

Schule für Kooperative Lernformen fit machen

Ist Ihre Schulorganisation für den Einsatz neuer Lernformen geeignet?

Ludger Brüning
brueningludger@web.de

Tobias Saum
tobias.saum@web.de



Immer mehr Schulen setzen als einen Schwerpunkt ihrer Entwicklung, in ihrem Unterricht verstärkt Kooperatives Lernen zu praktizieren. Damit dies gelingt, müssen allerdings zwei zentrale Bedingungen erfüllt sein. Einerseits muss es ein passendes Fortbildungskonzept für die Lehrkräfte geben. Die andere Bedingung ist eine geeignete innere Organisation der Schule, damit die Voraussetzungen für die Entwicklung des Unterrichts gegeben sind. Wie eine solche Organisation aussehen sollte und wie Ihre eigene Schulorganisation einzuschätzen ist, erfahren Sie in diesem Beitrag.

Gliederung	Seite
1. Kooperatives Lernen in die Schule bringen – vom Wissen zum Handeln	2
2. Wie ist unsere Schule organisiert?	5
3. Unterricht und Schule in kooperativen Systemen entwickeln	6
3.1 Kooperationsstrukturen offen organisieren	7
3.2 Persönliche Verantwortung übernehmen	10
3.3 Positive Abhängigkeit ermöglichen	11
3.4 Prozesse evaluieren	13
3.5 Soziale Fähigkeiten stärken	14
4. Schule leiten in lernenden Organisationen	15
5. Den eigenen Weg gehen	16
6. Arbeitshilfe	18
Vergleich hierarchischer und kooperativer Strukturen in Schulen	18

1. Kooperatives Lernen in die Schule bringen – vom Wissen zum Handeln

Mit Fortbildungen beginnen

Begeisterung steckt an

Interessierte Kollegen sollten das Kooperative Lernen so kennenlernen können, dass sie dann auch in der Lage sind, es in ihrem eigenen Unterricht umzusetzen. Dazu müssen sie an Fortbildungen teilnehmen. Es hat sich allerdings als wirkungslos erwiesen, wenn nur einzelne Kollegen an solchen Fortbildungen teilnehmen. Ebenso wenig reicht es aus, wenn die Kollegen einer Schule nur eine eintägige Fortbildung zu diesem Thema bekommen. Daher führen wir in der Regel zunächst vier über zwei Jahre verteilte ganztägige Fortbildungen an einer Schule durch – das hier vorgestellte Modell wird seit drei Jahren an nordrheinwestfälischen Gesamtschulen erprobt. Es hat sich bewährt, dass sich die Kollegen freiwillig für die Teilnahme an der Fortbildung entschieden. Dies ist meist ein Großteil des Kollegiums und aufgrund deren Begeisterung kommen viele derjenigen, die anfangs nicht dabei waren, später hinzu. Die Inhalte der Fortbildungen sind dargestellt in Brüning/Saum 2006a und in dem zweiten Band dazu, der in Vorbereitung ist.

Schulmentoren ausbilden und Neues verankern

Ansprechpartner in der Schule

Fortbildungen allein haben erfahrungsgemäß oft noch nicht die gewünschte Wirkung: Häufig sind die bisherigen Routinen so stark, dass sie sich wieder durchsetzen, sobald nach einer Fortbildung die Trainer wieder weg sind. Dies geschieht seltener, wenn die Lehrkräfte Mentoren haben, die an ihrer Schule unterrichten und sie begleiten. Dafür ist die Ausbildung von Schulmentoren sinnvoll. Sie haben die Aufgabe, ihre Kollegen bei der Umsetzung des Kooperativen Lernens im Unterricht zu unterstützen und den internen Erfahrungsaustausch zu organisieren.

Mentorenfortbildung und Werkstattgruppe

Durch eine eigene Fortbildung werden die Mentoren in die Lage versetzt, eine Werkstattgruppe zur Unterrichtsentwicklung an ihrer Schule zu initiieren, zu leiten und in dieser Gruppe kleine Fortbildungseinheiten zu moderieren. Auch auf ihre anderen Aufgaben werden sie vorbereitet, indem thematisiert wird, wie Hospitationen an der Schule organisiert werden können, was bei Nachbesprechungen im kollegialen Kreis zu beachten ist und wie die Umsetzung in Fachgruppen begleitet werden kann. Daneben ist es aber auch sehr bedeutsam, dass die Mentoren selber zu Unterrichtsprofis im Sinne des Kooperativen Lernens werden, damit sie auf die vielfältigen unterrichtspraktischen Fragen ihrer Kollegen, die in einem Unterrichtsentwicklungsprozess entstehen, ausreichende Antworten zu geben vermögen.

Soziale Netzwerke in der Schule bilden

Die Veränderung hin zum Kooperativen Lernen wird in der Regel durch soziale Netzwerke angetrieben. Daher ist es wichtig, dass sich an einer Schule, an der die Kollegen ihren Unterricht verändern wollen, ein solches Netzwerk bildet. Dies kann z. B. nach der Auftaktfortbildung durch die Werkstattgruppe der Mentoren geschehen. In dieser Gruppe wird die Motivation der Teilnehmenden durch die soziale Unterstützung gestärkt. Gleichzeitig finden hier wichtige inhaltliche Austauschprozesse über die Herausforderungen eines veränderten Unterrichts statt. Erfahrungen werden ausgetauscht und Probleme in der Umsetzung gemeinsam gelöst. Neben solchem Erfahrungsaustausch werden in den Werkstattgruppen auch kleinere, von den Schulmentoren moderierte Fortbildungen durchgeführt. Gerade in der Phase der Umsetzung und der Praxiserprobung sind sie damit eine wichtige Hilfe, um den Lernprozess in Gang zu halten.

Netzwerke: Austausch und Dazulernen

Neben den Werkstattgruppen haben vor allem sogenannte Praxis-Tandems motivierende und fördernde Funktionen. Dazu stoßen die Mentoren an vielen Schulen auch die gegenseitige Hospitation an oder werden von anderen Kollegen im eigenen Unterricht besucht.

Praxis-Tandems und Hospitation

Ressourcen und Unterstützung sichern

Unterstützen Sie Veränderungen



Wichtig

Die vorgestellten Möglichkeiten sind nur längerfristig umsetzbar, wenn dazu sowohl von der Schulaufsicht als auch innerhalb der Schule die notwendigen Ressourcen bereitgestellt werden (vgl. Abb. A 4.1-1, S. 4).

