

Kooperation in der Schule bedeutet nicht nur den Austausch von Arbeitsblättern zwischen Lehrpersonen, sondern sie führt mit einem ganzheitlichen Anspruch zu organisationalem Lernen. Daran sind neben Schülerinnen und Schülern auch Lehrpersonen und vor allem die Schulleitung beteiligt. Die Schulleitung schafft Rahmenbedingungen dafür und ist Vorbild für kooperatives Handeln.

Gemeinsam lehren und lernen als Rezept zur Bewältigung von Komplexität in der Schule

Von Stephan Gerhard Huber*

Die wachsende Multikulturalität und Vielseitigkeit der Gesellschaft bedingen eine Komplexitätszunahme in den meisten Lebensbereichen. So können sich auch Schulen längst nicht mehr als Institutionen verstehen, die einen fest gefügten Kanon althergebrachten Wissens übermitteln und sich auf eine Akzeptanz tradierter Normen verlassen können. Neue Anforderungen, die an Schule – an die Lehrpersonen und die Schulleitung – herangetragen werden, kommen aus der politischen Gemeinde mit ihren spezifischen sozio-demografischen Gegebenheiten, aus der Wirtschaft, aus dem Bereich Ökologie (der die Notwendigkeit eines globalen Denkens und Handelns besonders deutlich zeigt) und sie werden vom Staat, vor allem von dessen Bildungspolitik, der Schule, als Handlungsrahmen vorgegeben.

Gemeinsam ist den Veränderungen in den Bildungssystemen vieler Länder eine zunehmende Tendenz zu mehr Dezentralisierung, grösserer Selbstständigkeit, mehr Eigenverantwortung, also grösserer Freiheit von Schulen, aber auch zu entsprechender Zentralisierung durch die Verpflichtung zur Rechenschaftslegung, durch den Ausbau zentraler Steuerungsinstrumente, das Setzen von Standards, also einer legislativen und administrativen Gegenbewegung hin zu stärkerer zentraler Einflussnahme und Kontrolle und einer gestiegenen Pflicht zur Verantwortung der einzelnen Schulen. Gerade diese Gleichzeitigkeit von Zen-

tralisierung einerseits und Dezentralisierung andererseits bedingt gravierende Veränderungen in der Schulorganisation.

Angesichts dieser Komplexität von Aufgaben der Schulen und der Komplexitätszunahme sind Überlegungen notwendig, wie Schulen das leisten können. Welche Ansätze können hier hilfreich sein?

Ansätze zum Umgang mit Komplexität

Neben verschiedenen anderen Aspekten, allen voran der Bemühung um Professionalisierung aller schulischen Akteure, sind dies besonders Formen der Kooperation und der vernetzenden Zusammenarbeit. Schlagworte, die umreissen, was gemeint ist, sind: Kooperation in der Schule, zwischen Schulen sowie von Schulen mit anderen Partnern und Einrichtungen; professionelle Lerngemeinschaften auf allen Ebenen – Schülern, Lehrpersonen, Schulleitungen, Schulaufsicht, etc. – Netzwerke; regionale Bildungslandschaften.

Kooperation als Methode und als Ziel der Schule

In der Schule als Institution des Lernens ist Kooperation Ziel, aber auch Mittel bzw. Methode. Eigentlich läge es da nahe, auch die Zieltätigkeit von Schule – das Lernen – kooperativ zu gestalten, und zwar unter allen Beteiligten, Schülern, Kollegium und Schulleitung. Kooperation war und ist Maxime pädagogischen Handelns. In der erziehungs- und bildungstheoretischen Tradition ist zwar natürlich nicht immer der Begriff «Kooperation» benutzt worden, aber oft von Partnerschaft, von Gemeinschaft, pädagogischem Bezug, von sozialintegrati-

* Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber ist Leiter des Instituts für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie an der Pädagogischen Hochschule Zentralschweiz Zug

vem, demokratischem Erziehungsstil usw. gesprochen worden. Kooperation in Schulen muss unter einer pädagogischen Perspektive gesehen werden, denn, anders als in der Wirtschaft, ist sie sowohl Mittel als auch Ziel an sich. Aufgabe aller Lehrkräfte und besonders der Schulleitung ist, Voraussetzungen und konkrete Möglichkeiten zu schaffen, durch Kooperation Entwicklungsprozesse in Gang zu setzen, die die Problemlösungsfähigkeit und Leistungsfähigkeit der Schüler und die der Schule insgesamt zu erhöhen versprechen.

