



## Bausteine zur Weiterentwicklung der Sekundarstufe I

Sylvia Bürkler  
Michele Eschelmüller  
John Klaver  
Maria Schmid  
Christof Thierstein



# Inhalt

---

<b>Einleitung</b>	<b>3</b>
Heterogenität nutzen	3
Zu dieser Broschüre	3
Hinweise	3

---

<b>Veränderte Lernarchitekturen, neue Zeit- und Organisationsstrukturen</b>	<b>4</b>
Gründe der Veränderungen	4
Konsequenzen der Veränderungen	4
Lernarchitektur, Zeit- und Organisationsstruktur	5
Pädagogische Leitgedanken	6

---

<b>Vier zentrale Entwicklungsfelder</b>	<b>9</b>
Ausgangspunkt	9
Lernraumgestaltung	10
Lernsteuerung und Lernmaterial	16
Unterrichtsorganisation	20
Personaleinsatz	25

---

<b>Ein Entwicklungsdesign entwerfen oder: Das Paradies wurde nicht an einem Tag erschaffen</b>	<b>30</b>
Grundlagen	30
Stolpersteine und Lösungsansätze	32
Vorgehensweise für ein Entwicklungsdesign	32

---

<b>Literatur</b>	<b>35</b>
------------------	-----------



# Einleitung

## Heterogenität nutzen

«Heterogenität als Chance» ist im pädagogischen Diskurs ein oft gehörtes Postulat. Schulen setzen sich heute mit Heterogenität produktiv auseinander, indem sie damit verknüpfte Problembereiche erkennen und bearbeiten und so die Vielfalt lernwirksam zu nutzen suchen. Diese Entwicklung zeigt sich verstärkt, seit in den meisten Kantonen die integrative Pädagogik eingeführt worden ist. Zum einen wurde mit der zusätzlichen Fokussierung auf Schülerinnen und Schüler mit Lernbeeinträchtigungen einerseits und mit besonderen Begabungen andererseits die Heterogenitätsspanne noch grösser. Zum andern suchten Schulen in dieser Situation nach Möglichkeiten und Wegen, um ihre Schul- und Unterrichtsentwicklung neu auszurichten.

Denn Heterogenität stellt für Schulen eine immense Herausforderung dar. So sollen leistungsstärkere und -schwächere Lernende gleichzeitig und gleich wirksam in den vom Lehrplan vorgegebenen Kompetenzbereichen unterstützt und gefördert werden. Dies veranlasst Schulen, sich als gesamte Organisation oder in Teams mit zentralen Fragen auseinanderzusetzen:

- Wie können lernschwächere Schülerinnen und Schüler mittel- und langfristig gute Lernergebnisse und Lernfreude erreichen?
- Wie können lernstärkere Schülerinnen und Schüler einerseits Lernende mit Lernschwierigkeiten unterstützen und andererseits selber ihre Kompetenzen weiterentwickeln?
- Wie können Lehrpersonen ein Unterrichtsarrangement entwickeln, das Lerngruppen auf unterschiedlichen Niveaus lernwirksam unterstützt – auch im Bereich der überfachlichen Kompetenzen? Und das, ohne die Lehrpersonen selbst zu überfordern.

Vor diesem Hintergrund lancierte 2011 das Institut Weiterbildung und Beratung der Pädagogischen Hochschule FHNW auf der Sekundarstufe I ein Entwicklungsprojekt. Zum einen sollten gemeinsam mit Schulen Vorgehensweisen erarbeitet und auf ihre Wirksamkeit hin untersucht werden. Zum andern sollten Erkenntnisse aus dem Projekt weiteren interessierten Schulen zur Verfügung gestellt werden.

Die vorliegende Broschüre will Einblick in die geleistete Unterrichtsentwicklung geben. Sie basiert auf umfangreichen Entwicklungsarbeiten von ganzen Schulen, einzelnen Lehrpersonen, Steuergruppen, Schulleitenden und Unterrichtsteams. Zudem bezieht sie die Erfahrungen des Expertenteams des Instituts Weiterbildung und Beratung mit ein, das die beteiligten Schulen begleitet hat.

## Zu dieser Broschüre

Die Broschüre richtet sich an Schulleitende, Projektleitende und Unterrichtsteams sowie Mitglieder von Schulbehörden.

Das erste Kapitel erläutert Beweggründe von Schulen, ihr Repertoire für den Umgang mit Heterogenität zu erweitern.

Im zweiten Kapitel werden pädagogische Leitgedanken formuliert, die sich im Laufe der Entwicklungsarbeit in den Projektschulen herauskristallisierten. Sie eignen sich auch für die eigene Teamarbeit.

Das dritte Kapitel beschreibt vier Entwicklungsfelder und konkrete Umsetzungsmöglichkeiten. Zudem wird auf Stolpersteine hingewiesen.

Im vierten Kapitel geht es um die Möglichkeit, einen Entwicklungsprozess zu konzipieren und um allfällige Stolpersteine dabei.

## Hinweise

Die einzelnen Kapitel stellen zum Teil in sich geschlossene Lösungsansätze vor, die sich in die Praxis umsetzen lassen. Sie können je isoliert gelesen werden. Gewisse Redundanzen liessen sich daher nicht vermeiden.

Michele Eschelmüller  
Leiter Beratungsstelle Unterrichtsentwicklung  
und Lernbegleitung – schul-in  
Institut Weiterbildung und Beratung  
Pädagogische Hochschule  
Fachhochschule Nordwestschweiz

# Veränderte Lernarchitekturen, neue Zeit- und Organisationsstrukturen

## Gründe der Veränderungen

### Neustrukturierung des Schulabschlusses

Die Sekundarstufe I ist die Nahtstelle zwischen Allgemeinbildung und Berufswahl. Die unterschiedlichen und komplexer gewordenen Anforderungen von Berufsbildung und weiterführenden Schulen erfordern ein flexibles und individuelles Reagieren. In einigen Kantonen ist man daran, die Sekundarstufe I zu verändern. So wird in den vier Kantonen des Bildungsraums Nordwestschweiz der Schulabschluss neu gestaltet.

Mit Elementen wie Projektarbeit und vergleichenden Leistungstests im 2. und 3. Schuljahr der Sekundarstufe I will die Schule die Lernmotivation erhalten und den Schülerinnen und Schülern die Möglichkeit geben, gezielt berufsspezifische Lücken zu füllen, ihre Kompetenzen individuell zu entwickeln und sie im Abschlusszertifikat auszuweisen. Dies bedingt neue Überlegungen zur Unterrichtsgestaltung und zur Zusammenarbeit der Lehrpersonen.

### Umstellung auf integrative Schulung

Durch die Umstellung auf integrative Schulung rückt auch der Umgang mit Heterogenität ins Zentrum. Wenn schul- und unterrichtsorganisatorische Handlungen unterschiedliche Neigungen, Begabungen, Interessen, Schwächen und Stärken berücksichtigen, gelingt das sinnvoll. Unterschiedliche Arten zu lernen erfordern unterschiedliche Lehr- und Lernmethoden.

## Konsequenzen der Veränderungen

### Andere Lernarchitekturen

Raum und Material haben neben personellen Voraussetzungen Einfluss auf qualitative Bildungsarbeit und Auswirkungen auf Lern- und Bildungsprozesse.

### Andere Stundentafel

Mit dem traditionellen Klassen- und Fächerunterricht stossen lernfördernde Innovationen schnell an Grenzen. Das Korsett der 45-Minuten-Lektionen in der immer gleichen sozialen Gruppe im einen Raum behindert entsprechende Entwicklungen.

### Andere Zusammenarbeitsformen

Die Zusammenarbeit unter den Lehrpersonen wird vielfältig. Teamteaching, geteilte Verantwortung für eine Klasse, gemeinsame Planung und/oder Aufbereitung von Lernmaterialien sind Beispiele von Formen der Kooperation. Zusammenarbeit ist anspruchsvoll, aber emotional und zeitlich entlastend.

### Andere Nutzung der Arbeitszeit

Gemeinsame Unterrichtsplanung ermöglicht es, Aufgaben wie Aufbereitung von Lernmaterialien, Erarbeiten von Leistungsstandserfassungen u.a.m. auf die Teammitglieder zu verteilen. Durch eine kluge Stundenplanung können dieselben Inputs an mehrere Klassen weitergegeben werden (vgl. Kapitel «Personaleinsatz»). Damit verkürzt sich die Vorbereitungszeit.

### Unterrichts- und Schulentwicklung

Wenn sich Lehrpersonen auf den Weg machen, ihre Unterrichtsettings zu überdenken und zu verändern, wird schnell deutlich, dass Unterrichtsentwicklung immer auch Schulentwicklung bedingt. Die Innovation im Klassenzimmer hat Auswirkungen über das Klassenzimmer hinaus:

- Wird der Gang als zusätzlicher Lernraum verwendet, braucht es Absprachen mit den anderen Lehrpersonen und neue Regeln wie beispielsweise das Festlegen der Lautstärke beim Arbeiten.
- Wird ein Thema im Epochenunterricht<sup>1</sup> bearbeitet, so hat dies Auswirkungen auf den Stundenplan und möglicherweise auf die Arbeitszeitgestaltung der Lehrpersonen.
- Wenn Lehrpersonen, die gemeinsam für eine Klasse oder eine Schülergruppe verantwortlich sind, ihre Rolle in Richtung Lernberatung und Lerncoaching erweitern, müssen sie sich untereinander absprechen, wer, wann und in welcher Situation welche Aufgabe oder Funktion (Lerncoach, Klassenlehrperson, Fachlehrperson) ausübt.

<sup>1</sup> Für eine gewisse Zeit (Epoche) wird das Nebeneinander der Fächer aufgehoben, um konzentriert bei einem Unterrichtsgegenstand zu verweilen. Siehe auch Kapitel «Unterrichtsorganisation».

## Lernarchitektur, Zeit- und Organisationsstruktur

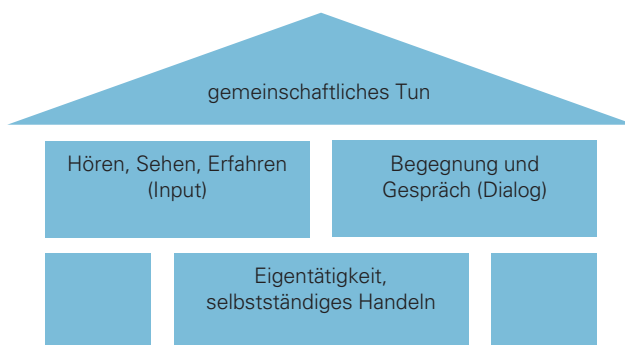
### Lernarchitektur

Der Begriff Lernarchitektur verweist auf die Wechselwirkung zwischen Lernprozessen und Raumgestaltung. Wird Architektur verstanden als Baukunst, die Räume und Gebäude schafft und gestaltet, so kann *Lernarchitektur* verstanden werden als Baukunst, die dem Lernen dient. Sie entwirft und realisiert zu diesem Zweck Häuser, Räume und gestaltet Plätze.

### **Lernarchitektur heisst, Räume und Material so zu gestalten, dass Lernen gefördert wird.**

Schulisches Lernen basiert auf einem Zusammenwirken von pädagogischen Inputs, gruppendynamischen Prozessen, Wahrnehmung der Umgebung sowie der Reflexion innerer Prozesse. Der räumliche Kontext ist für einen nachhaltigen Lernerfolg mitentscheidend. Lernende und Lehrende nehmen die Schule, das Klassenzimmer, den Arbeitsplatz mit allen Sinnen und auf ihrem Erfahrungshintergrund wahr. Räume sollten so gestaltet sein, dass sich alle in ihnen wohl fühlen und ihr Grundbedürfnis nach Sicherheit und Schutz gewährleistet ist. Nur so ist Lernen in Aufmerksamkeit möglich. Räume können Konzentration fördern oder Ablenkung bewirken.

Es braucht Häuser, Räume und Plätze für



Die Gestaltung von Räumen und die von Material stehen in engem Zusammenhang mit der Gestaltung der **Zeit- und Organisationsstruktur**.

Für eine Weiterentwicklung der Schule gilt es, beides im Blick zu haben.

### Zeit- und Organisationsstruktur

### **Zeitgestaltung und Zeitnutzung den Lernerfordernissen der einzelnen Schülerinnen und Schüler anpassen.**

Die Verwendung und Organisation der Zeit erfolgt nach pädagogischen Grundsätzen. Ziel ist, Lernprozesse der Schülerinnen und Schüler durch zeitstrukturelle Veränderungen besser zu unterstützen.

Veränderte Zeitstrukturen wirken sich sowohl auf die Organisation des Unterrichts wie auch auf die Organisation der Arbeitszeit der Lehrpersonen aus.

