

# Formen der Kooperation als Mechanismen der Entwicklung von Schulen in schwieriger Lage

- *Befunde aus dem Projekt „Bildungsbezogene Integration  
unter Bedingungen multipler Bildungsrisiken“*

---

Laura Fölker, Thorsten Hertel, Nicolle Pfaff

# Befunde zum Ertrag von Kooperationen an Schulen in schwieriger Lage

- Netzwerke aus Schulen (*Muijs u.a. 2011*)
  - Unterrichtsentwicklung
  - Entwicklung von Fördersettings
- Einbeziehung Externer (*Madden/Lawson/Sweet 1976*)
  - Entlastung von administrativen und kontrollierenden Tätigkeiten
- Lehrerkoooperation (*West/Hopkins 1997; Luis/Smith 1990*)
  - Unterrichtsentwicklung
  - Verringerung von Belastung
  - Entwicklung gemeinsamer Ziele
- Kooperation Schule – Jugendhilfe (*Olk/Speck 2011*)
  - Ausgleich von Lernschwächen
  - Identifikation der Lernenden mit der Schule

## Ziele & Struktur des Vortrags

- Zum Projekt
- Strukturprobleme für Schulen in schwieriger Lage
- Funktion und Bedeutung von Formen der Kooperation
  - Kollegialität
  - interprofessionelle Kooperation in der Schule
  - Einbeziehung externer Kräfte
  - Zusammenarbeit mit Institutionen
- Schulkulturelle Bedingungen von Kooperation *oder* Kooperationskulturen von Einzelschulen



# Bildungsbezogene Integration ... - Zur Studie

## **Projektziel:**

Identifikation pädagogischer Orientierungen und Praktiken des Ausgleichs von Bildungsrisiken (Foki: Schulkultur und Schulentwicklung)

## **Untersuchungsdesign:**

- Rekonstruktive Fallstudien zu ausgewählten Schulen
  - Ethnographischer Feldzugang
  - Dokumentarische Textinterpretation
- Sozial- und Bildungsstatistische Daten zu den Quartieren

## **Analyseschwerpunkte:**

- Lehren und Lernen
- Kooperation
- Schulmanagement
- Schulfusion und Integration von Bildungsgängen



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



[www.brennpunkt-schule.de](http://www.brennpunkt-schule.de)

## Strukturprobleme: Ressourcen

- Ressourcen
  - Ausgleich von Entwicklungsrisiken
  - wenig Unterstützung durch Familie
  - Notwendigkeit von Förderungen Lernender in verschiedenen Bereichen
  - höhere Kooperationsanforderungen zwischen schulischen und mit außerschulischen Akteuren
  - Personalbelastung und -fluktuation

*„schwierige Kinder die mit vielen unterschiedlichen Problemen zu kämpfen haben; sei es finanzielle Armut oder oder äh wenige Unterstützung zu Hause Eltern die belastet und überbelastet sind und sich nicht so kümmern kümmern können oder (.) äh die einfach unter Mangel auch leiden [...] Bedürftigkeit auf ganz vielen Ebenen“*

*[Sozialpädagogen, Fallstudie 2, 55ff.]*

## Kooperation zur Schaffung von Ressourcen

- Kollegialität in Form von gezielter Teamentwicklung
  - Stärkung des Unterrichts in Kernfächern
  - Stärkung einzelner (schwacher) Lehrkräfte

*„einer der ersten Sachen die ich da gemacht hab irgendwie war ja dass wir Klassenlehrerteams gebildet haben [...] und das war total gut (.) da wurden auch Lehrer die sich allein nicht zugetraut hatten Klassenlehrer zu sein plötzlich in eine höhere Stellung gehoben und die sind sagen wer mal aufgeblüht und äh und bekamen die nicht ganz so starken Teams noch n dritten dazu“ [Schulleitung, Fallstudie 1a, 482-488].*

- Förderung von Zusammenarbeit und Solidarität im Kollegium

*„ganz wichtig ist das Kollegium. Das ist das, was einen ohne Bauchschmerzen herkommen lässt“ [Workshop 1, Fallstudie 1a, Einführung, 483-484].*



# Kooperation zur Schaffung von Ressourcen

- interprofessionelle Kooperation auf der Basis klarer Verantwortlichkeiten und Reglements
  - Entlastung von Lehrkräften
  - Stärkung der Anerkennung der beteiligten Professionen

*„das sind dann halt meistens Schüler die erstmal nicht freiwillig kommen ne [...] wo dann halt von Seiten der Lehrer aus gesehen wird, der braucht noch Unterstützung“  
[Sozialpädagoginnen, Fallstudie 2, 202-205].*

