innen und die Reflexion der eigenen Praxis sind hier die Stichworte. Das Lernen im Berufsalltag mit eigenen Fragestellungen und Zielsetzungen erzeugt einen sehr hohen Lerngewinn.

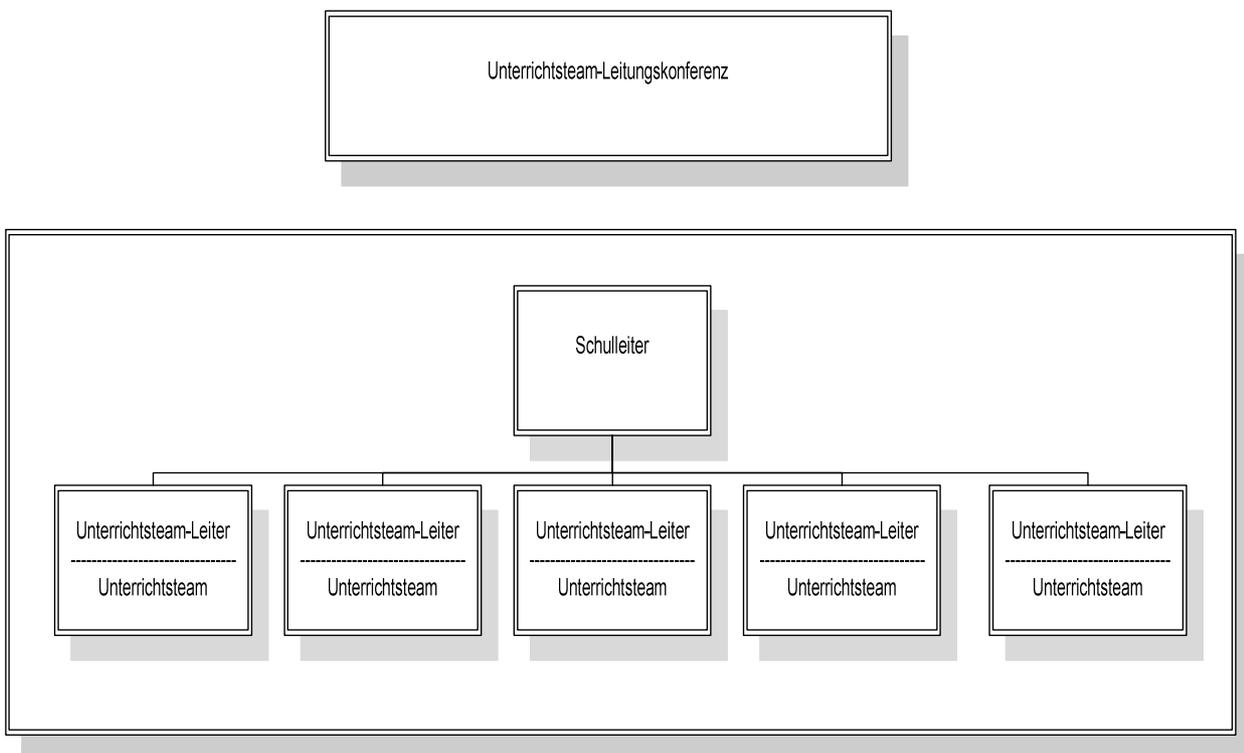
Durch die beschriebene Arbeitsweise übernehmen die Lehrpersonen für den Bereich der Unterrichtsteamarbeit gewissermassen Führungsverantwortung.

Jede Lehrperson ist aber auch Teil einer Institution mit einer definierten Identität, mit Zielen und Verbindlichkeiten. Diese Institution hat ihrerseits Ansprüche an die Mitarbeitenden bezüglich Einhaltung des Berufsauftrages, der Arbeitszeitregelung, der Qualität und schulspezifischer Gegebenheiten.

In der Unterrichtsteamarbeit treffen sich gewissermassen die Bedürfnisse der Lehrpersonen und die Ansprüche der Institution, sie fliessen zusammen. Die Wahrnehmung der Führung in den Unterrichtsteams wie oben beschrieben und der Führungsanspruch der Schulleitung stehen nicht im Widerspruch, solange die Führung durch die Unterrichtsteams (nur in Fragen der Unterrichtsteamarbeit) jene der Schulleitung nicht ersetzt, sondern ergänzt.

Gelingt der Zusammenfluss der Bedürfnisse von Lehrpersonen und der Institution im Sinn einer Ergänzung, besteht die Gefahr einer Beliebigkeit und einer Scheintätigkeit nicht, der Prozess der Unterrichtsentwicklung kommt ins Fliesen.

