

WEITERBILDUNG Der Baukasten «Zusammenarbeit an Schulen: inklusionsorientiert und multiprofessionell» (ZaS) hilft, Zusammenarbeit zu reflektieren und weiterzuentwickeln. MERET STÖCKLI UND BRIGITTE PORTMANN

Wenn aus «Last» geteilte Verantwortung wird

«Dafür bin ich nicht zuständig», «Ich weiss gar nicht, was die Heilpädagogin genau macht», «Diese Sitzung war eine Zeitverschwendung» – Kennen Sie solche Aussagen aus Ihrem Schulalltag? Sie sind nicht allein. In Pausengesprächen, Teamsitzungen und Supervisionen zeigt sich: Die Bedeutung gelingender multiprofessioneller Zusammenarbeit ist allen bewusst, gleichzeitig ist die Zusammenarbeit in vielen Schulteams ein Thema, das emotional be- wegt und manchmal auch belastet.

Dabei schlummert in jedem Schulhaus ein enormes Potenzial: Jahrelange Erfahrung, spezifisches Fachwissen und verschiedene Perspektiven kommen in einem Schulteam zusammen – doch dieses Potenzial entfaltet sich nicht automatisch. Viele Teams erleben die Kooperation frag- mentiert, zeitintensiv oder wenig zielfüh- rend, trotz hoher Motivation und fachli- cher Expertise.

Gelingende Zusammenarbeit ist Grundlage einer tragfähigen Schule und ein wichtiger Treiber von Schulentwick- lung. Die gesellschaftlichen und schuli- schen Herausforderungen sind vielfältig: heterogene Lerngruppen, unterschiedliche Förderbedarfe, Fachkräftemangel und stei- gende Ansprüche an schulische Qualität. In diesem Spannungsfeld zeigt sich: Nur durch eine bewusst gestaltete Zusammen- arbeit kann eine «Schule für Alle» umge- setzt werden. Genau hier setzt der Baukas- ten ZaS an.

Zwölf Bausteine

Die zwölf praxiserprobten Bausteine unter- stützen Schulen dabei, die Zusammenar- beit auf verschiedenen Ebenen gezielt zu reflektieren, zu strukturieren und weiter- zuentwickeln:

- Die ersten drei Bausteine helfen Schul- leitungen, förderliche Rahmenbedin- gungen zu etablieren, gemeinsame Ziel- setzungen zu formulieren, transparente Strukturen und Prozesse festzulegen sowie verbindliche Zeitfenster für Ko- operation zu sichern.
- Die Bausteine vier bis sieben bieten methodische Zugänge für die konkrete Ge- staltung der Zusammenarbeit. Teams lernen verschiedene Kooperationstypen kennen, reflektieren deren Vor- und Nachteile und wählen situationsange- messene Formen der Zusammenarbeit. Ob kollegiales Coaching, gemeinsame Unterrichtsvorbereitung oder Intervi- sion – hier finden Teams passgenaue Werkzeuge.
- Die letzten fünf Bausteine regen zur persönlichen Reflexion an. Rollen, In- teraktionen und gegenseitige Erwartun- gen in der Zusammenarbeit werden thematisiert. «Was ist mein Selbstver- ständnis als Teammitglied?», «Wie kön- nen wir Vertrauen aufbauen?», «Wie sprechen wir über Schülerinnen und

Schüler?» – Mit solchen Fragen unter- stützen die Bausteine, eine professio- nelle Sprache zu entwickeln und Rollen bewusst zu gestalten.

Die Erfahrung zeigt: Besonders wertvoll wird die Arbeit mit den Bausteinen, wenn sowohl bei der Planung wie auch bei der Bearbeitung der Bausteine die unter- schiedlichen Perspektiven einer Schule einbezogen werden – von den Klassenlehr- personen, den Mitarbeitenden der Tages- betreuung, dem Hausdienst über die Schu- lische Heilpädagogik bis zur Schulleitung.