Eine besondere Schwierigkeit besteht zur Zeit noch darin, hierzu geeignete Moderatoren und Trainer zu bekommen. Konkret bedeutet dies, dass die Schulaufsicht die Ausbildung von Trainern auf den Weg bringen muss, die in der Lage sind, einen langfristigen Fortbildungsprozess im Sinne des Kooperativen Lernens zu begleiten. Diese Ausbildung benötigt nach unserer Erfahrung einen mehrjährigen Vorlaufprozess, wenn nicht bereits auf qualifizierte Trainer zum Kooperativen Lernen zurückgegriffen werden kann. Hier ist eine große Sorgfalt notwendig, damit nicht im Schnellverfahren vermittelte Inhalte von Trainern ohne persönlichen Erfahrungshintergrund weitergegeben werden. Erst wenn die Trainer selber kooperativ unterrichten und mit den Problemen der Unterrichtsgestaltung vertraut sind, werden sie authentisch auftreten und erfolgreich fortbilden können. D. h. die Trainer müssen in der Lage sein, sowohl ganze Schulkollegien als auch Mentoren fortzubilden.

Von außen: Trainer ausbilden

Zeit und Geld

Die Schulen müssen die Zeit und das Geld zur Verfügung gestellt bekommen, um entsprechende Fortbildungen durchführen zu können. Die für die Unterrichtsentwicklung bedeutsamen Mentoren brauchen die Ressourcen, um mindestens einmal im Quartal eine Werkstattgruppe organisieren zu können. Hier ist an ausreichende Zeit zu denken, aber auch an die Bereitstellung von Fortbildungsunterlagen oder Moderationsmaterialien. Zudem müssen die Mentoren für ihre längerfristige Fortbildung mitunter vom Unterricht freigestellt werden.

Von innen: Teilnahme und Motivation

Zentral in diesem Prozess ist außerdem die Unterstützung durch die Schulleitung. Sie muss bereit sein, den Prozess aktiv zu begleiten und auch selbst an den Fortbildungen teilzunehmen. Sie sollte die Mentoren zudem durch eine Reduzierung der Unterrichtsverpflichtung entlasten. Innerschulisch sollte sie für die Praxis-Tandems oder Hospitationen die organisatorischen Voraussetzungen schaffen, damit sie sich gegenseitig in ihrem Unterricht besuchen können. Das Engagement der Kollegen, die sich auf den Weg machen, ausreichend innerhalb der Schulgemeinde zu würdigen, ist in diesem Zusammenhang fast schon selbstverständlich. Unsere Erfahrungen zeigen, dass es ohne aktive Unterstützung der Schulleitungen nicht zu nachhaltigen Veränderungen kommt.

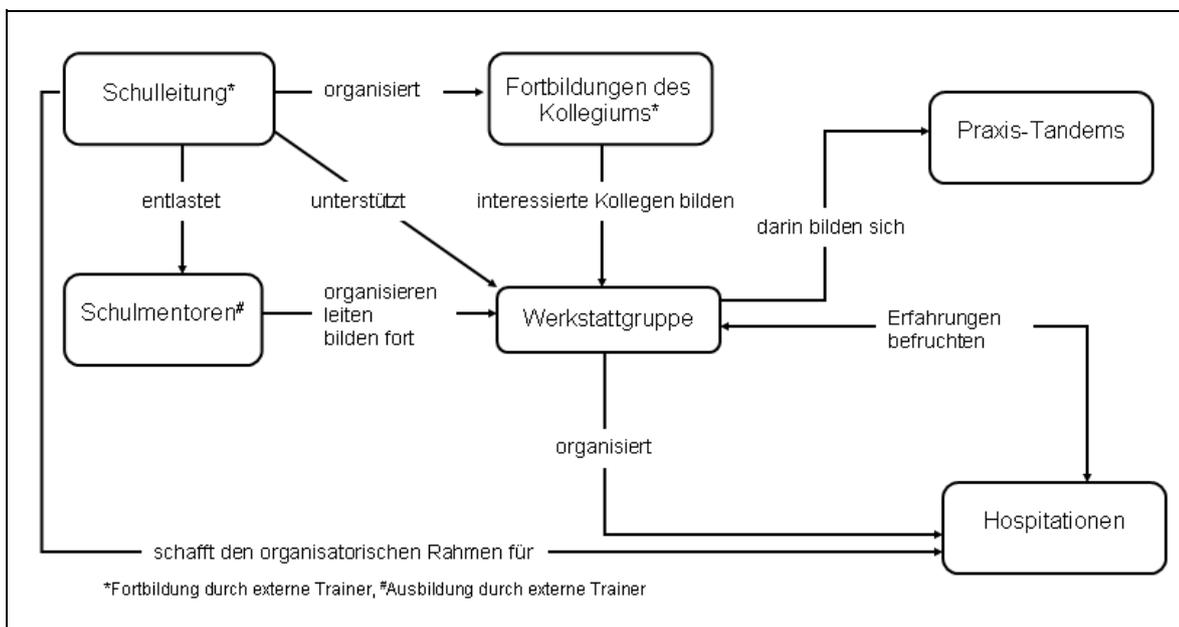


Abb. A 4.1-1 Struktur zur Unterstützung der Unterrichtsentwicklung

2. Wie ist unsere Schule organisiert?

Die anfangs genannte zweite zentrale Bedingung gelingender Unterrichtsentwicklung betrifft die Schulorganisation. Wird dieser Faktor zu wenig berücksichtigt, besteht die Gefahr, dass die Schulen zwar in die Fortbildung ihrer Kollegen investieren, der Unterricht sich aber nicht entscheidend oder nur kurzfristig verändert. Ursache eines solchen Scheiterns kann sein, dass die innere Struktur der Schule im Widerspruch zu einer Unterrichtsentwicklung im Sinne des Kooperativen Lernens steht: Lehrkräfte, die weder ihre Arbeit miteinander noch die zwischen Schulleitung und Kollegium als kooperativ erfahren, werden vermutlich kaum eine auf Zusammenarbeit angelegte Unterrichtsphilosophie wertschätzen und bereit sein, diese auf Dauer einzusetzen.

Widerspruch zwischen Anspruch und Struktur

Grund dafür ist häufig eine Organisation der Schule, die diesem Ansatz vollkommen widerspricht (vgl. Shachar/Sharan 1993, S. 64 f. Für den kollegialen Austausch bedanken wir uns bei Gerd Konietzko, Hagen). Denn die innere Schulstruktur, die die Unterrichtenden in ihren Arbeitszusammenhängen täglich erleben, prägt auch ihre Erfahrungen, die wiederum ihre subjektiven Lehrertheorien und somit auch das Lehrerhandeln bestimmen (vgl. Shachar/Sharan 1993, S. 70). Also muss die Veränderung der Lernkultur nicht selten mit einer Veränderung der internen Schulorganisation einhergehen.

