

# Projektauftrag

**Projektname:** Umgang mit herausfordernden Verhaltensweisen  
**Datum:** 27.06.2023  
**Verfasser/-innen:** Abteilung Schulentwicklung, Claudine Danner

---

<b>1.</b>	<b>Ausgangslage .....</b>	<b>3</b>
1.1	Projektrahmen .....	4
1.2	Projektbezeichnung .....	5
1.3	Projektrelevante gesetzliche Grundlagen und Reglemente .....	6
<b>2.</b>	<b>Ziele des Projekts «Umgang mit herausfordernden Verhaltensweisen» .....</b>	<b>7</b>
2.1	Handlungsfelder – übergeordnete Projektziele .....	8
2.2	Ziele der Teilprojekte .....	8
<b>3.</b>	<b>Projektorganisation .....</b>	<b>11</b>
3.1	Grundsätzliches zum Organigramm .....	11
3.2	Auftraggeberin (AG) .....	11
3.3	Projektleitung (PL) .....	12
3.4	Steuergruppe (STG) .....	12
3.5	Resonanzgruppe (RG) .....	13
3.6	Kommunikationsverantwortliche (KV) .....	13
3.7	Teilprojektgruppen .....	13
3.7.1	Teilprojektverantwortliche Person (TpV) .....	13
3.7.2	Makro (MA) .....	14
3.7.3	Meso (ME) .....	14
3.7.4	Mikro (MO) .....	14
3.7.5	Mini (MI) .....	15
<b>4.</b>	<b>Projektstruktur .....</b>	<b>16</b>
4.1	Teilprojekt Makro .....	17
4.2	Teilprojekt Meso .....	17
4.3	Teilprojekt Mikro .....	18
4.4	Teilprojekt Mini .....	19
4.5	Projektumsetzung .....	20
4.5.1	Projektzeitplan .....	21
4.5.2	Meilensteine .....	21
<b>5.</b>	<b>Projektauflagen .....</b>	<b>23</b>
5.1	Stakeholder Analyse .....	23
5.2	Risikoanalyse und abgeleitete Gelingensbedingungen .....	23

<b>6.</b>	<b>Ressourcen .....</b>	<b>25</b>
<b>7.</b>	<b>Kommunikation .....</b>	<b>26</b>
<b>8.</b>	<b>Projekterfolg .....</b>	<b>27</b>
8.1	Wirkung des Projekts.....	27

## 1. Ausgangslage

Die Schulpflege Winterthur hat für die Legislaturperiode 2022 bis 2026 die Vision, eine chancengerechte und vielfältige Schul- und Bildungslandschaft in Winterthur zu schaffen. Dazu sollen verschiedene Ziele umgesetzt werden, um eine optimale Bildung für alle Kinder und Jugendlichen in Winterthur zu ermöglichen und über alle Hierarchie- und System-Ebenen hinweg zu «Einer Schule Winterthur» zusammenzuwachsen.

Vor dem Hintergrund der neuen Gemeindeordnung und der Aufhebung bisheriger Schulkreise bietet sich eine Chance, um gemeinsam neue Formen der Zusammenarbeit der Akteur: innen zu entwickeln und die vorhandene Vielfalt als Anregung und Inspiration zu nutzen. Hierfür ist eine Kultur der vertrauensvollen, partizipativen Kooperation und des gemeinsamen Lernens über alle Hierarchie- und System-Ebenen hinweg von zentraler Bedeutung. Die einzelnen Schulen sollten ihre Gestaltungsspielräume aktiv nutzen, um im Rahmen der übergeordneten Strategie ihre individuellen Stärken und Potenziale zu entfalten um eine chancengerechte Teilhabe am Schulalltag für alle Beteiligten im Schulwesen zu ermöglichen.

