

**Produkt 18****Kommunale Entlastungsprojekte und Zusammenarbeit**

<b>Thema</b>	<b>Kommunale Entlastungsprojekte, Zusammenarbeit im Schulhaus, Erfahrungsaustausch zwischen Schulen</b>
<b>Belastungssituation</b>	Belastungen entstehen nicht nur durch kantonale Vorgaben, sondern auch in der Ausgestaltung der Schule vor Ort, durch Regelungen, Forderungen, Unklarheiten und Unstimmigkeiten innerhalb einer Schulgemeinde oder Schuleinheit. Solche Belastungen sind von Gemeinde zu Gemeinde, ja von Schule zu Schule verschieden ausgeprägt – sie müssen daher vor Ort erkannt, beurteilt und reduziert werden.
<b>Massnahmen</b> <i>kurzfristig (Ende 2011)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lancierung eines kantonalen Projekts, das auf kommunaler Ebene „Entlastungsprojekte“ unterstützt und gleichzeitig die Erarbeitung von Unterlagen anregt, die Schulleitungen bei der Umsetzung kommunaler Entlastungsprojekte unterstützen</li> </ul>
<i>mittelfristig (Ende 2013)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluation der Belastungssituation der Schulen im Rahmen der Beurteilung durch die Fachstelle für Schulbeurteilung</li> </ul>
<i>langfristig (Ende 2015)</i>	
<b>Entlastungswirkung</b>	Entlastungsmassnahmen auf kantonaler Ebene werden nur eine Entlastungswirkung zeigen, wenn in den einzelnen Schulhausteams eine differenzierte, gemeinsame Auseinandersetzung mit der schuleigenen Belastungssituation stattfindet und wenn daraus lokal angepasste Entlastungsmassnahmen und ein gezielter Einsatz der zusätzlichen Ressourcen erfolgen. Eine regelmässige Reflexion der Belastungssituation und der Entlastungsmassnahmen sichern eine nachhaltige Wirkung.
<b>Umsetzung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volksschulamt, Mitglieder der Projektgruppe Be-/Entlastung</li> <li>• Schulleitungen, Schulhausteams, Gemeindeschulpflegen, Schulverwaltungen</li> <li>• Fachstelle für Schulbeurteilung</li> <li>• VSLZH</li> <li>• Lehrpersonenverbände</li> </ul>
<i>Federführung</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pädagogische Hochschule</li> </ul>
<b>Entscheide</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pädagogische Hochschule: kommunale Entlastungsprojekte</li> <li>• Bildungsrat: Evaluation der Belastungssituation</li> </ul>
<b>Mehrkosten</b>	Kosten für Beratung und allfällige Erarbeitung von Unterlagen

## Inhalt

1.	Ausgangslage.....	2
2.	Kommunale Entlastungsprojekte .....	2
3.	Weiterbildung und Unterstützung.....	4
4.	Überprüfung der Wirkung der kantonalen und kommunalen Entlastungsprojekte .....	4
5.	Merkmale sich nicht überlastender Schulen und unterstützende Rahmenbedingungen	4
6.	Massnahmen und Termine .....	5
7.	Anhang 1: Liste der ‚Merkmale sich nicht überlastender Schulteams‘ .....	6
8.	Anhang 2: Massnahmen zur Etablierung lernwirksamer und effizienter Kooperationen – Handlungsempfehlungen .....	7

### 1. Ausgangslage

Ob Schulleitungen, Kollegien, Stufenteams oder einzelne Lehrpersonen – gewiss ist, dass sowohl ihre Belastungserfahrungen und -situationen als auch ihr Entlastungsbedarf unterschiedlich sind.

Deshalb können auf kantonaler Ebene entwickelte Entlastungsmassnahmen nur greifen, wenn in den einzelnen Schulhausteams im Rahmen kommunaler Be-/Entlastungsprojekte eine differenzierte, gemeinsame Auseinandersetzung mit der schuleigenen oder gar team-spezifischen Belastungssituation stattfindet und daraus lokal angepasste Entlastungsmassnahmen sowie ein gezielter Einsatz der zusätzlichen Ressourcen (vgl. Produkt 13) erfolgen. Ziel ist dabei auch die Überwindung des bei Lehrpersonen oft verspürten Ohnmachtgefühls im Umgang mit Belastungssituationen. Eine regelmässige Überprüfung der Belastungssituation und der Entlastungsmassnahmen sichert eine nachhaltige Wirkung.

Zudem gibt es auch heute Teams, die die hohen Ansprüche an sie besser meistern als andere: Solche Gelingenserfahrungen gehören ebenso zu den Entlastungsressourcen wie die Reduktion von zeitlichem Aufwand, ob im administrativen, organisatorischen oder unterrichtlichen Teil des Berufsauftrags. Erfahrungen aus Good-Practice-Schulen können dabei richtungsweisend sein, wie zusätzliche Ressourcen gezielt eingesetzt werden können.

