
Multiprofessionelle Zusammenarbeit an Schulen – Wie ist sie konzipiert und wie kann sie weiterentwickelt werden?

Symposium Personalmanagement im Bildungsbereich

20. Mai 2022

Forum 12.1/12.2

Projekt ZaS: Zusammenarbeit an Schulen – inklusionsorientiert und multiprofessionell

- Kooperationsprojekt: HfH, VSA, PHZH
- Laufzeit: 2022-2024 → Einblick in aktuellen Zwischenstand
- Projektziele:
 - Schulen im Kanton Zürich in der (Weiter-) Entwicklung inklusionsorientierter und multiprofessioneller Zusammenarbeit unterstützen mit dem Ziel, ihre Tragfähigkeit und Inklusionskapazität zu stärken (Schule für alle!)
 - Vorgehensweisen und Materialien zur Standortbestimmung und Entwicklung inklusionsorientierter und multiprofessioneller Zusammenarbeit im Dialog und praxisorientiert entwickeln
 - Prozessorientierte Vorgehensweisen und Materialien zur Entwicklung inklusionsorientierter und multiprofessioneller Zusammenarbeit den Schulen im Kanton Zürich zur Verfügung stellen

Begriffsklärungen

– **Zusammenarbeit:**

«Kooperation ist gekennzeichnet durch den Bezug auf andere, auf gemeinsam zu erreichende Ziele bzw. Aufgaben, sie ist intentional, kommunikativ und bedarf des Vertrauens. Sie setzt eine gewisse Autonomie voraus und ist der Norm von Reziprozität verpflichtet.» (Spiess, 2004, S. 199)

– **Inklusionsorientiert:**

«Während 'Integration' die Eingliederung zuvor exkludierter Kinder meint, wird 'Inklusion' unabhängig vom schulorganisatorischen Setting als Überwindung von Benachteiligungen verstanden.» «Schule für alle» (Hofstetter, 2021, S.1)

– **Multiprofessionell:**

Der Begriff der Multiprofessionalität verweist darauf, dass am konkreten Kooperationsprozess verschiedene Personen mit unterschiedlichem professionellem Hintergrund beteiligt sind.» (Schüpbach, 2012, S. 8)

Merkmale inklusionsorientierter und multiprofessioneller Zusammenarbeit

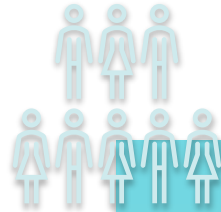
- Fakt 1: Heterogenität
- Fakt 2: Schule als multiprofessionelles System
- Vision einer «Schule für alle»
- Lebensraum Schule, tragfähige Schule
- Sensibilisierung auf Einschluss- und Ausschlussprozesse (Ebenen und Akteur:innen)
- Fokus auf Situationen, weg von Zuschreibungen
- Multiprofessionalität «auf Augenhöhe», professionsspezifische Wissensbestände erschliessen und nutzen
- Gemeinsames Ziel: Lernen der Schüler:innen

Baukasten ZaS



Schulführung

- Standortbestimmung
- Grundlagen:
 - Zusammenarbeit
 - Einschluss-/Ausschlussprozesse
 - Schulentwicklung
- Gute Zusammenarbeitsprozesse, PLG
- Gefässe und ihre Nutzung



Team

- Standortbestimmung
- Grundlagen:
 - Orientierungen in der Zusammenarbeit
 - Kompetenztransfer zwischen Berufsgruppen
- Fokussierung auf Situationen (Belastung – Entlastung)
- Zusammenarbeit konkret: Ziele und Inhalte

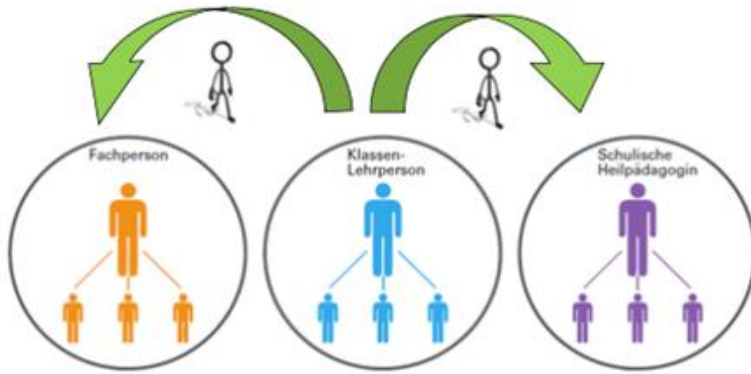


Mitarbeitende

- Standortbestimmung
- Selbstverständnis als Mitarbeitende:r
- Vertrauen
- Hierarchien (Professionen)
- Autonomie und Scheinautonomie