Nicht jede Schule braucht alle Bausteine. Vielmehr lohnt es sich, gezielt einzelne aus- zuwählen. Die Organisationsanalyse unter- stützt dabei: Sie macht Qualitätskriterien guter Zusammenarbeit sichtbar und er- möglicht eine systematische Standortbe- stimmung sowie Prioritätensetzung anhand der Zielsetzungen der einzelnen Bausteine. Sie steht ab sofort auf der ZaS- Website kos- tenfrei zum Download bereit.

Einführungskurs zum Baukasten

Die Auswahl und die Bearbeitung der Bau- steine können von jeder Schule selbststän- dig umgesetzt werden. Um Schulen zu unterstützen, bieten die Interkantonale Hochschule für Heilpädagogik (HfH) und die Pädagogische Hochschule Zürich (PHZH) zusätzlich einen Einführungskurs zum Baukasten ZaS an. Die Teilnehmen- den lernen die Materialien praxisnah ken- nen, entwickeln konkrete Umsetzungs- ideen für ihre Schule und profitieren vom kollegialen Austausch.

Ein vertiefter Zugang ergibt sich über das Wahlpflichtmodul des DAS Schulleitung (PHZH) oder des CAS Schulführung und Inklusion (HfH/PHZH). In diesen Ange- boten befassen sich Leitungspersonen und Teacher Leaders intensiv mit den ZaS-Bau- steinen und erweitern ihr Qualitätsver- ständnis im Bereich Zusammenarbeit. Im Leistungsnachweis entwickeln sie eine konkrete Prozessplanung für ihre Schule – ein unmittelbarer Transfer von Theorie zu Praxis.

Darüber hinaus stehen Schulen externe Prozessbegleitungen durch die HfH und PHZH zur Verfügung. Eine solche Beglei- tung hilft, die Weiterentwicklung der Zu- sammenarbeit nicht aus dem Blick zu ver- lieren, mit anderen Entwicklungsbereichen abzustimmen und in die Gesamtsicht der Schulentwicklung einzubetten.

Kostenlose Materialien

Auf der Webseite www.zusammenarbeitenschulen.ch finden Sie alle Materialien, Stimmen aus der Praxis sowie Weiterbildungs- und Dienst- leistungsangebote zur Weiterentwick- lung der schulischen Zusammenar- beit mit dem Baukasten ZaS. Dieser ist als Kooperationsprojekt des Volks- schulamts des Kantons Zürich (VSA), der PHZH und der HfH entstanden und mit vier Pilotschulen im Schuljahr 2023/2024 erprobt worden.

Das wachsende Interesse am Baukasten ZaS – sichtbar in hohen Downloadzahlen der Materialien auf der Website und stei- genden Weiterbildungsanfragen – zeigt: Immer mehr Schulteams erkennen den Wert systematischer Zusammenarbeit. Sie wissen: Ohne klare Qualitätskriterien und bewusste Gestaltung bleibt Kooperation Glückssache.

Kooperation ist keine Glückssache

Denn Kooperationskultur entsteht nicht von allein, sondern durch ein gezieltes Zu- sammenspiel im Mehrebenensystem Schule. Gute Rahmenbedingungen ermög- lichen gelingende Teamprozesse, diese stärken die Motivation der Einzelnen, was wiederum die Teamarbeit fördert. So wächst schrittweise eine tragfähige Koope- rationskultur.

Dabei geht es um mehr als Effizienz. Es geht darum, dass sich alle Mitarbeiter:in- nen mit ihrer Expertise gesehen und wert- geschätzt fühlen. Dass aus «Last» geteilte Verantwortung wird. Dass Kinder und Ju- gendliche von der gebündelten Kompetenz profitieren. Kurz: Dass Schule zu einem Ort wird, an dem alle – Lernende wie Leh- rende – ihr Potenzial entfalten können.

DR. MERET STÖCKLI UND BRIGITTE PORTMANN sind beide Senior Lecturer am Institut für Professionalisierung und Systementwicklung.



Die Bausteine unterstützen Schulleitungen (orange), bieten methodische Zugänge (violett) und regen zur persönlichen Reflexion an (grün). GRAFIK MARGRIT EGGER