

# Lehrerkooperation als Voraussetzung für Schulentwicklung

Prof. Dr. Cornelia Gräsel

Vortrag auf der Schulmanagement XVI in Schortens

Zentrum für Bildungsforschung und  
Lehrerbildung

BERGISCHE



UNIVERSITÄT WUPPERTAL

# Kooperation von Lehrkräften: eine Definition

Zitate von Lehrkräften (aus Gymnasien und Gesamtschulen)

„Man tauscht sich darüber aus, wie man mit bestimmten Verhaltensweisen im Unterricht umgeht. Das ist Kooperation.“

„Wenn es Inhalte gibt, die kommen in beiden Fächern vor, dann muss ich sagen, da soll man klare Absprachen machen, wer was machen soll.“

„Wir treffen uns regelmäßig und entwickeln Unterrichtsmaterialien und gehen die Unterrichtsreihen durch und besprechen, wie gehen wir vor.“

**Kooperation =  
Zusammenarbeit:**

- Bezug auf andere
- Gemeinsame Aufgaben/Ziele
- kommunikativ
- intentional



# Übersicht

---

1. Was sagen empirische Daten zum Ausmaß der Zusammenarbeit von Lehrkräften an Schulen?
2. Wozu ist Kooperation gut? Eine Analyse aus drei Forschungsrichtungen
3. Welche Bedingungen unterstützen die Zusammenarbeit von Lehrkräften?
4. Wie kann man die Zusammenarbeit von Lehrkräften unterstützen?
5. Ausblick



# Übersicht

---

1. Was sagen empirische Daten zum Ausmaß der Zusammenarbeit von Lehrkräften an Schulen?
2. Wozu ist Kooperation gut? Eine Analyse aus drei Forschungsrichtungen
3. Welche Bedingungen unterstützen die Zusammenarbeit von Lehrkräften?
4. Wie kann man die Zusammenarbeit von Lehrkräften unterstützen?
5. Ausblick



# Was sagen empirische Daten zum Ausmaß der Zusammenarbeit von Lehrkräften?

- Insgesamt fällt die **Zusammenarbeit** gering aus
- **Hospitationen** und **Teamteaching** treten selten auf ca. 2% - 10% der Lehrkräfte
- Auch andere Formen der **unterrichtsbezogenen Kooperation** sind vergleichsweise selten
- Es gibt deutliche **Schulformunterschiede** bei der Zusammenarbeit in der Unterrichtsvorbereitung:

Grundschulen (IGLU):	28,3%
Unterrichtsvorbereitung	
Integrierte Gesamtschule (DESI):	21%
Hauptschule (DESI):	16%
Realschule (DESI:	5%)
Gymnasien (DESI:	1%)
- Es gibt **Fachunterschiede**:  
Englischlehrer berichteten deutlich weniger über Kooperation.



# Und im internationalen Kontext?

---

- Daten aus IGLU: **Kooperationskonzept in Grundschulen**

England	35,8%
Deutschland:	57%
Italien:	86,5%
Griechenland:	97,7%
- Zusammenhalt und **Konsens** (PISA-Daten):  
leicht über dem OECD-Durchschnitt



# Defizite im Forschungsstand zum Ausmaß der Kooperation

---

- Das Ausmaß an Kooperation wird häufig als „Nebenvariable“ wenig differenziert erfasst.
- Der internationale Vergleich ist wenig systematisch.
- Ein Vergleich mit anderen Berufsgruppen (Ärzten, Sozialarbeitern usw.) fehlt.



# Zwischenfazit

---

- Das Ausmaß der Zusammenarbeit von Lehrpersonen an deutschen Schulen ist insgesamt relativ gering. In den (wenigen) internationalen Vergleichen ist Deutschland im Mittelfeld der Kooperation.



# Übersicht

---

1. Was sagen empirische Daten zum Ausmaß der Zusammenarbeit von Lehrkräften an Schulen?
2. Wozu ist Kooperation gut? Eine Analyse aus drei Forschungsrichtungen
3. Welche Bedingungen unterstützen die Zusammenarbeit von Lehrkräften?
4. Wie kann man die Zusammenarbeit von Lehrkräften unterstützen?
5. Ausblick



# Gemeinsamer Hintergrund

---

- „Schools do make a difference“: **Einzel**schulen desselben Schultyps unterscheiden sich beträchtlich in Bezug auf verschiedene Variablen:
  - die Kooperationskultur
  - Ausmaß und Richtung der Schulentwicklung
  - die Schuleffektivität