Grundlagen Zusammenarbeit: Teamtypen nach Widmer-Wolf

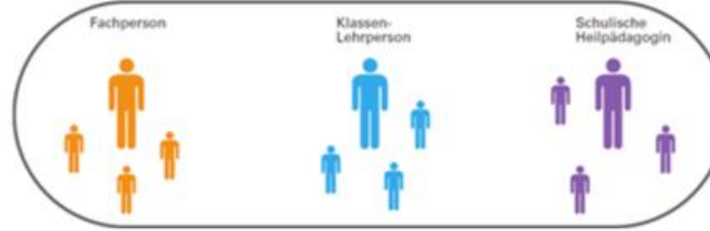
Expertenteam



Fördersituation

- Häufiger Wechsel der Schülerinnen und Schüler
- Geringe Effizienz der Fördermassnahmen
- Stigmatisierungspotenzial

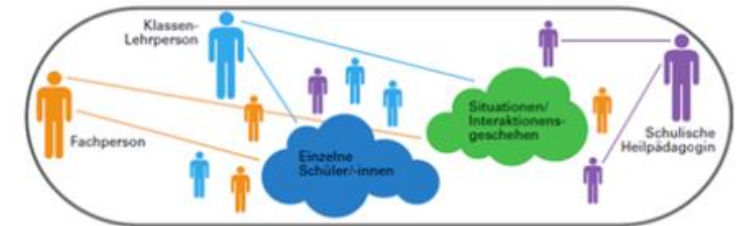
Diffusionsteam



Fördersituation

- Wenig gezielte Fördermassnahmen
- Geringes Stigmatisierungspotenzial

Situationsteam



Fördersituation

- Individualisierte Förderung im Unterricht
- Ausgeprägte Koordination der Fördermassnahmen
- Geringes Stigmatisierungspotenzial

Widmer-Wolf (2018)

Grundlagen Zusammenarbeit: Ausgestaltung der Kooperation nach dem Wozu? das Wie? klären

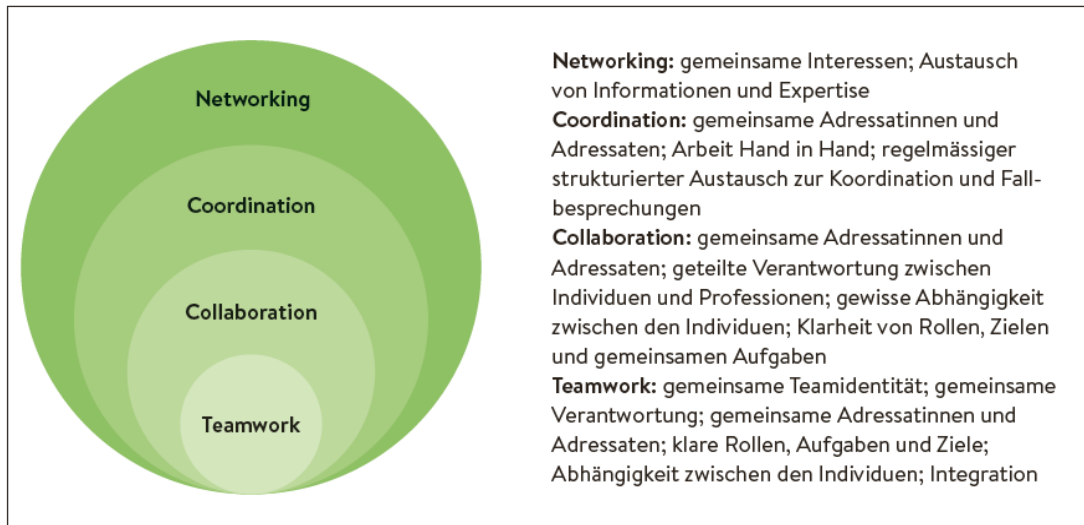


Abbildung 4: Kooperationsintensität (in Anlehnung an Reeves et al. 2010)

