



Universität Zürich  
Institut für Erziehungswissenschaft

PH Zürich 

---

Kurzversion des Schlussberichtes

**„Professionelle Zusammenarbeit  
in Schulen“**

Katharina Maag Merki

André Kunz

Silke Werner

Reto Luder

30. Juni 2010

## Executive Summery

Basis der nachfolgenden Ergebnisse ist eine vom Volksschulamt (VSA) der Bildungsdirektion des Kantons Zürich in Auftrag gegebene Studie „*Professionelle Zusammenarbeit in Schulen*“. Diese hatte das Ziel zu untersuchen, welche Aufgaben und Themen in welchem Ausmass, in welcher Art und Weise und mit welchen Auswirkungen an den Schulen kooperativ bearbeitet werden. Zudem interessierte die Frage, welches Gelingensbedingungen und hinderliche Faktoren für eine effiziente und lernwirksame Kooperation an Schulen sind. Daraus wurden Handlungsempfehlungen abgeleitet.

Zur *Beantwortung der Fragestellungen* wurden 286 Lehrpersonen, Schulleitungen und pädagogisch-therapeutische Fachpersonen in 25 Volksschulen im Kanton Zürich (Kindergarten bis 9. Schuljahr, inkl. 2 Tagessonderschulen) mittels Fragebogen schriftlich befragt. Darüber hinaus wurden mit vier Schulen (vertreten durch die Schulleitung und 1-4 Lehrpersonen), die eine unterschiedliche Kooperationspraxis realisiert haben, Gruppengespräche geführt zu Fragen der Ausgestaltung der Kooperationen in der eigenen Schule, zu Gelingensbedingungen und zu notwendigen Massnahmen der Unterstützung zukünftiger Kooperationsaktivitäten in der Schule.

### Zentrale Ergebnisse

#### *1. Welche Aufgaben der Schulen der Zürcher Volksschule werden in welchen Kooperationsgefässen erfüllt?*

Die „Schulkonferenz“, „informelle Absprachen“, „pädagogische Unterrichtsteams“ sowie „Projektgruppen“ werden am häufigsten als Kooperationsgefässe benannt. Der grösste zeitliche Umfang wird für die Zusammenarbeit im „Teamteaching“, im „Tandem bzw. mit der Parallellehrperson“ und für „informelle Absprachen“ aufgewendet.

Zu kind- und unterrichtsbezogenen Kooperationsinhalten, die auf Unterrichtsentwicklung, die Integrative Förderung einzelner Schüler/innen sowie Absprachen zur Beurteilung, Lernziel formulierung und zum Umgang mit Heterogenität abzielen, wird häufiger zusammengearbeitet als zu Themen auf der Ebene der Schule (z.B. Schulprofil, Schulprogramm).

55.6% der Befragten geben an, Kooperationsinhalte gemeinsam zu reflektieren. 28% bearbeiten Kooperationsinhalte in arbeitsteiliger Weise und 16.4% beschränken sich vor allem auf den Austausch von Material und Wissen. Lehrpersonen, die mit Tandem-/Parallel-Lehrpersonen, im Teamteaching und im Zusammenhang mit der integrativen Förderung kooperieren, geben häufiger an, die Themen gemeinsam reflexiv zu bearbeiten, als Lehrpersonen, die nicht in diesen Formen kooperieren. Besonders der Umgang mit Heterogenität sowie die damit verbundene Lektionsplanung und Zielformulierung auf der einen Seite und die Beobachtung, Beurteilung und Förderung von Schüler/innen auf der anderen Seite scheinen grössere Anteile an gemeinsamer Reflexion zu bedingen.

Schulen gestalten ihre Kooperationspraxis jeweils unterschiedlich und setzen z.T. unterschiedliche inhaltliche Schwerpunkte. Zudem befinden sie sich in unterschiedlichen Entwicklungsstadien der Implementation einzelner Kooperationen.

## 2. *Welches sind die Auswirkungen der Kooperationen auf den Unterricht und die Einzelförderung?*

Annähernd drei Viertel der Lehrpersonen nehmen aufgrund der Kooperationsarbeit eine zumindest teilweise Verbesserung ihrer fachlich-methodischen Kompetenzen (Professionalisierung) wahr und ca. die Hälfte beschreibt positive Wirkungen auf die Unterrichtsentwicklung. Lehrpersonen erleben häufiger positive Entwicklungen ihrer Professionalität, wenn die Kooperationsinhalte oder -materialien nicht nur ausgetauscht oder arbeitsteilig bearbeitet werden, sondern wenn diese in Bezug auf ein gemeinsames Ziel diskutiert und reflektiert werden. Kooperation kann sich zudem in positiver Weise auf die Berufsmotivation auswirken, solange sie in einem konstruktiven Kontext realisiert wird.

Allerdings kommunizieren 63% der Befragten aufgrund der Kooperation auch eine Zunahme von Belastung und Leistungsdruck. Dies wird jedoch teilweise aufgewogen durch die wahrgenommenen positiven Effekte. Problematisch erscheint vor diesem Hintergrund das Ergebnis, dass Lehrpersonen mit Klassenlehrerfunktion eine geringere Wirksamkeit bei einer gleichzeitig stärkeren Belastungsentwicklung wahrnehmen.