# (1) Die Perspektive der Belastungsforschung

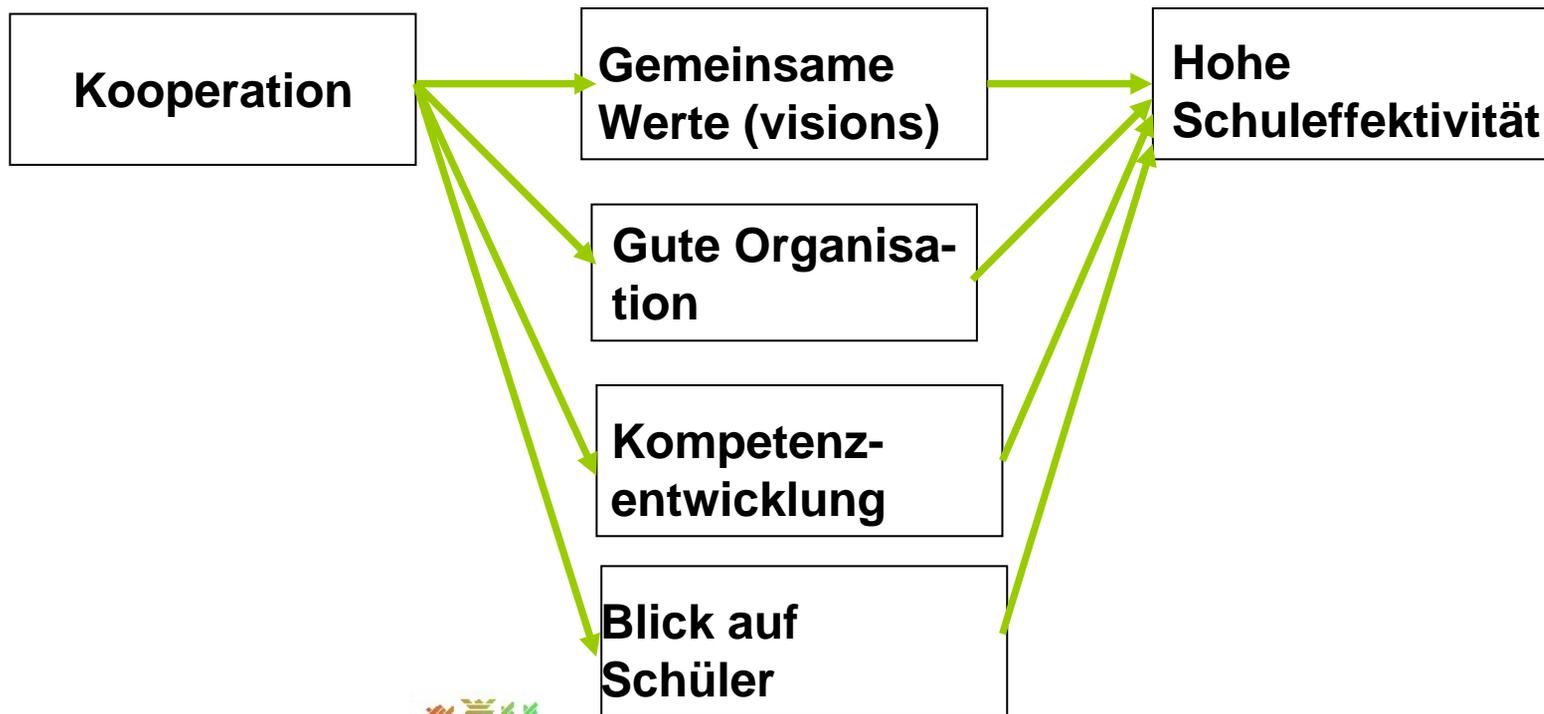
---

- Komplexe, widersprüchliche und damit schwer erfüllbare Ansprüche an den Lehrerberuf  
=> hohe Beanspruchung und Belastung
- Konferenzen und Probleme mit den Kollegen werden als belastende Faktoren genannt (z.B. Terhart, 1994)
- Fehlende soziale Unterstützung und wenig Konsens im Kollegium gehen mit Facetten von Burnout einher; eine intensive Kommunikation im Kollegium hat entlastende Wirkung.



## (2) Die Perspektive der Schuleffektivitätsforschung

- In „effektiven Schulen“ ist die Kooperation von Lehrkräften stärker ausgeprägt als in weniger effektiven.