Die Zentralschulpflege Winterthur hat mit den Legislaturziele 2018 bis 2022 das Thema «Verhaltensauffälligkeit» in verschiedenen Handlungsfelder verordnet und bearbeitet. Besonders hervorzuheben ist dabei das Handlungsfeld «Wega», welches ausgelöst wurde durch die Evaluation «Umsetzung SIRMa». Diese Projekte verbindet die gemeinsame Vision einer integrativen und inklusiven Volksschule Winterthur. Als übergeordnete Ziele von Wega werden die Stärkung der Integrationskraft und der interprofessionellen Zusammenarbeit in der Volksschule Winterthur, die Klärung der Mittelzuteilung und die Senkung der Sonderschulquoten benannt. Das Wega-Teilprojekt 5 im spezifischen wurde initiiert, um einen zielführenden Umgang mit verhaltensauffälligen Kindern zu erarbeiten und eine stadtweite Einführung entsprechender integrativer Konzepte zu etablieren. Als Produkt des Teilprojekt 5 war ein Stufenmodell bei Verhaltensauffälligkeiten, eingebettet in ein entsprechendes Konzept, angedacht. Weder das Konzept noch die Implementierung des Stufenmodelles wurde während der Projektdauer beendet, was zu einer Restanz führte.

Basierend auf den Bedürfnissen aus den Schulen, den Ergebnissen der IQES-Umfrage, der Evaluation "Umsetzung SIRMA" sowie den Restanzen aus vorhergehenden Projekten und dem Departement Schule und Sport gibt es einige Herausforderungen im Schulwesen zu bewältigen; hohe Sonderschüler: innenquoten Typus A, ungeklärte und unbeständige Kooperationen und grosse Diversität bei Einzelunterricht-Settings.

Um diese Herausforderungen zu bewältigen, soll eine inklusive Schulkultur gefördert werden, in der alle Schüler: innen eine angemessene Unterstützung erhalten, um erfolgreich zu Lernen und ihre individuellen Bedürfnisse zu erfüllen. Zudem soll die Kooperation zwischen Departement, Schulen, Lehrpersonen und anderen Akteur: innen im Schulwesen gestärkt werden, um eine effektive und multiprofessionelle Zusammenarbeit und somit eine bedürfnisorientierte und inklusive Förderung zu gewährleisten.

Die heranwachsenden Kinder, Jugendlichen und Familien, sowie das System Schule werden stetig mit neuen Herausforderungen konfrontiert. Dies verlangt Entscheidungen, welche gekennzeichnet sind durch komplexe Aufgaben mit einem hohen Mass an Anforderungen. Sie führen daher oft zu

Überforderung bei allen Beteiligten. Das zeigt sich nicht zuletzt durch die häufig geäußerten Belastungen bei Lehr-, Fach- und Betreuungspersonen. Dieser Umstand sollte Anlass genug sein, um als Schulgemeinde aktiv zu werden um evidenzbasiertes, pädagogisches Handeln zu ermöglichen. Der Umgang mit herausfordernden Verhaltensweisen stellt hohe Anforderungen an die berufliche Qualifikation und Kompetenz der Professionellen und an das soziale Umfeld. Nicht zu vernachlässigen ist dabei aber auch die Perspektive der betroffenen Kinder und Jugendlichen. Sie selbst sind hohen Erwartungen ausgesetzt und versuchen, mit den ihnen bekannten Strategien Situationen im Alltag zu bewältigen und auftretende Probleme zu lösen. Dabei sind sie auf Unterstützung und professionelle und bedürfnisorientierte und inklusive Förderung angewiesen.

Was in den Schulklassen, den Schulteams, den Bildungsteams verlangt wird, muss sich auch in der Organisation, in den Abteilungen und Hauptabteilungen im Departement Schule und Sport widerspiegeln. Aufgaben und Kompetenzen müssen geklärt, Verantwortungen und Ressourcen verteilt, Gefässe für multiprofessionelle Kooperationen geschaffen und das WIR-Gefühl mit einer gemeinsamen Vision aller Akteur: innen gestärkt werden, damit EINE Schule Winterthur entstehen kann.