## 3. *Welche Formen und Praktiken der Kooperation in Schulen der Volksschule unterstützen die Förderung der Schülerinnen und Schüler lernwirksam und effizient?*

Kooperationen zu unterrichtsnahen Themen wie Unterrichtsentwicklung, Integrative Förderung und Beurteilung, Lernzielformulierung oder Heterogenität werden als effektiv in Bezug auf Unterrichtsentwicklung und die Weiterentwicklung der eigenen fachlich-pädagogischen Kompetenzen erlebt. Dies gilt auch für die Kooperationsgefässe „Projektgruppe“, „Interdisziplinäre Zusammenarbeit“, „Teamenteaching“, und in der Tendenz „Pädagogische Unterrichtsteams“. Die Kooperation in diesen Gefässen führt jedoch gleichzeitig zu einer verstärkt wahrgenommenen Belastungssteigerung.

Die Kooperation zu Themen auf Schulebene (z.B. Festlegung von Inhalten für das Schulprofil oder Schulprogramm) scheint eher keinen oder einen negativen Einfluss auf eine stärkere Unterrichtsentwicklung zu haben und führt tendenziell zu einem stärkeren Belastungserleben.

Wenn die Kooperationen in „Schulkonferenzen“ oder als „Tandem/Parallel-Lehrpersonen“ nicht ergänzt werden mit Kooperationen in anderen Gefässen, so führen diese tendenziell eher zu Belastungssteigerungen, ohne einen systematisch positiven Effekt auf die Unterrichtsentwicklung oder Professionalisierung. Durchgehend bedeutsam für das Erleben von Kooperationswirkungen sind positive Einstellungen gegenüber einer verbindlichen Kooperation. Diese Personen nehmen in geringerem Masse Belastungs- und Drucksteigerungen durch Kooperation oder eine Verschlechterung des Schulklimas wahr.

## 4. *Welches sind Gelingensbedingungen bzw. hinderliche Faktoren für Kooperationen?*

Schulische Kooperationen sind voraussetzungsreich. Als *schulorganisatorische Gelingensbedingungen* bedeutsam sind aus der Perspektive der Befragten ausreichende Ressourcen (z.B. zeitliche, personelle und räumliche Ressourcen) sowie begünstigende Schulstrukturen (z.B. Grösse des Kollegiums). Diese Ressourcenbilanz fällt jedoch aktuell aus Sicht der Befragten an den Schulen eher negativ aus.

Als *personenspezifische Gelingensbedingungen* stellen sich individuelle Einstellungen von Lehrpersonen und deren Kooperationsmotive (z.B. Freude an der Zusammenarbeit, gegen-

seitige Unterstützung und Interesse) als bedeutsam heraus. Eine positive Einstellung zu Kooperation unterstützt die Kooperation zu Themen auf Schulebene, zur Integrativen Förderung, zum Umgang mit Heterogenität und zur Beurteilung von Schüler/innen.

Zudem sind auch die *Beziehungen zwischen einzelnen Personen* relevant für die Kooperation. So ist es für die Befragten wichtig, fachliche Unterstützung und Anregungen zu erhalten oder Interesse an einer Kooperation von Seiten der Kooperationspartner/innen wahrzunehmen. Zudem muss die Kooperation als wirkungsvoll erlebt werden (z.B. für die eigene Professionalisierung). Im Gegensatz dazu sind den Befragten extrinsische Motive wie äusserer Druck durch Schulbehörden oder Schulleitungen für die Realisierung von Kooperationsaktivitäten weniger wichtig, obwohl sie den in der konkreten Praxis relativ häufig wahrnehmen. Dennoch können externe Kooperationsanregungen (z.B. durch Reformmassnahmen) als förderlich erlebt werden, wobei eine hohe Anzahl und ein schneller Rhythmus eingebrachter Impulse einen gegenläufigen Effekt auslösen können.

### **Handlungsempfehlungen für eine effiziente und lernwirksame Kooperation**

#### *Themenfeld 1: Institutionalisierung stabiler, für Schul- und Unterrichtsentwicklung sowie Integrative Förderung zielgerichteter und reflexiver Kooperationen*

Effektiv scheinen vor allem institutionalisierte Kooperationsformen in stabilen Gruppen zu sein, die eine auf der Basis gemeinsamer Reflexionen realisierte Auseinandersetzung zu Fragen der Unterrichtsgestaltung und zum Lernen der Schüler/innen ermöglichen. Aus diesem Grund muss das Ziel sein, solche Kooperationspraktiken zu implementieren, während zeitintensive, aber weniger zur Weiterentwicklung der schulischen Praxis und der Kompetenzen der Lehrpersonen beitragende Gefässe reduziert werden sollten (z.B. Schulkonferenz). Darüber hinaus ist eine konstante Aktivität in den Kooperationsstools sowie eine konstante Zusammensetzung der Kooperationspartner/innen anzustreben, um den Aufbau einer gemeinsamen Arbeitsbasis zu ermöglichen. Die einzelnen Kooperationsaktivitäten sollten an den Schulkontext und die bisherigen Kooperationserfahrungen anschlussfähig sein. Neben dem fachlichen Know-how ist es angezeigt, die notwendigen zeitlichen und materiellen Ressourcen für entsprechende Weiterbildungsangebote in der Schule selbst, aber auch auf der Ebene der lokalen Schulbehörden oder des Volksschulamtes, zur Verfügung zu stellen.