# Kooperation zur Schaffung von Ressourcen

- Einbeziehung externer Kräfte
  - Stärkung einzelner (schwacher) Lehrkräfte
  - Sicherung des Unterrichtsangebots für alle Lernenden

*„ein Kollege der hatte son bisschen Autoritätsprobleme in der einen Gruppe und dann hat er einfach den einen ehemaligen Ausbilder einen Pensionär dazu gepackt und die 15 Euro die er da bekommen hat die Stunde wars uns einfach wert sonst wäre dieser Unterricht nie ok gewesen [...] Die beiden haben sich als Team verstanden der eine war zwar noch nicht mal Lehrer aber der hatte die Autorität und das ist doch toll also da muss ich nicht zwei teure Lehrer rein packen die am Ende beide nicht die Autorität haben“  
[Schulleitung, Fallstudie 1a, 459-468].*



# Kooperation zur Schaffung von Ressourcen

- Einbeziehung externer Kräfte
  - Stärkung einzelner (schwacher) Lehrkräfte
  - Sicherung des Unterrichtsangebots für alle Lernenden

*„ein Kollege der hatte son bisschen Autoritätsprobleme in der einen Gruppe und dann hat er einfach den einen ehemaligen Ausbilder einen Pensionär dazu gepackt und die 15 Euro die er da bekommen hat die Stunde wars uns einfach wert sonst wäre dieser Unterricht nie ok gewesen“ [Schulleitung, Fallstudie 1a, 459-462].*

- Förderung von Schulentwicklungsprozessen
- Einrichtung von Projekten
- inhaltliche Schwerpunktbildung

*„Wir waren vielfältiger aufgestellt (.) wir hatten nicht nur Lehrer wir hatten Schuassistenten wir hatten Berufsberater [...] dann kamen dazu Sozialpädagogen Werkpädagogen kamen dazu das ganze System war meiner Meinung nach ähm realitätsbezogener als ne reine Hauptschule“ [Schulleitung, Fallstudie 1a, 378-382].*



# Kooperation zur Schaffung von Ressourcen

- Zusammenarbeit mit externen Institutionen
  - Projektbezogener Unterricht
  - Zeit für Stärkung von Kernfächern

*„wir haben den Stundenplan neu organisiert und haben die Kernfächer gestärkt mit zwei Lehrern immer drin [...] die Fächer die an Rand gedrängt waren wie z.B. Musik denen haben wir dann eine Woche n Projekt gegeben in der Oper und dort konnten die Lehrer den Schülern Zensuren geben und damit war sozusagen Musik fertig (.) erledigt aber wir habens auch noch so qualitativ einigermaßen über die Bühne gebracht“  
[Schulleitung, Fallstudie 1a, 210-216]*

- Schaffung von Fördersettings für einzelne SchülerInnen
- Entlastung des Unterrichts

*„ [...] mittwochs und freitags sind die Studentinnen vom Uni-Projekt da die machen Einzelunterricht mit dem (.) also so ganz einfache Deutsch- Übungen und so weiter und da können die doch auch mit dazu kommen [...] ne? wäre zum Beispiel eine Möglichkeit dass man die aus dem Regelunterricht raus nimmt.“ [Jahrgangsteam, Fallstudie 1c, 621-628]*



# Kooperation zur Schaffung von Ressourcen

- Interne Kooperation
  - Teamteaching
  - Gezielt zusammengesetzte Klassenlehrerteams
  - Förderung von Kollegialität
  - Interprofessionelle Kooperation
- Einbeziehung von Externen
  - Unterstützender Einsatz im Fachunterricht und im Schulleben
  - Externe in der Schulentwicklung
- Kooperation mit Institutionen
  - Auslagerung von Unterricht
  - Realisierung von Fördermaßnahmen



## Strukturprobleme: Image

- Image
  - steigende Gestaltungskraft und -pflicht der Einzelschule
  - selektives Schulwahlverhalten
  - Homogenisierung der Schülerschaft
  - Isolation Lernender
  - mangelnde Identifikation aller Beteiligten mit der Schule

*„es gibt bessere Schulen  
zum Beispiel diese  
deutsche Schulen die sind  
besser da kann man mehr  
lernen weil hier gibts (3)  
die reden türkisch“  
[Schülergruppe Jg. 7,  
Fallstudie 1c, 202f.]*

# Kooperation zur Verbesserung des Images der Schule

- Krisen als Ausgangspunkte für Schulentwicklung, u.a. im Bereich von Kooperationen

*„ wir haben damals ganz schlechte Anmeldezahlen gehabt im Jahre 2004 äh zum Sommer (.) wir haben eine fünfte Klasse gehabt (.) nur (.) wir hatten sonst immer zwei(.) ne Nachbarschule hatte war plötzlich dreizügig die hatte uns sozusagen eine Klasse abgenommen und ich glaube dass diese Krise dann sozusagen bei uns den Schulreformprozess sehr beflügelt hat “  
[Schulleitung, Fallstudie 2, 84-90, gekürzt]*