## 1.1 Projektrahmen

Der Umgang mit herausfordernden Verhaltensweisen ist im schulischen Alltag allgegenwärtig, fordert Fachpersonen tagtäglich und führt sie an Grenzen ihres professionellen Handelns. Welche Gründe und Ursachen der herausfordernden Verhaltensweisen der Kinder und Jugendlichen zu Grunde liegen ist divers und multikausal und auf verschiedenen gesellschaftlichen Ebenen zu verordnen. Daher kann das Handlungsfeld nicht konkret und abschliessend abgesteckt und bearbeitet werden – es benötigt eine ganzheitliche, systemische Betrachtung und Bearbeitung der Thematik, wie es im vorliegenden Projekt vorgesehen ist. Die vier Teilprojekte sind anhand der sozioökonomischen Systemebenen gegliedert und bearbeiten entsprechende Themenbereiche und Probleme mit den systemrelevanten Akteur: innen. Als übergeordnetes Projektziel wird dabei die Verknüpfung und Vernetzung der unterschiedlichen Ebenen mit den unterschiedlichen Akteur: innen und Disziplinen angenommen, ganz nach der Vision « Eine Schule Winterthur ».

In den Legislaturzielen 2023-2026 sind die Handlungsfelder Kooperation in der Schulorganisation, Stärkung der Integrationskraft und Erhöhung der Tragfähigkeit von Schulen sowie die pädagogische Entwicklung ein zentrales Thema. Bezüge zum Projekt «Umgang mit herausfordernden Verhaltensweisen» sind dabei augenscheinlich auszumachen und auf verschiedenen Ebenen zu verordnen. Ebenfalls weist das vorliegende Projekt eine beträchtliche Anzahl an Schnittstelle zu laufenden und abgeschlossenen Projekten des Departements Schule und Sport der Stadt Winterthur auf, welche in unterschiedlicher Gewichtung beigezogen oder integriert werden.

- Psychische Gesundheit
- Transformations- und Umsetzungsprojekte in Bezug auf die Sonderschulung (SIRMa, Wega)
- Vernetzungsprojekte mit der Fachstelle frühe Förderung in Bezug auf horizontale und diagonale Übergänge

Über die Stadtgrenze hinweg gibt es diverse Bezüge und Schnittstellen, welche in die Konzeptualisierung des vorliegenden Projektes eingeflossen und in diesem Rahmen hervorzuheben sind.

Seitens des Kantons Zürichs gibt es seit 2013 das Handlungskonzept «Stärkung der Regelschule im Umgang mit Verhaltensauffälligkeiten». Dabei wird das Thema anhand sogenannter Landkarten theoretisch erläutert und eingegrenzt und mithilfe eines Kompass auf verschiedenen Systemebenen analysiert, um ein ganzheitliches Bild der herausfordernden Situation zu erhalten. Abgeleitet davon bietet das Konzept eine Auswahl an möglichen Instrumenten, Programmen und Modellen, welche zur Situationsbearbeitung beigezogen werden können.

Zu erwähnen wären zudem die von der Bildungsdirektion festgelegten Disziplinar massnahmen im Umgang mit schwierigen Schulsituationen mit den entsprechenden rechtlichen Grundlagen und Rahmenbedingungen (z.B. Volksschulgesetz, Volksschulverordnung, Sonderschulung als Einzelunterricht), welche für das vorliegende Projekt relevant sind.

Die Stadt Zürich hat 2021 mit dem Konzept «Settings zur Stärkung der Integrationskraft der Schulen der Stadt Zürich (SIS-Ressourcen) » ein Instrumentarium zur Bearbeitung der Thematik entwickelt und eine Vielzahl an Unterstützungs- und Weiterbildungsangeboten implementiert.

Verschiedene Hochschulen haben sich in den letzten Jahren zudem mit empirischen Analysen, Projekten und Angeboten dem Thema Umgang mit auffälligem Verhalten angenommen. Hervorzuheben wären dabei die «Bedarfsanalyse zum Umgang mit Verhaltensauffälligkeiten in der Schule» der HfH, das Projekt FOSSA – Förderung der Selbstregulation in Schule und Familie der FHNW in Zusammenarbeit mit kompetenzhoch3 und das Programm Challenge – Unterstützung von Schulen im Umgang mit auffälligem Verhalten der PHZH. Gerade letzteres bietet mit dem Selbsteinschätzungstool ein frei nutzbares Instrument zur Eruierung des Erfahrungsstandes im Umgang mit herausfordernden Verhaltensweisen von Schülerinnen und Schülern an, welches im vorliegenden Projekt integriert wird.