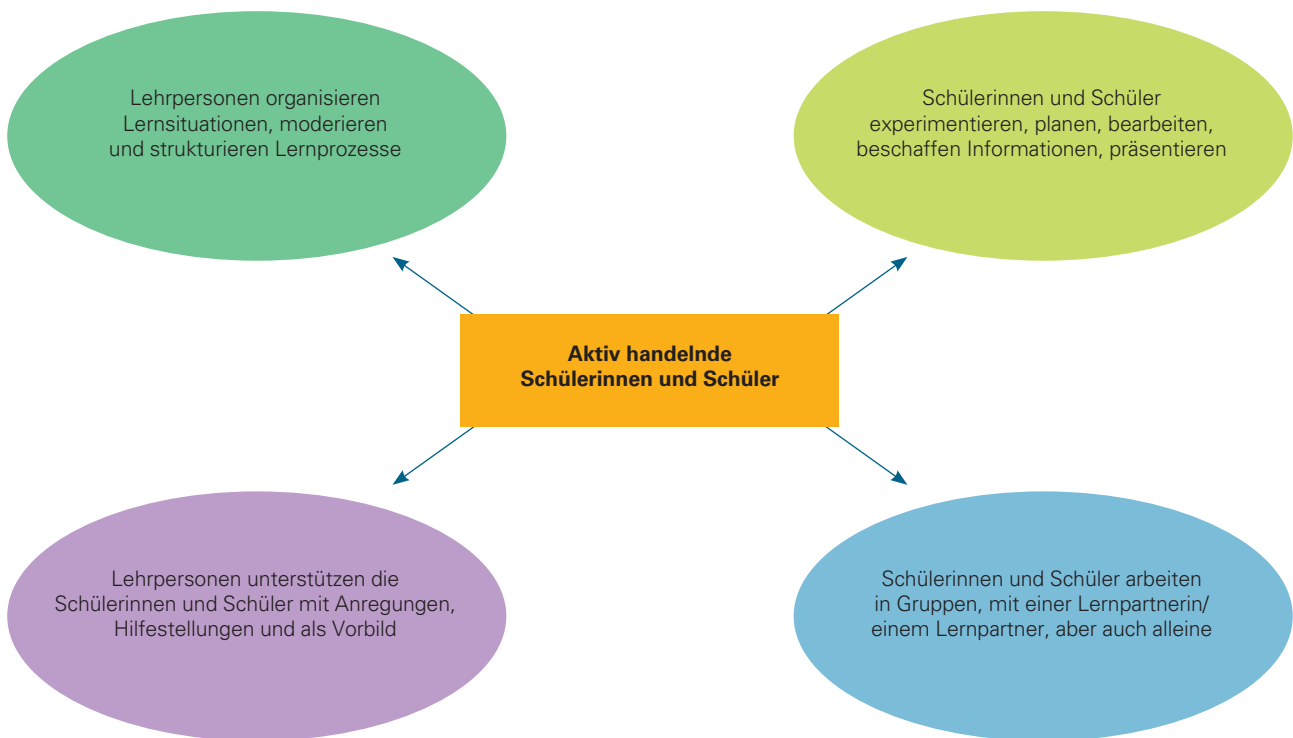
## Pädagogische Leitgedanken

### Ziele der Weiterentwicklung

Die Schule ist ein Lernort, wo die Schülerinnen und Schüler

- selbständig und neugierig,
- im eigenen Tempo und
- mit den ihnen entsprechenden Lehrmitteln und Methoden die für die Lebensbewältigung erwünschten und notwendigen Kompetenzen erwerben.

Im Zentrum stehen die aktiv handelnden Schülerinnen und Schüler:





## Schülerinnen und Schüler, nicht Fächer unterrichten

### **Schülerinnen und Schüler als lernende Individuen ins Zentrum stellen.**

---

Die Schulorganisation orientiert sich an den Erkenntnissen aus der Lehr- und Lernforschung und nicht primär am Fächerkanon. Schulleitungen und Lehrpersonen nehmen die Bedürfnisse der Schülerinnen und Schüler wahr und ernst: «If the teacher's lens can be changed to seeing learning through the eyes of students, this would be an excellent beginning»<sup>2</sup>. Lernen wird als aktiver, selbstgesteuerter, reflexiver, situativer und konstruktiver Prozess verstanden.

---

*Aktiv* heisst, dass die Schülerinnen und Schüler ihren Lernprozess selbst gestalten. Ihre Aktivität ist nicht zuletzt abhängig von Interesse und Motivation. Die Kunst der Lehrpersonen besteht darin, motivierende Lernsituationen zu schaffen, die kognitive Aktivitäten auszulösen vermögen.

*Selbstgesteuert* bedeutet, dass die Schülerinnen und Schüler eigene Ziele und Prioritäten setzen und die Methoden und Strategien wählen, mit denen sie diese Ziele erreichen können. Diese Lernstrategien müssen gezielt aufgebaut werden.

*Reflexiv* meint, dass die Schülerinnen und Schüler über das eigene Lernen nachdenken, über die Vorgehensweisen und Strategien, die Ergebnisse, die Rückmeldung und nächsten Schritte.

*Situativ* heisst, dass Wissen in möglichst authentischen Situationen erworben werden kann. Erfolgreicher Wissenserwerb ist gekoppelt an bestimmte Situationen und Erfahrungen.

*Konstruktiv* bedeutet, dass neues Wissen in aktiver Auseinandersetzung mit dem Vorwissen verknüpft wird.

---

<sup>2</sup> Hattie, 2009, S. 252

## Von der Lernzielorientierung zur Kompetenzorientierung

### **Kompetenzorientierung**

---

Im bisherigen Lehrplan mit operationalisierten Lernzielen wird auf einen kurzfristigen, meist kognitiven Lernzuwachs innerhalb einer Lektion fokussiert.

Im Lehrplan 21 wird Unterricht vermehrt unter dem Aspekt der Kompetenzentwicklung betrachtet. Damit rückt eine handlungs- und anwendungsorientierte Aneignung von Fähigkeiten, Bereitschaften, Haltungen und Einstellungen ins Zentrum. Mit Kompetenzformulierungen werden Fächer miteinander verbunden. Der Kompetenzaufbau ist ein langfristiger Prozess. «Erst wenn den Schülerinnen und Schülern ähnliche Lerngelegenheiten in verschiedenen Sachzusammenhängen angeboten werden, können sie Kompetenzen entwickeln»<sup>3</sup>.

### Balance von Selbst- und Fremdsteuerung

#### **Lernen steuern**

---

Lernsituationen sind sowohl selbst- wie fremdgesteuert, einmal mehr das eine, einmal mehr das andere.

Schulisches Lernen ist ein Ko-Produktionsprozess. Seine Steuerung kann nur in geteilter Verantwortung wahrgenommen werden. Dies erfordert Klarheit darüber, mit welchen Mitteln was durch wen gesteuert werden kann. Die wichtigsten Steuerungsparameter sind Zielsetzungen, Lerninhalte, Zeitstrukturen, Räume, Interaktionsformen sowie Arten von Lernerfolgskontrollen.

<sup>3</sup> Grundlagen Lehrplan 21, 2010, S. 14

## Lerncoach und Lehrperson

### **Rolle und Funktion von Lehrpersonen**

---

Weil die direktive, lehrpersonenzentrierte Steuerung des Unterrichts heute teilweise durch die selbstverantwortete der Schülerinnen und Schüler abgelöst wird, ändern sich Rolle und Funktion der Lehrperson.

Neben Instruktion und Wissensvermittlung hat sie die Aufgabe, den Schülerinnen und Schülern zu vermitteln, wie sie ihre Lernprozesse selbst steuern und optimieren können.

Sie begleitet die Lernprozesse der Schülerinnen und Schüler, indem sie bei Aufgaben- und Problemstellungen darauf achtet, welches Wissen und welche Kompetenzen notwendig sind, um sie zu lösen. Sie überlegt, was davon bei den einzelnen Schülerinnen und Schülern bereits vorhanden ist und wo sie noch Unterstützung brauchen. Sie stellt entsprechendes Material bereit. Aufgabe der Lehrperson ist es auch, isoliertes Fachwissen, das heute einfach über (elektronische) Medien zugänglich ist, in Zusammenhänge zu bringen und zu vernetzen.

## Lernfreude und Lernmotivation

### **Lernfreude und Lernmotivation erhalten**

---

Lernfreude ist ein wichtiger Faktor für erfolgreiches Lernen. Die Lehrperson kann durch anregende Rahmenbedingungen und geeignete Aufgabenstellungen die Lernfreude der Schülerinnen und Schüler fördern. Geeignete Aufgabenstellungen stärken Autonomie und Selbstbestimmung der Schülerinnen und Schüler.

## Lernräume

### **Flexibel nutzbare Lernräume erleichtern die Individualisierung des Unterrichts**

---

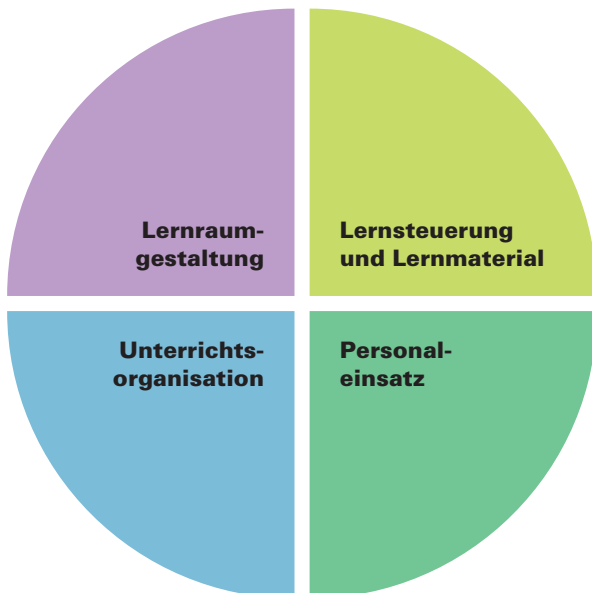
Flexible Lernräume bieten optimale Voraussetzungen dafür, dass Schülerinnen und Schüler in unterschiedlichen Fächern zur gleichen Zeit individuell lernen.

# Vier zentrale Entwicklungsfelder

## Ausgangspunkt

### Unterrichtsentwicklungsprojekt

2011 lancierte das Institut Weiterbildung und Beratung der Pädagogischen Hochschule Nordwestschweiz FHNW auf der Sekundarstufe I ein Unterrichtsentwicklungsprojekt zu lernförderlichen Zeit- und Organisationsstrukturen. Mit ausgewählten Themenschulen der Sekundarstufe I wurden Antworten auf Fragen zu lernförderlichen Zeit- und Organisationsstrukturen erarbeitet. Aus diesem Unterrichtsentwicklungsprozess kristallisierten sich vier zentrale Entwicklungsfelder heraus: Lernraumgestaltung, Lernsteuerung und Lernmaterial, Unterrichtsorganisation sowie Personaleinsatz.



### Erwünschte Veränderungen

Das bisherige Schulmodell überdenken heisst unter anderem, traditionelle Werte überprüfen wie

- *mein* Klassenzimmer
- *meine* Regeln
- *mein* Unterrichtsmaterial
- *meine* Arbeitszeit
- *meine* Schülerinnen und Schüler

Dies kann zu Innovationen führen wie

- unter pädagogischen Aspekten gemeinsam definierten Lernräumen;
- gemeinsam entwickelter und getragener Arbeitskultur und ebensolchen Regeln;
- gemeinsam entwickelten Unterrichtskonzepten und Materialien;
- einem gemeinsamen Arbeitszeitverständnis und einem zeitgemässen Personalmanagement (vgl. Kapitel «Personaleinsatz»);
- gemeinsam getragener Verantwortung für die ganze Schule.

### Schulleitung

Für die Weiterentwicklung der Sekundarstufe I ist das Schulmanagement von zentraler Bedeutung. Es ist Aufgabe der Schulleitung, wiederkehrend, klar und offen mit allen Beteiligten über Entwicklungsziele, -schritte und Konsequenzen zu sprechen.

### Erprobung

Die Schulen, die beim Unterrichtsentwicklungsprojekt zu lernförderlichen Zeit- und Organisationsstrukturen mitmachten, entwickelten neue, schulintern umsetzbare Arbeitszeit- und Organisationsmodelle. Sie veränderten Lektionszeiten und Lerngefässe. 80- oder 90-Minuten-Lektionen mit Wechsel von instruktiven und kooperativen Lernformen und Lernstudios, Lernateliers sowie Niveaugruppenunterricht wurden erprobt.

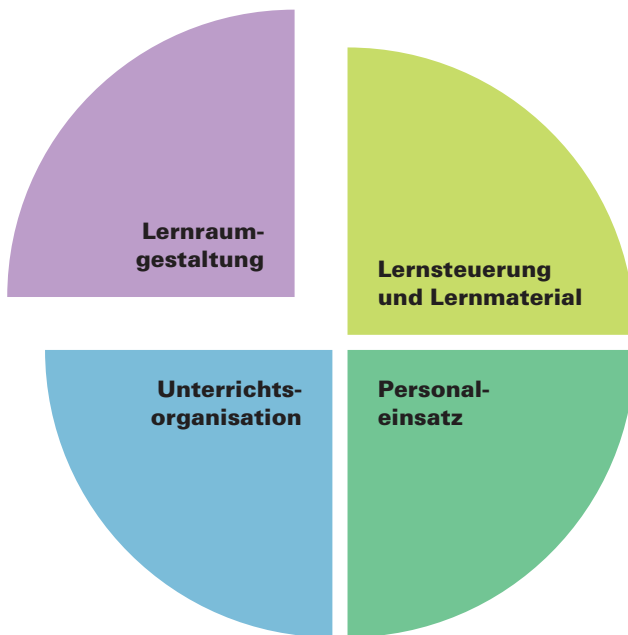
Dabei veränderten sich auch Rolle und Funktion der Lehrpersonen:

- Instruktion
- Lernbegleitung von Einzelnen und Gruppen
- Aufsicht
- Kooperation mit anderen Lehrpersonen

### Weiterentwicklung

Es zeigte sich, dass ein Zusammenspiel aller vier Entwicklungsfelder eine wichtige Voraussetzung für erfolgreiche Unterrichtsentwicklung ist. Deshalb ist empfehlenswert, alle Entwicklungsfelder zu berücksichtigen. Zu Beginn eines Unterrichtsentwicklungsprozesses ist es aber möglich, ein Entwicklungsfeld stärker zu fokussieren und die restlichen im Hintergrund mitzudenken.