### 2. Kommunale Entlastungsprojekte

Die je schuleigenen Recherchen zur Be-/Entlastungsthematik sind ein typisches Beispiel für einen horizontalen Wissens- und Erfahrungstransfer unter den Schulen selber – und zwar sowohl auf der Ebene der Schulpflegen, Schulverwaltungen und Schulleitungen als auch auf der Ebene der Schulteams. Netzwerke bieten sich daher für diese Form wechselseitigen Lernens unter Schulen besonders an. Interessierten Schulen soll ermöglicht werden (im Austausch, z. B. basierend auf dem Netzwerk ‚Schulen Kanton Zürich‘, vgl. Produkt 5), mit Unterstützung der Pädagogischen Hochschule und unter Beizug der im aktuellen kantonalen Projekt gesammelten Erfahrungen (abrufbar etwa im Volksschulamt ebenso wie in den Berufsverbänden) kommunale Entlastungsprojekte durchzuführen. Diese sollen auf kommunaler Ebene ebenfalls von den Grundsätzen kooperativer Steuerung (vgl. Produkt 1) geprägt sein, um so ausgewählte, auf kantonaler Ebene im Rahmen des Projekts

‚Be-/Entlastung‘ bearbeitete Handlungsfelder auf kommunaler Ebene zu untersuchen und zu verbessern, beispielsweise:

- Administrative Prozesse, z.B. regelmässige Sekretariatsarbeiten, Standardbriefe und weitere Standardisierungspotenziale (vgl. Produkt 17)
- Organisatorische Prozesse, z.B. Effizienz der Teamzusammenarbeit, von Schulkonferenzen, überhaupt der schulischen Kooperationskultur (vgl. auch Themenfeld 1 im Anhang 2)
- Optimaler Einsatz von Personalressourcen, z.B. durch Reduktion von Lehrpersonen pro Klasse (vgl. Produkt 15), durch Berücksichtigung von Stärken und Schwächen von einzelnen Lehrpersonen (einer der Vorteile im neuen Berufsauftrag), durch Rücksichtnahme von Belastungsunterschieden zwischen Teams oder einzelnen Lehrpersonen,
- Weiterbildungsbedarf von Schulleitungen, Teams und Lehrpersonen (im Absprache mit den Berufsverbänden, vgl. Produkt 5)
- Klarheit und Funktionalität in der Aufgabenteilung zwischen Schulpflege, Schulverwaltung und Schulleitung, z.B. durch Überprüfung und Konzeption von wirksamen und effizienten Schulführungsmodellen

Die Pädagogische Hochschule soll gemeinsam mit Schulen, die Entlastungsprojekte erproben und am Netzwerkaustausch teilnehmen sowie mit sich nicht überlastenden Schulteams Unterlagen zur Unterstützung von Schulleitungen, die die notwendigen kommunalen Be-/Entlastungsprojekte initiieren und steuern, erarbeiten. Die Publikationen könnten eine übersichtliche Broschüre sowie auf einer Webseite zur Verfügung gestellte Vertiefungsmaterialien umfassen und folgende Themen behandeln:

- Checkliste mit Merkmalen sich nicht überlastender Schulteams als Standortbestimmung für Schulteams,
- Ideen für entlastende Massnahmen zu den einzelnen Merkmalen der Checkliste für Schulteams,
- mögliches Vorgehen zur Analyse der Belastungssituation im Team als Basis für einen gezielten Einsatz von zusätzlichen zeitlichen Ressourcen, die eine nachhaltige Entlastung sicherstellen,
- mögliches Vorgehen zur Überprüfung und Reduktion der auf Gemeindeebene ausgelösten administrativen Arbeiten in den Schulen und zur Erarbeitung von Entlastungsmöglichkeiten durch die Schulsekretariate,
- Möglichkeiten zur regelmässigen Überprüfung der Belastungssituation und der Entlastungsmassnahmen,
- Hinweise auf Möglichkeiten, Prioritäten zu setzen und ‚Mut zur Lücke‘ zu haben.

Schulen, die Entlastungsprojekte erproben, sollen erste Publikationen nutzen und ihre Erfahrungen zur Überarbeitung, bzw. Erarbeitung weiterer Publikationen einbringen.

Kommunale Entlastungsprojekte müssen von den Schulpflegern in Auftrag gegeben, aber auch von den Lehrpersonen, Schulleitungen und Schulverwaltungen (angeregt und sensibilisiert durch ihre Verbände) angeregt und aktiv mitgetragen werden.