# Kooperation zur Verbesserung des Images der Schule

- Zusammenarbeit mit lokalen Medien und Institutionen
  - Sichtbarmachen der schulischen Aktivitäten und Leistungen

*„wir sind aktiver geworden in den Institutionen hier im Stadtteil im lokalen Nachrichten sind wir regelmäßig aufgetaucht wir haben verstärkt Pressearbeit betrieben das heißt Kontakt aufgenommen zu diesen Ortszeitschriften hier vor Ort [...] wie unsere pädagogische Arbeit aussieht“ [Schulleitung, Fallstudie 2, 99-105].*

- Schaffung von Selbstvertrauen
- Präsentation eines Profils

*„Ich glaube dass die Öffentlichkeit uns nicht identifizieren konnte mit irgendwas [...] ich denke dass wir uns bewusst positioniert haben wir sind raus gegangen (.) [...] wir haben dann das erste Mal an sonem Wettbewerb teilgenommen haben sofort gewonnen und seitdem nehmen wir wie son Selbstgänger immer dran [...] weil wir haben überhaupt nichts Neues erfunden [...] wir haben nur angefangen dazu zu stehen es so aufzunehmen und nach außen zu tragen.“ [Schulleitung, Fallstudie 2, 123-142, gekürzt].*

# Kooperation zur Verbesserung des Images der Schule

- Kollegialität
  - Sichtbarmachen der schulischen Aktivitäten und Leistungen innerhalb der Schule
  - Stärkung der Identifikation von Professionellen mit der Organisation
  - Entwicklung eines klaren Profils

*„Also ich glaub der wichtigste Teil für uns war dass wir ne Identität gefunden haben also irgendne Art von Linie (.) [...] also wir haben ganz viele Sachen gemacht in verschiedenen Teilen wo wir gesagt haben wie gehört das jetzt eigentlich zusammen [...] das mal zu notieren mal aufzuschreiben über ne Homepage zu veröffentlichen das hat ja nich nur ne Wirkung nach außen sondern es hat auch ne Wirkung nach Innen weil Kollegen anfangen sich damit zu beschäftigen und sagen ok das gibt es hier eigentlich auch [...]“*  
*[Schulleitung, Fallstudie 2, 173-194, gekürzt].*

# Kooperation zur Verbesserung des Images der Schule

- kollegiale Schulentwicklung
  - Entlastung aktiver Lehrerinnen und Lehrer
  - Qualifikation aller
  - Integration im Kollegium
  - Stärkung der Kollegialität
  - hohe Effizienz von Schulentwicklungsprozessen

*„wir haben dann zwei Jahre lang ähm sogenannte Bilanz- und Perspektivenkonferenzen gemacht [...] wo läuft es gut und wo sind bestimmte Bedarfe die wir wo wir sagen da is n Defizit äh da müssen wir arbeiten (.) und wir haben dies immer im Vorfeld des Schuljahres gemacht und haben dann dann für dieses Schuljahr uns Maßnahmen vorgenommen haben gesagt das müssen wir entwickeln (.) haben das dann auch so gemacht dass wir sozusagen nicht sagen wir machen ne Arbeitsgruppe die tagt dann irgendwo sondern wir haben auf den Lehrerkonferenzen die die sozusagen immer regelmäßig stattgefunden haben dazu gearbeitet (.) dass wir am Ende des Schuljahres auch n Ergebnis da war“  
[Schulleitung, Fallstudie 2, 222-236].*



# Kooperation zur Verbesserung des Images der Schule

- Interne Kooperation
  - Kollegiale Identitätsarbeit – Was machen wir, wie passt das zusammen?
  - Kollegiale Schulentwicklung (gemeinsame Zieldefinition und Realisierung)
- Kooperation mit Institutionen
  - Zusammenarbeit mit lokalen Medien
  - PR für schulische Aktivitäten



## Strukturprobleme: Ordnung

- Ordnung
  - schulische Rollenerwartungen werden nicht erfüllt
  - Konflikt sozialer Milieus
  - Peerkultur dominiert Schule und Unterricht

*„eins ist jedenfalls klar die Macht des Lehrers Regeln durchzusetzen sind absolut begrenzt (so mal ein Beispiel) hier mit dem Handy also der telefoniert mit dem Handy und sie sagen (.) ich nehm dir das jetzt ab (so) der sagt nein du nimmst mir das jetzt nicht ab (.) was is´ denn der nächste Schritt (.) gehen sie hin nehmen´s ihm weg (.) also das endet in ´ner Prügelei im besten Fall“  
[Workshop 1, Fallstudie 1c, 814-818].*