## Lernraumgestaltung



### Worum es geht

Die Gestaltung des Lernraums beeinflusst das Lernen. Das herkömmliche Klassenzimmer bietet für die Wissensdarbietung gute Voraussetzungen. Die Phasen des individuellen Lernens in Stillarbeit werden durch Lernräume unterstützt, in denen die Schülerinnen und Schüler möglichst frei von Störungen auf sich selbst fokussiert arbeiten können. Für das kooperative Lernen sind Räume von Vorteil, in denen die Schülerinnen und Schüler miteinander sprechen können, ohne dabei andere Gruppen oder die individuell Arbeitenden zu stören.

Durch ein angepasstes Raumkonzept können sowohl für die Inputphasen wie auch für die Phasen des individuellen und kooperativen Lernens optimale Voraussetzungen geschaffen werden.

Die unmittelbare Umgebung der Schülerinnen und Schüler ist der Arbeitsplatz. Er hat einerseits die Funktion, alles für das Arbeiten Notwendige zur Verfügung zu stellen, andererseits ein Ort zu sein, wo sich Schülerinnen und Schüler wohl fühlen und der ihnen eine Rückzugsmöglichkeit bietet.

### Umsetzung

#### **Die Lernlandschaft<sup>4</sup>**

**Die Lernlandschaft ist ein Raum, der so gestaltet ist, dass Lernen in verschiedenen Formen möglich ist.**

---

In der Lernlandschaft sind für unterschiedliche Aktivitäten wie Einzelarbeit, Gruppenarbeit oder Arbeit im Plenum spezifische Räume eingerichtet:

#### – Lernatelier:

Für die Phasen des individuellen Lernens wird im Lernatelier ein Raum der Ruhe geschaffen, in dem die Schülerinnen und Schüler möglichst frei von Störungen auf sich selbst fokussiert arbeiten können. Für Partnerarbeiten werden Flüsterzonen eingerichtet oder stehen spezielle Dialogräume zur Verfügung. Da die Schülerinnen und Schüler im Lernatelier selbstgesteuert an ihren individuellen Lernzielen arbeiten, brauchen sie einen freien Zugang zu gut strukturierten Informations-, Lern- und Korrekturmateriale. Für die Nutzung des Internets und für die Arbeit mit Lernprogrammen stehen Computer zur Verfügung.

Auch für die Lehrpersonen gibt es im Lernatelier persönliche Arbeitsplätze.

#### – Gesprächsraum:

Für Dialoge in Partner- und Gruppenarbeit stehen im Gesprächsraum Arbeitsplätze zur Verfügung, an denen die Lernenden miteinander sprechen können, ohne dabei andere Gruppen oder die individuell Arbeitenden zu stören. Im Dialograum arbeiten die Schülerinnen und Schüler gemeinsam an Lernaufträgen, Projekten, Prüfungsvorbereitungen oder reflektieren gemeinsam ihre Lernprozesse.

#### – Input- und Fachraum:

Moderierte Sequenzen finden in Input- und Fachräumen statt, die mit einer zeitgemässen und je nach Bedarf fachspezifischen Unterrichtsinfrastruktur ausgerüstet sind. Sie bieten eine geeignete Umgebung für fachliche Inputs oder gemeinsames exemplarisches Üben.

---

<sup>4</sup> Synonym für Lernlandschaft wird auch der Begriff Lernumgebung oder Lernatelier verwendet.

– Entspannungsraum:

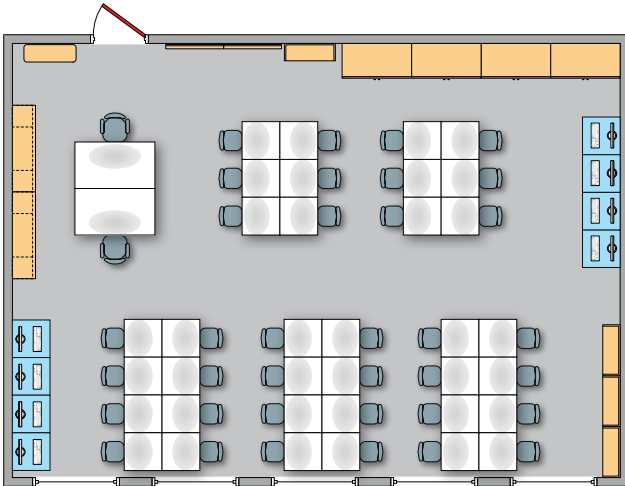
Bei der selbstgesteuerten Arbeit müssen die Schülerinnen und Schüler nach ihrem eigenen Rhythmus arbeiten können und eine für sie passende Balance zwischen intensiven Arbeitsphasen und energiefördernden Entspannungsphasen finden. Die individuell gesetzten Pausen finden im Entspannungsraum oder in der Entspannungszone statt. Hier bewegen sich die Schülerinnen und Schüler weitgehend ohne Kontrolle, aber unter Einhaltung miteinander definierter Regeln. Wenn möglich wird in unterschiedlich eingerichteten Räumen oder Zonen nach ruhiger oder bewegter Entspannung unterschieden. Dazu können sowohl geschlossene Räume als auch Nischen im Gang oder im Freien genutzt werden.

Ein geplanter Schulhaus-Um- oder Neubau bietet ideale Voraussetzungen, Lernlandschaften zu konzipieren und einzurichten. So nutzte zum Beispiel die Oberstufe Herisau die Renovation der Schulhäuser und richtete sechs Lernlandschaften ein. Für die Lernateliers wurden jeweils drei Klassenzimmer zusammengelegt. Jedes Lernatelier ist mit 60 Arbeitsplätzen für Schülerinnen und Schüler sowie vier persönlichen Arbeitsplätzen für die Lehrpersonen ausgestattet.

Da aber nur selten Schulhaus-Um- oder Neubauten anstehen, gilt es meist, die vorhandene Infrastruktur umzunutzen und mit möglichst wenig Aufwand den neuen Bedürfnissen anzupassen.

Nachfolgend werden Beispiele zur Gestaltung von Räumen aufgezeigt.

### Das Lernatelier

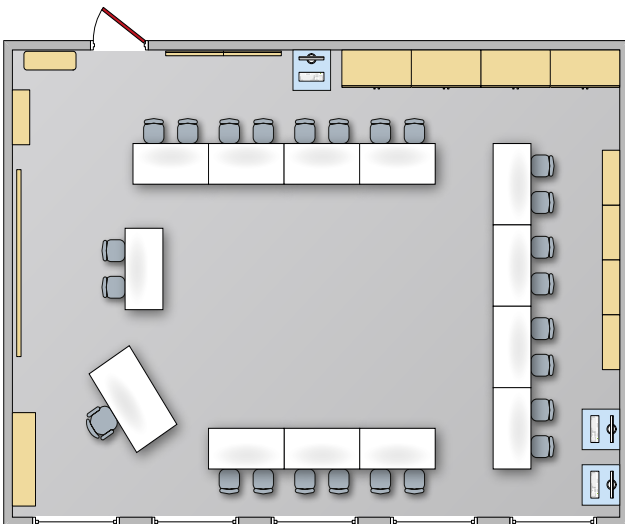


Da im Lernatelier weder Wandtafel noch Beamer gebraucht werden, können mehr Arbeitsplätze für Schülerinnen und Schüler eingerichtet werden als in einem normalen Klassenzimmer.

(Alle Pläne sind maßstabgetreu gezeichnet für ein Schulzimmer mit einer Länge von 10m und einer Breite von 7,5m. Die Masse der Schülerpulte, Schränken und Regale entsprechen den Normen.)

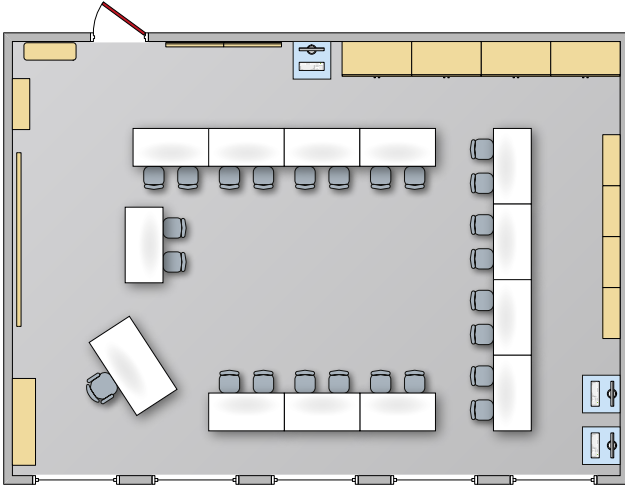
### Das flexible Klassenzimmer

Wenn weder Lernlandschaft noch verschiedene spezifische Räume eingerichtet werden können, ist das flexible Klassenzimmer eine mögliche Antwort auf die Herausforderungen des Lernens. Dabei wird das Klassenzimmer so eingerichtet, dass es mit wenig Aufwand an die jeweilige Arbeitsphase angepasst werden kann.



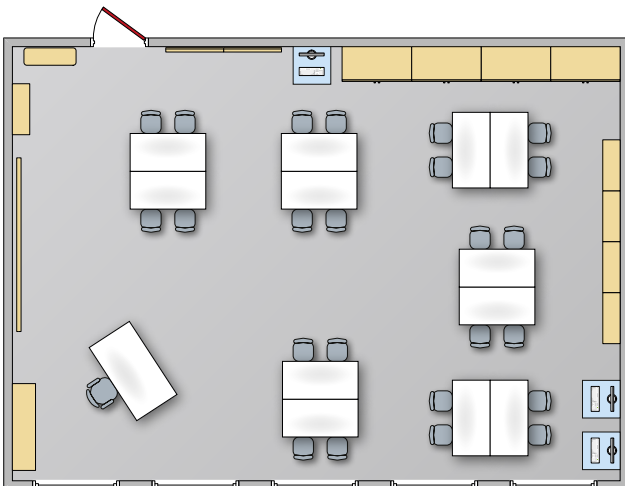
#### *Arbeit im Plenum*

Alle haben Blickkontakt miteinander.  
Durch die Umstellung des vordersten Schülerpultes lässt sich eine Sitzordnung herstellen, bei der alle die Wandtafel bzw. die Projektorfläche im Blickfeld haben.



*Einzelarbeit*

Die Schülerinnen und Schüler sitzen voneinander abgewandt und haben kaum Blickkontakt miteinander. Dadurch lenken sie sich gegenseitig weniger ab und können konzentrierter arbeiten.

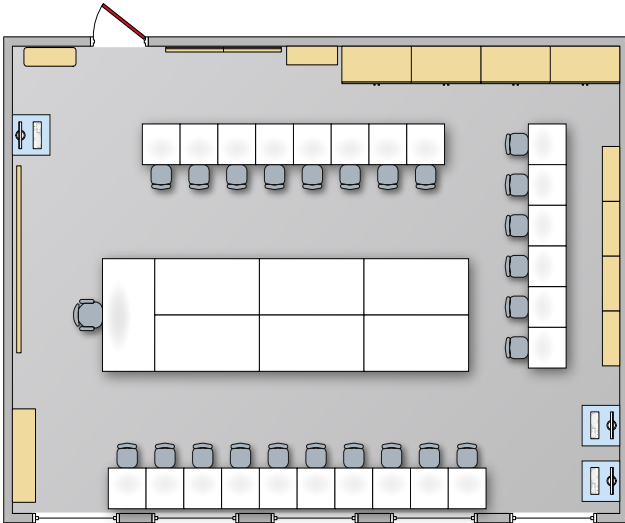


*Kooperative Arbeit*

Durch das Umstellen jedes zweiten Schülerpultes lassen sich rasch Gruppentische einrichten.

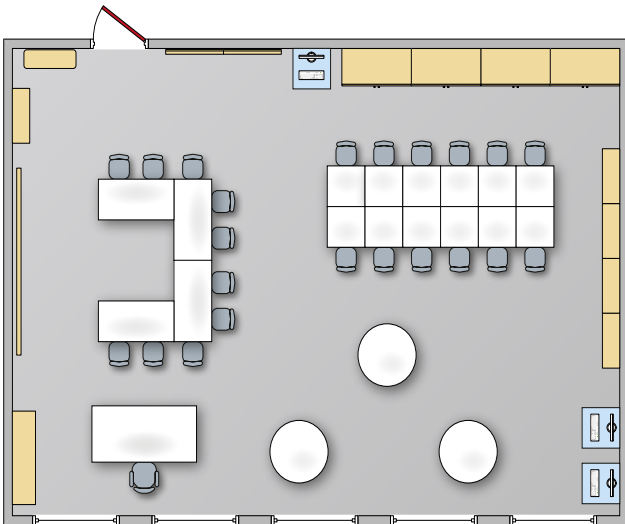
### Das Klassenzimmer mit Funktionszonen

Alternativ zum flexiblen Klassenzimmer können im gleichen Raum auch verschiedene Funktionszonen eingerichtet und damit Umbauphasen vermieden werden.



In diesem Beispiel haben alle Schülerinnen und Schüler am Rand des Zimmers einen persönlichen Arbeitsplatz. Für die Arbeit im Plenum drehen sie ihre Stühle um und setzen sich an die grosse Tischfläche in der Mitte des Raumes.

Zusätzlich stehen für Partner- und Gruppenarbeiten im Gang Stehtische zur Verfügung.