### **3. Weiterbildung und Unterstützung**

Als weitere Unterstützung sollen durch die Hochschulen unter Einbezug von Pilotschulen und des VSLZH Weiterbildungs- und Coachingangebote erarbeitet werden, die auf den Erfahrungen sich nicht überlastender Schulteams und den erarbeiteten Dokumentationen für kommunale Entlastungsprojekte aufbauen.

Informations- und Weiterbildungsveranstaltungen zu kommunalen Entlastungsprojekten sollen bezirksweise unter Einbezug von (Pilot-)Schulen, die Entlastungsprojekte erprobt haben, angeboten werden. So wird, wie es sich im Projekt 3. Sek bewährt hat, eine Vernetzung innerhalb des Bezirks zu möglich. Zusätzliche Weiterbildungs- und Coachingangebote können Schulteams oder -gemeinden nach Wunsch und Bedarf zur Unterstützung ihrer kommunalen Be-/Entlastungsprojekte anfordern.

### **4. Überprüfung der Wirkung der kantonalen und kommunalen Entlastungsprojekte**

Nachdem die Schulen Gelegenheit gehabt haben, die kantonalen Entlastungsmassnahmen umzusetzen und kommunale Entlastungsprojekte durchzuführen, soll die Überprüfung der Belastungssituation fester Bestandteil der Evaluation der Fachstelle für Schulbeurteilung werden (vgl. auch Produkt 5). Dabei ist zu beachten, dass der Einbezug dieser neuen Qualitätsmerkmale nicht zu Mehraufwand der Schulen bei der Vorbereitung der Evaluation führt.

Aus den Merkmalen sich nicht überlastender Schulteams und den Publikationen für kommunale Entlastungsprojekte sind Qualitätsmerkmale als Basis für das Qualitätsprofil und für ein neues Fokusthema abzuleiten.

### **5. Merkmale sich nicht überlastender Schulen und unterstützende Rahmenbedingungen**

Die Zusammenarbeit in der Schule ist vor allem in Form kooperierender Teams von Lehrpersonen, weniger mit Blick auf weitere institutionelle Kooperationsformen, Gegenstand von Forschungen. Aus der Teamforschungsliteratur lassen sich zahlreiche Gelingensmerkmale ableiten. Stellvertretend sind im Anhang (7. Anhang 1) zwölf stets bedeutsame Merkmale genannt, welche zur Entlastung der Zusammenarbeit in Teams beitragen. Es versteht sich, dass das Beachten bzw. Aufrechterhalten der mit diesen Merkmalen einhergehenden Prinzipien der Zusammenarbeit selber regelmässig Zeit erfordert.

Effizient eingesetzte Zeit für Teamarbeit und Teamentwicklung ist eine gute Investition, um die Teamentwicklung im Sinne der genannten Merkmale zu fördern. Dazu sind aber unterstützende Rahmenbedingungen nötig:

- Sitzungen und andere Formen der Zusammenarbeit müssen bezüglich Form, Häufigkeit und Zeiteinsatz ressourcenschonend und ertragsorientiert gestaltet werden.
- Behörden und Schulleitung müssen den Teams eine (relative) Autonomie bei der Bearbeitung der ihnen zugewiesenen Aufgaben gewähren (Rahmensetzung).
- Eine Fördermassnahme kann auch darin bestehen, mehreren Teammitgliedern eine Weiterqualifizierung in ergebnisorientierter und zeiteffizienter Sitzungsleitung zu ermöglichen. Dadurch können im Verlaufe der Zeit ohne Verlust für die Gruppe Rollen gewechselt werden.

Die Unterstützung besteht somit aus „Zeit“ für Teamarbeit und Teamentwicklung. Genau so wichtig ist es, dass Behörden und Schulleitung Erfolge der Teams anerkennen („Erfolgserlebnisse eines Teams feiern“) und regelmässig „Teamchecks“ ermöglichen.

Weitere Handlungsempfehlungen zur Etablierung lernwirksamer und effizienter Kooperation wurden im Rahmen der vom Volksschulamt in Auftrag gegebenen Studie ‚Professionelle Zusammenarbeit in Schulen‘ erarbeitet (siehe 8. Anhang 2). Sie basieren auf einer Analyse des aktuellen wissenschaftlichen Forschungsstandes und einer Untersuchung der Kooperationspraxis im Kanton Zürich. Sie werden im Projekt ‚Umgang mit Vielfalt‘ (vgl. Produkt 14) weiter bearbeitet.

Die Studierenden der PH Zürich werden auf professionelle und effiziente Teamarbeit sowohl in der berufspraktischen Ausbildung (z.B. in der Vorbereitung der verschiedenen Praktika) wie auch in der fachlichen und fachdidaktischen Ausbildung vorbereitet. Leistungsnachweise werden als Gruppenarbeiten eingefordert und auch in den interdisziplinären Modulen („Lernfelder“) ist Teamarbeit zwingend.

