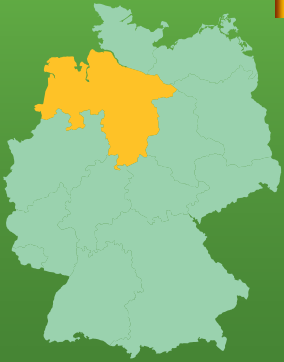


9.2022

33. Jg., SchVw NI

ISSN 1865-2050 · B 11430

Art.-Nr. 69386 209



SchVw
Niedersachsen

SchulVerwaltung

Fachzeitschrift für Schulentwicklung
und Schulmanagement



IM BLICKPUNKT

Multiprofessionelle Zusammenarbeit
Sascha Dierkes-Knauer, Karsten Schulz

SCHUL- & UNTERRICHTSENTWICKLUNG

Schulpsychologische Herausforderungen in der Pandemie
Dr. Kirsten Brühner, Nicola Wilmers, Alexandra Ubben

RECHT

Covid-19-Infektion kein schulischer Dienstunfall
Gerald Nolte

Carl Link

www.wolterskluwer-online.de

Multiprofessionelle Zusammenarbeit

Impulse und praxisorientierte Handlungsstrategien für Schulleitungen

Die zielgerichtete Ausgestaltung von multiprofessioneller Zusammenarbeit ist ein wirksamer Weg, um u.a. der wachsenden Heterogenität in Schule angemessen begegnen zu können. Neben Lehrkräften sind auch zunehmend mehr Fachkräfte aus anderen Berufsrichtungen tätig, die interdisziplinär kooperieren. Der Schulleitung kommt bei der kontinuierlichen Weiterentwicklung eine Schlüsselfunktion zu.



Sascha Dierkes-Knauer

Niedersächsisches Kultusministerium, Hannover



Karsten Schulz

Niedersächsisches Kultusministerium, Hannover

Ausgangslage

Vor dem Hintergrund sozialer, gesellschaftlicher sowie bildungspolitischer Veränderungen waren bzw. sind sowohl die Erziehungs- als auch die Bildungsarbeit an öffentlichen Schulen fortlaufenden Wandlungsprozessen unterworfen. Hierbei ergeben sich insbesondere aus der Umsetzung der inklusiven Schule, durch den Ausbau von qualitätsorientierten Ganztagschulen und durch die voranschreitende Digitalisierung im Land Niedersachsen zahlreiche Herausforderungen aber auch Chancen.

Daraus resultieren vielfältige neue und komplexe Aufgaben, die öffentliche Bildungseinrichtungen zu bewältigen haben. Über die dafür notwendigen zusätzlichen Qualifikationen verfügen Lehrkräfte jedoch nur zum Teil. Ihre Kernkompetenz besteht darin, unter Berücksichtigung der didaktischen und methodischen Prinzipien zeitgemäßen Fachunterricht zu erteilen.

Daher arbeiten an Schulen nicht mehr nur Lehrkräfte, sondern zunehmend auch Fachkräfte mit ergänzenden Qualifikationen im nicht-

lehrenden Bereich. Diese bereichern maßgeblich mit ihren individuellen Kompetenzen, Erfahrungen und Tätigkeiten die Institution Schule als einen Ort der Bildung und der kulturellen bzw. gesellschaftlichen Vielfalt. Gleichzeitig unterstützen sie die Lehrkräfte bei der Erfüllung des Bildungs- und Erziehungsauftrages. Das Ziel aller Bemühungen dabei ist, allen Kindern, Jugendlichen und jungen Erwachsenen unabhängig von ihrer Herkunft, ihrem Geschlecht, ihren individuellen (Hoch-) Begabungen bzw. Stärken oder ihren Beeinträchtigungen gleichberechtigt eine umfassende Teilhabe am gesellschaftlichen Leben und damit auch am Bildungswesen einzuräumen.

Insbesondere vor diesem Hintergrund kann auf Basis eines weit-sichtigen Schulleitungshandelns die Arbeit in multiprofessionellen Teams maßgeblich dazu beitragen, den o.g. Handlungsfeldern multiperspektivisch zu begegnen.