# (3) Die Perspektive der Schulentwicklungsforschung

---

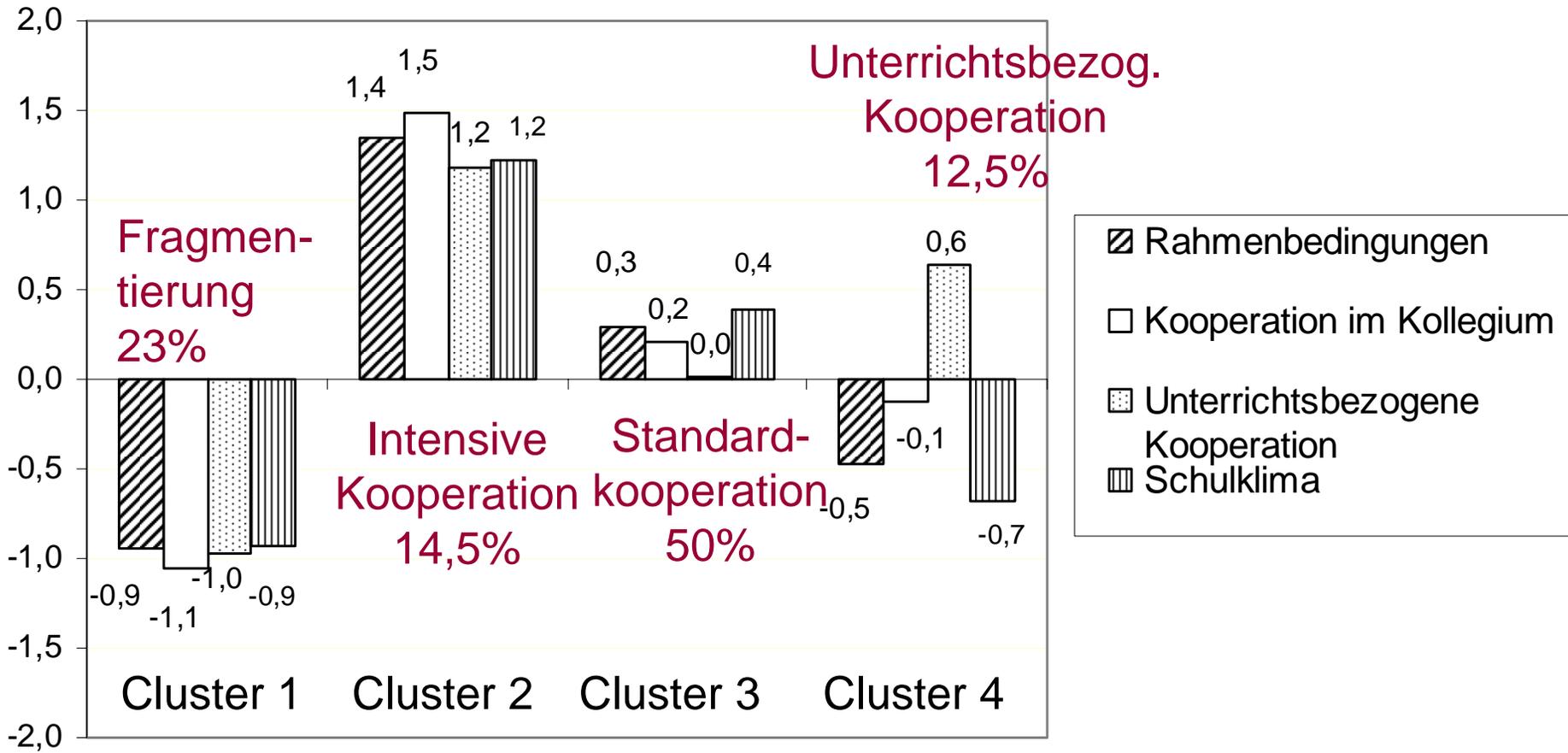
„Among the multiple factors that are cited as important for change, teacher collegiality stands as paramount“ (de Lima, 2001)

Einige Argumente:

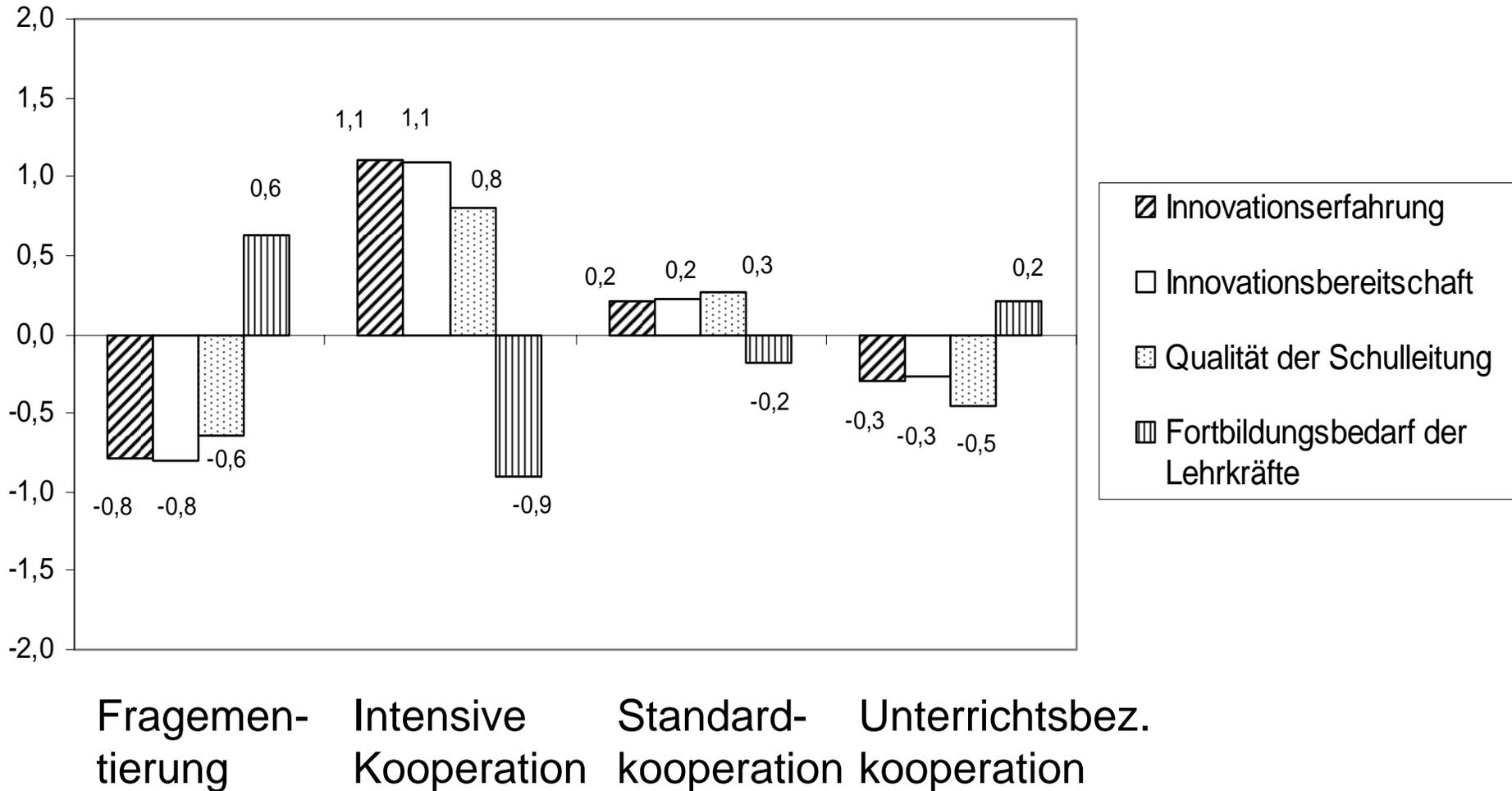
- Motivation zur Umsetzung von Neuerungen wird gestärkt
- Risiken von Innovationen werden besser analysiert und es werden mehr Ressourcen mobilisiert
- Redundanzen in Entwicklungen werden vermieden
- Feedback fördert Reflexion



# Anregung zur Kooperation: Anpassung an die Schulen



# Schultypen und Innovativität von Schulen



# Zwischenfazit

---

- Das Ausmaß der Zusammenarbeit von Lehrpersonen an deutschen Schulen ist insgesamt relativ gering. In den (wenigen) internationalen Vergleichen ist Deutschland im Mittelfeld der Kooperation.
- Kooperation in einem Kollegium erweist sich insgesamt als Merkmal, das die Schulentwicklung unterstützt (belastungsreduzierend, effektivitätssteigernd, innovationsfördernd).



# Übersicht

---

1. Was sagen empirische Daten zum Ausmaß der Zusammenarbeit von Lehrkräften an Schulen?
2. Wozu ist Kooperation gut?
3. Welche Bedingungen unterstützen die Zusammenarbeit von Lehrkräften?
4. Wie kann man die Zusammenarbeit von Lehrkräften unterstützen?
5. Ausblick



# Organisationale Bedingungen an Schulen

---

Kooperationshemmende Organisationsmerkmale:

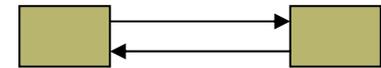
- Das „Autonomie-Paritäts-Muster“ an Schulen
- Schulen arbeiten nach dem Prinzip der „loosen Kopplung“ von Organisationselementen; andere sprechen von der „zellulären Struktur“
- Formale „Gleichheit“ von Novizen (individualisierende Sozialisationswirkung)