Die Führungsaufgaben der Schulleitung bestehen darin, für den Zusammenfluss zu sorgen, die Fliessmenge zu regulieren und beides der Unterrichtsentwicklung zuzuleiten. Schulleitungen lenken den Strom und formen das Flussbett. Der Zusammenfluss wird in der UT-Leitungskonferenz koordiniert.



Die Unterrichtsteam-Leitungskonferenz ist die schulhausinterne Steuergruppe für die Unterrichtsteam-Arbeit. Die Schulleitung trifft sich bei Bedarf mit den Unterrichtsteamleitungen zur Besprechung der spezifischen Fragen. Aus der Sicht der Schulleitung geht es darum, über dieses Gremium Einblick in die UT-Arbeit zu erhalten und ihren Führungsanspruch geltend machen zu können. Zudem soll der zeitliche Aufwand zur Begleitung und Führung der Unterrichtsteamarbeit minimiert werden.

Jedes Unterrichtsteam hat eine Leitung, die für die organisatorischen Belange der UT-Arbeit zuständig ist. Die Leitungen der einzelnen Unterrichtsteams und die Schulleitung bilden zusammen die Unterrichtsteam-Leitungskonferenz. Diese Konferenz ist ein Organ des einzelnen Schulstandortes. Die UT-Leitungen bringen an der Unterrichtsteam-Leitungskonferenz Themen aus der UT-Arbeit ein, schildern Erfolgserlebnisse, benennen Stolpersteine, gleichen sich mit den anderen Teamleitungen ab.

In der Unterrichtsteam-Leitungskonferenz kann eine Gruppe entstehen, die die Belange der Unterrichtsqualität wesentlich voranbringen kann. Zudem kann sie die Funktions- und Kompetenzerweiterung von Lehrpersonen begünstigen: Einstieg in Leitungsfunktionen (Zielrichtung Schulleitungsaufgaben) oder Fachperson für Unterrichts- oder Qualitätsfragen.

Schulen

Olten

## 4 Kompetenzen und Verantwortlichkeiten

### 4.1 Die Schulleitungskonferenz sorgt dafür, dass

- die Unterrichtsteamarbeit innerhalb der Jahres- und Legislaturziele der Direktion BISPO verläuft,
- die zeitlichen und finanziellen Ressourcen zur Verfügung stehen,
- fachlicher Support (Weiterbildung) geleistet werden kann,
- die Unterrichtsteamarbeit innerhalb der anerkannten Qualitätsmerkmale von Unterricht verläuft,
- die Unterrichtsteamarbeit innerhalb der Entwicklungsrichtung der Schule Olten verläuft,
- inhaltliche Vorgaben (z.B. Fokus) gemacht werden.

### 4.2 Die Schulleitung sorgt dafür, dass

- alle Themen der Unterrichtsteamarbeit angemessen und wirkungsvoll ans Kollegium kommuniziert werden,
- die Vorgaben der Direktion BISPO und der Schulleitungskonferenz eingehalten werden,
- der Austausch am Ende des Zyklus angesetzt und durchgeführt wird,
- die Mitarbeit aller Lehrpersonen in der UT-Arbeit geklärt ist,
- die UT-Arbeit innerhalb des Schulhauses koordiniert wird,
- die Unterrichtsteams bei Problemen den notwendigen Support erhalten.

### 4.3 Die Unterrichtsteam-Leitungskonferenz sorgt dafür, dass

- der Informationsaustausch mit der Schulleitung und unter den Unterrichtsteams gewährleistet ist.
- Fehlentwicklungen in der Unterrichtsteamarbeit frühzeitig erkannt werden

### 4.4 Die Unterrichtsteam-Leitung sorgt dafür, dass

- die organisatorischen Aspekte der Unterrichtsteamarbeit geregelt sind (Sitzungszeit, Sitzungsort, Protokollführung, Aufgabenverteilung),
- der Kontakt zur Schulleitung (gegebenenfalls zur Steuergruppe) wahrgenommen wird.

### 4.5 Das Unterrichtsteam sorgt dafür, dass

- es im Sinne der definierten Ziele (Legislaturziele, Jahresziele, Qualitätsleitbild, Berufsauftrag, Lehrplan) arbeitet und lernt,
- die Unterrichtsteamarbeit dokumentiert wird,
- die Unterrichtsteamarbeit reflektiert wird,

## 5 Zeitliche Ressourcen

Der Arbeitsbereich Unterrichtsentwicklung braucht Zeit. Entsprechend der Wichtigkeit dieses Themas hat die Schulleitungskonferenz die Zeitgefässe für die UT-Arbeit festgelegt. Die einheitliche Ansetzung von Montag, 16.15 bis 18.00 h, ermöglicht die Zusammenarbeit über die einzelnen Schulstandorte hinweg. Die UT-Termine (mindestens 10 pro Schuljahr) sind in der strukturellen Jahresplanung der Schulleitungen berücksichtigt. Die Arbeit in U-Teams ist Teil der

## Schulen

### Olten

gemeinsamen Arbeitszeit. Im Formular „Organisation gemeinsame Teamarbeitszeit“ sind die zeitlichen Gegebenheiten definiert.