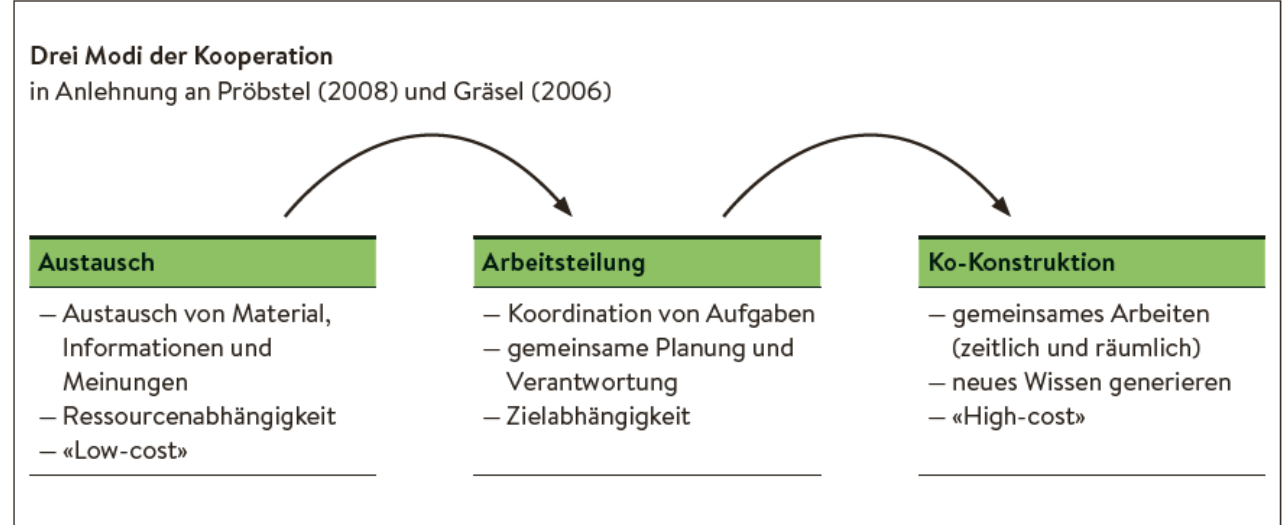


Abbildung 5: Drei Modi der Kooperation (in Anlehnung an Pröbstel 2008 und Gräsel et al. 2006)

Kuster (2017, S. 23, 24)

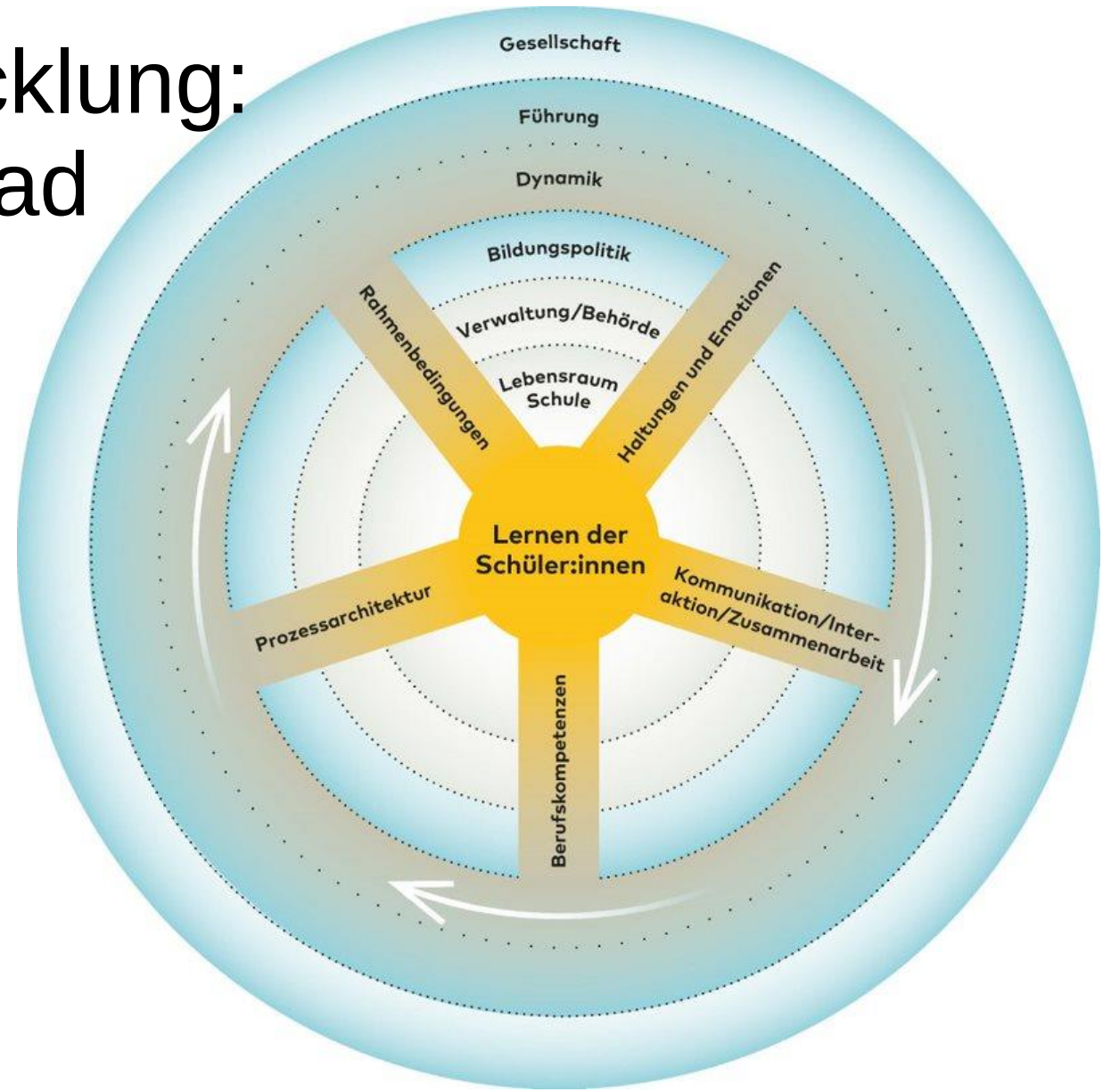
Intensität und Modus der Kooperation
ist abhängig von Ziel und Inhalt