## 1.2 Projektbezeichnung

Sprache macht Denken. Dass Sprache die Wahrnehmung, das Denken und letztlich das Handeln beeinflusst, ist allgemein bekannt. Daher ist bei der Auswahl der Begrifflichkeiten eine speziell kritische Reflexion angebracht, denn durch die Auswahl des Terminus lässt sich die dahinterliegende Haltung erkennen, welche die Perspektive auf und die Konsequenzen für die Thematik prägen. Deshalb folgt zunächst eine kurze Erläuterung zur Modifikation der Projektbezeichnung.

Verhaltensstörungen oder Verhaltensauffälligkeiten lassen sich funktional und aus Entwicklungsperspektive als Bewältigungsversuch einer überfordernden Situation im Kontext der aktuellen Lebensumwelt des Kindes / Jugendlichen verstehen (vgl. Luder et al., 2017; Liesen & Luder, 2011). Spricht man von einer «Verhaltensstörung», wird die Ursache der Beeinträchtigung einzig bei der betroffenen Person verortet. Der Mensch stört oder zumindest das entsprechende Verhalten ist für die Umwelt störend bzw. wird von dieser als hindernd empfunden. Bei der Verwendung des Begriffs «Verhaltensauffälligkeit» wird die Umwelt aktiv miteinbezogen. Der Umwelt fällt auf, dass das Verhalten anders, nicht der formellen Norm entsprechend, ist. Die Ursache des gesellschaftlich nicht akzeptierten oder hindernden Verhaltens wird jedoch weiterhin ausschliesslich dem Individuum zugeschrieben.

Spricht man jedoch von «herausfordernden Verhaltensweisen», so liegt der Fokus nicht mehr auf dem Individuum alleine, sondern auf der Umwelt allgemein. Gewisse Verhaltensweisen werden als

herausfordernd bzw. problematisch wahrgenommen, daher hat die Umwelt ein Problem oder Schwierigkeiten damit. Das Individuum selbst erlebt das eigene Handeln zumeist nicht als problematisch, sondern wird oftmals erst durch die daraus resultierende Reaktion der Umwelt belastet. Das gewählte Verhalten selbst ist subjektiv immer zweckmässig und hat in der akuten Situation für das Individuum eine Sinnhaftigkeit und einen subjektiv nachvollziehbaren Grund. Dieser ist oftmals aber für die Umwelt, teilweise sogar für das Subjekt selbst, nicht erklär- bzw. erkennbar. Bezugnehmend auf die vorhergehende Begriffsschärfung und in Anlehnung an das in der Stadt Winterthur verwendete ICF-basierende Beobachtungsinstrument zur Ermittlung des sonderpädagogischen Förderbedarfs im standardisierte Abklärungsverfahren (SAV), wird für das vorliegende Projekt die Bezeichnung «herausfordernde Verhaltensweise» verwendet.

Der Arbeitstitel dieses Projekts wird darüber hinaus ergänzt mit dem Zusatz «Umgang mit...». Damit soll verdeutlicht werden, dass die Fachpersonen bzw. deren professionelles Handeln im Zentrum stehen und nicht die einzelnen Kinder und Jugendlichen selbst. Der Fokus des Projektes liegt auf der Tätigkeit der Fachpersonen, ihren Kompetenzen und Handlungsoptionen.

In der Wahl des Projektnamens wird somit der Perspektiven- bzw. Paradigmenwechsel semantisch verdeutlicht, welcher schon mit dem Projekt RSI eingeleitet wurde. Mit der eingeschlagenen Stossrichtung bewegt sich die Stadt Winterthur weg von der fallabhängigen, indizierten hin zur universalen, systemischen Intervention. Gerade unter diesem Aspekt muss sowohl der multiprofessionellen Zusammenarbeit, als auch dem Auf- und Ausbau des (sozial- und sonder-) pädagogischen Handlungsrepertoires besondere Aufmerksamkeit zukommen. Eine geeignete Kurzform des Projektnamens wird zu Beginn partizipativ mit den Akteuren: innen des Projekts erarbeitet und festgelegt.

