

Die Teamschule:

Jahrgangsteams und Jahrgangcluster

Erstellt durch:



IMPULS-Schule & Wirtschaft e.V.
IFS - INSTITUT FÜR SCHULENTWICKLUNG

www.impuls-ifs.de

Im Rahmen der Werkstatt 2 von:



www.ganztaegig-lernen.de

Die Teamschule. Jahrgangsteams und Jahrgangcluster

Die Fähigkeit zur Teamarbeit wird immer wieder von Ausbildungsbetrieben und Universitäten eingefordert, doch nur selten von unseren Schülerinnen und Schülern eingelöst. In der Regel verlassen Einzelkämpfer unsere Schulen. Doch allein kann man nicht einmal mehr Nobelpreise gewinnen. Teamarbeit kann nicht verordnet werden, sie muss das Klima einer Schule bestimmen, erlebt werden können, auf allen Ebenen.



Die Georg-Christoph-Lichtenberg-Gesamtschule Göttingen ist seit 30 Jahren konsequent als Teamschule konstruiert.

Ein Lehrerteam von 12 - 15 Kollegen übernimmt die Verantwortung für die 6 Klassen des neuen 5. Jahrgangs, den sie bis zum Ende der 10. Klasse betreuen. Es gibt keinen zweijährlichen Fachlehrerwechsel, der oft nur dazu führt, dass die Schülerinnen und Schüler ihre neuen Lehrer austesten, ihnen erzählen, dass sie den erwarteten Stoff nie durchgenommen hätten. Der Jahrgang übernimmt die Verantwortung für seinen Cluster, den Bereich der Schule, in dem Schüler und Lehrer den Hauptteil ihres Lernlebens an der Schule verbringen.

Dieses Cluster wird vom entlassenen 10. Jahrgang übernommen, renoviert und neu gestaltet. Jede Klasse bleibt 6 Jahre lang in ihrem Klassenraum. Im Cluster sind neben den Klassenräumen ein großer Bereich mit Tischen und Bänken für differenziertes Lernen außerhalb des Klassenraumes, der Teamraum des Jahrgangsteams, in dem jeder Kollege einen eigenen Schreibtisch hat und in dem der Hauptteil der Kommunikation stattfindet. Jedes Cluster verfügt über einen eigenen Computerraum und über eigene Toiletten. Die Fachräume und die Ganztagsangebote werden von allen Jahrgängen genutzt.

Die Jahrgangsteams haben sehr viele Kompetenzen, sind eine kleine Schule in der Schule. Zur Sicherung der „Schulidentität“ als ganzer sind vertikale Strukturen aufgebaut, die dafür Sorge tragen, dass Eltern, die mehrere Kinder an der Schule haben, nicht das Gefühl haben, sie seien an völlig unterschiedlichen Schulen: Fachteams, das Schulleitungsteam, das Team der Pädagogisch-didaktischen Konferenz, das Jahrgangsteamer team.

Kollegiale Leitungsstrukturen

Montags, 8.30 Uhr

Die Kollegiale Schulleitung (KSL) tritt zu ihrer wöchentlichen KSL-Sitzung zusammen. Ihr gehören der Schulleiter, der Organisationsleiter, der Didaktische Leiter, die Leiterin der Sekundarstufe 1, die beiden Koordinatoren der Sekundarstufe 2 und zwei vom Kollegium in die Schulleitung gewählte KollegInnen an. Erster Tagesordnungspunkt sind immer Personalfragen. Ein Mitglied des Personalrates ist in der ersten halben Stunde anwesend. So können ohne Reibungsverluste die für die Mitarbeiter der Schule wichtigen Fragen besprochen werden. Nach den für den Personalrat relevanten Themen wird dann in der KSL-Runde über Ereignisse und Probleme der vergangenen Woche und die Arbeitsschwerpunkte der beginnenden Woche berichtet. Anschließend werden Termine festgelegt und der aktualisierte Terminkalender den Kollegen zur Verfügung gestellt. Im Anschluss werden alle weiteren Themen der Tagesordnung diskutiert. Das Protokoll der Sitzung wird allen Kollegen der Schule ins Fach gelegt. Jede Kollegin bzw. jeder Kollege kann seine Anliegen schriftlich oder mündlich in die Arbeit der KSL einbringen. Entscheidungen der KSL sollten nach Möglichkeit einstimmig sein. Im Schulalltag arbeitet die Kollegiale Schulleitung nach dem Prinzip der offenen Tür. Die Büros der Schulleitungsmitglieder liegen nebeneinander, die Türen stehen offen, wenn nicht gerade Gespräche geführt werden, die ungestört bleiben sollen. Die Türen sind nicht nur für das Team der Schulleitung offen, sondern auch für Schüler, Kollegen und Eltern. Es gibt keine zu überwindende Schwelle, keine Anmeldung im Sekretariat (wenn es sich nicht um längere Termine handelt), kein Anklopfen. Sollte es sich in diesen Tür- und Angelgesprächen ergeben, dass eine Entscheidung getroffen werden muss oder dass die Zuständigkeiten eines anderen Mitgliedes der Schulleitung betroffen sind, so wird wenn möglich sofort der Kontakt hergestellt. Wenn nicht möglich, so wird auf eine Behandlung in der nächsten KSL-Sitzung verwiesen.