Schulstruktur und Lehrerhandeln

Parallelen Unterricht – Schule



Wichtig

Wie die Unterrichtenden beim Kooperativen Lernen die Schüler anleiten, die Kooperationsprozesse steuern, auf ihre Initiative reagieren, sie an der Planung und bei Entscheidungen beteiligen, so kommt der Schulleitung die Aufgabe zu, diesen Prozess des Interessensausgleichs innerhalb des Kollegiums und zwischen Schulleitung und Kollegium kooperativ zu steuern.

Hierarchische Strukturen in Unterricht und Schule

Bei den Formen der Schulorganisation kann man idealtypisch zwischen einer hierarchischen Form und einer Form, die möglichst viele Möglichkeiten der Mitbestimmung bietet und in der es Strukturen zur Kooperation der Kollegen untereinander und zwischen Schulleitung und dem Kollegium gibt, unterscheiden (vgl. Tabelle A 4.1-1, S. 18). Setzt man die Form der Schulorganisation mit der Form des Unterrichts in Beziehung, dann wird deutlich, dass eine hierarchisch geführte Schule viele Parallelen zu lehrerzentriertem Frontalunterricht aufweist: Der Unterrichtende verhält sich an einer solchen Schule sys-

Parallele: Frontalunterricht

temkonform, wenn er auf Kooperation zwischen den Schülern wenig Wert legt. Ein Lehrer, der in diesem System in seinem Unterricht eher offene oder kooperative Formen des Unterrichtens anstrebt, ruft unter Umständen Irritationen bei allen Mitgliedern des Systems hervor, die ihn veranlassen, sich wieder systemkonform zu verhalten.

Kooperatives Modell der Schulorganisation

Parallele: Kooperative Lernformen

Die Schulstruktur, die dem Unterricht im Sinne des Kooperativen Lernens entspricht, ist durch Kooperationsstrukturen gekennzeichnet, in denen gemeinsam Entscheidungen getroffen und in denen Prozesse, die ihre Arbeit betreffen, gemeinsam gesteuert und reflektiert werden. In kooperativen Systemen sind die Lehrkräfte an der Entwicklung der Schule beteiligt, sie bekommen echte Entscheidungsspielräume. Die Verteilung von Ressourcen, die Umsetzung von curricularen Anforderungen, die Wege zur Erreichung der Bildungsziele und andere wesentliche Aspekte werden in Kooperation mit der Schulleitung entschieden. In ähnlicher Weise sind Schüler beim Kooperativen Lernen eingebunden: Sie stellen innerhalb der Gruppen Fragen, planen, initiieren ihre Tätigkeiten, sind in hohem Maße aktiv am Lernen beteiligt und kommunizieren ebenso häufig mit den Mitschülern wie mit dem Unterrichtenden.



Tipp

Standortbestimmung Ihrer Schule

Überprüfen Sie selbst, wie Ihre Schule organisiert ist: Nutzen Sie die Tabelle A 4.1-1 (S. 18) und überlegen Sie anhand der Merkmale hierarchischer und kooperativer Strukturen an Schulen, an welchen Stellen Sie bereits kooperativ arbeiten und wo es an Ihrer Schule möglicherweise noch Entwicklungsbedarf gibt.

3. Unterricht und Schule in kooperativen Systemen entwickeln

Gelingensbedingungen

Schulen müssen also zu lernenden und d. h. heißt immer auch kooperativen Organisationen werden. In ihnen legen die Mitglieder Wert auf eine gelingende Zusammenarbeit und haben gleichzeitig ein Bewusstsein dafür, dass dies die Grundlage befriedigender und erfolgreicher Arbeit ist. Die Unterrichtsforscher Johnson/Johnson (1999 und 2008) haben in einer Vielzahl empirischer Untersuchungen herausgearbeitet, unter welchen Bedingungen Kooperatives Lernen erfolgreich ist (vgl.

Abbildung A 4.1-2). Nach unserer Auffassung müssen diese fünf Bedingungen auch in der Organisation einer Schule gegeben sein, damit optimale Voraussetzungen für die Unterrichtsentwicklung vorliegen. Im Folgenden möchten wir aufzeigen, wie diese Gelingensbedingungen auf der Ebene der Schulorganisation aussehen können.

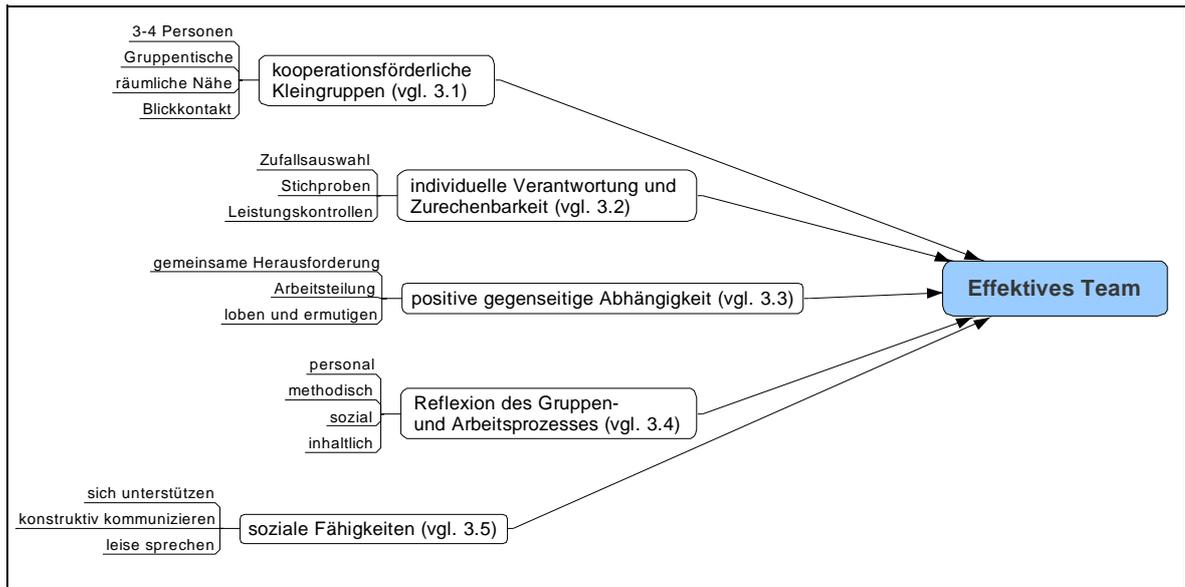


Abb. A 4.1-2 Was charakterisiert ein erfolgreiches Team?
(nach Johnson/Johnson 1999, S. 69 ff.)

