

Neue Materialien für die Zusammenarbeit in Schulteams

Wie tragfähig ist die Zusammenarbeit in Schulteams und wie lässt sie sich optimieren? Ein von der PH Zürich mitentwickelter Baukasten bietet Materialien, um die Zusammenarbeit an Schulen (ZaS) zu reflektieren und inklusionsorientiert weiterzuentwickeln.

Text: Elisabeth Gebistorf Käch, Foto: Nelly Rodriguez

— Vor einigen Jahren hat das Volksschulamt des Kantons Zürich (VSA) der PH Zürich und der Interkantonalen Hochschule für Heilpädagogik (HfH) den Auftrag erteilt, ein Evaluationstool für die schulische Zusammenarbeit zu entwickeln, insbesondere für den Bereich der integrativen Förderung. «Schon im Vorprojekt haben wir erkannt, dass eine Evaluation nicht genügt», blickt Regula Spirig, PHZH-Dozentin und Co-Projektleiterin, zurück. «Es ist offensichtlich, dass die Schulen Entwicklungsunterstützung benötigen. Sie müssen sich einerseits mit der heterogenen Schüler:innenschaft und andererseits mit dem multiprofessionellen Team auseinandersetzen.» Der schulische Ganztagesbetrieb, fächerübergreifende Themen und inklusionsorientierte Lernangebote

seien herausfordernd. Vielfach bleibe die Kraft der unterschiedlichen Ressourcen wenig genutzt für die Tragfähigkeit der Schulen. «Instrumente sind auf – finanzielle – Ressourcenberechnungen ausgelegt. Gleichzeitig bleiben die Mitarbeitenden hoch belastet.»

Gemeinsam mit PHZH-Dozentin und Co-Projektleiterin Karin Zopfi Bernasconi, einer weiteren Dozentin der PH Zürich und zwei Dozentinnen der HfH hat sie daher im Rahmen des Projekts Zusammenarbeit an Schulen (ZaS) Materialien für die Schulentwicklung konzipiert, das VSA stand beratend zur Seite. Die Materialien sind mit Pilotschulen getestet und laufend weiterentwickelt worden. So entstand in den letzten zwei Jahren der digitale ZaS-Baukasten. «Wir erhoffen uns, dass



Die neu entwickelten Materialien greifen verschiedene Aspekte der Zusammenarbeit auf den Ebenen Schulführung, Schulteam und Mitarbeitende auf.

Schulteams mit den Materialien aus dem Projekt ZaS den Sinn und das Ziel ihrer Zusammenarbeit fokussieren können, die vielfältigen personellen Ressourcen produktiv nutzen und so im schulischen Alltag tragfähiger werden.»

Multiprofessionell und inklusionsorientiert

Der ZaS-Baukasten beinhaltet zwölf grössere und kleinere Bausteine, die ganz verschiedene Aspekte der Zusammenarbeit auf den Ebenen Schulführung, Schulteam und Mitarbeitende aufgreifen. Themen sind beispielsweise Entlastung durch geteilte Verantwortung, gegenseitiges Vertrauen oder Entscheidungsfindungen im Team. Alle Bausteine berücksichtigen, dass sich die Arbeitsfelder der verschiedenen Berufsgruppen der an Schulen Tätigen überschneiden. Jeder Baustein bietet Materialien und Methoden zur Betrachtung, Reflexion und Weiterentwicklung einzelner Aspekte des Arbeitsalltags. Der Fokus liegt dabei auf der Zusammenarbeit im Schulteam, den gemeinsamen Zielen und den Strukturen.

Gewinnbringende Zusammenarbeit basiert auf Vertrauen und positiver Erfahrung, ihre Entwicklung braucht Zeit. Es handelt sich um einen vielschichtigen Prozess, der sorgfältig geplant und begleitet sein muss. «Der ZaS-Baukasten enthält auch eine Vorlage für eine Organisationsanalyse», sagt Karin Zopfi Bernasconi. Sie empfiehlt Schulteams, mit dieser Analyse zu starten. Basierend darauf lassen sich gezielt die für die jeweilige Schule passenden Bausteine auswählen. «Es macht Sinn, als ganzes Schulteam mit dem Baukasten zu arbeiten», sagt sie. «Eine Person übernimmt den Lead und die Koordination, am besten jemand aus dem Leitungsteam oder eine andere Person mit Schulentwicklungserfahrung und -kompetenz. Die angeleitete Bearbeitung einzelner Bausteine macht die Ergebnisse sichtbar, daraus

Die Entwicklung gelingender Zusammenarbeit in der Schule braucht Zeit und ein bewusst initiiertes Vorgehen.

können Verbindlichkeiten abgeleitet werden.» Wer Begleitung im Prozess wünscht, findet an der PH Zürich und der HfH passende Weiterbildungsmöglichkeiten, diese sind beispielsweise auch anrechenbar an die Weiterbildung DAS Schulleitung der PH Zürich.

Während der Entwicklungsphase des ZaS-Baukastens haben vier Pilotschulen – eine Sonderschule, eine

Sekundarschule, eine Tagesschule sowie eine Primarschule – verschiedene Bausteine in Teams bearbeitet. Dozentinnen der PH Zürich und der HfH begleiteten und unterstützten die Schulen, gleichzeitig betrieben sie Begleitforschung. Die Erfahrungen und die Rückmeldungen der Teams flossen in die finale Ausarbeitung der ZaS-Materialien ein. An einem Abschlusstreffen berichteten die Beteiligten von ihren Erfahrungen: Der Zugang zu den zwölf Bausteinen sei unkompliziert und lustvoll. Die Entwicklung gelingender Zusammenarbeit brauche jedoch Zeit und ein bewusst initiiertes Vorgehen. Empfohlen wurde, sich ob der Fülle der Materialien nur auf ein Thema und einzelne Fragestellungen zu fokussieren. So berichtete eine Teilnehmerin, dass die Arbeit mit dem ZaS-Baukasten entscheidend dazu beigetragen habe, die

Der Fokus liegt auf der Zusammenarbeit im Schulteam, den gemeinsamen Zielen und den Strukturen.

Herausforderungen zwischen Schule und Betreuung zu optimieren. Eine Teilnehmerin aus einer anderen Pilotschule erzählte, dass das Schulteam dank ZaS zwei Sitzungsgefässe identifizierte, die ersatzlos gestrichen wurden. Niemand vermisse sie.

Die Materialien des digitalen ZaS-Baukastens sind seit November 2024 für alle Schulen kostenlos zugänglich. Sie werden an den Bezirkstreffen des Volksschulamtes mit den jeweiligen Schulleitungen und Mitgliedern der Schulbehörden im Kanton Zürich vorgestellt. Das Projektteam freut sich über alle Rückmeldungen und Erfahrungsberichte auf der Website zusammenarbeitanschulen.ch. ✕

Auf der Website zusammenarbeitanschulen.ch stehen die Materialien des ZaS-Baukastens zum Download bereit.

Erfahrungsberichte aus den Pilotschulen: zusammenarbeitanschulen.ch/stimmen-aus-der-Praxis

Weiterbildungsangebote: phzh.ch/zusammenarbeit