# Kooperation zur Herstellung schulischer Ordnung

- interprofessionelle Kooperation
  - Aufdeckung von Gründen für Störungen
  - Arbeit an der Beseitigung von Störungspotentialen
  - Adäquate Beratung und Betreuung der Lernenden

*„bitte erst die Auf- also die Aufgaben machen und dann gerne nochmal zum Gespräch mit dem Beratungsdienst weil (.) er vielleicht das Gefühl hatte das Kind hat vielleicht zu Hause irgendwie Stress und kann sich deswegen grad nicht im Unterricht konzentrieren“  
[SozialpädagogInnen, Fallstudie 2, Z. 2021-2024].*

# Kooperation zur Herstellung schulischer Ordnung

*„also viele Außenstehende haben die Schule mit bereichert und belebt sind dann zum Teil in die Klassen als Klassenlehrer mitgegangen, [...] schwierige Schüler den Kollegen abgenommen und das wissen Kollegen natürlich zu schätzen wenn sie irgend nen doppelten Boden haben wo sie also wissen sie können schwierige Schüler abladen weil sie eben ihr Kerngeschäft Unterricht gerne in der gebotenen Qualität machen wollten“  
[Schulleitung, Fallstudie 1a, Z. 193-200, gekürzt]*

- Einbeziehung von Externen: Betreuungsräume
  - Entlastung des Unterrichts durch störende SchülerInnen
  - Betreuung störender SchülerInnen
  - **Lernprozesse für unangepasste SchülerInnen?**

*„nur ist die Frage was dort passiert (also) ich hab Schulen erlebt wo die Schüler mit großer Begeisterung in den Betreuungsraum gehen (und dann wär's ihnen gleich) äh und das is dann die Frage ob das der Sinn ist [Jahrgangsteam, Fallstudie 1c, Z. 713–725].“*



# Kooperation zur Herstellung schulischer Ordnung

- interprofessionelle Kooperation
  - Kollegiale Zusammenarbeit mit klaren Zuständigkeitsbereichen
  - Entwicklung verbindlicher Handlungspraktiken
- Einbeziehung von Externen
  - Beaufsichtigende Tätigkeiten, z.B. im Betreuungsraum
  - Unterstützung des Fachpersonals im Unterricht



# Kooperationskulturen von Einzelschulen

	Kooperationskultur I	Kooperationskultur II	Kooperationskultur III
	<i>Kooperation als pädagogisches Element</i>	<i>Kooperation als Steuerungsmechanismus</i>	<i>Kooperation als Entwicklungsinstrument</i>
<b>Steuerung</b>	Jahrgangsteams	Schulleitung	Kollegium
<b>Funktionen &amp; Schwerpunkte</b>	Lösung konkreter Probleme klassen- und jahrgangsbezogener Gruppen	Bestandteil schulischer Arbeit im Hinblick auf verbindliche pädagogische Ziele	Aspekt und Form der Schulentwicklung
<b>Formen &amp; Praktiken</b>	Fokus auf spezifische Bedarfe	Fokus auf externer Kooperation	Fokus auf innerschulischer Kooperation
<i>Kollegialität</i>	Teambezogene Zusammenarbeit	Solidarität	Kooperationskultur
<i>Interprofessionelle Kooperation</i>	Geteilte Verantwortung für Unterricht und Schulleben	Unklare Verantwortlichkeiten	Klare Verantwortlichkeiten
<i>Einbeziehung Externer</i>	Punktuell	Vielfältig (Freiwilligenarbeit, Honorarverträge, Hilfslehrer, Projektpersonal anderer Institutionen)	Punktuell
<i>Institutionelle Kooperation</i>	Förderangebote	Jugendhilfe, kulturelle und wirtschaftliche Organisationen	Medien, öffentliche Institutionen und Stiftungen

## Zusammenfassung

- Kooperation kann in unterschiedlicher Form zur Bewältigung struktureller Probleme beitragen!
- Formen der Kooperation sind mit Aspekten ihrer Steuerung in der Schule, ihren Funktionen und ihren konkreten Praktiken Ausdruck der Schulkultur der Einzelschule!
  - Nutzen von Kooperationen ist abhängig von der Passung in schulkulturelle Bedingungen der einzelnen Schule.



# Beiträge zur Entwicklung von Kooperationskulturen

- Wer
- wann
- unter welchen Bedingungen
- mit wem
- zu welchem Zweck ...

kooperiert, sollte weder politisch verordnet, noch von außen an Einzelschulen herangetragen werden.

**Unterstützungen von Schulen in schwierigen Lagen beim Aufbau von Kooperationen sollten deshalb auf die Stärkung der Potentiale innerhalb von Einzelschulen zielen!**