3.1 Kooperationsstrukturen offen organisieren

Gruppen und Systeme sind vor allem dann erfolgreich, wenn sie über angemessene Kommunikationsstrukturen verfügen. Beim Kooperativen Lernen ist es daher sinnvoll, mit Kleingruppen von zwei bis vier Schülern zu arbeiten, die an einem Tisch sitzen, Blickkontakt haben und direkt miteinander ins Gespräch kommen können.

Die Kommunikation muss stimmen

Auch Schulen benötigen solche Formen der Untergliederung. Natürlich sind dazu nicht Kleingruppen wie im Unterricht notwendig, aber überschaubare Einheiten, die eng zusammenarbeiten. Erst sie erlauben es, eine gemeinsame Vorstellung von der Arbeit, mittelfristige Ziele, gemeinsame Normen und Problemlösungen zu entwickeln. Deshalb weisen Schulen, in denen die Kollegen mehr oder wenig isoliert arbeiten und sich über das eigentliche Kerngeschäft, den Unterricht, kaum austauschen, nur wenig Entwicklungspotential auf.

Kleine Einheiten bilden



Gutes Zusammenarbeiten

Beispiel

Alle Preisträger des Deutschen Schulpreises der Robert-Bosch-Stiftung zeichnen sich durch professionelle Kooperation innerhalb der schulinternen Arbeitsstrukturen aus. Die Kollegen des Hauptpreisträgers 2006, der Dortmunder Grundschule Kleine Kielstraße, arbeiten z. B. in einer aus Schulleitung und Kollegen bestehenden Steuergruppe sowie in Jahrgangsteams und in thematischen Teams zusammen. Zu näheren Informationen vgl. www.deutscher-schulpreis.de. Dort finden Sie auch Kurzprofile der Preisträger, aus denen die Kooperationsstrukturen entnommen werden können.

Teammodell

In Schulen mit mehr als 20 Kollegen bietet sich vor allem das Teammodell an. Dabei wird pro Jahrgang ein Lehrerteam gebildet, das schwerpunktmäßig in diesem Jahrgang unterrichtet, idealerweise ein eigenes Lehrerzimmer in unmittelbarer Nähe zu den Klassenräumen hat und sich regelmäßig zu einer Teamkonferenz trifft. Dass viele Schulen den Teams kein eigenes Lehrerzimmer zur Verfügung stellen können, ist kein Hindernis. Es gibt auch erfolgreiche Teamschulen, die nur ein Lehrerzimmer haben. Entscheidend sind die Teamkonferenzen, die etwa einmal im Monat stattfinden sollten.

Ein Blick in eine Teamkonferenz

Rahmenbedingungen

Die Gesamtschule Haspe in Hagen ist als Teamschule organisiert. Vor einer Woche hat Sylvia Schneider (Name geändert), die Teamsprecherin des 6. Jahrgangs, die Einladungen für die heutige Teamkonferenz in die Fächer gelegt. Mitglieder des Teams sind die Klassenlehrer der sechs Klassen des Jahrgangs; da jede Klasse zwei Klassenlehrer hat, sind es also zwölf Personen. Außerdem gehören noch die Sozialpädagogin zum Team und ein Lehrer, der zwar viel im Team unterrichtet, aber kein Klassenlehrer ist. Zu Gast ist heute zudem die Abteilungsleiterin für die Jahrgänge 5 und 6, die auch Mitglied des Schulleitungsteams ist. Die Kollegen haben bis 13.05 Uhr Unterricht und die Konferenz soll um 13.30 Uhr beginnen. Die Gesamtschule Haspe ist eine Ganztagschule, aber am Dienstagnachmittag haben die Schüler nachmittags frei, damit die Konferenzen und Arbeitsgruppen stattfinden können.

TOPs: Unterrichtspartitur, ...

Auf der Tagesordnung stehen heute neben der Vorbereitung auf die nächste Lehrerkonferenz das gemeinsame Erziehungshandeln und die Überarbeitung der Unterrichtspartitur. Eine Unterrichtspartitur ist eine Übersicht über die Inhalte sowie die Lern- und Lehrmethoden, die in den Fächern in dem Schuljahr vermittelt und angewendet werden sol-

len. Durch diese Übersicht wird für alle transparent, wann z. B. in Deutsch eine Methode zur Texterschließung eingeführt wird. Die anderen Fächer wissen dann, ab wann sie bei der Erschließung von Texten darauf zurückgreifen können. Ebenso sehen alle auf der Unterrichtspartitur, wann im Fach Gesellschaftslehre Ägypten behandelt wird. Die Fächer Kunst und Religion können dann zu dieser Zeit diesen Unterrichtsgegenstand auch aufnehmen, so dass fächerübergreifender Unterricht stattfindet. Jeder Jahrgang hat die Möglichkeit, diese Partitur, die einmal bei einer schulinternen Fortbildung erstellt worden ist, an die eigenen Ideen und Möglichkeiten anzupassen. Da die einzelnen Fachkollegen schon ihre Jahresplanung erstellt haben, bleibt jetzt nur die Aufgabe, diese aufeinander abzustimmen. Weil es nicht viele Änderungsvorschläge gibt, kann Frau Schneider bald zum nächsten Tagesordnungspunkt, dem gemeinsamen Erziehungshandeln, übergehen.

Schon am Anfang des 5. Jahrgangs wurde ausgehend von den schulischen Grundsätzen die Umsetzung des gemeinsamen Erziehungshandelns besprochen. Dabei wurden unter anderem Absprachen dazu getroffen, wie z. B. Regelverstöße geahndet werden, wie man mit den Wünschen der Schüler umgeht, während des Unterrichts auf die Toilette zu gehen, ob die Schüler während des Unterrichts Wasser trinken dürfen, dass sie in den 5-Minuten-Pausen nicht die Klassen verlassen dürfen, sondern die Materialien für die nächste Unterrichtsstunde aus ihrem Fach hinten im Klassenraum holen sollen etc. Diese Absprachen sind wichtig. Sie erleichtern es den Schülern, die Regeln zu verinnerlichen, und sie geben den Kollegen Handlungssicherheit. Da die Regeln bei jedem Lehrer gelten, können diese nicht gegeneinander ausgespielt werden („Bei Herrn xy darf ich aber während des Unterrichts Wasser trinken ...“).

Die Vorbereitung auf die Lehrerkonferenz ist dann das letzte Thema der Teamsitzung. Auch hierbei gilt das Prinzip des Kooperativen Lernens: Erst alleine arbeiten (jeder liest die Vorlagen für die Lehrerkonferenz und macht sich seine Gedanken), dann austauschen (in der Teamkonferenz) und abschließend die Teampositionen auf der Lehrerkonferenz vorstellen und diskutieren.