Grundlagen Zusammenarbeit: Dialogischer Kern der Kooperation, auf Augenhöhe

- Regelmässiges “in Dialog treten” mit Gegenüber
→ Gelingensfaktoren Bedürfnisorientiertheit & Adaptivität
- Reflexive Kooperationsmodelle: Verantwortlichkeiten und Rollen je nach Situation und Expertise
- Ziel: Verantwortungsgemeinschaft der beteiligten Professionen (→ Tragfähigkeit)

Grundlagen Schulentwicklung: Das Schulentwicklungsrad

Etablierung der Zusammenarbeit als
Entwicklungsprozess:
→ Schulleitung steuert und ermöglicht



Arbeitsgruppe Schulentwicklung PHZH/Schulamt FL

Interaktion / Diskussion

- Skizze **Standortbestimmung, Analyse** der eigenen Zusammenarbeitssituation:
 - Personen, Professionen, Subteams
 - Themen, Ziele, Inhalte der Zusammenarbeit
 - Strukturen und Gefässe
 - Meine Rolle als Führungsperson
 - Optimierungsbereiche, Entwicklungswünsche
- Diskussion **Baukasten** ZaS: Ebenen und Bausteine
- **Materialien** und **Interventionen**:
Fallbeispiele, Planspiele, konkrete Interventionsvorschläge, Dialogfragen, Filme & Podcasts, ...
Welche Formen eignen sich für die Arbeit mit Schulteam?

Literatur und Quellen

- Spiess, Erika (2004): Kooperation und Konflikt. In Heinz Schuler (Hrsg.), *Organisationspsychologie – Gruppe und Organisation*. Göttingen: Hogrefe, S 193-247
- Hofstetter, Daniel (2021): Inklusionsorientierte Professionalität. In *Heilpädagogik aktuell. Magazin der Interkantonalen Hochschule für Heilpädagogik Zürich*, ISSN 2235-0055, Ausgabe 32
- Schüpbach, Marianne et. al. (2021): *Expertise zur Kooperation in verschiedenen Kooperationsfeldern*. Institut für Erziehungswissenschaft, Universität Bern
- Widmer-Wolf, Patrick (2018). Kooperation in multiprofessionellen Teams an inklusiven Schulen. In: Tanja Sturm & Monika Wagner-Willi (Hrsg.): *Handbuch schulische Inklusion*, S. 299–313. Opladen: Budrich.
- Kuster, Reto und Esther Bussmann (2017): Kooperation. In Frank Brückel et. al. (Hrsg.), *Qualität in Tagesschulen/Tagesstrukturen (QuinTaS)*. Arbeitsbuch 3. Bern: hep