Kooperatives Lernen, professionelle Lerngemeinschaften und Netzwerke

Kooperatives Lernen findet statt, wenn sich zwei oder mehr Partner darin unterstützen, gemeinsam eine Aufgabe zu bewältigen oder ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Es gibt – z.B. für das kooperative Lernen unter Schülern – Partnermodelle (z.B. Tutoring-Ansätze), Experten-Modelle (z.B. Gruppenpuzzle), Problemlösemodelle, Projekt-Modelle und Fraktale Modelle (Bildung von «Lern-Inseln» in der Art eines grossen Gruppenpuzzles über mehrere Tage). Kooperatives Lernen bewirkt, dass sich Schülerinnen und Schüler gegen-

seitig bei der Arbeit unterstützen und gemeinsam zu Ergebnissen gelangen. In gut strukturierten Lerngruppen wird unter Zuhilfenahme von zahlreichen Methoden ein hohes Aktivierungsniveau der Lernenden erreicht. Grundvoraussetzung für erfolgreiches Arbeiten in Gruppen ist das Schaffen eines förderlichen sozialen Klimas mit positiven Abhängigkeiten unter den Gruppenmitgliedern.

Aber nicht nur Schüler, sondern auch Lehrkräfte können und sollen voneinander lernen, also die Chance, in einem Kollegium mit Experten für unterschiedliche Fächer und für Lernen und Lehren zu sein, nutzen. Solches «Lernen von Kollegen» kann recht unterschiedlich gestaltet sein: Bei Verfahren wie «Peer-Assisted Learning», Lernpartnerschaften wie «Lerntandems» oder «kritischen Freundschaften», kollegialer Beratung, Intervision beraten sich die Teilnehmer gegenseitig und in ihrem Dialog entsteht «Wissen», das in dieser kontextreichen Form nirgendwo vorgegeben werden könnte. Dadurch wird das Selbstlernpotential der Beteiligten entfaltet. So entstehen kooperierende professionelle Lerngemeinschaften innerhalb der Schule.



Miteinander kommunizieren ist ein wesentlicher Bestandteil der Kooperation. Die Schule entwickelt sich in Richtung einer lernenden Organisation.

Gelingt dies, besteht die Schulgemeinschaft nicht mehr aus einer Gruppe Lernender, den Schülern, einer Gruppe Wissensvermittler, den Lehrkräften, und einer kleinen Gruppe, die die Schule als Ganzes im Blick behält, sie verwaltet und führt, also der Schulleitung, sondern sie entwickelt sich in der Tat in Richtung einer lernenden Organisation, in der Wissensgenerierung, Wissensaustausch und Wissensmanagement Alltagspraxis sind.

Gemeinsames Lernen kann zudem auch über die Einzelschule hinaus gelingen: Professionelle Lerngemeinschaften im Bereich Schule bilden Netzwerke nicht nur innerhalb einer Schule, sondern auch zwischen verschiedenen Schulen, manche sogar länderübergreifend. Schliesslich gibt es Meta-Netzwerke, in denen sich wiederum mehrere Netzwerke zum Austausch zusammenschliessen.

Kooperative Führung und organisationales Lernen

Kooperation ist dabei, wie bereits angedeutet, nicht nur intendierte Arbeitsform für Schüler und Lehrkräfte, sondern betrifft ganz massgeblich auch die Schulleitung: Die Schulleitung schafft Rahmenbedingung und unterstützt die Umsetzung an der Schule und ist zudem Vorbild für kooperatives Handeln. Schulleitung verändert sich unter diesen Bedingungen in Richtung auf kooperative Führung, eine breitere Aufteilung von Führungsverantwortung und Führungs- und Leitungsaufgaben über die Schule.

Organisationales Lernen ist dabei die entscheidende Einflussvariable zwischen Leitungshandeln, Arbeit der Lehrerinnen und Lehrer und Outcome (Leistungen) der Schüler. Die Schulleitung bestimmt über Zielvereinbarungen und Konzeptbildung, was wesentlich für das «Kerngeschäft» von Schule ist: das Lehren und Lernen. Dies hat direkten Einfluss auf die Arbeit der Lehrerinnen und Lehrer, deren Unterrichtsorganisation und -gestaltung, deren Interaktion mit und Erwartungen an die Schüler. Eine positive Wahrnehmung der Arbeit der Lehrkräfte durch die Schüler fördert wiederum deren Interesse an Mitbestimmung, Engagement und schulischem Selbstbild. Durch organisationales Lernen entsteht eine vertrauensvolle und gemeinschaftliche Atmosphäre, in der Ziele gemeinsam entwickelt und getragen werden und die es erlaubt, Initiativen und ggf. auch Risiken innerhalb eines professionellen Schulentwicklungs-konzeptes einzugehen.