Die Konferenz dauerte insgesamt beinahe zwei Stunden – manchmal dauert sie noch länger. Kooperation braucht aber Zeit, wie jedes intensiv kooperierende Team bestätigen wird. Aber der Gewinn ist um ein Vielfaches höher als die Zeit, die man investiert. Nicht nur Schüler profitieren davon, weil sie mehr lernen und eine positive Schulkultur erleben, sondern auch die Lehrer, weil sie die Kooperation auf der anderen Seite auch entlastet und die Arbeitszufriedenheit spürbar erhöht.

... gemeinsames Erziehungshandeln, ...

... Vorbereitung der Lehrerkonferenz

Dauer

Weniger Belastung für den Einzelnen	<p>Vorteile des Teammodells für Schule und Lehrkräfte</p> <p>Dass eine Teamschule zu einer Reduzierung der Belastungen des Lehrerberufes und erhöhter Arbeitszufriedenheit und Gesundheit führt, ist in der wissenschaftlichen Forschung inzwischen unbestritten (vgl. hierzu Netzwerk Bildung und Gesundheit in NRW: www.opus-nrw.de). Ergänzend sei angemerkt, dass effektive Schulen, in denen Absprachen über das Erziehungshandeln zum Bestandteil der Schule gehören, einen signifikant höheren Einfluss auf den Lernerfolg ihrer Schüler haben (vgl. Marzano et al. 2003, S. 2 ff. und 103 ff.) als Schulen, denen dieses Kooperationselement fehlt.</p>
Bessere Entwicklungsbedingungen	<p>In Schulen mit diesem Teammodell ist die Schulentwicklung in der Regel erheblich leichter zu realisieren, als wenn solche Strukturen fehlen. Und die Teams werden häufig sogar selbst zum Motor der Innovation, da diese eben aus der Kooperation erwächst. Ob Trainingsraum, Inhalte für Fortbildungen, Organisation von Mittagsaufsichten oder Gestaltung der Schule – viele Impulse der Schulentwicklung erwachsen aus den Teams und werden so auf den Weg gebracht und in der Lehrer- und der Schulkonferenz vorgestellt, besprochen und beschlossen. Dies sind wesentliche Bausteine einer tragfähigen und nachhaltigen Schulentwicklung.</p>



Wichtig

Weniger Hierarchie durch Teams

Teams sind also eine erfolgreiche Möglichkeit, die oben angesprochene flache Schulorganisation zu realisieren, da in den Teams der Willensbildungsprozess erfolgen kann und die unmittelbare Mitbestimmung für jeden Einzelnen erfahrbar wird.

3.2 Persönliche Verantwortung übernehmen

Schüler: verantwortlich für Lernerfolg	<p>Wenn Gruppen erfolgreich arbeiten und lernen, dann gehören immer auch die persönliche Verantwortung des Einzelnen für die Leistung der Gruppe und ein Bewusstsein für den eigenen Beitrag dazu. Nicht umsonst ist Kooperatives Lernen immer dann erfolgreich, wenn die Schüler ein Bewusstsein davon haben, dass sie zum Lernergebnis der Gruppe beitragen, aber auch über das Gesamtergebnis der Gruppe Rechenschaft ablegen können.</p>
Lehrer: verantwortlich für Unterricht	<p>Nicht anders verhält es sich mit den Lehrenden. Auch sie müssen Rechenschaft über ihren Beitrag innerhalb des Systems Schule ablegen können. Sie sind verantwortlich für ihren Unterricht, der durchaus mehr oder weniger erfolgreich sein kann, wie viele empirische Studien belegen. Wer eine Schule entwickeln möchte, der muss immer wieder</p>

das Bewusstsein dafür wecken, dass alle Unterrichtenden eine Mitverantwortung für die Entwicklung der Schüler tragen, die jeder mit seiner selbst gewählten Rolle übernommen hat. Wir sind eben in ganz besonderem Maße an der Entwicklung der Kinder und Jugendlichen beteiligt (Fullan et al. 2005, S. 54 f.). Innerhalb der Schule geht es vor allem darum, dass die Lehrerteams gemeinsame Absprachen treffen und die Kollegen sich auch an die Absprachen halten und ihr Lehrerhandeln danach ausrichten. Dazu gehören z. B. die oben aufgezeigten Absprachen zum gemeinsamen Erziehungshandeln oder zur Unterrichtspartitur, die auf der Teamkonferenz getroffen worden sind.

Konsequenzen: Transparenz und Rechenschaftslegung

Da unterschiedliche Lehrformen zu ganz unterschiedlichen Lernergebnissen bei den Schülern führen, ist auch die Frage, wie unterrichtet wird, keine ganz persönliche Entscheidung. Diese Einsicht ist nicht immer angenehm und die daraus resultierenden Konsequenzen sind nicht leicht zu realisieren. Aber gerade in einem kooperativen System ist eine Antwort darauf möglich. Eine innerschulische Kultur der Transparenz („offene Klassentür“) und der Rechenschaftslegung, aber auch der gegenseitigen Achtung sind hier zu schaffen.

Diese Erkenntnis kollidiert nur auf den ersten Blick mit dem von uns geforderten flachen, kooperativen System der Schulorganisation: Es geht uns nicht darum, dass bestimmte Unterrichtsformen „von oben“ verordnet werden, sondern dass gemeinsam an der Verbesserung des Unterrichts gearbeitet wird, im Bewusstsein der persönlichen Verantwortung für die uns anvertrauten Schüler. Erfolgreiche Schulentwicklung kann ohne das persönliche Verantwortungsbewusstsein der Unterrichtenden für die Entwicklung ihrer Schüler nicht gelingen. Dieses Bewusstsein immer wieder in den Fokus der Arbeit zu rücken, ist Aufgabe erfolgreicher Schulleitungen.

**Sich persönlich
verantwortlich fühlen**

3.3 Positive Abhängigkeit ermöglichen

Die positive Abhängigkeit ist eine Kernbedingung erfolgreicher Kooperation. Denken Sie einmal an ein Unternehmen der Automobilindustrie:

Das Ergebnis hängt von allen ab



Beispiel

Hier entwickeln kleine Ingenieurteams einzelne Elemente des Automobils. Jedes Team liefert einen Beitrag, der notwendig für das Entstehen des Gesamtprodukts ist. Alle sind voneinander abhängig, keiner könnte alleine ein Auto entwickeln und produzieren.