# Wann ist welche Form der Kooperation sinnvoll?

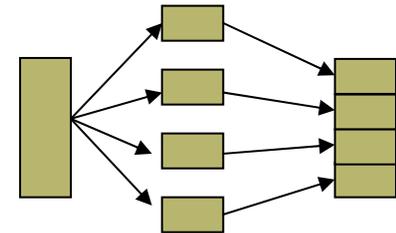
## ■ Austausch

Gelegenheitskooperation, allgemeine gemeinsame Ziele, geringer Koordinationsaufwand, hohe Autonomie der Einzelnen, „low-cost“



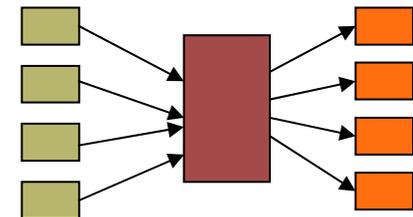
## ■ Arbeitsteilung

Effizienzsteigerung als Ziel, Aufgaben werden abgesprochen (präzise Zielstellung), aber alleine erledigt.



## ■ Kokonstruktion

Entwicklungsziel (gemeinsames Lernen, gemeinsames Problemlösen, Einführung von Innovationen), geringe Autonomie, hoher Koordinationsaufwand (high-cost)