Drei Funktionszonen werden in diesem Beispiel definiert:

- Stillarbeitszone mit Einzelarbeitsplätzen
- Gesprächszone für Inputs und Diskussionen
- Flüsterzone mit Stehtischen für Partner- und Kleingruppenarbeit

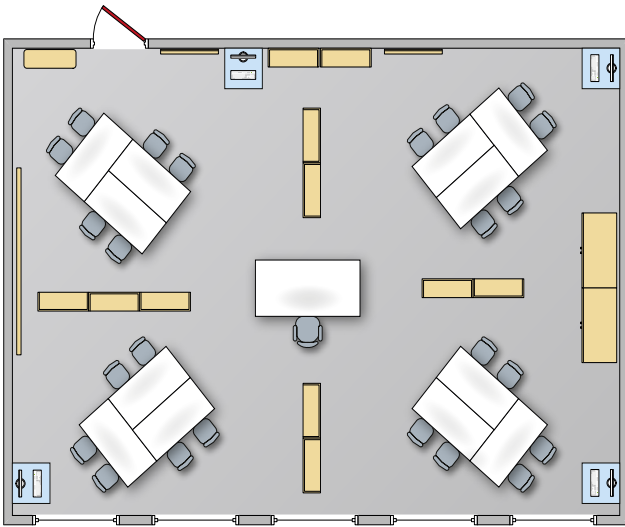
Diese Raumeinteilung eignet sich z.B. für alters- oder niveaudurchmischte Abteilungen, in denen verschiedene Arbeitsphasen parallel stattfinden.

In Räumen mit Funktionszonen ist es wichtig, dass die Zonen klar definiert sind und die zonenspezifischen Regeln besprochen und strikte eingehalten werden.



## Lerninseln

Eine alternative Form des Lernateliers zeigt das Beispiel der Realschule Niederwil (AG). Hier arbeiten altersdurchmischte Lerngruppen in Lerninseln. Eine Gruppenleiterin oder ein Gruppenleiter (der obersten Jahrgangsstufe) unterstützt die Schülerinnen und Schüler bei der Arbeit, ist mitverantwortlich für das Arbeitsklima und leitet Lernkonferenzen.



## Arbeitsphasen

Wenn im selben Raum zu verschiedenen Zeiten unterschiedliche Arbeitsphasen stattfinden, ist besonders darauf zu achten, dass die Phasen (Stillarbeit, Flüstern, Gespräch) klar unterschieden und kommuniziert werden. Dies kann beispielsweise durch ein Ampelsystem geschehen: grün = Gesprächsphase, gelb = Flüsterphase, rot = Stillarbeitsphase.

## Korridore

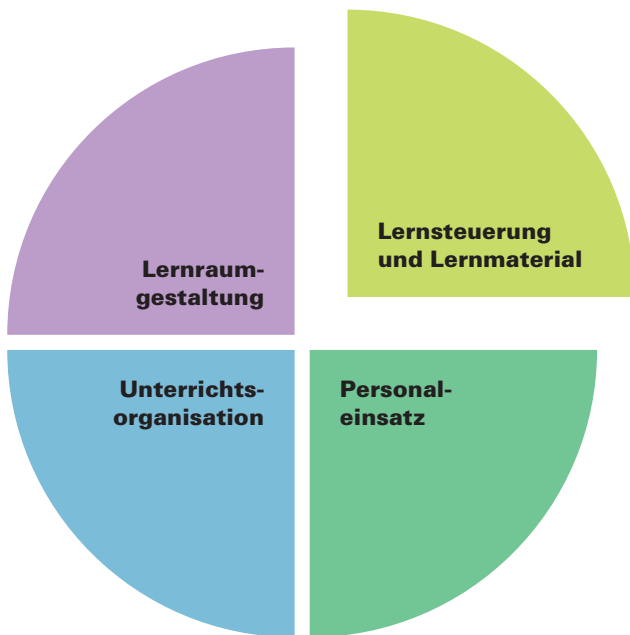
Wenn es die Schulhausarchitektur und die feuerpolizeilichen Bestimmungen zulassen, lässt sich der Gangbereich z.B. als Dialograum für Partner- und Kleingruppenarbeit nutzen. Idealerweise wird hier an Stehtischen gearbeitet. Das macht einerseits die Gruppenarbeiten meist effizienter und erleichtert andererseits dem Hauswart die Reinigungsarbeit.

Ungenügende Lichtverhältnisse lassen sich oft mit einfachen Mitteln wie z.B. Spotlampen beheben. Weit schwieriger ist die Verbesserung ungünstiger akustischer Bedingungen.

## Worauf zu achten ist

- Die Regeln (so wenige wie möglich, so viele wie nötig) für die Räume, Zonen oder Arbeitsphasen sollten partizipativ entwickelt, miteinander abgesprochen und klar definiert sein.
- Die Regeln müssen durch alle (Lehrpersonen sowie Schülerinnen und Schüler) strikt eingehalten und deren Befolgung von den Lehrpersonen auch eingefordert werden.
- Die Arbeitszonen und die Entspannungs- bzw. Begegnungsräume sollen möglichst voneinander getrennt werden, damit sich Arbeit und Entspannung nicht vermischen bzw. die Arbeitenden nicht von anderen gestört werden.
- Gemeinsam genutzte Lernlandschaften, Räume und Gänge fordern eine gemeinsam getragene und eingeforderte Kultur. Dies bedingt eine gute Zusammenarbeit und Kommunikation im Team.
- Besonders wichtig ist es, dem Hauswart Veränderungen und Wünsche zu erklären und ihn bei der Suche nach Lösungen miteinzubeziehen.

## Lernsteuerung und Lernmaterial



### Worum es geht

In Forschungsarbeiten werden Konzepte des Lehrens und Lernens betont<sup>5</sup>, die den Schülerinnen und Schülern Raum und Zeit für eigenständiges und aktiv konstruierendes Lernen geben. Zum einen wird dabei die Bedeutung gut strukturierter Wissensdarbietungen für den Lernprozess betont<sup>6</sup>. Zum anderen wird darauf hingewiesen, dass die auf den Lehrerinstruktionen (Inputs) aufbauenden individuellen Konstruktionsprozesse der Schülerinnen und Schüler erst zu den gewünschten Lernergebnissen führen können, wenn die Schülerinnen und Schüler neue Lerninhalte mit bisherigem Wissen (Vorwissen) verknüpfen.

Deutlich wird damit, dass es nicht um ein «Entweder-oder» zwischen eher lehrergesteuerten oder eher selbstregulierten Formen des Lernens geht, sondern beide Formen in entsprechenden Situationen eingesetzt werden müssen. Das heisst, dass auf definierte Inputphasen, in denen Schülerinnen und Schüler mit Lernthemen resp. Lerngegenständen konfrontiert werden, Phasen der Verarbeitung folgen, wo Lernen im eigentlichen Sinne stattfinden kann.

Das selbstgesteuerte Lernen stärkt zentrale Schlüsselkompetenzen wie Selbständigkeit, Lernkompetenz, Eigenverantwortung oder Motivation<sup>7</sup>. Gleichzeitig bieten Unterrichtsphasen, in denen die Schülerinnen und Schüler selbständig arbeiten, den Lehrpersonen die Möglichkeit, Schülerinnen und Schüler beim Lernen und Arbeiten zu beobachten (Diagnostik), zu beraten (Lerncoaching) und lernsteuerndes und -unterstützendes Feedback zu geben.

Eine Lernorganisation, welche die Förderung der Lernprozesse im Zentrum sieht, reserviert deshalb im Stunden- oder Wochenplan sowohl Zeitgefässe für Inputs als auch für eigenständiges und aktiv konstruierendes (selbstgesteuertes) Lernen.

Forschungen zeigen<sup>8</sup>, dass eine Öffnung des Unterrichts zwar eine Voraussetzung für wirksamere Lernprozesse sein kann, allein aber noch kein Qualitätsmerkmal ist. Insbesondere müssen zentrale Merkmale von Unterrichtsqualität wie beispielsweise lernförderliches Unterrichtsklima, vielfältige Motivierung, Passung, Aufbau von Lernorientierung, Vermittlung von Lernstrategien, Üben und Anwenden sowie kooperatives Lernen im offenen Unterricht einbezogen werden<sup>9</sup>. Insofern bringt die Akzentuierung des selbstgesteuerten Lernens sowohl für Lehrpersonen als auch für Schülerinnen und Schüler neue Herausforderungen mit sich.

Folgende Aspekte müssen für einen entsprechenden und lernwirksamen Unterricht beachtet werden (siehe auch Kapitel «Pädagogische Leitgedanken»):

### Unterschiedliche Voraussetzungen

**Schülerinnen und Schüler bringen unterschiedliche Voraussetzungen in Bezug auf Vorwissen, auf Lern- und Arbeitsstrategien sowie auf Einstellungen zum Lernen mit.**

Entsprechend stellen sich die Fragen, wann, wo, wie und mit welchen Mitteln Lernen im Unterricht organisiert wird. In welcher Weise und Intensität können Schülerinnen und Schüler am Unterricht beteiligt werden? Auf die individuellen Fähigkeiten und Voraussetzungen der Schülerinnen und Schüler einzugehen, erfordert offene Lernarrangements mit herausfordernden, variablen und anspruchsvollen Aufgabenstellungen.

<sup>5</sup> Helmke, 2006; Meyer, 2014 Gudjons, 1997

<sup>6</sup> Hattie, 2009

<sup>7</sup> Deci & Ryan, 1993

<sup>8</sup> Niggli, 2009; Reusser, 2009

<sup>9</sup> Helmke, 2006, Brophy, 2010

## Rolle und Funktion der Lehrperson

### **Aufgrund einer veränderten Unterrichts- und Lernorganisation erweitert sich das Rollenrepertoire der Lehrpersonen in Richtung Lerncoach<sup>10</sup>.**

Neben instruktiven Aufgaben rücken Arbeitsfelder wie individuelle Förderung (Diagnose, Herstellen von differenzierenden Lernmaterialien, Gestaltung geeigneter Lernumgebungen) und Beratung (Unterstützung in Lernprozessen, Reflexion dieser Prozesse) in den Vordergrund. Dies setzt einen variantenreichen Unterricht voraus, der selbstständiges Lernen fordert und fördert, um den Übergang von stark fremdgesteuertem zu eher selbstgesteuertem Lernen langfristig zu realisieren. Der Lehrperson kommt die Aufgabe zu, herausfordernde Problemstellungen sowie Werkzeuge zur Problembearbeitung zur Verfügung zu stellen und bei Bedarf auf Bedürfnisse der Schülerinnen und Schüler zu reagieren.

Forschungsergebnisse zeigen, dass gerade die Klassenführung für erfolgreiches Lernen hoch signifikant ist. Ein Unterricht, der so organisiert ist, dass auch kooperative und individuelle Arbeitsphasen stattfinden, verlangt ein entsprechendes Klassenführungsverhalten der Lehrperson in Richtung Classroom Management<sup>11</sup>. Das Classroom Management beinhaltet sowohl organisatorische wie personelle Führungsaufgaben der Lehrperson und schafft Voraussetzungen dafür, dass Schülerinnen und Schüler sich wohl fühlen und gut lernen. Es baut auf einer guten Beziehung zwischen der Lehrperson und ihren Schülerinnen und Schülern sowie auf einem guten Klassenklima auf. Das Classroom Management sorgt mit einer präventiv orientierten Unterrichtsorganisation dafür, dass Störungen klein gehalten werden können.

## Balance zwischen Fremd- und Selbststeuerung

### **Es ist Aufgabe der Lehrperson, durch Gestaltung der Lernumgebung und geeigneter Aufgaben die Selbststeuerung der Lernenden – trotz institutioneller Einschränkungen – zu erweitern.**

Schulisches Lernen ist durch ein hohes Mass an Institutionalisierung (Lehrplan, Lernräume) und damit Fremdsteuerung bestimmt. Die Schülerinnen und Schüler haben wenig Gelegenheit, ihr Lernen langfristig zu planen. In der Regel können Geschwindigkeit und Reihenfolge der Arbeitsaufträge gewählt werden; gewisse Freiheiten bestehen auch bei der Wahl von Themenbereichen, vordefinierten Schwierigkeitsgraden, Hilfestellungen und Sozialformen. Darüber hinaus aber geht die Möglichkeit von Selbststeuerung für Schülerinnen und Schüler meist nicht.

## **Umsetzung**

### Lernsteuerung

Um Lernangebote erfolgreich zu nutzen, brauchen Schülerinnen und Schüler die Bereitschaft sowie die Kompetenz

- sich selbstständig Texte zu erschliessen,
- partnerschaftlich und diszipliniert zusammenzuarbeiten,
- sich Lernziele zu setzen,
- Lernprozesse und -erträge realistisch zu beurteilen,
- sich zum Lernen zu motivieren und
- Lerntätigkeiten zielbezogen anzugehen, durchzuziehen und zu einem guten Abschluss zu bringen sowie rückblickend zu beurteilen.

Es geht darum, dass die Schülerinnen und Schüler in der jeweiligen Situation die Notwendigkeit für strategisches Verhalten erkennen sowie fähig und motiviert sind, beim Planen, Durchführen und Beurteilen der eigenen Lernaktivitäten wirksame Strategien zielbezogen einzusetzen. Dazu brauchen sie Strategiewissen und die Fähigkeit, Aufgabenanforderungen und Besonderheiten der jeweiligen Lernsituation einzuschätzen. Sie müssen ihre eigenen kognitiven, emotionalen und motivationalen Voraussetzungen kennen und berücksichtigen.