Montags, 11.00 Uhr

Ein oder zwei Mitglieder der KSL nehmen an der wöchentlich stattfindenden Sitzung der Jahrgangsteiler der Jahrgänge 5 - 10 teil, um Gedanken oder Beschlüsse der KSL zu erläutern und Fragen oder Probleme aus diesem Gremium mit in die nächste KSL-Sitzung zu nehmen. Die Jahrgangsteilerinnen bzw. -leiter nehmen die Absprachen mit den anderen JahrgangsteilerInnen oder die Informationen aus der KSL mit in ihre Jahrgänge, informieren die Kolleginnen und Kollegen des Jahrgangs entweder direkt, durch Aushänge im Teamraum oder in der etwa alle drei Wochen stattfindenden Jahrgangskonferenz. Auf diese Weise ist gewährleistet, dass sich die Teams nicht isoliert nebeneinander entwickeln, sondern dass gesamtschulische Aspekte in alle Teams eingebracht werden können.

Monatlich treffen sich alle Jahrgangsleiterinnen und -leiter, alle Fachbereichsleiterinnen und -leiter, der Didaktische Leiter, Eltern, Schülerinnen und Schüler und interessierten Kolleginnen und Kollegen in der Pädagogisch-Didaktischen Konferenz (Pädiko), in der als Steuergruppe der Schule alle schulrelevanten Themen besprochen, beschlossen und als Antrag der Gesamtkonferenz vorgelegt werden. Am Montag nach der Pädiko werden alle Elternvertreterinnen und -vertreter der Klassen von der Schulleitung über die neusten Entwicklungen informiert. Selbstverständlich bringen hier die Eltern auch eigene Themen und Gedanken ein, die dann wiederum in die Gremien der Schule zurückfließen.

Vertretungsplanung

Der Bereich der Vertretungsplanung ist gekennzeichnet durch Verantwortung und Vertrauen. Vertretung ist nicht nur ein organisatorisches Problem, um eine Klasse für einige Stunden zu betreuen, sondern eine pädagogische Aufgabe. Wie kann eine Klasse sinnvoll weiterarbeiten, wenn ein oder mehrere Kolleginnen bzw. Kollegen ausfallen? Das wissen die Kollegen und Kolleginnen einer Klasse oder eines Jahrgangs selbst am besten, besser als ein Vertretungsplanmacher, der nur im Auge haben kann, welcher Kollege zur fraglichen Zeit gerade eine Freistunde hat. Wer krank ist, ruft nicht im Sekretariat an, um sich krankzumelden, sondern er organisiert seine Vertretung im Jahrgang selbst. Konkret: Abends oder am frühen Morgen wird ein Teamkollege informiert, der selbst in der betroffenen Klasse arbeitet. Mit ihm werden die ausfallenden Stunden besprochen. Entweder fährt er im Unterricht seiner eigenen Fächer fort oder er nutzt Materialien des erkrankten Kollegen. Schüler haben das Gefühl, dass wenig Unterricht ausfällt. Sie arbeiten sinnvoll in ihrem Lernstoff weiter und werden nicht durch zufällig freie Lehrer der Schule beschäftigt. Sollte eine direkte Organisation der Vertretung nicht möglich sein, wird der Jahrgangsleiter informiert, der dann die Vertretung im Jahrgang oder notfalls auch zwischen den Jahrgängen organisiert. Nur bei langfristigen Vertretungen tritt der Organisationsleiter der Schule in Erscheinung. Selbstverständlich steht er aber auch den Jahrgängen in schwieriger zu lösenden Fällen zur Verfügung. Fortbildungen werden erst von der Schulleitung genehmigt, wenn die Kolleginnen und Kollegen auf einem Laufzettel die zu vertretenden Stunden eingetragen und sich die Unterschriften der Kollegen besorgt haben, die die Vertretung übernehmen. Diese Laufzettel werden mit dem Antrag auf Sonderurlaub bei der Schulleitung eingereicht.