# Veränderung des Unterrichts und Kooperation

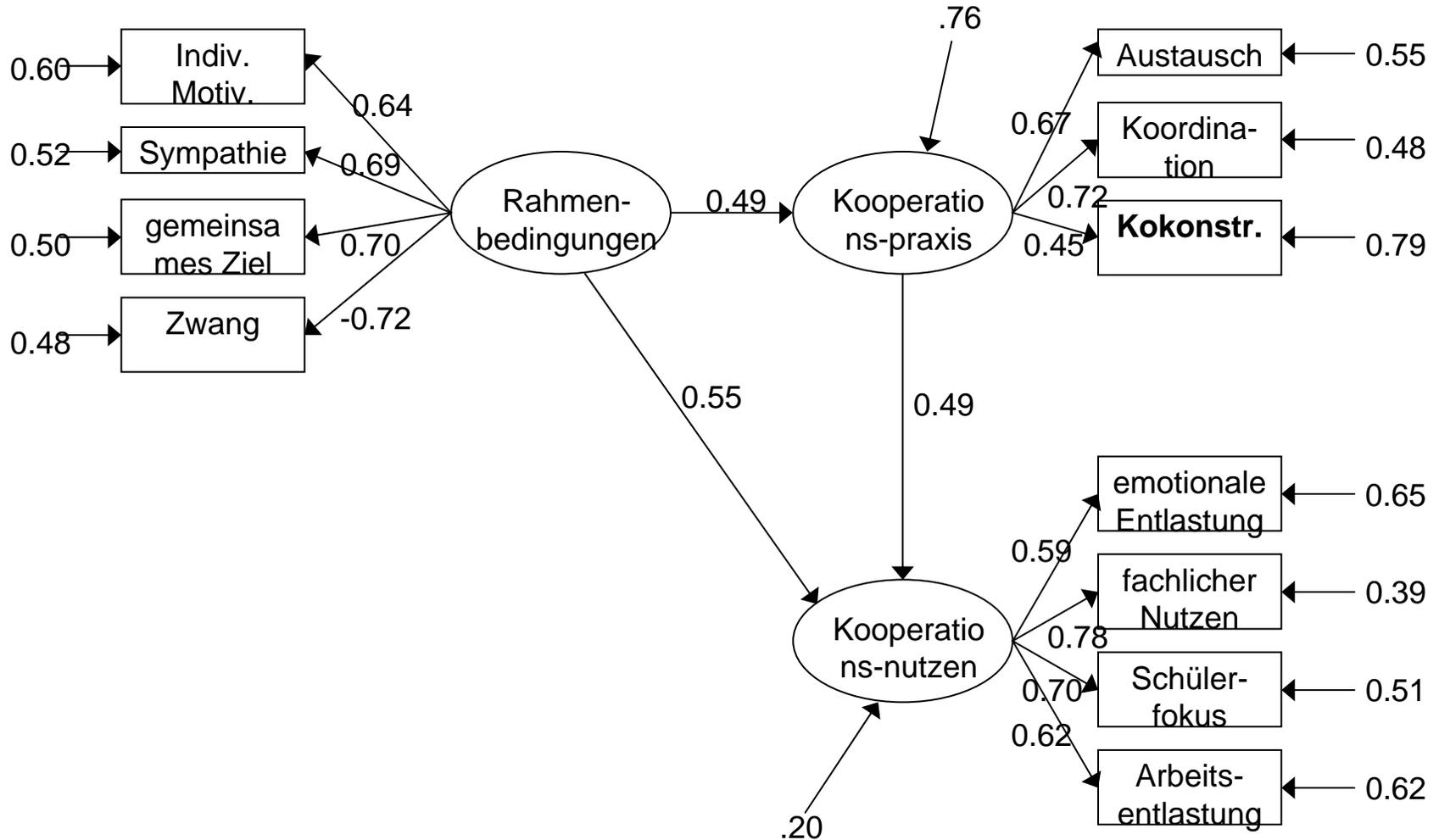
---

Für Schulentwicklung, insbesondere die Veränderung des Unterrichts und ist Kokonstruktion unterstützend:

- **Aushandlung von Begriffen:** Neue Begriffe erhalten erst eine Bedeutung, wenn sie in einer Gemeinschaft verwendet werden. Sonst sind sie für das eigene Handeln wenig relevant!
- **Erfahrungsaustausch:** Neue Methoden und Lernformen werden erst durch den Austausch erfahrbar für die Lehrpersonen.
- **Veränderung von Handlungsrouninen:** Das Aufbrechen von Handlungsrouninen erfordert Reflexion und Vergleich. Das ist in der Zusammenarbeit einfacher zu erreichen als individuell.



# Was unterstützt die Kooperation?



N=154;  $\chi^2=54.30$ ; df=41; p=0.08  
 GFI=.94; AGFI=.90; RMSEA=.046; NNFI=.98

# Was unterstützt die Kooperation?

.76

Unterstützend:

- Gemeinsam getragene Ziele
- Vertrauen zwischen den Personen, Selbstenthüllung (insbesondere bei Koordination und Kokonstruktion)
- Motivation zur Kooperation
- Förderung der Autonomie, kein Zwang (insbesondere bei der Kokonstruktion)



# Zwischenfazit

---

- Das Ausmaß der Zusammenarbeit von Lehrpersonen an deutschen Schulen ist insgesamt relativ gering. In den (wenigen) internationalen Vergleichen ist Deutschland im Mittelfeld der Kooperation.
- Kooperation in einem Kollegium erweist sich insgesamt als Merkmal, das die Schulentwicklung unterstützt (belastungsreduzierend, effektivitätssteigernd, innovationsfördernd).
- Verschiedene Formen der Kooperation eignen sich für unterschiedliche Bedingungen. “Intensivere“ Zusammenarbeit stellt nicht für alle Aufgaben und unter allen Bedingungen eine günstige Form der Arbeitsorganisation dar. Sie sind für die Weiterentwicklung von Schulen aber sinnvoll.
- Zentrale unterstützende Faktoren: Gemeinsam getragene Ziele, gegenseitiges Vertrauen, Motivation zur Kooperation, erlebte Autonomie.



# Übersicht

---

1. Was sagen empirische Daten zum Ausmaß der Zusammenarbeit von Lehrkräften an Schulen?
2. Wozu ist Kooperation gut?
3. Welche Bedingungen unterstützen die Zusammenarbeit von Lehrkräften?
4. **Wie kann man die Zusammenarbeit von Lehrkräften unterstützen?**
5. Ausblick