<sup>10</sup> Achermann, 2007; Eschelmüller, 2008

<sup>11</sup> Kounin, 2006

Kompetenzen für das selbstgesteuerte Lernen lassen sich nicht über einige allgemeine Trainingsprogramme, sondern nur über eine Vielzahl kleiner, mehr oder minder fachspezifischer, didaktisch gelenkter Übungen erwerben.<sup>12</sup>

Die Lehrperson kann den Erwerb dieser Kompetenzen unterstützen, indem sie

- die vorab festgelegten Meilensteine kontrolliert,
- Aufgaben mit Entscheidungsmöglichkeiten stellt,
- Schülerinnen und Schüler Einfluss auf die Festlegung und Ausgestaltung von Lernzielen und -inhalten nehmen lässt,
- Schülerinnen und Schüler entscheiden lässt, mit welchen Lernstrategien sie das festgelegte Lernziel erreichen können,
- materiale und personale Strukturierungshilfen gibt,
- selber im Schulalltag bewusst Strategien einsetzt, die sie bei den Schülerinnen und Schülern gerne sehen würde (Modellverhalten).

#### Lernmaterial

Das Lernmaterial ist Teil eines strukturierten Lernprozesses. In offenen Unterrichtssequenzen werden vorrangig Übungs- und Wiederholungsaufgaben eingesetzt. Die Schülerinnen und Schüler können sich aber auch mit komplexen und neuen Inhalten oder Aufgabenstellungen auseinandersetzen, wenn diese gut strukturiert dargestellt werden. Ein anspruchsvolles Lernangebot wird mit einer Lernberatung, schriftlichen Lernhilfen, Hinweisen zur Strukturierung der Aufgabe begleitet. Die Lernhilfen sind greif- oder sichtbar.

#### **Worauf zu achten ist**

##### Hilfestellung und gegenseitiges Vertrauen

Wenn Schülerinnen und Schüler selbstgesteuert arbeiten, müssen sie die Möglichkeit haben, Fragen zu stellen und Unterstützung zu holen, sei dies bei den Mitschülerinnen und Mitschülern oder bei den Lehrpersonen. Ziel der Lehrperson muss es sein, nur so viel Hilfe wie nötig zu geben. Wie viel Durchhaltevermögen Schülerinnen und Schüler beim Suchen von Lösungen haben, ob sie eigene Lösungsvorschläge entwickeln und ausprobieren, wie lange sie selbstständig dran bleiben können, wie viele Irrwege sie zu gehen bereit sind, das ist individuell verschieden. Wenn das Umfeld als unterstützend erlebt wird und Fehlversuche nicht zu Verletzungen des Selbstwertgefühls führen, gibt dies Selbstvertrauen, den eigenen Lösungsweg zu finden.

Das Vertrauen in die Fähigkeiten der Schülerinnen und Schüler ermöglicht der Lehrperson, Freiräume zuzugestehen, in der eine grosse Vielfalt an Denkstrukturen, Meinungen und Lösungsansätzen entstehen kann.

**Schülerinnen und Schüler haben die Freiheit, Aufträge auf ihre Weise zu bearbeiten, ihre eigenen Denkansätze zu verfolgen, den gleichen Gegenstand etwas anders zu interpretieren. Sie haben aber auch die Pflicht, die gemachten Gedankengänge transparent zu machen, indem sie ihre Ideen und Ergebnisse sprachlich verständlich ausdrücken und ihrerseits auf die Gedanken der anderen eingehen.**

---

<sup>12</sup> Weinert 1996

### Öffnung des Unterrichts:

Sowohl Lehrpersonen wie Schülerinnen und Schüler machen sich auf den Weg zu einem offenen Unterricht. Thorsten Bohl<sup>13</sup> hat die Steigerung der Öffnungsgrade in Stufen dargestellt:

Stufe	Öffnungsgrade	Beispiel
4.	Schülerinnen und Schüler bestimmen nahezu vollständig.	Entwicklung eines persönlichen Tagesplans, freier Umgang mit Materialangebot bzw. Entwicklung eigener Aufgaben und Materialien
3.	Schülerinnen und Schüler bestimmen in weiten Teilen mit.	Organisatorische Öffnung: freie Wahl von Ort, Zeit, Sozialform an zwei Stunden pro Vormittag
2.	Schülerinnen und Schüler bestimmen in einzelnen Teilaspekten mit.	Schülerinnen und Schüler bestimmen Projektthema/Aufgabe nach Absprache oder wählen Teilbereich eines Projektthemas.
1.	Lehrperson konzipiert das Angebot und lässt Variations- und Entscheidungsmöglichkeiten.	Fragend-entwickelnder Unterricht Auswahlmöglichkeiten bei Material oder Lernweg Plan-/Werkstattarbeit
0.	Keinerlei Beweglichkeit und Mitbestimmungsmöglichkeit für Schülerinnen und Schüler.	Lehrpersonenzentrierter Unterricht

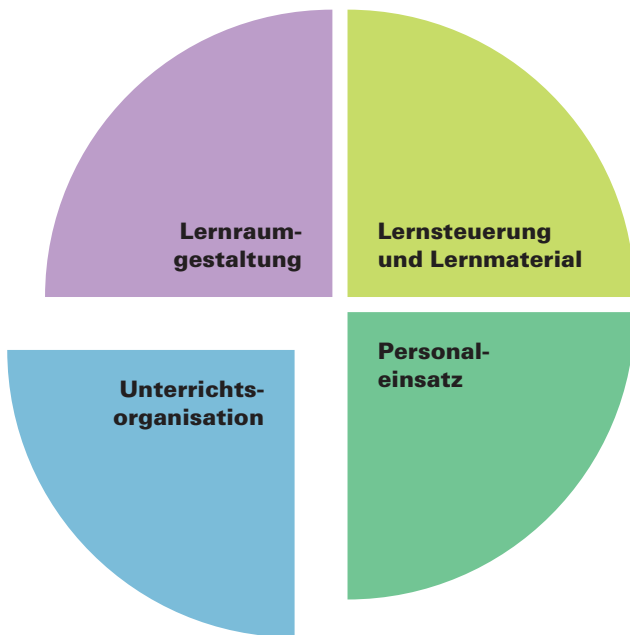
Schülerinnen und Schüler müssen die Gelegenheit erhalten,

- sich mit dem Lernstoff individuell auseinanderzusetzen,
- erkannte Lücken zu füllen,
- Lerninhalte zu bearbeiten, die sie selbst gewählt haben,
- Eigenverantwortung für ihr Lernen zu übernehmen,
- Lehrpersonen sowohl als Berater als auch als Wissensvermittler zu nutzen,
- gemeinsam zu lernen.

Offener Unterricht ist durch das Ausmass der Selbst- und Mitbestimmungsmöglichkeiten der Schülerinnen und Schüler definiert. Die Frage ist, wie und in welcher Intensität können Schülerinnen und Schüler am Unterricht beteiligt werden?

<sup>13</sup> Bohl, 2012

## Unterrichtsorganisation



### Worum es geht

Kaum etwas in der Schule ist so fest verankert wie die 45-Minuten-Lektion. Doch ist sie schon früh und immer wieder in die Kritik geraten.

#### Aus der Geschichte:

Vor gut hundert Jahren, am 10. Oktober 1911, veröffentlichte August von Trott zu Solz als königlich preussischer Staatsminister im «Zentralblatt für die gesamte Unterrichtsverwaltung in Preussen» einen der wirkungsmächtigsten Beschlüsse der deutschen Bildungsgeschichte: Die Schulstunde in den höheren Lehranstalten für die männliche Jugend habe ab sofort nicht mehr 60, sondern nur noch 45 Minuten zu dauern. Dies markiert den historischen Beginn der einheitlichen 45-Minuten-Stunde im deutschsprachigen Schulwesen. Kritik am Dreiviertelstundentakt gab es bereits 1917. Ein Autor im «Lexikon der Pädagogik» bemängelte, dass «die Lehrer systematisch zu militärischer Pünktlichkeit, wenn nicht zu übereilter Hast angetrieben werden, die jede Behaglichkeit verbannt und die Nerven schädigt». Das entspreche «dem ruhelosen Geiste unseres Zeitalters».<sup>14</sup>

<sup>14</sup> Roloff, 1917

## Kritik an der 45-Minuten-Lektion

Die Belastung der Schülerinnen und Schüler durch schnell aufeinanderfolgende Unterrichtsfächer ist hinderlich für den Lernerfolg und vor allem für das Lern- und Arbeitsverhalten der Schülerinnen und Schüler. Durch ständige und häufige Fächerwechsel während eines Schultages leiden Vertiefung und Konzentration. Der Anspruch an Individualisierung von Unterricht und das Verlangen nach Förderkonzepten erweisen sich als schwer vereinbar mit einem starren Unterrichtsrhythmus. Die traditionelle Zeitorganisation erschwert fächerübergreifendes, projekt- und themenorientiertes Lernen. Für eine möglichst wirkungsvolle Nutzung der Unterrichtszeit sind die 45-Minuten-Lektionen wenig geeignet. Für selbständiges und eigenverantwortliches Lernen sind sie zu kurz; für kurze Input- oder Übungsphasen sind sie zu lang. Deshalb sind flexible Zeitgefäße sinnvoller.

## Alternativen

Wer nach Alternativen in der zeitlichen Strukturierung im Stundenplan sucht, sollte beachten, dass es kein objektiv oder gar generell «bestes» Modell gibt. Es kann nur um eine Passung der zeitlichen Gliederung im Zusammenhang mit den Zielen gehen.<sup>15</sup>

Durch eine Neuorganisation der Lektionen sollen zeitliche Lernräume für Schülerinnen und Schüler geöffnet werden. Die wichtigsten Ziele sind, die effektive und aktive Lernzeit zu erhöhen sowie den Schülerinnen und Schülern mehr Wahlmöglichkeiten und grösseren Gestaltungsraum für das eigene Lernen zu geben.

Merkmale veränderter zeitlicher Unterrichtsorganisation:

- weg vom starren Unterrichtsrhythmus zu differenzierter zeitlicher Organisation
- strukturierte und differenzierte Unterrichtsinhalte
- Raum und Zeit für individuelle Übungsphasen und entdeckendes Lernen
- Methoden des eigenständigen und kooperativen Lernens
- im Team ausgearbeitete Regeln für das Verhalten im Lernatelier, in der Lernlandschaft

<sup>15</sup> Eikenbusch, 2010

### Umsetzung

Achermann<sup>16</sup> plädiert für flexible Wochenstrukturen, in denen auf die individuellen Bedürfnisse der Schülerinnen und Schüler eingegangen werden kann. Dabei soll Platz sein für:

– *Systematisches Lernen*

Durch direkte, lehrpersonengesteuerte Instruktionen lernen die Schülerinnen und Schüler verständnis- und zielorientiert.

– *Thematisches Lernen*

Schülerinnen und Schüler bearbeiten Themen selbstständig. Dabei wird bereits vorhandenes Wissen eingebracht und neue Fertigkeiten und Fähigkeiten werden erworben.

– *Individuelles Lernen*

Selbstgesteuertes Arbeiten aufgrund der individuellen Interessen der Schülerinnen und Schüler oder das Arbeiten an Wissenslücken stehen im Zentrum.

– *Gemeinschaftliches Lernen*

Kooperatives und soziales Lernen in durchmischten Gruppen wird praktiziert.

Eine flexible Wochenstruktur ermöglicht eine enge Begleitung der einzelnen Schülerinnen und Schüler und berücksichtigt dabei die individuellen Stärken und Schwächen.

**Eine Änderung der Unterrichtsorganisation kann unterschiedlich angegangen werden. Das Ziel ist immer, für Schülerinnen und Schüler die Lernzeit zu erhöhen.**

Nachfolgend sind einige Möglichkeiten von Unterrichtsorganisationen dargestellt, welche die 45-Minuten-Lektionen aufbrechen.

### Doppelstundenmodell

Ein Grossteil des Unterrichts wird im Doppelstundenmodell organisiert.

07.45–09.25	1. Doppelstunde
09.25–09.40	Pause
09.40–11.20	2. Doppelstunde
11.20–11.35	Pause
11.35–13.10	3. Doppelstunde
13.10–14.10	Pause
14.10–15.40	4. Doppelstunde

Dieses Modell hat folgende Vorzüge:

- Selbstgesteuertes Lernen lässt sich besser organisieren.
- Es herrscht mehr Ruhe im Gebäude, da weniger Raumwechsel erforderlich sind und kein Klingelzeichen zu den kleinen Pausen ertönt.
- Jede Lerngruppe bestimmt individuell den Zeitpunkt der kleinen Pause so, dass sie sich harmonisch in den Unterrichtsablauf einfügt.
- Die Schultaschen sind leichter, da weniger Fächer an einem Tag unterrichtet werden.

<sup>16</sup> Achermann, 2007

**Beispiel: Doppelstundenmodell der Realschule Niederwil (AG)**

Für alle drei Klassen (7., 8. und 9. Real) gilt derselbe Stundenplan. Der Morgen beginnt mit einer Einstimmung im Morgenkreis.

	Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag
8.00–8.20	Morgenkreis	Morgenkreis	Morgenkreis	Morgenkreis	Morgenkreis
8.20–9.55	M [Grid]	En [Grid]	De [Grid]	En [Grid]	Pl [Grid]
10.15–11.50	Fun/F Fächerübergreifender Unterricht/ Französisch	Fun	Berufswahl TU 6 7 8 9	7 TW WE 8 HW 9 BW	Fun/F
			ICT Chor	Test	
13.30–15.05	PU Projektunterricht			EN/MU 6 7 Atelier 8 9	Mu [Grid]
15.20–16.05	TU 6 7 / 8 9	TU 8 9 9 HW		TU 6 7 WE 8 9 NP 9	
16.05–16.50				Rel. k. (bis 17.40)	

● LP1 ● LP2 ● LP3 ● LP4 ● LP5



### Lernatelier innerhalb der Klasse

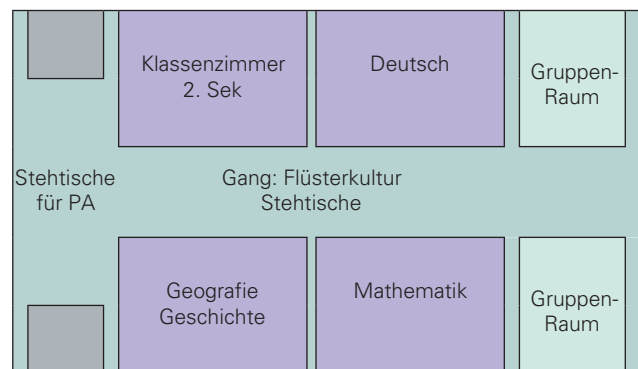
Wie bereits im Kapitel «Lernraumgestaltung» beschrieben, findet im Lernatelier das individuell geplante und mehrheitlich selbstgesteuerte Lernen statt. Hier setzen sich die Schülerinnen und Schüler mit Themen auseinander, die vorher im Rahmen von fachlichen Inputs angeregt wurden, und vertiefen sie. Lernatelierzeiten sind in der Planung mehrmals wöchentlich angesetzt, damit der Faden aus den Inputs gleich aufgenommen werden kann. Andererseits bietet das Lernatelier Raum zur Arbeit an individuellen, persönlich gesetzten Zielen. So können im Zusammenhang mit persönlichen Interessen oder für die berufliche Vorbereitung notwendige fachliche, personale, soziale und methodische Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten vertieft werden.<sup>17</sup>

### Beispiel: Unterrichtsteam 3. Sek und 3. Bez Spreitenbach (AG)

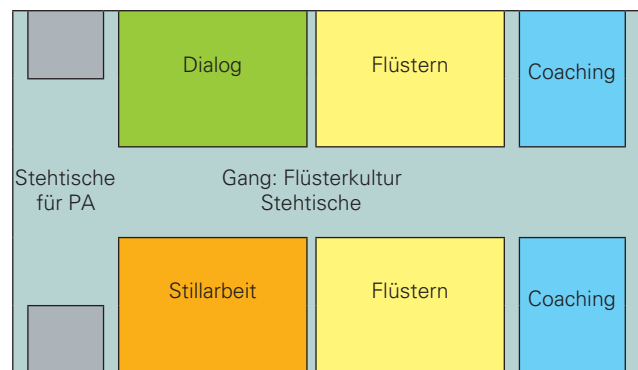
Neben der herkömmlichen Unterrichtsorganisation ist von Dienstag bis Freitag jeweils von 10.15 Uhr bis 11.50 Uhr selbstgesteuertes Arbeiten geplant.

In dieser Phase arbeiten die schulischen Heilpädagoginnen und Heilpädagogen mit. Dies ermöglicht, dass Lehrpersonen Zeit für Coaching-Gespräche haben. In diesen Perioden findet auch Projektarbeit statt.

#### Herkömmlicher Unterricht bis 9.55 Uhr



#### Selbstgesteuerte Arbeit von 10.15–11.50 Uhr



<sup>17</sup> Brugger, 2010

## Lernatelier klassen- oder fachübergreifend in einem Fach oder auf einem Niveau

Die Umsetzung klassen- oder fachübergreifender Lernateliers lässt sich am Beispiel der Lernlandschaft der Sekundarschule Petermoos in Buchs (ZH) zeigen. Sie führt zwei Abteilungen (Anspruchsniveau A und B) mit je drei Anforderungsstufen in den Fächern Mathematik, Französisch und Englisch (Niveauunterricht). Die Schülerinnen und Schüler werden durchmischt in Jahrgangsklassen eingeteilt. Jeder Jahrgang ist in zwei Lernlandschaften à je drei Klassen aufgeteilt. Die Lernlandschaft bietet verschiedene Lernorte und Lernzeiten für individuelles Lernen (Lernatelier), für projektartiges und kursorisches Arbeiten («Am Mittwoch ist alles anders») und für geführten Unterricht in den Fächern Deutsch, Französisch, Englisch, Mathematik sowie Mensch & Umwelt. Dort wird jeweils in zwei bis drei Lektionen im Gruppenraum die Grundlage für die individuelle Weiterarbeit im Lernatelier gelegt. Die Schülerinnen und Schüler werden durch die im gleichen Raum anwesenden Lehrpersonen (Coaches) betreut.

<b>Thementage</b> Exkursionen, Erlebnistage, Projekte, Ausflüge (z.B. im Bereich Religion & Kultur etc.)	<b>Individuelles Lernen</b> <b>11 Lektionen</b> im Lernatelier (flüstern) oder anderswo für die kooperativen Aufträge	Fachunterricht D, 2 L	<b>«Am Mittwoch ist alles anders»</b> Wöchentliche Halbtage, an denen in der Lernlandschaft phasenweise projektartig oder kursorisch gearbeitet wird (Musik, Sport, Na, M&U, z.T. Zeichnen).
		Fachunterricht Franz, 3 L	
		Fachunterricht Engl, 2 L	
		Fachunterricht Math, 2 L	
	Fachunterricht M&U, 2–3 L		
	Sport, Musik, Zeichnen, Hauswirtschaft in heterogenen Klassen		

### Elemente der Lernlandschaften

Die Sekundarschule Petermoos (ZH) hat eine Ideensammlung für andere Schulen angelegt (<https://sites.google.com/site/lelasekregensdorf/grundkonzept/lernen-begleiten>). Dort ist auch ein Modellstundenplan einer Lernlandschaft abrufbar.

## Epochenunterricht

Epochenunterricht ist eine Unterrichtsorganisation, bei der während des Hauptunterrichts an jedem Tag der Schulwoche das gleiche «Fach» unterrichtet wird. Es gibt Mathematik-Epochen, Deutsch-Epochen, Physik-Epochen, Geografie-Epochen, Zeichnen- und Mal-Epochen sowie andere mehr.

Der Vorteil des Epochenunterrichts ist, dass sich Schülerinnen und Schüler sowie die Lehrpersonen über einen Zeitraum von ein bis vier Wochen (das sind übliche Epochenlängen) auf ein bestimmtes Thema konzentrieren können.

### Worauf zu achten ist

#### Absprachen und Regeln sind notwendig

Entscheide und Absprachen müssen im Team getroffen werden und gelten für die ganze Schule.

Beispiele:

- Wo holen sich die Schülerinnen und Schüler Informationen?
- Welche Materialien stehen im Schulzimmer zur Verfügung?
- Bücher, Computer, Lösungen – wo werden diese Materialien bereitgestellt?

#### Neue Kompetenzen von Lehrpersonen sowie von Schülerinnen und Schülern

Die Rolle und Aufgaben von Lehrperson werden vielfältiger: Lehrpersonen wechseln die Rolle vom Wissensvermittler zum Lerncoach und wieder zurück. Dies verlangt eine Erweiterung der Handlungskompetenzen der Lehrpersonen.

Die Schülerinnen und Schüler sollen aktiv und eigenständig lernen können. Damit dies gelingt, müssen die entsprechenden Kompetenzen sorgfältig aufgebaut werden.

#### Festlegung der Wochenlektionen

##### in Lernateliers und Lernlandschaften pro Fach

Die Flexibilisierung der Studententafel soll in kleinen Schritten beginnen. Die selbstgesteuerte Lernzeit der Schülerinnen und Schüler kann so stetig ausgebaut werden.

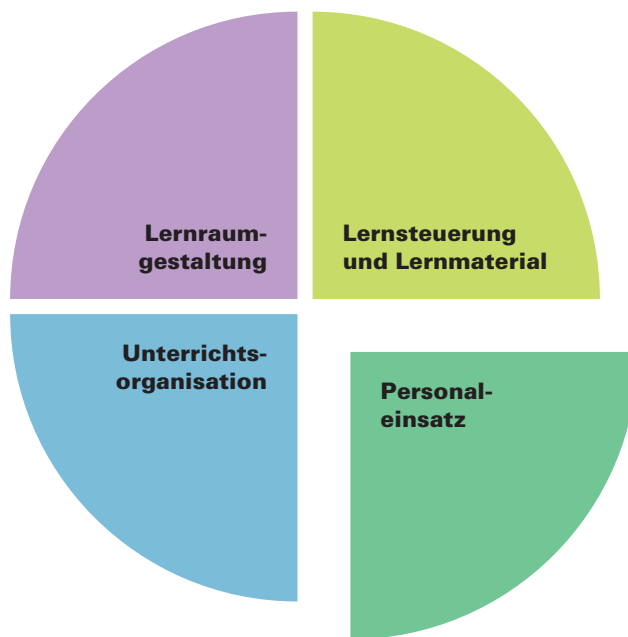
### Beurteilung und Überprüfung der Leistungen der Schülerinnen und Schüler

Wie können die Lehrpersonen bei der Kontrolle der Arbeitsaufträge unterstützt werden? Wer beurteilt welche Leistung? Diese und weitere Fragen müssen für alle Beteiligten befriedigend geklärt werden.

### Beteiligung von Eltern sowie Schul- und Gemeindebehörden

Der Erfolg von Schul- und Unterrichtsentwicklung hängt wesentlich von der Zustimmung der Eltern und Behörden ab. Deren Unterstützung gibt den Lehrpersonen Energie, Kraft und Mut, die gemeinsam vereinbarten Vorhaben zu realisieren und neue Wege konsequent zu verfolgen. Die Mitarbeit und das Mitdenken können bewirken, dass die Zielvorstellungen der Schule besser verstanden werden. Dadurch können mögliche Vorurteile ab- und unterstützendere Sichtweisen aufgebaut werden.

## **Personaleinsatz**



### Worum es geht

Neue Formen der Lernorganisation in Schulen bedingen auch neue Überlegungen zum Personaleinsatz. Das traditionelle Denken in Lektionen ist für eine flexible Lernorganisation hinderlich. Die unterschiedlichen Rollen und Aufgaben von Lehrpersonen und anderen an der Schule tätigen Fachpersonen müssen auch in der Ressourcenbewirtschaftung abgebildet werden. Mit einer Teamarbeitszeit sind alle an der Schule Beteiligten zu gewissen Zeiten präsent. Die Zusammenarbeit wird vereinfacht. Verlässliche Rahmenbedingungen in Bezug auf die Präsenzzeiten in der Schule sowie die Rhythmisierung dieser Zeiten sorgen für eine entspannte Haltung der Lehrpersonen; denn Arbeitsbeginn und -ende sind klarer definiert.

### Umsetzung

Die zentrale Frage ist: Wo, wann und wie werden die Lehrpersonen eingesetzt, um das Lernen von Schülerinnen und Schülern (besser) zu unterstützen, die verschiedenen Rollen wahrzunehmen, um zusammenzuarbeiten, Problemsituationen gemeinsam zu diskutieren und Lösungen zu finden?

Es hat sich gezeigt, dass sich das Präsenzzeitmodell dafür gut eignet. Lehrpersonen und allfällige Assistenzen sind während der durch den Anstellungsgrad definierten Zeit an der Schule. Sie übernehmen während der Präsenzzeit verschiedene Aufgaben und Rollen:

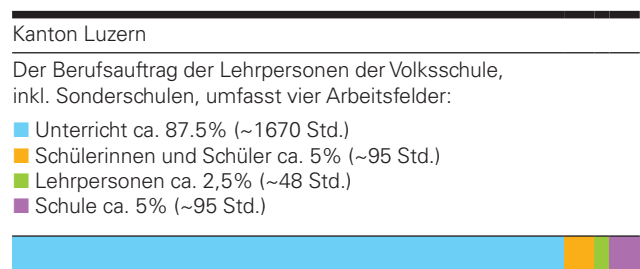
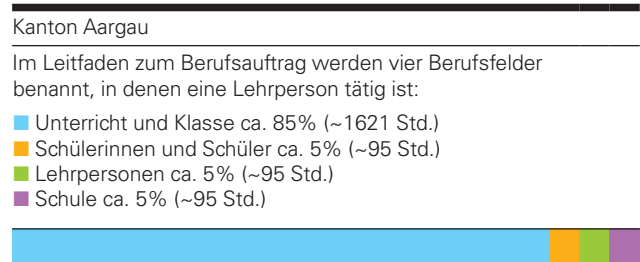
- Vorbereitung von Input-Lektionen, Aufbereitung von Lernmaterialien, Planung
- Beurteilung der Schülerinnen und Schüler, Evaluation
- Vermittlung, Input-Lektionen
- Coaching, Beratung
- Betreuung von Selbst-Lernzeit
- Absprachen im Team
- Schulentwicklung, Innovation, Weiterbildung
- Elternarbeit

Das Präsenzzeitmodell bedeutet einen Paradigmenwechsel in der Arbeitszeitgestaltung und kann als Eingriff in die Zeitautonomie der einzelnen Lehrperson aufgefasst werden. Neue Arbeitsformen, Organisations- und Zeitstrukturen bedingen aber auch eine Weiterentwicklung der Arbeitszeitgestaltung. Bei der Ausgestaltung des Modells müssen sowohl die Interessen der Schule als auch die individuellen Zeitfenster berücksichtigt werden.

**Beispiel:**

Die Sekundarschule Bürglen (TG) hat sowohl für Lehrpersonen wie auch für Schülerinnen und Schüler Präsenzzeiten festgelegt. Die zu den Pflichtstunden zusätzliche Zeit kann für Besprechungen bzw. für herkömmliche Hausaufgaben genutzt werden.