→ Instrument „Organisation gemeinsame Teamarbeitszeit“ (Strukturelle Jahresplanung)

## 6 Bildung der Unterrichtsteams

Die Unterrichtsteams werden anlässlich der Präsenztage am Ende der Sommerferien gebildet, zu einem von der Schulleitungskonferenz festgesetzten Zeitpunkt. Unterrichtsteams werden so zusammengesetzt, dass der gemeinsame Nenner in einer spezifischen unterrichtlichen Fragestellung möglichst gross ist (Lehrpersonen für Fremdsprachen, Lehrpersonen und Fachlehrpersonen von Parallelklassen, Lehrpersonen eines Fachbereichs, Lehrpersonen im Übertrittsbereich Primarschule-Sek I u.a.). Eine personelle Kontinuität im Unterrichtsteam über mehrere Jahre kann durchaus sinnvoll sein. Hier wird es wichtig sein, ein kritisches Auge auf die spezifische Kultur in diesen Unterrichtsteams zu halten, um blinde Flecken zu vermeiden. Besonders günstig kann sich die Zusammenarbeit in Unterrichtsteams um die Schulischen Heilpädagogen entwickeln, wenn sie längerfristig angelegt ist.

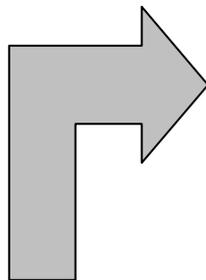
## 7 Start der Arbeit im Unterrichtsteam

Auslöser für die Entwicklungsarbeit im Unterrichtsteam können sein

- die Standortbestimmung im Hinblick auf bevorstehende Reformprojekte,
- die Auseinandersetzung mit Leitbildaussagen,
- Diskussionen um guten Unterricht,
- Fragen und Neugier der Lehrpersonen auf Grund von Erfahrungen im Unterricht,
- die Resultate einer externen oder internen Evaluation,
- ein Impuls aus dem Kollegium, aus der Steuergruppe,
- ein Impuls der Schulqualitätsverantwortlichen.

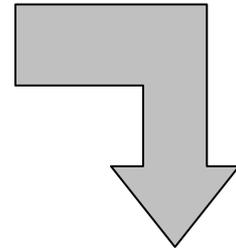
## 8 Klare wiederkehrende Strukturen für den Entwicklungs- und Evaluationszyklus

Aufgabe der Schul- und Unterrichtsentwicklung ist es, Handeln so zu verändern, dass die Wirkung einem beschriebenen Zustand (beispielsweise im Qualitätsleitbild) möglichst nahe kommt. Basis für die professionelle Entwicklungsarbeit bilden die wiederkehrenden Strukturen von Ziele festlegen - Planen – Arbeiten/Handeln/Lernen – Standort bestimmen/ evaluieren – Ziele festlegen – ..... (Qualitätszirkel, siehe Abbildung auf der nächsten Seite).



### Ziele festlegen

- Standortbestimmung / Neugier / Frage
- Entwicklungsbereich / Entwicklungsschwerpunkt bestimmen
- Ziele formulieren

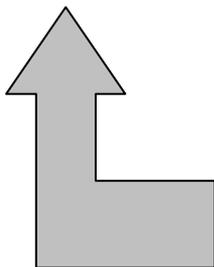


### Standort bestimmen - Evaluieren

- Feedback geben und nehmen
- Prozesse und Ergebnisse festhalten
- Evaluation vorbereiten und durchführen
- Ergebnisse und Konsequenzen festhalten

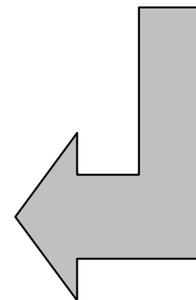
### Planen

- Projekt/Zielsetzungen formulieren
- Informationsplan erstellen
- Weiterbildungsbedarf prüfen
- Rahmenbedingungen prüfen
- Erfolgsindikatoren formulieren
- Evaluationsmassnahmen festlegen



### Arbeiten – Handeln – Lernen

- Unterricht (Teile davon) gemeinsam vorbereiten, durchführen, auswerten
- mit- und voneinander lernen
- Projekt dokumentieren und für andere zugänglich machen.