# Der Ansatz der Lerngemeinschaften

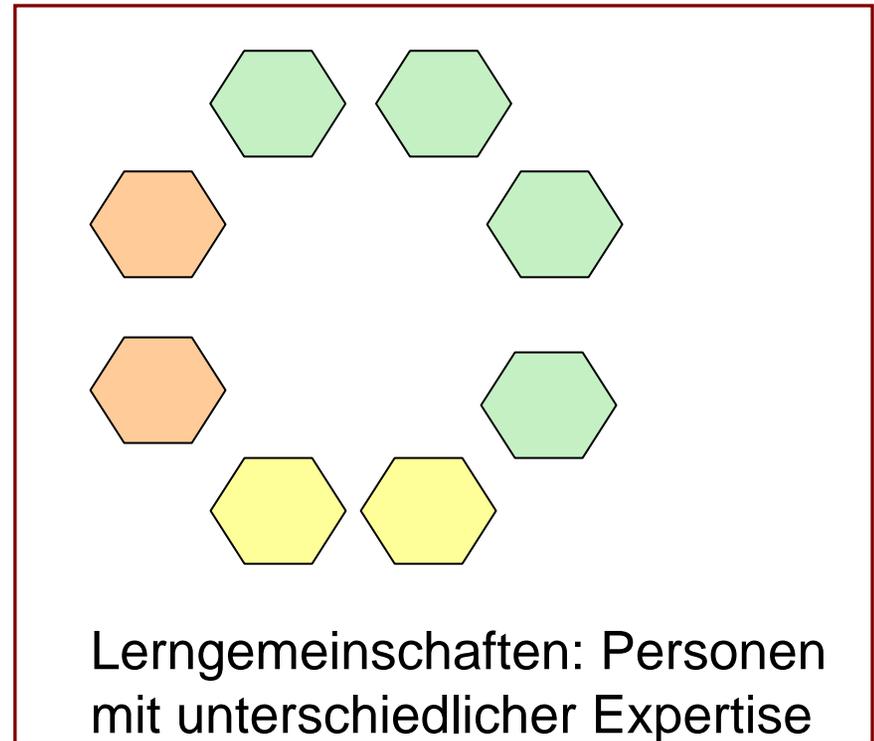
---

- Langfristige Gruppen
- Konkrete Zielstellung (Problemlösungen)
- Unterstützung/Coaching durch Experten
- Gemeinsames Lernen
- Unterstützende Schulleitung
- Unterstützende Infrastruktur (insbesondere: Zeit)



# Lerngemeinschaften – Learning communities

- 8-14 Personen (jeweils zwei Personen aus einer Schule)
- Unterschiedliche Expertise: Lehrpersonen, Wissenschaftler, Bildungsadministration, ...
- Dauerhafte Zusammenarbeit; mindestens 6 Monate (in unseren Projekten: 18-36 Monate)
- Treffen an den beteiligten Schulen



# Chemie im Kontext: Schulübergreifende Kooperation

---



Seit 2002

- Kontextorientiertes, selbstgesteuertes Lernen im Chemieunterricht der Sekundarstufe

- Gute Umsetzung von Chemie im Kontext, hohe Akzeptanz
- Intensive und produktive Zusammenarbeit in den schulübergreifenden „learning communities“
- Gute Verbreitung über Multiplikatoren
- Lehrkräfte erhalten ein neues Verständnis von Kooperation
- Aber:
  - Die fachübergreifende Kooperation innerhalb der Schulen wurde durch das Projekt erst nach zwei Jahren unterstützt



# Teambildung an der Schule

---

- Bisher liegen nur wenige Ansätze vor, die in Hinblick auf die Teambildung erfolgreich waren.
  - Intensive Begleitung von Schulen
  - „Krisenschulleiter“
- Unser Ansatz: eine kurze Maßnahme im Rahmen einer Fortbildung
  - Vor der Fortbildung: Besuch in der Fachgruppe
  - Kurze Reflexion der Kooperation auf der Fortbildung