Grundsätzlich haben Schulleiterinnen und Schulleiter auf verschiedenen Ebenen unterschiedliche Gestaltungsmöglichkeiten, die sie strategisch und unter Berücksichtigung der jeweiligen Schulentwicklungsprozesse bzw. -ziele einsetzen können (s. Abb. 1).

Stellung und Aufgaben der Schulleiterinnen und Schulleiter im Kontext der multiprofessionellen Zusammenarbeit

Schulleitungen füllen den rechtlich vorgegebenen Rahmen und die daraus entstehenden Handlungsspielräume

unter Berücksichtigung der Prämissen der eigenverantwortlichen Schule aus. Insbesondere die Schulleiterinnen und Schulleiter tragen gemäß des Niedersächsischen Schulgesetzes die Gesamtverantwortung für die Bildungseinrichtungen sowie für deren Qualitätssicherung und -entwicklung (§ 43 Abs. 1 NSchG). Auch nehmen sie die Vorgesetztenfunktion gegenüber allen an Schule tätigen Fachkräften wahr (§ 43 Abs. 2 NSchG). Darüber hinaus überzeugen sich die Schulleiterinnen und Schulleiter gegenüber selbstständig Beschäftigten sowie Mitarbeitenden von Kooperationspartnern regelmäßig von der Qualität der erbachten Leistungen.

Bezüglich der Mitarbeitenden von Kooperationspartnern ist zu beachten, dass sowohl die Dienst- als auch die Fachaufsicht ausschließlich beim Kooperationspartner verbleiben. Eine Einbindung der durch den Kooperationspartner eingesetzten Personen in den Betriebsablauf der Schule ist daher nur in eingeschränktem Maße möglich.

Im Gegensatz dazu können Personen, die im Rahmen eines Kooperationsvertrages mit Jugendhilfeeinrichtungen in öffentlicher oder kirchlicher Trägerschaft eingesetzt werden, voll in den Betriebsablauf der Schule eingebunden werden.

Unter Berücksichtigung der schulrechtlichen Vorgaben verfügen Schulleiterinnen und Schulleiter bei der Ausgestaltung der multiprofessionellen Zusammenarbeit über eine Bandbreite an Optionen, um auf

Basis der institutionellen Gegebenheiten die multiprofessionelle Zusammenarbeit zu initiieren, zu steuern sowie effektiv auszugestalten.

Weiterentwicklung multiprofessioneller Kooperation durch strategisches Schulleitungshandeln

Mit Blick auf den gezielten Aufbau und die nachhaltige Stärkung der multiprofessionellen Zusammenarbeit in der eigenverantwortlichen Schule haben Schulleiterinnen und Schulleiter verschiedene Steuerungs- bzw. Optimierungsmöglichkeiten, die in Abb. 1 dargestellt sind.



Abb. 1: Steuerungsmöglichkeiten von Schulleitungen (© eigene Abbildung).

Es ist zu berücksichtigen, dass es sich bei dem Aufbau und der Etablierung multiprofessioneller Teamstrukturen grundsätzlich um einen mittel- bzw. langfristigen Prozess handelt, der ggf. insbesondere während der Anfangsphase immer wieder neu durch die Schulleiterinnen und Schulleiter gesteuert, begleitet sowie moderiert werden muss.

Bei einer systematischen Implementierung bzw. zielorientierten Ausweitung multiprofessioneller Teamstrukturen müssen die schulspezifischen Rahmenbedingungen und personellen Ressourcen beachtet werden. Auf Basis weitsichtiger und im Kern ergebnisoffener Handlungsprotokolle kommt den Schulleiterinnen und Schulleitern während des gesamten Prozesses der Implementierung bzw. Weiterentwicklung eine Schlüsselfunktion zu, damit die Arbeit in multiprofessionel-

len Teams einen festen Platz im Schulalltag erhalten kann. Grundvoraussetzung dafür ist eine positive Haltung zur Kooperation im inner- und außerschulischen Bereich, um notwendige Veränderungsschritte zu initiieren.

Gleichzeitig sollten Schulleiterinnen und Schulleiter im Sinne eines »Shared Leaderships« alle beteiligten Fachkräfte entsprechend ihrer individuellen Stärken einbinden, damit durch Synergieeffekte zusätzliche Gestaltungsmöglichkeiten geschaffen werden können. Darüber hinaus sind von den Schulleiterinnen und Schulleitern auch die jeweiligen Personalressourcen vor Ort in angemessener Weise miteinzubeziehen, um Teambildungen zu erleichtern.