### **1.3 Projektrelevante gesetzliche Grundlagen und Reglemente**

#### **Internationale Rechtsgrundlage**

- Übereinkommen der UNO über die Rechte von Menschen mit Behinderungen (UN-Behindertenrechtskonvention) vom 13. Dezember 2006 (Stand am 4. Oktober 2022), SR 0.109

#### **Nationale und interkantonale Rechtsgrundlagen**

- Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft vom 18. April 1999 (Stand am 13. Februar 2022), SR 101
- Bundesgesetz über die Beseitigung von Benachteiligungen von Menschen mit Behinderungen (Behindertengleichstellungsgesetz, BehiG) vom 13. Dezember 2002 (Stand am 1. Juli 2020), SR 151.3
- Gesetz über den Beitritt zur Interkantonalen Vereinbarung über die Zusammenarbeit im Bereich der Sonderpädagogik (Sonderpädagogik-Konkordat) vom 25. Oktober 2007 (Stand am 30. Juni 2014), 410.32

#### **Kantonale Rechtsgrundlagen**

- Verfassung des Kantons Zürich vom 27. Februar 2005 (Stand am 1. November 2022), 101
- Bildungsgesetz (BiG) vom 1. Juli 2002 (Stand am 1. Januar 2021), 410.1
- Volksschulgesetz (VSG) vom 7. Februar 2005 (Stand am 1. Januar 2023), LS 412.100
- Volksschule Sonderschulkonzept vom 21. Dezember 2011 (Stand am 1. Januar 2022),

- Verordnung über die sonderpädagogischen Massnahmen (VSM) vom 11. Juli 2007 (Stand am 1. Januar 2022), LS 412.103
- Verordnung über die Finanzierung der Sonderschulung (VFiSo) vom 6. Oktober 2021, LS 412.106
- Verordnung über die Aufsicht über die Sonderschulung vom 7. Oktober 2021, 412.106.1
- Lehrplan Volksschule Kanton Zürich 13. März 2017 (Stand am 1. August 2018),
- Regierungsratsbeschluss Nr. 112/2021 vom 3. Februar 2021

### **Kommunale Rechtsgrundlagen**

- Gemeindeordnung (GO) vom 26. September 2021, SRS 1.1-1
- Geschäftsordnung Volksschule Winterthur vom 29. August 2022, SRS 4.1-1
- Organisationsstatut für die Volksschule in Winterthur (Ost) vom 22. Juli 2022 (Stand am 22. August 2022), SRS 4.1-1.1 (inkl. Anhang)
- Reglement über die sonderpädagogischen Massnahmen in der Stadt Winterthur vom 13. Mai 2008 (Stand am 01. Februar 2021), SRS 4.1-7
- Reglement über die Schuldienste in der Stadt Winterthur vom 13. Mai 2008 (Stand am 01. August 2017), SRS 4.1-5
- Finanzreglement für die Volksschule der Stadt Winterthur vom 27. Oktober 2009 (Stand am 01. Februar 2021), SRS 4.1-1.2
- Personalstatut vom 12. April 1999 (Stand am 01. Januar 2023), SRS 1.4.5-1
- Vollzugsverordnung für das Lehrpersonal und weitere schulische Funktionen (VVO Lehrpersonal) vom 13. Juli 2022 (Stand am 01. August 2022), SRS 1.4.5-8.1

## **2. Ziele des Projekts «Umgang mit herausfordernden Verhaltensweisen»**

Das Projekt «Umgang mit herausfordernden Verhaltensweisen» lässt sich in den drei Handlungsfeldern verordnen, welche als Grundlage der Legislaturziele 2022-2026 festgelegt wurden (siehe Kapitel 2.1) und somit bei der Konzipierung des Projektes ausschlaggebend waren. Die einzelnen Teilprojekte richten sich nach den Legislaturzielen der WSP und setzen diese als Grob- und Feinziele um (siehe Kapitel 2.2). Die detaillierten Feinziele werden anhand SMART-Kriterien festgelegt und geben das Vorgehen und Arbeitspakete der einzelnen Teilprojekte vor.