Einzelne Kantone haben im Berufsauftrag für Lehrpersonen die zeitliche Aufteilung der Arbeitsfelder definiert, wie die nachfolgenden Beispiele zeigen:



Mit diesen Vorgaben lassen sich die Arbeits- und Präsenzzeiten der Lehrpersonen klar regeln. Individuelle Ressourcen der Lehrpersonen können genutzt werden. Viele Schulen bekommen wegen spezieller sozialer Herausforderungen Zusatzlektionen. Sinnvoll eingesetzt, tragen solche zusätzlichen Ressourcen zur Flexibilität bei der Personaleinsatzplanung bei.

Eine mögliche Form von Flexibilität ist das Teamteaching, weil in der Zusammenarbeit unterschiedliche Funktionen und Rollen wahrgenommen werden können. So sind die Personalressourcen und auch die Fachkompetenzen der Lehrpersonen optimaler nutzbar. Dies bedingt Absprachen untereinander, wer in welcher Situation welche Rolle oder Funktion übernimmt. Absprachen erfordern gute Kommunikationsformen und eine gute Feedbackkultur. Teamteaching ist ein Prozess, der teilweise ein Loslassen von Gewohnheiten und Eigenheiten verlangt.

Teamteaching bietet einen Rahmen, um den Unterricht anzureichern und mit grösserer Perspektiven- und Methodenvielfalt sowie unterschiedlichen Anregungen zu erweitern. Werden diese Stärken bewusst eingesetzt, wird Lehren und Lernen in grösserer Offenheit und mit mehr Differenzierungsmöglichkeiten möglich.

Auch andere Formen des flexiblen Personaleinsatzes sind denkbar. So kann eine Lehrperson gleichzeitig eine Aufsichtsfunktion wahrnehmen und Input-Lektionen vor- oder nachbereiten. Oder die Verantwortung für die Aufsicht wird geteilt und zwei Lehrpersonen ergänzen sich je nach Bedarf in der Aufsichts- und Lernbegleitungsfunktion.

Eine weitere Form von Flexibilität zeigt das Beispiel Bezirksschule Seengen (AG). Bei einigen Fächern wurden Parallelstunden festgelegt, damit die Lehrpersonen den gleichen Inhalt verschiedenen Klassen weitergeben können. Wie das Beispiel unten zeigt, können sich die Lehrpersonen in einem Fach auf ein bestimmtes Thema fokussieren. So können die Ressourcen der einzelnen Lehrpersonen besser genutzt werden.

Als Beispiel eine mögliche Planung für das Fach Deutsch:

Woche 1 bis 3		
Klasse a	Klasse b	Klasse c
LP 1	LP 2	LP 3
Grammatik	Erzählformen	Textverständnis
Woche 4 bis 6		
Klasse a	Klasse b	Klasse c
LP 3	LP 1	LP 2
Textverständnis	Grammatik	Erzählformen

Aus lerntheoretischer Sicht ist ein Verweilenkönnen am Thema für den Lernerfolg nachhaltiger. Mit der Struktur von Doppelstunden kann bei einem entsprechenden Lernarrangement deshalb eine bessere Lernintensität erreicht werden.

Auszug aus dem Stundenplan 2013/2014 der Bezirksschule Seengen

Montag								Dienstag							
1a	1b	2a	2b	3a	3b	4a	4b	1a	1b	2a	2b	3a	3b	4a	4b
AW+	AW+		F	AW+	AW+	AW+	I	RPS	RPS	L	L	RP15		RP15	Mu
RP6				I	I	I			RP14					F*	
AW+	AW+	Gs	Mu	AW+	AW+	AW+	BG	RPS	RPS	F	D	L	L	Mu	M
F*	RP6							RP6	F*			RP2F	RP2F		
												RP2E	RP2E		
GS	D	Mu	M	F	E	M	BG	Mu	Gg	M	D	E	F	BSM	BSM
														BSK	BSK
E	D	M	D	Gs	E	BG	M	F	E	BSM	BSM	M	M	F	Gs
										BSK	BSK				
F*	K		Gg	M	Gg	BG	Mu	M	F*	BSM	BSM	F	M	I	I
										BSK	BSK			L	
M	M	B		BSM	BSM	E	E	BG	Mu	E	Gs		D	M	B
				BSK	BSK										
M	M	B	E	BSM	BSM	E	F	BG	F	ER	E	Mu	D	M	B
				BSK	BSK										
BSM	BSM	D	B	D	D	D		D	BG	D	M	M	Mu	B	D
BSK	BSK														
BSM	BSM	D	B	D	D	D		D	BG	K	K	K		B	K
BSK	BSK														

- |     |                            |    |                                  |     |                            |
|-----|----------------------------|----|----------------------------------|-----|----------------------------|
| AW  | Werken                     | ER | Ethik und Religionen             | I   | Italienisch                |
| AW+ | Werken freiwillig          | E  | Englisch                         | K   | Klassenlehrerstunde        |
| B   | Biologie                   | F  | Französisch                      | L   | Latein                     |
| BG  | Bildnerisches Gestalten    | F* | geteilte F-Lektion               | M   | Mathematik                 |
| BSK | Bewegung und Sport Knaben  | Gg | Geografie                        | Mu  | Musik                      |
| BSM | Bewegung und Sport Mädchen | Gs | Geschichte                       | P   | Physik                     |
| C   | Chemie                     | GZ | Geometrisch-Technisches Zeichnen | TW  | Textiles Werken            |
| D   | Deutsch                    | HW | Hauswirtschaft                   | TW+ | Textiles Werken freiwillig |

**Worauf zu achten ist**

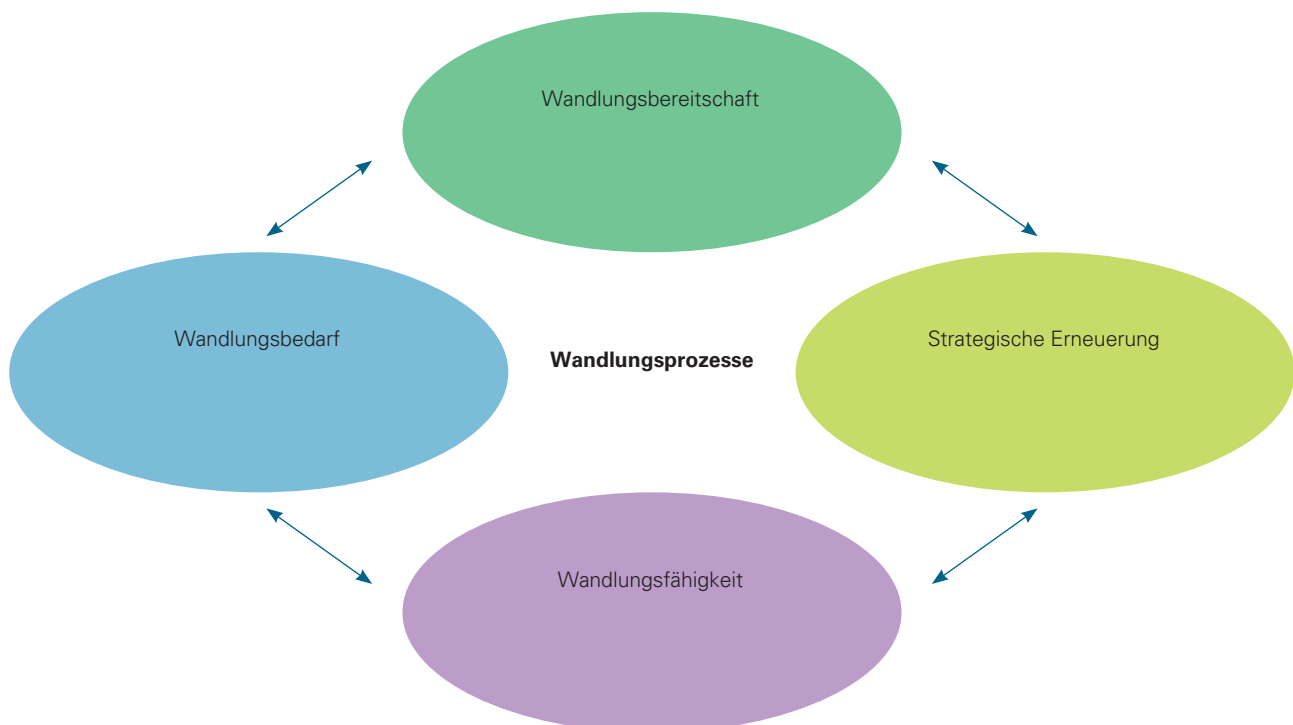
- Die Präsenzzeiten sind fixiert und offengelegt.
- Es ist definiert, welche Rolle/Funktion mit welchem Faktor entschädigt wird.
- Bei verpflichtender Präsenzzeit ist es wichtig, dass jede Lehrperson einen eigenen Arbeitsplatz mit PC und Internetzugang hat.
- Idealerweise verfügt die Schule über Räume, die einen Rückzug ermöglichen (z.B. ein Lehrpersonenhaus mit Ruheraum).

# Ein Entwicklungsdesign entwerfen oder: Das Paradies wurde nicht an einem Tag erschaffen

## Grundlagen

Schulentwicklung ist immer auch ein Veränderungsprozess. Deshalb gilt es, neben den inhaltlichen Entwicklungsvorstellungen immer genauso den Prozess der Veränderung sorgfältig zu planen und zu gestalten. Als Denkfigur für Veränderungsprozesse eignet sich das 3-W-Modell<sup>18</sup> sehr gut:

Der Wandel von Organisationen bewegt sich immer in einem Spannungsfeld von **Wandlungsbedarf**, **Wandlungsbereitschaft** und **Wandlungsfähigkeit**. Diese drei Kategorien bilden die gedanklichen Koordinaten, zwischen denen sich das Change Management bewegt.



---

<sup>18</sup> Krüger, 2002



Den Ausgangspunkt bildet der **Wandlungsbedarf**. Darunter ist das Ausmass der notwendigen Veränderungen der Organisation, ihrer Teilbereiche und Mitglieder sowie ihrer externen Verbindungen mit Anspruchsgruppen zu verstehen. Ergänzend zu dieser objektiven Notwendigkeit des Wandels braucht es die Wandlungsbereitschaft der Beteiligten (subjektive Wahrnehmung, siehe unten).

Den Wandlungsbedarf zu erkennen ist in der Schule nicht immer einfach. Viele Unterrichtskonzepte beruhen auf Annahmen und Wertvorstellungen in den Köpfen der Lehrpersonen. Die Notwendigkeit einer Veränderung dieser Konzepte lässt sich nicht immer durch sich verändernde Umweltaforderungen begründen. Oft wird der Veränderungsbedarf erst erkennbar, wenn man sich intensiver mit wissenschaftlichen, technologischen, gesellschaftlichen und sozialen Entwicklungen beschäftigt hat und künftige Entwicklungen antizipiert. Weil die Schule mit dem Weitergeben von Bewährtem und dem Anspruch, Kinder zukunftsfähig zu machen, eine Doppelaufgabe hat, spiegelt sich in Diskussionen um den Wandlungsbedarf häufig auch die Spannung, die zwischen diesen beiden Aufgaben liegt.

Fragen zum Wandlungsbedarf:

- Warum ist die Veränderung notwendig?  
Nicht nur reaktiv, auch proaktiv!
- Welche Ziele sollen erreicht werden?
- Welche Veränderungen von Strukturen und Prozessen sind notwendig?
- Welche neuen Beziehungen zu Anspruchsgruppen (Eltern, Schulbehörden, abnehmenden Schulen, usw.) sind zu knüpfen?
- Gibt es eine gemeinsame Einschätzung der (Problem-) Situation?

Ein Schlüssel zu erfolgreichem Wandel ist die **Wandlungsbereitschaft**. Darunter sind die Einstellungen der am Wandlungsprozess beteiligten bzw. der von ihm betroffenen Personen und Organisationseinheiten gegenüber den Zielen und Massnahmen des Wandels zu verstehen (subjektive Wahrnehmung des Wandlungsbedarfs).

Oft kann Schulentwicklung auch initiiert werden, wenn statt des Veränderungsdrucks der Visionssog ins Zentrum gestellt wird. Motor ist dann eine gemeinsam entwickelte Zukunftsvorstellung von guter Schule.

Wandlungsbereitschaft erfordert ein Loslassen alter Muster und Gewohnheiten und das Entwerfen von Zukünftigem. Dabei ist wichtig, das Bisherige nicht abzuwerten.

Fragen zur Wandlungsbereitschaft:

- Sind alle Beteiligten überzeugt, dass die Ziele des Wandels sinnvoll sind?
- Sind alle Beteiligten überzeugt, dass die beschlossenen Massnahmen zweckdienlich sind?
- Sind Chancen und Risiken des Wandels allen Beteiligten klar?
- Besteht bei den Beteiligten Akzeptanz gegenüber der Veränderung? Gibt es Anreize, welche die Akzeptanz erhöhen?
- Gibt es eine gemeinsame Problemsicht?

Die **Wandlungsfähigkeit** bezeichnet die auf Wissen und Können beruhende Möglichkeit eines Einzelnen bzw. einer Organisationseinheit oder der Organisation insgesamt, Wandlungsprozesse durchzuführen. Dazu gehören eine Führung, die den Prozess steuert, und entsprechende Zeitgefässe.