Im Hinblick auf eine qualitätssteigernde Weiterentwicklung der multiprofessionellen Zusammenarbeit kann es hilfreich bzw. notwendig sein, Beratung aus dem engeren schulischen Kontext (z.B. durch die Nutzung bereits vorhandener schulischer Netzwerke), durch die zuständigen Schulbehörden oder von externen Organisationen aktiv einzuholen.

Handlungsprinzipien im Bereich der Organisationsentwicklung

Schulleiterinnen und Schulleiter können durch organisatorische und teamorientierte Maßnahmen bzw. durch zielgerichtete Handlungsstrategien Impulse für eine gelingende und auf Nachhaltigkeit beruhende multiprofessionelle Zusammenarbeit geben. Vor diesem Hintergrund muss ggf. über die Neugestaltung der bereits in der Schule vorhandenen Verwaltungs- und Organisationsstrukturen nachgedacht werden, damit systematisch bzw. strategisch entwickelte Maßnahmen gewinnbringend umgesetzt werden können. Hierbei ist z.B. die Benennung von festen Teamleitungen in den Blick zu nehmen, die für die Steuerung des Kommunikationsprozesses verantwortlich sind und über wesentliche Schnittstellen – u.a. zur Schulleitung und zur Steuergruppe – verfügen.

Die Aufgabe der Schulleiterinnen und Schulleiter besteht vorrangig darin, im Rahmen der schulischen Möglichkeiten die zeitlichen, räumlichen und digitalen Voraussetzungen zu schaffen sowie die Ergebnisse der einzelnen Teams zusammenzuführen.

Eine entsprechende Umsetzung dieser Handlungsprinzipien ist jedoch von den jeweiligen Schwerpunktsetzungen der eigenverantwortlichen Schulen und ihren spezifischen Rahmenbedingungen abhängig. Wichtige Indikatoren sind neben der Schulgröße auch das räumliche und soziale Umfeld sowie die schulprogrammatische Ausrichtung der einzelnen öffentlichen Bildungseinrichtung.

Instrumente im Bereich der Personalentwicklung

Im Bereich der Personalplanung und -entwicklung verfügen Schulleiterinnen und Schulleiter idealerweise über Kenntnisse zu Ausbildungen, zu vorhandenen Kompetenzen sowie zu Weiterbildungsmöglichkeiten aller an Schule Beschäftigten. Vor dem Hintergrund dieser Bandbreite an Aufgaben ist es unabdingbar, dass sie eine verbindliche Rechtsberatung im Hinblick auf den Abschluss von Verträgen und die Klärung grundsätzlicher Angelegenheiten zu Arbeitsverhältnissen sowohl von schulischen als auch außerschulischen Mitarbeitenden erhalten, die insbesondere von dem jeweils zuständigen Regionalen Landesamt für Schule und Bildung gewährleistet wird.

Bei Bedarf sollten Schulleiterinnen und Schulleiter den Einsatz von Instrumenten wie der kollegialen Fallberatung und der Supervision durch Expertinnen und Experten erwägen, um die Professionalisierung aller Fachkräfte weiter voranzubringen. Auf diese Weise werden die persönlichen Kompetenzen stetig erweitert, Belastungen und Gefährdungen signifikant reduziert sowie die Stärkung der Handlungsfähigkeit von Schule in herausfordernden Situationen maßgeblich gestärkt. Entsprechende Beratungs- und Unterstüt-

zungsangebote zur Umsetzung können auf dem Bildungsportal Niedersachsen abgerufen werden (<https://bildungsportal-niedersachsen.de/>).



Mit diesen Angeboten wird ein bedarfsgerechtes und multiprofessionelles Consulting zu allen Fragen der systematischen Weiterentwicklung von Schulqualität zur Verfügung gestellt.