Als übergeordnetes Projektziel gilt, in Anlehnung an die übergeordneten Massnahmen der Winterthurer Schulpflege; das System Schule im Umgang mit Kindern und Jugendlichen mit herausforderndem Verhalten zu stärken. Dabei werden überraschende Lösungen mit erweitertem Blick auf das gesamte Lebensumfeld der Schülerinnen und Schüler angestrebt. Die Schulen bauen dabei auf ihren bisherigen Erkenntnissen auf. Im Schulsystem wird multiprofessionell zusammengearbeitet und entsprechende Kooperationsgefässe werden aufgebaut. Personelle wie finanzielle Ressourcen werden aufgebaut.

## 2.1 Handlungsfelder – übergeordnete Projektziele

### Tragfähigkeit erhöhen – die Schulen stärken

Die Schulen in Winterthur müssen so gestärkt werden, damit sie den Herausforderungen der gesellschaftlichen Entwicklungen und den Bedürfnissen der Schüler: innen und Akteur: innen gerecht werden um ein inklusive Schule im Sinne der UN-Behindertenrechtskonvention zu ermöglichen.

### Pädagogische Entwicklungen voranbringen – Haltungen und Werte entwickeln

Die pädagogische Praxis soll durch innovative und interprofessionelle Handlungsmethoden und Konzepte kontinuierliche weiterentwickelt werden, um dem Wandel der Gesellschaft gerecht zu werden und Schule inklusiv und kompetenzorientiert zu gestalten. Im Zentrum steht dabei das Wohlbefinden aller Akteur: innen des Schulsystems und ein angstfreies Lernklima, welches individuelles Lernen und Persönlichkeitsentwicklung auf allen Ebenen fördert.

### «Eine Schule Winterthur» - solide Grundlagen schaffen

Die strukturellen und organisationalen Grundlagen müssen ausgehandelt und geklärt sein, um Steuerung und Prozesse multiprofessioneller Kooperationen über alle Hierarchie- und Systemebenen hinweg zu initiieren und zu implementieren. Im Sinne einer lernenden Organisation muss dazu eine gemeinsame, lösungs- und ressourcenorientierte Kultur etabliert und gesichert sein.

## 2.2 Ziele der Teilprojekte

Makro-Ebene
Die interprofessionelle Zusammenarbeit in den Schulen wird gestärkt und führt zu einer besseren Vernetzung aller Beteiligten. Dabei orientieren sich die Akteure an bestehenden und noch zu entwickelnden Standards.
Die infolge der neuen Gemeindeordnung gestartete Organisationsentwicklung wird abgeschlossen. Die wichtigsten Prozesse und Kompetenzen sind definiert; Struktur, Rollenkonzepte und das Zusammenwirken der Organe und Stakeholder sind etabliert. Die Kooperation der Akteure innerhalb der Gesamtorganisation ist intensiviert und wird im pädagogischen Alltag spürbar.
Klärung von Rahmenbedingungen, Ressourcen und Prozessen im DSS und im Organisationssystem Schule Winterthur
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ AKVR-Klärung und Schaffung struktureller und gesetzlicher Rahmenbedingungen im Organisationssystem Schule Winterthur</li> <li>▪ Kommunikation und interaktive, visuelle Darstellung im Departement DSS der Stadt Winterthur</li> <li>▪ Aufbau und Pflege von Kooperationspartner:innenschaften für Anschlusslösungen / Sondersettings / Arbeitseinsätze / sozialpädagogische Massnahmen und Interventionen mit entsprechendem Abschluss von Leistungsvereinbarungen mit städtischen und/oder externen Anbietenden</li> </ul>