## 8.1 Ziele festlegen

Das Unterrichtsteam entscheidet über sein Entwicklungsprojekt möglichst autonom. Die Entwicklungsschwerpunkte und Zielformulierungen orientieren sich am Berufsauftrag (inkl. Lehrplan) sowie an den schulinternen Zielen. Bei der Umsetzung handeln die Unterrichtsteams möglichst eigenverantwortlich. Kann das Unterrichtsteam seine Tätigkeit und damit das Lernen und Arbeiten selber bestimmen, ist die Motivation grösser und die Wirksamkeit des eigenen Lernens am höchsten.

## Schulen Olten

Im Entscheidungs- und Planungsprozess wird das Unterrichtsteam von einem Planungsinstrument unterstützt. Bei Bedarf kann es über die Schulleitung Prozess- oder Fachberatung anfordern.

→ Instrument „Vereinbarung Entwicklungsvorhaben“

### 8.2 Entwicklungsschwerpunkte festlegen

Die Entwicklungsschwerpunkte werden durch die Unterrichtsteams selber festgelegt. Bedingungen:

Die Entwicklungsschwerpunkte

- sind für die Lehrpersonen und ihren Unterricht zum jetzigen Zeitpunkt relevant,
- orientieren sich an Berufsauftrag, Lehrplan sowie an schulinternen Zielen (z.B. Leitbildaussage),
- sind Teil der Schul- und/oder Unterrichtsqualität,
- orientieren sich an anerkannt erfolgreicher Praxis.

### 8.3 Umsetzungsideen austauschen

Die Umsetzungsideen werden als Ideenbörse im Kollegium vorgestellt. Zum einen besteht damit die Möglichkeit, dass die Ideen und Projekte von anderen genutzt werden können und zum anderen erhalten die Unterrichtsteams von den anderen eine Rückmeldung zu ihrem Projekt. Besonders wertvoll ist, dass an dieser Stelle bereits andernorts gemachte Erfahrungen (z.B. Stolpersteine) in die Planungsarbeit einfließen können.

### 8.4 Ziele formulieren

Das Unterrichtsteam formuliert seine Ziele anhand der Leitfragen im Formular „Vereinbarung Entwicklungsvorhaben im Unterrichtsteam“. Es legt Zielformulierungen für die Lehrpersonen und für den Unterricht fest.

Das Unterrichtsteam formuliert Indikatoren, an denen die Zielerreichung überprüft werden kann.

Das Unterrichtsteam kann seine Ziele nach den SMART-Regeln formulieren.

<b>S</b>	Spezifisch	Z.B. Bezug zu Qualitätsleitbildaussage, Reformvorhaben
<b>M</b>	messbar (überprüfbar)	Mindestens ein Indikator als Zielvorgabe
<b>A</b>	Attraktiv	Neugier, Fragestellung, Mehrwert, Bedeutung für die Lehrpersonen
<b>R</b>	realistisch, relevant	Bezug und Bedeutung zum Unterrichtsalltag
<b>T</b>	Terminiert	Meilensteine, Jahreszyklus, ev. in Etappen

## 8.5 Planen

Die Planung des Entwicklungsprojekts umfasst die

- Organisation
  - Zusammensetzung des Unterrichtsteams
  - Leitung des Unterrichtsteams in allen organisatorischen Bereichen (keine inhaltliche und personelle Verantwortung)
  - Arbeitsplanung (Termine, Meilensteine, Verantwortlichkeiten, ...)
- Ressourcen
  - finanzielle Ressourcen
  - fachliche Ressourcen (Informationsbeschaffung, Weiterbildung, Hospitation...)

## 8.6 Arbeiten - Handeln – Lernen

Lehren und Lernen stehen im Zentrum der Institution Schule und gute Schulen profilieren sich in diesen Bereichen. Mit der Arbeit in Unterrichtsteams stellt die Schule sicher, dass Lehrpersonen lernen (arbeiten-handeln-lernen). Dies ist eine Voraussetzung, um die Lernprozesse von Schüler/-innen besser verstehen zu können und deshalb wirkungsvoller zu unterrichten. Das Lernen der Lehrpersonen findet innerhalb eines sehr konkreten Praxisbezuges statt. Dadurch ergeben sich schnell messbare Impulse für die tägliche Arbeit.