#### *Themenfeld 2: Wahrgenommener Mehrwert durch Kooperation bei gleichzeitig erlebter Belastungssteigerung, insbesondere für Lehrpersonen mit Klassenlehrerfunktion und für pädagogisch-therapeutische Fachpersonen*

Professionalisierungsunterstützung und Belastungssteigerung sind zwei Seiten derselben Medaille. Besonders deutlich gezeigt hat sich dies bei den Lehrpersonen mit Klassenlehrerfunktion, so dass über entsprechende Entlastungsmöglichkeiten dieser Berufsgruppe nachzudenken ist. In einer ähnlichen Ausgangssituation, gekennzeichnet durch eine hohe Anzahl an Kooperationspartner/innen, befinden sich pädagogisch-therapeutische Fachpersonen. Unter der Perspektive, dass in stabilen kleinen Arbeitsgruppen effektiver kooperiert werden kann, ist die Reduktion der Anzahl an Kooperationspartner/innen, z.B. durch Zuteilung zu weniger Klassen, auch für beide Berufsgruppen angezeigt.

*Themenfeld 3: Kooperation als integraler Bestandteil von professioneller Kompetenz vs. Realisierung von Kooperationen bedeutsam abhängig von individuellen Merkmalen; Extrinsische Motive (äusserer Druck) hingegen weniger wichtig für Kooperation, werden aber von den Befragten vor allem von Seiten von Schulleitungen und Schulbehörden erlebt.*

Bei den befragten Personen besteht mehrheitlich eine positive Einstellung zu einer verbindlichen Kooperation. Fachliche, soziale und organisatorische Motive sind wichtig für die Kooperation. Im Gegensatz dazu erscheint, wie oben erwähnt, äusserer Druck weniger zielführend. Unter Berücksichtigung dieser Konstellationen braucht es ein ausgewogenes Mass zwischen ‚Zug und Druck‘, um effektive Kooperationen nachhaltig zu implementieren. Dies kann nur dann realisiert werden, wenn A) Kooperationen für Lehrpersonen einen Mehrwert ergeben, d.h. auf den Unterricht und das Lernen der Schüler/innen fokussiert sind, und die entsprechenden Fragen und Anforderungen reflexiv bearbeitet werden können. B) Es braucht einen ausformulierten Berufsauftrag, in dem auch eine Vorstellung von verbindlicher Kooperation integriert ist. C) In den Aus- und Weiterbildungsinstitutionen müssen die Studierenden und Lehrpersonen in der Entwicklung der notwendigen Kompetenzen unterstützt werden. D) Freiräume in der Gestaltung der Kooperationspraktiken sind beizubehalten.

*Themenfeld 4: Kooperation auf Schulebene: Wahrnehmung einzig geringer Wirkungen bei gleichzeitig wahrgenommener Belastungssteigerung*

Zu überlegen ist, wie Kooperationsinhalte auf Schulebene (z.B. Schulprogramm, Schulprofil) stärker mit der konkreten Unterrichtspraxis der Lehrpersonen verbunden werden können und inwiefern Lehrpersonen in die konkrete Kooperationsarbeit zu diesen Themen eingebunden werden sollen. Allenfalls wäre es sinnvoller, wenn in einem ersten Durchgang insbesondere Schulleitungen (allenfalls mit ausgewählten weiteren Personen) diese Themen kooperativ bearbeiten und Schwerpunkte setzen, und die Ergebnisse dieser Diskussionen anschliessend von den Lehrpersonen reflektiert und weiterverarbeitet werden. Die Beteiligung der Lehrpersonen an den jeweiligen Entscheidungen ist zu gewährleisten.

*Themenfeld 5: Eingeschränkte Entscheidungskompetenzen bei Einstellung/Entlassung von Lehrpersonen, Fluktuation im Lehrerteam und Lehrpersonen mit kleinen Pensen vs. Notwendigkeit von Stabilität im Lehrerteam und Passung zwischen Einstellungen von Lehrpersonen zu Kooperation und Schulprofil*

Es besteht Bedarf an der Entwicklung stabiler Kooperationsgruppen, die über Entscheidungskompetenzen verfügen und in die Gesamtentwicklung der Schule eingebunden sind. Fluktuationen im Team und kleine Pensen erschweren die nachhaltigen kooperativen Aktivitäten. Deshalb ist die Diskussion zu führen, wie es gelingen kann, alle Lehrpersonen an der Schule in einem minimalen Umfang in Kooperationen einzubinden. Entscheidungsspielräume für Schulen sind zudem unter dem Blickwinkel der optimalen Rahmenbedingungen für die Implementation effektiver Kooperationen zu reflektieren.