Erziehungserfolge durch gute Absprachen

Auch gute Schulen sind solche komplexen Systeme, in denen die Kollegen vielfach voneinander abhängig sind. Erzieherisches Arbeiten zum Beispiel ist gerade dann erfolgreich, wenn es auf der Grundlage gemeinsamer Absprachen geschieht. Der Erfolg der eigenen Anstrengungen ist davon abhängig, dass sich möglichst viele Kollegen um die Umsetzung der gemeinsamen Erziehungsziele konsequent bemühen.

**Tipp****Binden Sie viele ein**

Wenn Sie in Ihrer Schulleitung diesen Aspekt erfolgreicher Kooperation gezielt fördern, dann beziehen Sie möglichst viele Kollegen in die Entscheidungsfindung ein. Delegieren Sie einzelne Funktionen, setzen Sie Steuergruppen ein, die den Schulentwicklungsprozess lenken und begleiten und halten Sie dabei stets engen Kontakt zu den Lehrkräften.

Lehrkräfte einbeziehen durch Teambildung

Der Einbezug der Kollegen läuft vor allem über die Teams. Denn außer den Bereichen, in denen die Schulleitung alleine entscheiden muss (z. B. Personalentscheidungen), werden die Teams zu den anderen Fragen gehört und können ihre Positionen und Argumente mit einbringen.

An Entscheidungsfindung beteiligte Gruppen

In kooperativ ausgerichteten Schulen gibt es in der Regel noch weitere Gruppen, in denen Kollegen an der Entscheidungsfindung beteiligt sind.

Entlastungsstunden

- Ein Beispiel ist die Gruppe, die über die Entlastungsstunden entscheidet. Dazu hat das Kollegium Kollegen entsandt, die dann gemeinsam mit dem Schulleiter die Wünsche der Lehrkräfte nach Entlastungsstunden für besondere Aufgaben (z. B. Leitung der Sammlung in den Naturwissenschaften, Arbeit in der Schulbibliothek, hohe Anzahl von Korrekturen, Leitung der Werkstattgruppe für Kooperatives Lernen etc.) prüfen und versuchen, die zur Verfügung stehenden Stunden möglichst gerecht zu verteilen. Ihr Vorschlag wird dann in der Lehrerkonferenz zur Entscheidung gestellt.

Steuergruppe

- Ein weiteres wichtiges Gremium, in dem die Kollegen einbezogen werden, ist die Steuergruppe. In der Steuergruppe sind alle Teamsprecher sowie die Leiter der Arbeitsgruppen. Alle Fragen und Konzepte, die in den Teamsitzungen und der Lehrerkonferenz diskutiert werden sollen, werden hier besprochen und vorbereitet. Dadurch kennen die Teamsprecher die zur Diskussion stehenden Kon-

zepte genau und können sie in der Teamkonferenz besser erläutern. Genauso können die Teams hier ihre Ideen einbringen und so die Tagesordnungen der nächsten Teamsitzungen und Lehrerkonferenzen mitbestimmen. Die Schulleitung kann die in der Steuergruppe vorgebrachten Ideen oder Einwände aufnehmen und die Konzepte und Vorlagen noch überarbeiten, bevor sie in die Teams kommen. Dadurch erübrigen sich in den Teams manche Diskussionen und die Zeit kann intensiver genutzt werden.

3.4 Prozesse evaluieren

Eine weitere Gelingensbedingung Kooperativen Lernens ist die regelmäßige Reflexion. Dabei können soziale, methodische oder inhaltliche Elemente in den Blick genommen werden. Diese Reflexion ist aber nicht nur ein zentrales Element im Unterricht, sondern auch in einer lernenden Organisation. Denn das Lernen geschieht gerade durch solche Reflexions- und Evaluationsprozesse. Neben den heute zunehmend obligatorischen externen Evaluationen sind dabei auch interne Evaluationen von großer Bedeutung.

Wenn eine Schule sich in kooperativen Prozessen Ziele gesetzt und eine Unterrichtsentwicklung im Sinne des Kooperativen Lernens initiiert hat, dann muss der Weg dorthin in regelmäßigen Abständen evaluiert werden. Dabei ist es praktikabel, wenn das Kollegium immer nur einzelne Aspekte der eigenen Entwicklung in den Blick nimmt, da umfassende Evaluationen umfangreiche Erhebungen erfordern, deren Durchführung, Auswertung und daraus resultierenden Konsequenzen die Einzelschule sonst überfordern kann.

Regelmäßig reflektieren

Einzelaspekte untersuchen

Evaluations-Tools



Internet-Tipp

Viele erprobte und praktikable Instrumente zur schulinternen Qualitätsentwicklung und Evaluation finden sich unter www.iqesonline.net.

Rückblick mit vorausschauender Planung

So blicken z. B. die Teams am Schuljahresende auf das zurück, was sie im Schuljahr gemacht haben: Sie stellen Unterrichtsmaterialien zusammen, die sich bewährt haben, sammeln Erfahrungen gelungener Wandertage und Klassenfahrten, weisen auf Dinge hin, bei denen es im Jahrgang Probleme gab usw. Dies wird dann dem Team des nachfolgenden Jahrgangs vorgestellt. Dieses kann dann seine Schuljahresplanung auf der Grundlage der Erfahrungen erstellen, die das letzte Team gemacht hat.

**Beispiel****Konferenz zu Schuljahresbeginn**

Dafür treffen sich am Anfang jedes Schuljahres neben dem Team auch die Fachteams zu einer Konferenz. Im Fachteam sind die Kollegen, die ein Fach in einem Jahrgang unterrichten, z. B. die Deutschkollegen aller sechs Klassen des 6. Jahrgangs. Dieses Fachteam hat dann das hausinterne Deutschcurriculum für den 6. Jahrgang vorliegen, in das das Deutschfachteam des letzten 6. Jahrgangs seine Erfahrungen eingetragen hat. Dort steht dann z. B. „Momo“ als Ganzschrift, die bei den Schülern besonders guten Anklang gefunden hat, oder das spannende Erzählen, bei dem die Schüler ihre Schreibkompetenz besonders gut entwickelt haben. In Jahrgang 8 ist dieses Jahr der Balladenwettbewerb hinzugekommen und in Jahrgang 9 die Facharbeit. Das Fachteam des neuen Jahrgangs entscheidet dann, was es davon in seine Jahresplanung aufnimmt und was dafür wegfällt.

Ständige Weiterentwicklung

So wird das Curriculum (natürlich immer mit Blick auf die Kernlehrpläne) beständig optimiert und gute Ideen gehen nicht verloren, sondern können von dem nachfolgenden Jahrgang aufgenommen werden. Da diese Jahresevaluation, Weitergabe und Überarbeitung natürlich Zeit kostet, müssten die Kollegen hierfür Zeit zur Verfügung gestellt bekommen.