# Teambildung: der Besuch in der Fachgruppe

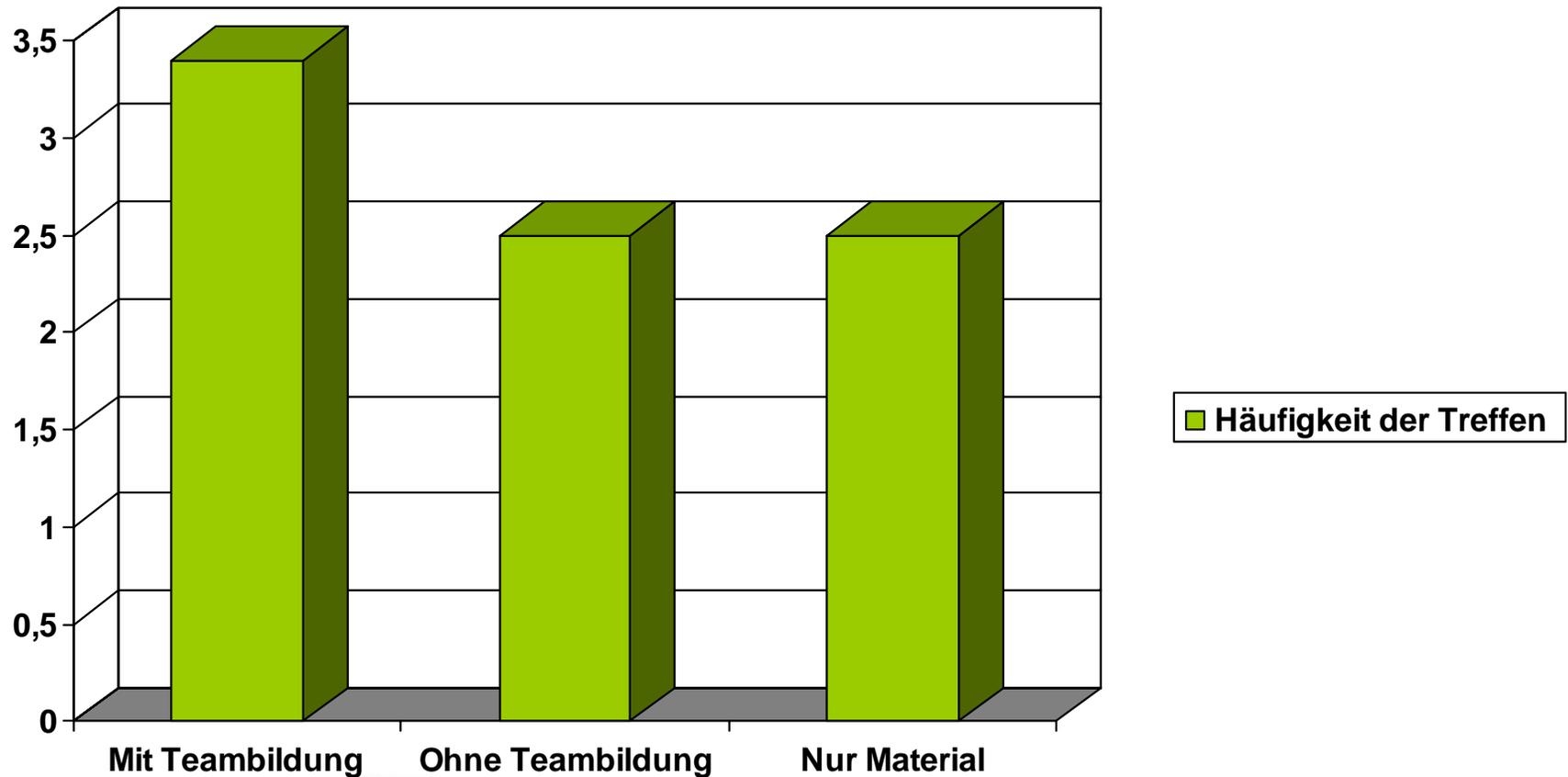
---

- Ein externes Mitglied (z. B. Diplompsychologe; Mitarbeiter im Projekt)
- Rahmenthema: Umsetzung der Bildungsstandards im Chemieunterricht: Einführung und Verdeutlichung der Relevanz
- Zielfindung: Ziele mit folgenden Merkmalen
  - Klar, verständlich
  - Konkret (messbar)
  - Realistisch (wichtig für die Motivation!)
- Vorteile der Kooperation aufzeigen: Arbeitsteilung, gemeinsames Lernen usw.
- Betonung der Autonomie der Lehrkräfte



# Funktioniert die Teambildung?

Ein halbes Jahr nach Abschluss der Fortbildung wurde mit den Lehrkräften ein Telefoninterview durchgeführt.



# Fazit zur Anregung der Kooperation

---

- Problemorientierung: Arbeiten an Problemstellungen, die von den Lehrpersonen als relevant betrachtet werden (von Vorteil: Fachbezug).
- Gemeinsam getragene Ziele: Explizites Aushandeln von Zielen (klar, konkret, realistisch)
- Aufzeigen konkreter Handlungsmöglichkeiten und Vorteile
- Schaffen von geeigneten Rahmenbedingungen, insbesondere: Zeitstrukturen
- Wahrung der Autonomie, keine „Zwangskooperation“



---

Vielen Dank für Ihre  
Aufmerksamkeit!



# Literatur

---

- Gräsel, C., Fussangel, K. & Parchmann, I. (2006). Lerngemeinschaften in der Lehrerfortbildung: Kooperationserfahrungen und -überzeugungen von Lehrkräften. *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft*, 9(4), 545-561 .
- Gräsel, C., Pröbstel, C., Freienberg, J. & Parchmann, I. (2006). Anregungen zur Kooperation von Lehrkräften im Rahmen von Fortbildungen. In M. Prenzel & L. Allolio-Näcke (Hrsg.), *Untersuchungen zur Bildungsqualität von Schule. Abschlussbericht des DFG-Schwerpunktprogrammes* (S. 310-329). Münster: Waxmann.
- Putnam, R. T. & Borko, H. (2000). What do new views of knowledge and thinking have to say about research on teacher learning? *Educational Researcher*, 29(1), 4-15.
- Rosenholtz, S. J. (1991). *Teacher's workplace. The social organization of schools*. New York: Teachers College Press.
- Spieß, E. (2004). Kooperation und Konflikt. In H. Schuler (Hrsg.), *Organisationspsychologie - Gruppe und Organisation* (Band 4, S. 193-247). Göttingen: Hogrefe.