Neue Schulformen benötigen neue Kompetenzen bei den Lehrpersonen. Neue Aufgaben wie Lerncoaching, Auswahl von sinnvollen Selbstlernaufgaben, verändertes Classroom-Management sind anspruchsvoll und erfordern zunächst Lernprozesse bei den Lehrpersonen. Diese Lernprozesse durch Weiterbildung, Praxisreflexion oder Training on the Job in Gang zu bringen, ist Teil des Wandels. Wichtige Fragen dazu sind:

- Ist das erforderliche Wissen und Können von Einzelnen und Teams vorhanden, um Veränderungen zu gestalten?
- Gibt es Lerngelegenheiten, haben Lernfähigkeiten einen hohen Stellenwert, sind Lernprozesse erwünscht?
- Wird mit Fehlern produktiv umgegangen?
- Besteht eine Kultur der konstruktiven Kritik?
- Wird die Fähigkeit, sich in neuen Teams zurechtfinden, unterstützt und gefördert?
- Werden Gelassenheit und Geduld geschätzt?

## Stolpersteine und Lösungsansätze

### – Motivation

Die Beteiligten sehen weder Sinn noch Notwendigkeit der Veränderung. Es gibt keine motivierende Vision. *Verdeutlichen, wer durch die Veränderung was gewinnt oder verliert. Eigene Motivation transparent machen.*

### – Projektmanagement

Es gibt keinen klaren Auftrag, weder eine transparente und akzeptierte Projektorganisation noch Planung. *Genügend Zeit aufbringen für die Definition des Auftrags, für die Projektorganisation und Planung.*

### – Machtverhältnisse

Reale Machtverhältnisse (formelle und informelle auf personaler wie organisationaler Ebene) werden nicht beachtet oder sind nicht transparent. *Zuständigkeiten klären und Schlüsselpersonen einbeziehen.*

### – Tempo

Lösungen werden (zu) schnell angestrebt oder verschleppt. *Realistische Zeitplanung mit Meilensteinen.*

### – Fahrplan

Am anfänglichen Fahrplan wird stur festgehalten. *Den Prozess sensibel steuern und den Fahrplan rollend überprüfen, eventuell anpassen.*

### – Erfolgserlebnisse

Erfolgserlebnisse erst beim Projektabschluss. Bei längeren Projekten droht so die Energie auszugehen. *Schon während Planung und Umsetzung Erfolgserlebnisse ermöglichen und bewusst machen.*

### – Überforderung

Das Veränderungsprojekt allein wäre machbar. Doch wird zu wenig beachtet, was noch alles gleichzeitig geleistet werden muss. *Das neue Projekt in die Jahresplanungen integrieren.*

### – Geheimnisse

Am Projekt wird zu lange hinter verschlossenen Türen gearbeitet. *Offene und regelmässige Kommunikation, ohne den für das Projekt notwendigen Schutz zu vernachlässigen.*

## Vorgehensweise für ein Entwicklungsdesign

Für den Organisationsberater Fritz Glasl<sup>19</sup> geht es beim Umsetzen von Veränderungen um das Zusammenwirken von sieben Prozessen. Diese wirken zusammen und bilden die Basis für das Steuern von Entwicklungsprozessen. In einer bestimmten Phase können ein oder zwei dieser Prozesse möglicherweise besondere Beachtung finden und vorgezogen werden. Sie können einige Zeit bestimmend sein für das ganze Geschehen, während die anderen Prozesse mehr unterstützend wirken. Beim Planen des Vorgehens ist deshalb darauf zu achten, für welche Prozesse gezielte Massnahmen bewusst eingeleitet werden und wo vielleicht unbewusst oder ungewollt Wirkungen auftreten können.

Die Reihenfolge der Prozesse in der folgenden Darstellung bedeutet nicht, dass sie bei einem schrittweisen Vorgehen in diesem Ablauf erfolgen müssen. Sie sind deshalb nicht als linearer Ablauf eines Prozesses zu verstehen.

### Sieben Formen von Basisprozessen beim Umsetzen von Veränderungen

1. Diagnoseprozess – Bewusstseinsbildung  
Die Situation oder bestimmte Aspekte einer Situation analysieren, eine Problemliste erstellen, die Probleme gewichten.
2. Soll-Entwurfprozesse – Willensbildung  
Visionen (Ideale, längerfristige Zielvorstellungen) zum Ausdruck bringen.
3. Psychosoziale Änderungsprozesse – emotionale Veränderungen  
An Motiven, Einstellungen, Erwartungen, Beziehungen und Konflikten arbeiten.
4. Umsetzungsprozesse  
Verankerung der geplanten Veränderungen durch unterstützende Strukturen und Instrumente.
5. Lernprozesse (im engeren Sinn) – Wissen und Fertigkeiten aufbauen.
6. Informationsprozesse  
Über Sinn und Zweck der Organisationsentwicklung und über ihren Verlauf informieren.
7. Management der Veränderungsprozesse – Planen, Lenken  
Aktivitäten entwerfen, verbindlich planen und Rahmenbedingungen schaffen.

<sup>19</sup> Glasl, 1975

Für die Umsetzung eines Schulentwicklungsprojektes gibt es zwei mögliche Vorgehensvarianten:

- Variante «Pilotprojekt»
- Variante «Gleichtakt»

### **Variante «Pilotprojekt»**

Ein Pilotprojekt betont den Versuchs- oder Laborcharakter einer Veränderung. Mit einer kleinen Gruppe von Beteiligten werden erste Erfahrungen gesammelt. Diese werden nach Projektende systematisch evaluiert, bevor die Neuerung für die gesamte Schule implementiert wird.

Die Vorteile liegen darin, dass mit einer Gruppe veränderungswilliger Lehrpersonen gestartet werden kann und erst später die andern ins Boot geholt werden. Allerdings ist eine sorgfältige Kommunikation ganz wichtig, damit immer alle darüber informiert sind, was an der Schule passiert.

Folgendes ist speziell zu beachten:

#### **a) Auftrag/Mandat zum Pilotprojekt**

- Wer gibt den Auftrag und wie ist das Kollegium in die Auftragsvergabe involviert?
- Wie ist der Auftrag/das Mandat formuliert (Projektplan, Meilensteine, Ressourcen, Information, Kommunikation)?
- Enthalten die Projektziele einen sinnvollen Nutzen für das Kollegium/die gesamte Schule?
- Ist im Auftrag klar ersichtlich, wie die Ergebnisse genutzt resp. implementiert werden?

#### **b) Kommunikation/Information**

- Ist geklärt, wann, wer, wen, worüber und wie informiert?
- Wird auch über das «Alltagsgeschäft» offiziell informiert?

#### **c) Partizipation**

- Sind Partizipationsmöglichkeiten eingeplant (z. B. Mitwirkung bei Brainstormings zu Problemlösungen, Resonanzgruppe, Interpretation von Evaluationsergebnissen)?

#### **d) Evaluation**

- Wie und wann findet die Evaluation des Pilotprojekts statt?
- Welche Personengruppen werden befragt?
- Welche Ressourcen stehen zur Verfügung?
- Welches Instrument wird für die Evaluation gewählt?
- Wer ist wofür verantwortlich?
- Wird neben der Innensicht auch die Aussensicht einbezogen?
- Wie und wer wird über die Ergebnisse informiert?

#### **e) Implementierung**

- Wie ist der Entscheidungsprozess (Implementierung ja/nein) geplant?
- Auf welchen Grundlagen beruht der Entscheid (Evaluationsergebnisse/Gefühle/Fakten)?
- Wie werden die Grundlagen bewertet/gewichtet?
- Wer ist am Entscheid beteiligt?
- Mit welchen Kräften muss gerechnet werden? (Kräftefeld-Analyse)?
- Wer sind die Gewinner/Verlierer der Innovation?
- Ist eine schrittweise Implementierung vorgesehen oder alles auf einmal geplant?

### **Variante «Gleichtakt»**

Hier werden die Veränderungen kleinschrittig von allen gleichzeitig eingeführt. Es geht in der Regel eher um eine evolutionäre Entwicklung und nicht um radikale Veränderungen.

Auch bei dieser Variante ist ein sorgfältiger Projektplan mit Zielen, Meilensteinen und Zwischenevaluationen unbedingt nötig.

Auch wenn alle bei den Veränderungen mitmachen, empfiehlt es sich, die Projektsteuerung partizipativ (z. B. mit einer Steuergruppe) abzusichern.

## Vorlage Projektplan für ein Pilotprojekt

	Verantw.	Betroffen	1. Q. 15/16	2. Q. 15/16	3. Q. 15/16	4. Q. 15/16	1. Q. 16/17	2. Q. 16/17	3. Q. 16/17	4. Q. 16/17
Entwicklungsmassnahme 1: ...										
1. Informationsbeschaffung zur Massnahme	SL	Steuergruppe								
2. Information des Kollegiums Bildung einer Pioniergruppe	SL	alle								
3. Instrumente/Tools zur Massnahme entwickeln oder beschaffen	SL	Steuergruppe								
4. Erprobung	SL	Pioniergruppe								
5. Evaluation der Erprobungsphase	...	...								
6. Information des Kollegiums	...	...								
7. Beschlussfassung für Einführung	...	...								
8. Start der Massnahme für das gesamte Kollegium	...	...								
Entwicklungsmassnahme 2: ...										

xx.xx.2015  
Gesamtkonferenz

Beginn nach  
den Sportferien

# Literatur

- Achermann, Edwin (2007). *Unterricht gemeinsam machen. Ein Modell für den Umgang mit Heterogenität* (2. Aufl.). Bern: Schulverlag.
- Bohl, Thorsten (2012). *Umgang mit Heterogenität im Unterricht: Forschungsstand, Problembereiche, Perspektiven*. Vortrag und Diskussion, Schulamt Nürtingen/ASS Denkendorf.
- Brophy, Jere (2010). *Motivating Students to Learn Third Edition*. New York: Taylor Francis.
- Brugger, Elisabeth (2010). *Lernlayout NIL – Nachhaltiges Individuelles Lernen*. Bern: hep Verlag.
- Deci, Edward L. & Ryan, Richard M. (1993). *Die Selbstbestimmungstheorie der Motivation und ihre Bedeutung für die Pädagogik*. Pädagogik 2, 223–238.
- Eikenbusch, Gerhard (2010). *Alternativen zum 45-Minuten-Takt*. Pädagogik 3, 6–9.
- Eschelmüller, Michele (2008). *Lerncoaching im Unterricht. Grundlagen und Umsetzungshilfen* (2. Aufl.). Bern: Schulverlag bmv.
- Geschäftsstelle der deutschsprachigen EDK-Regionen (2010). *Grundlagen für den Lehrplan 21*.
- Glasl, Fritz (1975): *Prozesse der Organisationsentwicklung*. In: F. Glasl/L. de la Houssaye (Hrsg.). *Organisationsentwicklung* (S. 78–93). Bern: Haupt.
- Gudjons, Herbert (1997). *Didaktik zum Anfassen. Lehrer/in-Persönlichkeit und lebendiger Unterricht*. Bad Heilbrunn: Klinkhardt.
- Hattie, John A. C. (2009). *Visible Learning. A synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement*. London: Routledge.
- Helmke, Andreas (2006). *Unterrichtsqualität: Erfassen, Bewerten, Verbessern* (4. Aufl.). Seelze: Kallmeyersche Verlagsbuchhandlung.
- Kounin, Jacob S. (2006). *Techniken der Klassenführung* (Reprint). Münster: Waxmann.
- Krüger, Wilfried. (2002): *Excellence in Change*. Wiesbaden: Gabler.
- Meyer, Hilbert (2014). *Was ist guter Unterricht?* Berlin: Cornelsen.
- Niggli, Alois (2000). *Lernarrangements erfolgreich planen*. Aarau: Bildung Sauerländer.
- Reusser, Kurt (2009). *Situation und Perspektiven des offenen Unterrichts*. Diskussion mit Johannes Dorf Müller, Val Kobler, Dr. Falko Peschel, Prof. Kurt Reusser, geleitet von Thorsten Bohl. Pädagogik, 4.
- Roloff, Ernst M. (1917). *Lexikon der Pädagogik. Sulzer bis Zynismus*. Freiburg im Breisgau: Herder.
- Weinert, Franz (1996). *Für und Wider die «neuen Lerntheorien» als Grundlagen pädagogisch-psychologischer Forschung*. Zeitschrift für pädagogische Psychologie 10, 1, 1–12.

Bausteine zur Weiterentwicklung der Sekundarstufe I

Sylvia Bürkler  
Michele Eschelmüller  
John Klaver  
Maria Schmid  
Christof Thierstein

1. Auflage 2015

Herausgeberin:  
Fachhochschule Nordwestschweiz  
Pädagogische Hochschule  
Institut Weiterbildung und Beratung  
Bahnhofstrasse 6  
5210 Windisch  
[www.fhnw.ch/ph/weiterbildung](http://www.fhnw.ch/ph/weiterbildung)

Gestaltung: Theo Gamper Grafik, Solothurn  
Titelbild: © Rawpixel/Fotolia  
Druck: Sprüngli Druck AG, Villmergen  
Windisch und Solothurn, Mai 2015

Auflage: 3000

© Pädagogische Hochschule FHNW  
Institut Weiterbildung und Beratung





Folgende Hochschulen der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW bieten Weiterbildung an:

- Hochschule für Angewandte Psychologie
- Hochschule für Architektur, Bau und Geomatik
- Hochschule für Gestaltung und Kunst
- Hochschule für Life Sciences
- **Pädagogische Hochschule**
- Hochschule für Soziale Arbeit
- Hochschule für Technik
- Hochschule für Wirtschaft

Fachhochschule Nordwestschweiz  
Pädagogische Hochschule  
Institut Weiterbildung und Beratung  
Bahnhofstrasse 6  
5210 Windisch

T +41 56 202 90 00  
iwb.ph@fhnw.ch  
www.fhnw.ch/ph/weiterbildung