Basis: guter Umgang miteinander**3.5 Soziale Fähigkeiten stärken**

Nur wenn alle Beteiligten über grundlegende soziale Fähigkeiten verfügen, ist auch die fünfte Gelingensbedingung des Kooperativen Lernens erfüllt: Wenn die Schüler einer Klasse nicht leise miteinander sprechen oder sich nicht zuhören können, dann ist keine Arbeit in Kleingruppen möglich. Ebenso wie in der Klasse gehören zur Kooperation im Kollegium grundlegende soziale Fähigkeiten, die glücklicherweise meist vorausgesetzt werden können: Die Kollegen sollten in der Lage sein, sachlich Kritik zu üben und Kritik anderer als Hilfe zu sehen, anstatt sich angegriffen zu fühlen. Alle Beteiligten müssen kompromissbereit sein und dürfen nicht nur ihren eigenen Vorteil suchen. Konflikte müssen offen angesprochen und geklärt werden, sie dürfen nicht unterdrückt oder autoritär gelöst werden. In einer Atmosphäre der Kooperation ist all dies selbstverständlich, aber gerade in der Anfangsphase der Unterrichtsentwicklung muss hin und wieder daran erinnert werden.

In jeder Schule wird es beispielsweise vorkommen, dass sich Lehrkräfte nicht an die Absprachen halten. Nicht alle sind von einer Kultur der Kooperation unter den Kollegen begeistert, da es dem Einzelnen natürlich auch etwas Freiheit nimmt. Hier brauchen Sie als Schulleitung Fingerspitzengefühl, um zu entscheiden, wann Sie eingreifen und wann Sie etwas laufen lassen: Ein Eingreifen bei jedem Versäumnis würde zu einem Klima der Kontrolle führen und kontraproduktiv sein. Bei der hohen Arbeitsbelastung der Lehrkräfte ist hier auch Verständnis und Achtsamkeit gefragt.

Was tun bei Nichtbeachtung?

Eingreifen erforderlich



Wichtig

Wenn aber Absprachen ignoriert werden und jemand versucht, sich dem Prozess der Kooperation zu entziehen, dann sollten Sie unbedingt die entsprechenden Lehrkräfte zum Gespräch bitten und versuchen, die Gründe für das Verhalten herauszufinden und gemeinsam Veränderungen anzubahnen. In regelmäßig stattfindenden Gesprächen müssen diese Lehrkräfte dann eine Zeit lang begleitet werden.

Würden Sie hier nicht eingreifen, dann bestände die Gefahr, dass sich die Kultur der Kooperation unmerklich auflösen würde – zum Nachteil der Schüler. Machen Sie sowohl in Lehrerkonferenzen in allgemeiner Weise wie in Einzelgesprächen deutlich, welchen Gewinn nicht nur die Schüler, sondern auch Ihre Lehrkräfte aus einer Kultur der Kooperation ziehen und dass Ihnen sehr viel daran liegt, dass diese Kultur bestehen bleibt.

4. Schule leiten in lernenden Organisationen

Kooperatives Lernen ist eine hoch lernwirksame Unterrichtsstrategie. Sie führt nachweislich zu hervorragenden Ergebnissen. Um Kooperatives Lernen zu verankern, darf aber nicht nur der Unterricht, sondern es muss der gesamte Schulentwicklungsprozess in den Blick genommen werden: Die Wahrscheinlichkeit, dass Schulentwicklungsmaßnahmen zu einer nachhaltigen Veränderung des Unterrichts führen, steigt mit der Veränderung der Schulorganisation hin zu offenen, kooperativen Strukturen. Und Schulen werden vor allem dann lernende Organisationen, wenn sich ihre innere Organisation an den Bedingungen erfolgreicher Kooperation orientiert (vgl. Abb. A 4.1-3, S. 16).

Schulentwicklung im Blick



Schulleitung im Team

Wichtig

Dieser Prozess benötigt professionelle Begleitung durch eine Schulleitung, die sich selbst als Team versteht. Schulen von einem hierarchischen in ein kooperatives System zu verwandeln, bedarf mitunter eines langen Atems und ausgesprochener Leitungskompetenz (Fullan et al. 2005, S. 54 ff.).

**Widerstände?
Orientierung bieten!**

Denn: nicht alle Beteiligten werden diesen Weg gerne gehen. Viele Schulen werden alte Handlungsmuster ablegen müssen. Nicht selten kann dies bei den Kollegen und mitunter auch bei manchen Eltern Unsicherheit, Ängste und Widerstände auslösen. In dieser Situation ist eine verlässliche und professionelle Schulleitung unverzichtbar, die mit dem Kollegium Ziele entwickelt, die als Orientierung für die Schulentwicklung dienen können und nicht aus dem Blick verloren werden dürfen.