Die Vorteile eines solchen Verfahrens liegen auf der Hand.

- Der Organisationsleiter ist durch die Verlagerung der Vertretungsorganisation entlastet und hat Zeit für wichtigere Dinge.
- Das Jahrgangsteam übernimmt die Verantwortung für kontinuierlichen Unterricht.
- Die Kolleginnen und Kollegen wissen selbst am besten, welche Vertretung mit welchen Unterrichtsinhalten für ihre Klassen sinnvoll ist.
- Aus der Sicht der Schülerinnen und Schüler geht der Unterricht normal weiter, möglicherweise gibt es in einer Woche mehr Englisch als sonst, dafür aber weniger Deutsch.
- Die Krankenquote sinkt (an der Christoph-Lichtenberg-Gesamtschule unter 4 %). Der Anruf bei der Sekretärin morgens fällt leichter als der Anruf beim Teamkollegen.
- Diese Art der Vertretungsregelung fördert die Teamfähigkeit eines Jahrgangs. Über die Organisation der Vertretung läuft eine Vielzahl von Teamprozessen ab, die letztlich dazu führen, dass eine Gruppe von Lehrern teamfähig wird. Von Schülern kann man Teamfähigkeit nur dann verlangen, wenn ihre Lehrerinnen und Lehrer es ihnen vorleben.

Stundenplanerstellung

An unserer Schule gibt es keine zentrale Stundenplanerstellung, kein Computerprogramm, das den Stundenplan für alle 1400 Schüler und 140 Lehrer erstellt. Dies mag zunächst befremden, ist aber effektiver und Teil des Teamkonzeptes der Schule. Unsere Stundenpläne werden schneller erstellt, schaffen eine höhere Zufriedenheit bei den Kolleginnen und Kollegen und berücksichtigen stärker die pädagogischen Aspekte des Lernens. Schon im März eines jeden Jahres tritt die kleine Unterrichtsverteilungskonferenz (UVK) zusammen. In ihr werden die voraussichtlichen Entwicklungen im kommenden Schuljahr besprochen. Im Wesentlichen geht es um Veränderungen in den Teams durch Pensionierungen oder Altersteilzeit oder andere personelle Veränderungen. Es geht auch darum, ein Team für den kommenden 5. Jahrgang zusammenzustellen. Dieses rekrutiert sich zunächst einmal aus den Kollegen, die im aktuellen 10. Jahrgang unterrichten. Doch hier gibt es Veränderungen dadurch, dass einige Kolleginnen und Kollegen ausscheiden, in andere Teams gehen oder verstärkt in der Oberstufe unterrichten wollen. Bei der Zusammenstellung der Teams spielen neben den fachlichen Überlegungen folgende Kriterien eine Rolle:

- Tutoren einer Klasse sollen möglichst ein Mann und eine Frau sein.
- Sie sollen möglichst viele Stunden in der Klasse und im Jahrgang - auch fachfremd - abdecken können.
- Erfahrene Lehrkräfte sollen mit jungen Kolleginnen und Kollegen ein Team bilden, um die Traditionen der Schule weitergeben zu können.