## 6. Massnahmen und Termine

Massnahmen	beteiligte Akteure	umgesetzt frühestens
Projekt zur Vernetzung und Unterstützung von Schulen, die kommunale Entlastungsprojekte erproben möchten. Erarbeitung von Unterlagen zur Unterstützung kommunaler Entlastungsprojekte unter Einbezug sich nicht überlastender Schulteams und Schulen, die kommunale Entlastungsprojekte erproben oder erprobt haben	Pädagogische Hochschule Volksschulamt Mitglieder der Projektgruppe Be-/Entlastung	kurzfristig (Ende 2011)
Erarbeitung von Weiterbildungs- und Coachingangeboten aufgrund der Unterlagen zur Unterstützung kommunaler Entlastungsprojekte	Pädagogische Hochschule VSLZH	kurzfristig (Ende 2011)
kommunale Entlastungsprojekte in den Gemeinden anregen und in Auftrag geben	Schulpflegen, Verbände	kurzfristig (Ende 2011)
Aufnahme von Qualitätsmerkmalen zum Umgang mit Belastungen in das den Evaluationen zugrunde liegende Qualitätsprofil und allenfalls Schaffung eines entsprechenden Fokusthemas	Fachstelle für Schulbeurteilung Bildungsrat	mittelfristig (Ende 2013)

## 7. Anhang 1:

### Liste der ‚Merkmale sich nicht überlastender Schulteams‘

1. Es besteht Klarheit über die gemeinsam zu verfolgenden bzw. einzuhaltenden Ziele. Die Bedeutung dieser Ziele wurde ausdiskutiert und allfälligen Bedenken oder Widerständen wird konkret und verbindlich Rechnung getragen.
2. Bei der Festlegung von Zielen der Teamarbeit wird die Erreichbarkeit konkret diskutiert: benötigte Ressourcen (auch Zeit, Kompetenzen im Team, Finanzen und Materialien, usw.), Teilziele bzw. Schritte zur Realisierung, Umgang mit Widerständen und unerwartet auftretenden Problemen. Die zu treffenden Entscheidungen müssen grundsätzlich realisierbar sein.
3. Die Mitglieder eines nachhaltig wirksamen Teams identifizieren sich mit den Auftrags- und den selbst definierten Zielen des Teams. Gleichgültigkeit einzelner Teammitglieder zentralen vereinbarten Zielen gegenüber gefährdet die diesbezügliche Nachhaltigkeit.
4. Die Mitglieder des Teams kennen ihre Aufgaben, die eingegangenen Verpflichtungen und erhaltene Rechte.
5. Die Mitglieder des nachhaltig wirksamen Teams tauschen regelmässig und rechtzeitig Informationen aus.
6. Bei Entscheidungen werden die gemeinsamen Interessen mehr gewichtet als die Einzelinteressen.
7. Konkurrenz zwischen Teammitgliedern wird durch Leitungspersonen oder Einzelmitglieder des Teams angesprochen, damit lähmende emotional belastende Nebenwirkungen in der Zusammenarbeit vermieden werden können.
8. In nicht belasteten Teams wird offen und frei kommuniziert; arbeitsplatzbezogenes zynisches Verhalten fehlt. Eine konstruktive Streitkultur ist gepaart mit Wertschätzung der Kollegin und des Kollegen.
9. Informationen und Erkenntnisse, die die Teamarbeit betreffen, werden in die Teamsitzungen eingebracht.
10. Im Team wird regelmässig über die Lösung der vereinbarten Aufgaben und Ziele nachgedacht. Dabei werden Verbesserungsmöglichkeiten ausgetauscht, insbesondere über Lösungswege, Aufgabenverteilung, Sitzungsorganisation und das Einhalten von Teambeschlüssen.
11. Um die Nachhaltigkeit von Verbesserungen zu erhöhen, wird die Aufgabenverteilung als teamorientierter Ressourcennutzung entwickelt resp. weiterentwickelt. Dieser Prozess schliesst das Berücksichtigen mittel- bis langfristiger wirkender Aufgabenattraktivität und Herausforderung ein.
12. Die Teammitglieder übernehmen Verantwortung gegenüber allen Teamaufträgen, auch jenen, welche sie nicht zentral selbst zu lösen haben.

Weiterführende Literatur: Buchen, H./ Rolff, H.-G. (Hrsg.): Professionswissen Schulleitung. Beltz, 2006 (Kapitel zur Teamentwicklung).

## **8. Anhang 2: Handlungsempfehlungen für eine lernwirksame und effiziente 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.

Quelle: Maag Merki, K.; Kunz, A.; Werner, S.; Luder, R.: Professionelle Zusammenarbeit in schulen. Kurzversion des Schlussberichts. Universität Zürich, PH Zürich, 2010