5. Den eigenen Weg gehen

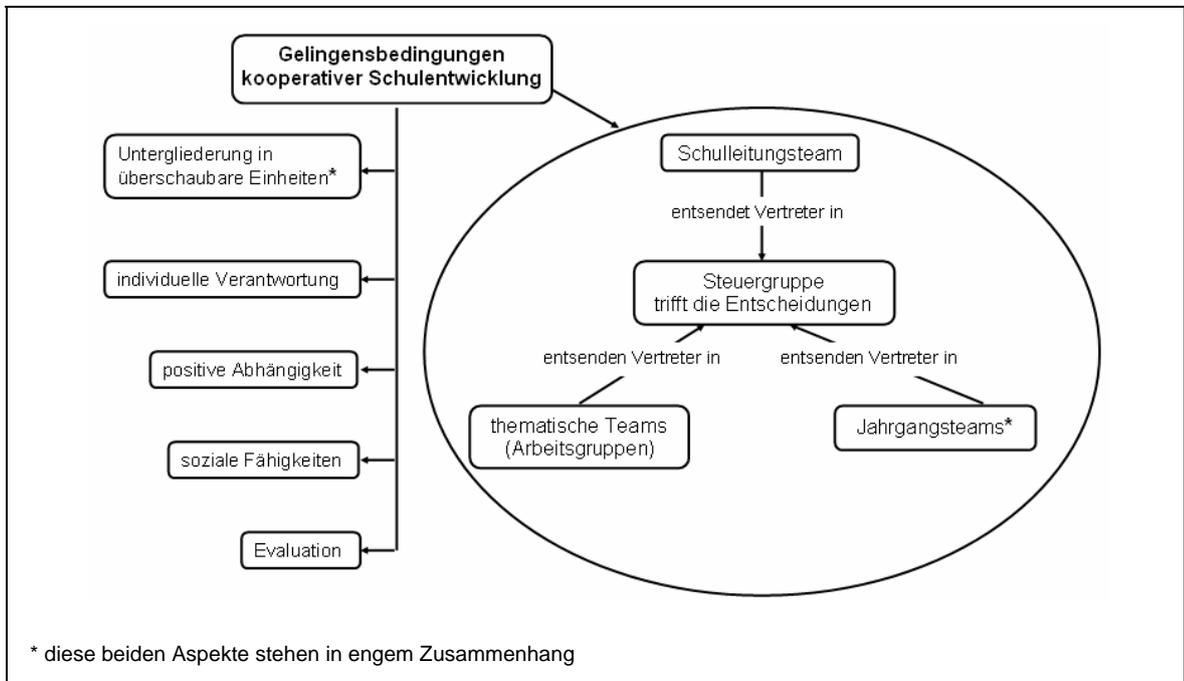


Abb. A 4.1-3 Schule kooperativ organisieren – ein Überblick

Die hier vorgestellten Bedingungen für erfolgreiche Schulentwicklung lassen sich kaum in ihrer Wirksamkeit quantifizieren. Fortbildungen, Werkstattgruppen, Steuergruppen, Teamstrukturen und kooperative Schulleitungen sind als multifaktorielles Gefüge zu verstehen. Erst ihr Zusammenspiel entscheidet über den Verlauf der Schulentwicklung. Daher muss jede Schule ihren eigenen Weg entwickeln, wie sie den von außen an sie herangetragenen Anforderungen und vor allem der Verantwortung für die Kinder und Jugendlichen gerecht wird. Bei der Suche nach diesem Weg bietet das Konzept einer Kooperativen Schule viele Orientierungspunkte, zentrale Kriterien und praktische Hinweise.

Literatur

- [1] Brüning, Ludger/Saum, Tobias 2006a: Erfolgreich unterrichten durch Kooperatives Lernen. Strategien der Schüleraktivierung. Essen: nds.
- [2] Brüning, Ludger/Saum, Tobias 2006b: Warum eigentlich kooperieren? In: Neue Deutsche Schule, Heft 6/7, S. 10 f. Essen: nds.
- [3] Brüning, Ludger/Saum, Tobias 2007: Mit Kooperativem Lernen erfolgreich unterrichten. In: PÄDAGOGIK, Heft 4/2007, S. 10–15. Hamburg: Beltz-Verlag.
- [4] Fullan, Michael/Cuttress, Claudia/Kilcher, Ann 2005: 8 Forces for Leaders of Chance. In: JSD, Jg. 26, Nr. 4, S. 54–64.
http://www.michaelfullan.ca/Articles_06/8ForcesforLeaders.pdf
- [5] Johnson, David W./Johnson, Roger T. 1999: Learning Together and Alone: Cooperative, Competitive, and Individualistic Learning. 5. Auflage Boston u. a. (USA): Allyn and Bacon.
- [6] Johnson, David W./Johnson, Roger T. 2008: Wie kooperatives Lernen funktioniert. Über die Elemente einer pädagogischen Erfolgsgeschichte. In: Friedrich Jahresheft XXVI 2008. Individuell lernen – Kooperativ arbeiten, S.16–20. Seelze: Friedrich.
- [7] Marzano, Robert/Marzano, Jana S./Pickering, Debra J. 2003: Classroom Management That Works. Research-Based Strategies for Every Teacher. Alexandria (USA): ASCD.
- [8] Shachar, Hana/Sharan, Shlomo 1993: Schulorganisation und kooperatives Lernen im Klassenzimmer. Eine Interdependenz. In: Huber, Günter L. (Hrsg.): Neue Perspektiven der Kooperation. Ausgewählte Beiträge der Internationalen Konferenz 1992 über Kooperatives Lernen. Grundlagen der Schulpädagogik, Bd. 6, S. 54–70. Baltmannsweiler: Schneider.
- [9] Wahl, Diethelm 2006: Lernumgebungen erfolgreich gestalten. Vom trägen Wissen zum kompetenten Handeln. 2. erweit. Auflage. Bad Heilbrunn: Klinkhardt.

6. Arbeitshilfe

	Merkmale hierarchischer Organisationen		Merkmale kooperativer Organisationen	
	frontaler Unterricht	hierarchische Schulorganisation	kooperativer Unterricht	kooperative Schulorganisation
Inhalte, Methoden etc.	Die Lehrkraft bestimmt allein über Aufgabenstellung, Arbeitsmaterialien, Arbeitstempo und Bewertung.	Die Schulleitung bestimmt über Inhalte, Termine und Verfahren.	Lehrkräfte binden Schüler in die Planung und Bewertung von Unterricht mit ein.	Die Lehrkräfte sind an Entscheidungen über Inhalte, Ziele und Verfahren beteiligt.
Kommunikation	Die Lehrkraft hält entweder einen Vortrag oder redet immer nur mit einem Schüler.	Kommunikation existiert weitgehend von oben nach unten.	Schüler kommunizieren miteinander und mit dem Lehrer. Der Lehrer ist vielfach der Moderator für das Lernarrangement.	Die Kommunikation findet sowohl zwischen den Lehrkräften als auch zwischen ihnen und der Schulleitung statt; so werden alle Fragen zu Inhalten, Zielen und Verfahren geklärt.
Verantwortung/Rechenschaft	Schüler legen nur Rechenschaft gegenüber dem Lehrer ab.	Die Lehrkraft legt Rechenschaft über ihre Tätigkeit gegenüber der Schulleitung ab.	Schüler gehen mit Beiträgen aus der Einzelarbeit in die Kooperation, sie übernehmen Verantwortung für sich und die Gruppe, sie legen Rechenschaft über ihr Lernen und Verhalten auch gegenüber ihren Mitschülern ab.	Lehrkräfte und Schulleitung legen Rechenschaft über ihre Tätigkeiten gegenüber allen am Schulleben Beteiligten ab.
Kooperation	Der Schüler arbeitet allein, wird vom Lehrer in seinem Lernprozess unterstützt.	Jede Lehrkraft arbeitet allein, die Schulleitung arbeitet allein.	Die Schüler arbeiten zu zweit oder in der Gruppe und unterstützen sich gegenseitig im Lernprozess.	Die Lehrkräfte arbeiten zusammen, sprechen sich ab, verteilen Aufgaben und unterstützen sich in ihrer Tätigkeit.



Tab. A 4.1-1

Vergleich hierarchischer und kooperativer Strukturen in Schulen