Die Grobplanungen im März werden im Laufe des Jahres immer wieder optimiert. In diesen Prozess fließen natürlich die Ergebnisse der Personalgespräche mit der Bezirksregierung ein und auch die Ergebnisse der Gespräche mit den betroffenen Kolleginnen und Kollegen und Jahrgängen.

Steht die Personalplanung, setzen sich alle Kolleginnen und Kollegen eines Jahrgangs zusammen, um den Stundenplan für ihren Jahrgang selbst zu erstellen. Jeder Jahrgang erhält als Vorgabe den Plan der Oberstufe, damit die Stunden, in denen einzelne Kollegen durch Kursleisten festgelegt sind, in den Plan eingebaut werden können. Jedem Jahrgang ist klar, mit welchen Kollegen und mit welchen Stunden er rechnen kann. Bei der Erstellung des Stundenplans am runden Tisch kann nun jede Lehrkraft die eigenen pädagogischen Vorstellungen und auch seine persönlichen Bedürfnisse einbringen. Die Lehrkraft, die ihre Kinder morgens erst in den Kindergarten bringen muss, kann ihren Wunsch nach späterem Unterrichtsbeginn einbringen. Kann der Jahrgang dies erfüllen, ist sie zufrieden. Klappt es nicht, weiß sie, warum es nicht geht. Kein Computer, kein Organisationsleiter ist am „schlechten“ Plan schuld.

Der Organisationsleiter der Schule ist in dieser Phase im Hintergrund präsent, kann immer angesprochen werden, wenn ein Team von jahrgangsübergreifenden Schulstrukturen abhängig ist. Dies sind Lehrkräfte, die in mehreren Jahrgängen eingesetzt sind, dies sind Kapazitäten von Sporthallen, Werkräumen, Naturwissenschaftsräumen, Kunsträumen und Musikräumen. Der Organisationsleiter organisiert die Sitzungen der Jahrgänge gestaffelt hintereinander, so dass er immer schon die Informationen eines Jahrgangs hat, bevor der nächste Jahrgang in die Planung geht. Er achtet auch darauf, dass es eine Ausgewogenheit zwischen den Interessen der einzelnen Lehrkräfte und den Interessen der Schülerinnen und Schüler gibt. Er entscheidet auch zusammen mit der Unterrichtsverteilungskonferenz, wenn sich Interessen gegenüberstehen, die im oder zwischen den Jahrgängen nicht gelöst werden können.

Die konkrete Erstellung der Stundenpläne dauert im Mittel pro Jahrgang etwa 2 Stunden, so dass der Plan für die Sekundarstufe 1 bis auf Feinarbeiten in etwa 12 Stunden fertig gestellt ist. Alle Kolleginnen und Kollegen sind an diesem Prozess beteiligt, auch hier werden durch die konkrete Aufgabe der Erstellung eines Stundenplanes für die eigene Klasse und den eigenen Jahrgang Gruppenprozesse eingeleitet, die die Teamfähigkeit des Jahrgangsteams fördern. Das erspart teure externe Berater.

Im Anschluss an die Erstellung des Plans werden die Aufsichtspläne erstellt, die für den eigenen Jahrgang und für die diesen Jahrgang zugewiesenen allgemeinen Schulbereiche gelten. Auch dies leisten die Jahrgänge autonom, der Organisationsleiter fasst die Jahrgangspläne zu einem Plan für die gesamte Schule zusammen und achtet auf eine gleichmäßige Belastung der Kollegen.

In unserer Schule können die Teams auch die Pausenzeiten unabhängig von den anderen Jahrgängen festlegen. Es klingelt nur zu Beginn des Unterrichts, zur Mittagspause und zum Unterrichtschluss. Insofern kann jeder Jahrgang, begrenzt auch jede Klasse die Rhythmisierung des Schultages beeinflussen.

Merken die Kolleginnen und Kollegen, dass eine Klasse am Montagmorgen nicht offen für den Fachunterricht ist, weil das Wochenende zu schwierig war, können sie eine Tutorenstunde vom Nachmittag auf den Vormittag ziehen. Wenn das Arbeiten klappt, kann diese Stunde am Nachmittag bleiben. Auch in der Planung von Projekten und Aktionen sind die Jahrgänge weitgehend autonom.