Gelingensbedingungen für Kooperation

In der bereits vorliegenden Forschung zu kooperativen Arbeitskontexten werden verschiedene Gelingensbedingungen für Kooperation herausgearbeitet. Neben personellen und institutionellen Bedingungen sind es auch organisationskulturelle Bedingungen, die den Erfolg von Zusammenarbeit beeinflussen. In einem weiteren Beitrag sollen diese Gelingensbedingungen ausführlicher dargestellt werden. Hier sollen einige Stichworte genügen. Wichtig für das Gelingen von Kooperation sind:

- Gemeinsam getragene Zielvorstellungen
- Zielklarheit/Transparenz
- Ein echtes Thema
- «Freiwilligkeit»
- Kompetenzen (inhaltliche Kompetenzen, Prozesskompetenzen)
- Entsprechende organisatorische Rahmenbedingungen (Raum, festes Zeitfenster)
- Externe und interne Unterstützung
- Ressourcen (z. B. Material)
- Gemeinsame Verantwortlichkeit
- Klare Rollenaufteilung, die von der Gruppe getragen wird
- Gerechte Arbeitsaufteilung
- Kultur des Respekts, Anerkennung und des Vertrauens
- Mut und Kreativität
- Zeit
- Ergebnisse, Erleben von Zufriedenheit, Effizienz

Interessant ist, dass diese Gelingensbedingungen für unterschiedliche Formen der Zusammenarbeit gleichermassen gelten, seien sie auch verschieden im Hinblick auf Thema, Anlass, Zielsetzung, im Bezug auf die Anzahl der zusammenarbeitenden Personen (kleine Gruppen oder grosse Gruppen) oder was die Zeitstruktur betrifft (kurz, zeitlich begrenzt oder lang).

Kooperation mit klaren Zielen

Wie bereits betont, ist Kooperation in der Schule nicht nur Mittel zum Zweck, sondern auch Ziel. Sie ist dabei aber nicht Selbstzweck, sondern verfolgt klare Ziele: Neben der angedeuteten Realisierung einer pädagogischen Werteorientierung soll Zusammenarbeit zum einen Qualität verbessern und zum anderen Effizienz vergrössern, etwa durch Ressourcen schonende Arbeitserleichterung durch Arbeitsaufteilung.

Inhalt

3	Vorwort	19	Gemeinsam einen Turm bauen oder miteinander lesen
4	Gemeinsam lehren und lernen als Rezept zur Bewältigung von Komplexität in der Schule	20	Nightingale – Studierende der PH Zentralschweiz begleiten Immigrantenkinder
7	Ein Beispiel der besonderen Art Alle Kinder fördern – auch die Begabten!	21	Sommerlager Gottschalkenberg 2007 – ein abwechslungsreiches Programm brachte den Kindern das Leben in der Steinzeit näher
9	Kulturelle Vielfalt und Begabungsunterschiede der Jugendlichen im Integrations-Brücken-Angebot in Zug (I-B-A)	23	Das neue Schulgesetz: Lokales Qualitätsmanagement und ein Jahr Kindergarten obligatorisch
11	Die Lehrperson im Spannungsfeld zwischen «Strebern» und Leistungsverweigerern	24	Schule und Veränderung – Eröffnungsfeier der Stadtschulen Zug zum Schuljahr 2007/08
13	«Gemeinsam lernen und lehren» – Lehrpersonen auf dem Weg zu professionellen Lerngemeinschaften	26	Wenn Medien zum Problem werden – Ethik und neue Medien in der Schule
15	«Gemeinsam lehren und lernen» – Bildungspartnerschaft zwischen Eltern und Schule <i>Schule und Elternhaus Kanton Zug</i>	28	Eintritte von Lehrpersonen und Schulleitern – Schuljahr 2007/2008
17	Integrative Schulungsform – Zusammenarbeit zwischen Lehrperson und Schulischer Heilpädagogin	30	Schlusswort Erfolgreiche Schulentwicklung durch Kooperation

Impressum

Jahrgang 53., November 2007
 erscheint 2x jährlich
 Herausgeber Schulbehörden der Stadt Zug
 Redaktion Ruedi Beglinger, Jürg Kraft
 Adresse Integrations-Brücken-Angebot
 Grienbachstrasse 11, 6300 Zug
 Telefon 041 766 03 78
 E-Mail redaktion.schulblatt@stadtschulenzug.ch
 Internet-Adresse www.stadtzug.ch
 Fotos & Umschlaggestaltung Ruedi Beglinger, Renata Casanova,
 Renata Iten, Kurt Weiss
 Produktion & Druck Kalt-Zehnder-Druck AG, Zug

Titelseite

Gemeinsam lernen
 in einer 4. Klasse
 im Schulhaus Herti

Schulblatt 2/07



Gemeinsam lehren und lernen

Kooperation in der Schule

Neues Schulgesetz

Handy