Steuerungsmöglichkeiten im Bereich des Ressourcenmanagements

Mit Blick auf das Zeitmanagement sind für eine erfolgreiche multiprofessionelle Zusammenarbeit in Schulen gemeinsame Beratungszeiten essenziell, um eine spürbare Entlastung für alle beteiligten Professionen zu erreichen. Auch wenn der Arbeitstag aller Fachkräfte in der Regel durch feststehende Zeitstrukturen bzw. bereits etablierte Abläufe geprägt ist, können – im Rahmen der zur Verfügung stehenden Ressourcen – Besprechungstermine systematisch implementiert werden. Entsprechende Modelle sind bereits an vielen Schulen erfolgreich umgesetzt worden. Darüber hinaus lassen sich auch an teilgebundenen oder gebundenen Ganztagschulen durch eine Veränderung bzw. Anpassung der Rhythmisierung gemeinsame Besprechungszeiten fest im Stundenplan einrichten.

In Bezug auf die Umsetzung eines effektiven schulinternen Raummanagements ist die Verwaltung geeigneter Räumlichkeiten notwendig. Dabei muss ein Fokus auf die Bereitstellung von entsprechenden Besprechungs-, Gruppen- und Therapieräumen sowie deren sachgemäße und multifunktionale Einrichtung unter Einbindung des Schulträgers ge-

legt werden. Über die Bereitstellung einer angemessenen sächlichen Ausstattung kann die Bedeutung multiprofessioneller Zusammenarbeit in der Schule hervorgehoben und für alle sichtbar gemacht werden.

Dieser Aspekt ist mit Blick auf die Sicherstellung von innerschulischen Kontinuitäten wichtig, um verbindliche Rahmenbedingungen für die Arbeit in multiprofessionellen Teams zu schaffen.

Die notwendigen sächlichen Anschaffungen sind in der Regel aus dem vom Schulträger zur Verfügung gestellten Budget – ggf. auch aus Sonderzuwendungen – zu finanzieren. Das Land Niedersachsen unterstützt darüber hinaus den Ausbau multiprofessioneller Teams im Rahmen der haushalterischen Möglichkeiten.

Instrumente zur internen Selbstevaluation

Multiprofessionelle Zusammenarbeit im schulischen Kontext ist vor allem dann wirkungsvoll, wenn sie zielgerichtet ist und gleichzeitig Attribute wie Wertschätzung sowie eine konstruktive Diskussions- bzw. Gesprächskultur berücksichtigt werden. Darüber hinausgehende Faktoren sind die Klärung der Aufgaben- bzw. Rollenverteilung im Team, das Vorhandensein von Kommunikationsroutinen und ein auf Konsens beruhendes Sitzungsmanagement.

Das Niedersächsische Landesinstitut für schulische Qualitätsentwicklung (NLQ) hat praxisnahe und sofort anwendbare Materialien für die interne Evaluation der multiprofessionellen Zusammenarbeit entwickelt. Diese Instrumente dienen dazu, die Situation an der eigenen Schule schnell zu erfassen, multiprofessionelle Strukturen bedarfsgerecht auszubauen sowie die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen beteiligten Fachkräften zielorientiert weiterzuentwickeln. Sie

sind unter dem folgenden Link abrufbar:

<https://evaluationsinstrumente.bip-nds.de>.



Empfehlungen zur Ausgestaltung multiprofessioneller Kooperation

Das Niedersächsische Kultusministerium hat in einer Handreichung praxisnahe Empfehlungen für alle an Schule tätigen Fachkräfte zusammengestellt. In diesem Rahmen werden konkrete Impulse gegeben, wie Schulen das interdisziplinäre Arbeiten weiterentwickeln können, um entsprechende auf Nachhaltigkeit beruhende Strukturen aufzubauen bzw. auszugestalten. Gleichzeitig werden die Qualifikationen und Aufgaben der unterschiedlichen Professionen in der dazugehörigen Tätigkeitsbeschreibung dezidiert beschrieben. Weitergehende Informationen sind unter dem folgenden Link zu finden:

<https://multiprofessionelle-zusammenarbeit.bip-nds.de>.



Fazit

Die Ausgestaltung der multiprofessionellen Zusammenarbeit ist eng mit einer systematischen und qualitätsorientierten Schulentwicklung verbunden. Dabei können individuelle Wege zur Ausgestaltung von Kooperationen entstehen. Die Aufgabe der Schulleitung besteht darin, diesen Prozess durch kreative Denk- und Arbeitsweisen zu initiieren bzw. zu steuern. ■