Die Organisation innerhalb eines Teams fördert die Verbindlichkeit, es braucht die Mitarbeit aller Teammitglieder. Gut funktionierende Unterrichtsteams erhöhen die Identifikation mit der Schule (Commitment) und können durch das Teilen der Verantwortung schon nach kurzer Zeit vor allem im psychischen Bereich Entlastung bewirken.

Unterrichtsteams können - je nach Zusammensetzung, Dynamik und Thematik - die Entwicklungsrichtung einer ganzen Schule bestimmen. Hier ist Vorsicht geboten, wenn sich Ansätze zu Fehlentwicklungen zeigen. Klare Vereinbarungen zum Entwicklungsvorhaben und regelmässige Auswertungsanlässe sind die Grundlage für einen positiven Verlauf.

→ Instrument „Vereinbarung Entwicklungsvorhaben“

## 8.7 Standort bestimmen – Evaluieren

Der Prozess Standort bestimmen - Evaluieren besteht grundsätzlich aus drei Teilen:

- Das Unterrichtsteam evaluiert und überprüft seine Arbeit anhand der „Vereinbarung Entwicklungsvorhaben“ selber. Dazu wird in einer Selbsteinschätzung evaluiert, wie der Entwicklungsprozess (Handeln und Lernen aus der eigenen Sicht) erlebt und die anvisierten Ziele erreicht wurden.
- Die Ergebnisse des Entwicklungsprozesses werden gegenüber der Schulleitung und dem Kollegium an einem Austausch Anlass offengelegt.
- Das Unterrichtsteam erhält ein kollegiales Feedback in mündlicher Form am Austausch Anlass.
- Das Unterrichtsteam bekommt eine qualifizierte schriftliche Rückmeldung der Schulleitung.

→ Instrument „Rückmeldungen zum UT-Projekt“ (Teil 1, 2, 3)

→ Instrument „Fragestellungen für Fremdeinschätzung (kollegiales Feedback)“.

## 9 Support durch die FHNW: [www.schul-in.ch](http://www.schul-in.ch)

### 9.1 Kurzberatung für Unterrichtsteams

Ein Unterrichtsteam kann ein- oder zweimal pro Schuljahr eine Kurzberatung des Instituts Weiterbildung und Beratung PH FHNW in Anspruch nehmen mit dem Ziel, sich bei der Umsetzung des Entwicklungsvorhabens durch Fachpersonen beraten zu lassen. Folgende Grundformen können eine Kurzberatung prägen:

- Rückmeldung: Ein UT hat an seinem Entwicklungsvorhaben gearbeitet und möchte nun von einer Fachperson Rückmeldungen und Anregungen zu ersten Arbeitsergebnissen bekommen.
- Inhaltliche Klärung: Ein UT kommt während der Arbeit am Entwicklungsvorhaben an eine Fragestellung, die die Lehrpersonen mit fachlicher Unterstützung diskutieren und lösen möchten.
- Klärung der Zusammenarbeit in der Gruppe: Ein UT kommt nicht recht auf Touren, weil die Gruppendynamik oder die Arbeitsweise erfolgreiches und befriedigendes Arbeiten schwierig macht, und will das mit einer Beratungsperson klären.

## 10 Unterrichtsteam-Arbeit im Schuljahres-Zyklus

Aktivität	TAZ	UFZ	Inhalt	Qualitätszirkel/ Zeitpunkt
Planungstag		1/2 bis 1 Tag, Präsenztage am Ende der Sommerferien	Planung des neuen Schuljahres: - Ideenbörse - UT-Bildung - Konkretisierung des UT-Entwicklungs- vorhabens - Kurzpräsentation des Entwicklungsvorha- bens - konkrete UT-Arbeit	Ziele festlegen - Planen 4. / 1. Quartal
Zielvereinbarungsgespräch		1 h	Bei Bedarf auf Initiative des UT oder der Schul- leitung	
Arbeiten im UT	10		Gemäss Entwicklungs- vorhaben und strukturel- le Jahresplanung	Arbeiten - Han- deln - Lernen 1. - 4. Quartal
Standortbestimmung und Vorbereitung Austausch- anlass	1		- Reflexion zu Arbeits- und Gruppenprozes- sen im vergangenen UT-Zyklus, - Vorbereitung des Aus- tauschanlasses mit Selbsteinschätzung	Standort bestimmen - Evaluieren 4. Quartal
Austauschanlass mit Rückmeldungen		½ Tag	UT stellt Arbeiten und Ergebnisse vor und er- hält Rückmeldungen.	
Auswertungsgespräch		1 h	Bei Bedarf auf Initiative des UT oder der Schul- leitung	

TAZ = Teamarbeitszeit

UFZ = Unterrichtsfreie Zeit