Die Schule hat ein Schulcurriculum erstellt, das die Aktivitäten der Schule insgesamt regelt, damit nicht immer wieder neu verhandelt werden muss, wann das Sportfest denn stattfinden soll. Innerhalb dieses Rahmens aber sind die Jahrgänge frei in der Gestaltung ihrer Arbeit.

Voraussetzungen:

- Einsatz der Kollegen und Kolleginnen mit möglichst vielen Stunden in ihrer Klasse und in ihrem Jahrgang.
- Einsatz auch fachfremd, wenn sich die Kollegen das zutrauen.
- Die überwiegende Zahl der Stunden einer Lehrkraft sollte in einem Jahrgang liegen. Nur so ist gewährleistet, dass die notwendige Kommunikation im Jahrgang nicht durch zu große Arbeitsbelastung verhindert wird. Nur so können die Stundenpläne im Team selbst erstellt werden.
- Regelmäßige Treffen der Kolleginnen und Kollegen des Jahrgangs.
- Loslassenkönnen von scheinbar originären Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Schulleitung (Vertretungsplan/Stundenplan).
- Vertrauen in die Kollegen und Kolleginnen.
- Sich kümmern um die Einhaltung der gemeinsam vereinbarten Regeln

Wie führt man Elemente der oben geschilderten Strukturen an einer Schule ein?

Grundsätzlich sehen wir hier zwei gangbare Möglichkeiten.

Man kann natürlich die gesamte Schule auf einen Schlag auf das neue System umstellen, hierzu wäre ein breiter Konsens in Kollegium und Schulleitung nötig. In der Praxis dürfte dies jedoch auf große Schwierigkeiten stoßen, da die Grundvoraussetzung (Einsatz der Lehrkräfte mit möglichst vielen Stunden in der eigenen Klasse und im Jahrgang) nicht pädagogisch vertretbar auf einen Schlag realisiert werden kann.

Daher ist unser Vorschlag, dieses Modell langsam aufbauend einzuführen.

Beginnen Sie mit dem neu an Ihre Schule kommenden Jahrgang, indem Sie schon etwa ein Jahr vorher das Team zusammenstellen, das als erstes mit der Teamarbeit beginnen soll. Dieses Team sollte aus freiwilligen Kolleginnen und Kollegen bestehen, die miteinander arbeiten können und die bereit sind, einen großen Teil ihrer Stunden im neuen Jahrgang einzusetzen. Dieser von der Gesamtkonferenz zu genehmigende Modellversuch sollte sich auf zwei Durchgänge beziehen (damit parallel zum ersten Team sich schon ein zweites Team für das folgende Schuljahr vorbereiten kann), in der Anfangsphase mit bestimmten Vergünstigungen ausgestattet werden, so zum Beispiel mit dem Privileg, zunächst den Stundenplan für den Jahrgang zu erstellen, bevor diese Daten dann in den der gesamten Schule eingebaut werden.

Das Team sollte der Gesamtkonferenz gegenüber berichtspflichtig sein, die hier gewonnenen Erfahrungen sollten dann Grundlage für die Entscheidung darüber sein, ob das Modell sukzessive auf die gesamte Schule übertragen werden soll. In dieser Erprobungsphase ist es ganz wichtig, dass die Schulleitung an den Teamsitzungen teilnimmt, um gemeinsam mit dem Team Erfahrungen zu sammeln, Umwege abzukürzen, Möglichkeiten zu eröffnen, an die die Kolleginnen und Kollegen nicht denken und Strukturen zu sichern. Nach unseren Erfahrungen ist es auch günstig, eine Steuerungsgruppe einzurichten, die alle auftretenden Probleme und Fragestellungen unter gesamtschulischen Aspekten behandelt und als Schaltstelle zwischen Team, Schulleitung und Kollegium fungieren kann.

Die Organisationsleitung der Schule sollte dem Team bei allen Fragen sofort zur Verfügung stehen. Sie sollte in diesem Prozess der Abgabe von Zuständigkeiten im Auge behalten, so dass sie sich nach einer erfolgreichen Umstellung auf die Selbstständigkeit der Teams um die eigentlich wichtigen Dinge der Schule kümmern kann.