<b>Meso-Ebene</b>
Die interprofessionelle Zusammenarbeit in den Schulen wird gestärkt und führt zu einer besseren Vernetzung aller Beteiligten. Dabei orientieren sich die Akteure an bestehenden und noch zu entwickelnden Standards.
Die Schulen bilden professionelle Lerngemeinschaften, welche sich gewinnbringend auf die Unterrichtsqualität auswirken und ein gemeinsames Denken und Handeln fördern.
Die infolge der neuen Gemeindeordnung gestartete Organisationsentwicklung wird abgeschlossen. Die wichtigsten Prozesse und Kompetenzen sind definiert; Struktur, Rollenkonzepte und das Zusammenwirken der Organe und Stakeholder sind etabliert. Die Kooperation der Akteure innerhalb der Gesamtorganisation ist intensiviert und wird im pädagogischen Alltag spürbar.
Kooperation, Austausch und Weiterentwicklung in der Organisation Schule intensivieren, Wissen und Synergien gemeinsam Nutzen und voneinander und miteinander lernen
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vernetzungsveranstaltungen mit Erfolgsmodell-Best-Fail-Marktplatz für Schulleitungen, Themenfeldverantwortliche, Vertretungen und Verwaltungsmitarbeitende</li> <li>▪ Förderung horizontaler und vertikaler Dialoge im Organisationssystem Schule Winterthur</li> <li>▪ Etablierung eines übergeordneten städtischen Leitbildes und einer Schulkultur im Umgang mit herausfordernden Verhaltensweisen</li> <li>▪ Innovative und progressive Handlungsmodelle vorstellen, analysieren und diskutieren</li> <li>▪ Präventionsmöglichkeiten auf universeller Ebene kennenlernen</li> <li>▪ Beratungs- und Unterstützungsangebote der Abteilungen im DSS kennenlernen</li> </ul>
<b>Mikro-Ebene</b>
Die Schule Winterthur ermöglicht im Sinne der UN-Behindertenrechtskonvention eine inklusive Schule. Die Tragfähigkeit der Schule steigt, mit dem Ziel die Sonderschulquote zu stabilisieren und längerfristig zu senken.
Die interprofessionelle Zusammenarbeit in den Schulen wird gestärkt und führt zu einer besseren Vernetzung aller Beteiligten. Dabei orientieren sich die Akteure an bestehenden und noch zu entwickelnden Standards.
Systemische und multiprofessionelle Betrachtungen und Beratungen aufbauen, fördern und festigen und gemeinsam tragfähige Lösungen entwickeln.
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entwicklung, Etablierung und Implementierung von Handlungsanweisung und Prozessleitfaden für In-Class-Kooperationen und multiprofessionelle Fallbesprechungen wie Intervisionen oder kollegiale Beratungen (Kern-Fachteam, erweitertes Fachteam)</li> <li>▪ Verankerung von schulinternen, multiprofessionellen Austausch- und Beratungsgefässen im Schulprogramm</li> <li>▪ Entwicklung, Etablierung und Implementierung eines Konzepts für die Elternzusammenarbeit im Umgang mit herausfordernden Verhaltensweisen</li> <li>▪ Schulung der Schulleitungen im Case-Management und in der Leitung von multiprofessionellen Fallbesprechungen</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Schulhausinterne Handlungsstrategieplan für akute herausfordernde Situationen</li> <li>▪ Etablierung einer positiven Fehlerkultur und Abbau von Hemmungen und Ängsten im Umgang mit herausfordernden Verhaltensweisen im Schulalltag</li> </ul>
<b>Mini-Ebene</b>
Die Schule Winterthur ermöglicht im Sinne der UN-Behindertenrechtskonvention eine inklusive Schule. Die Tragfähigkeit der Schule steigt, mit dem Ziel die Sonderschulquote zu stabilisieren und längerfristig zu senken.
Die Schule fördert das Wohlbefinden der Schülerinnen und Schüler und das Lernklima. Damit leistet sie einen wichtigen Beitrag zur psychischen Gesundheit der ihr anvertrauten Kinder.
Förderung von Kompetenzen und Etablierung einer inklusiven Haltung, Fehlerkultur und pädagogischem Handlungsansätzen
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Individuelle Fähigkeiten, Fertigkeiten, Methoden- und Fachwissen im Umgang mit herausfordernden Verhaltensweisen erproben, erweitern und festigen</li> <li>▪ Stärkung der Integrationskraft und einer inklusiven Haltung durch den Abbau von Ängsten und Hemmungen und die Förderung der Selbst- und Sozialkompetenz bei Akteur: innen im Schulwesen.</li> <li>▪ Professionelle Handlungskompetenzerweiterung u.a. zur Förderung der Exekutivfunktionen und sozio-emotionalen Kompetenzen bei Kindern und Jugendlichen</li> <li>▪ Etablierung einer positiven Fehlerkultur und Integration dieser in der Klassen- und Schulkultur</li> </ul>

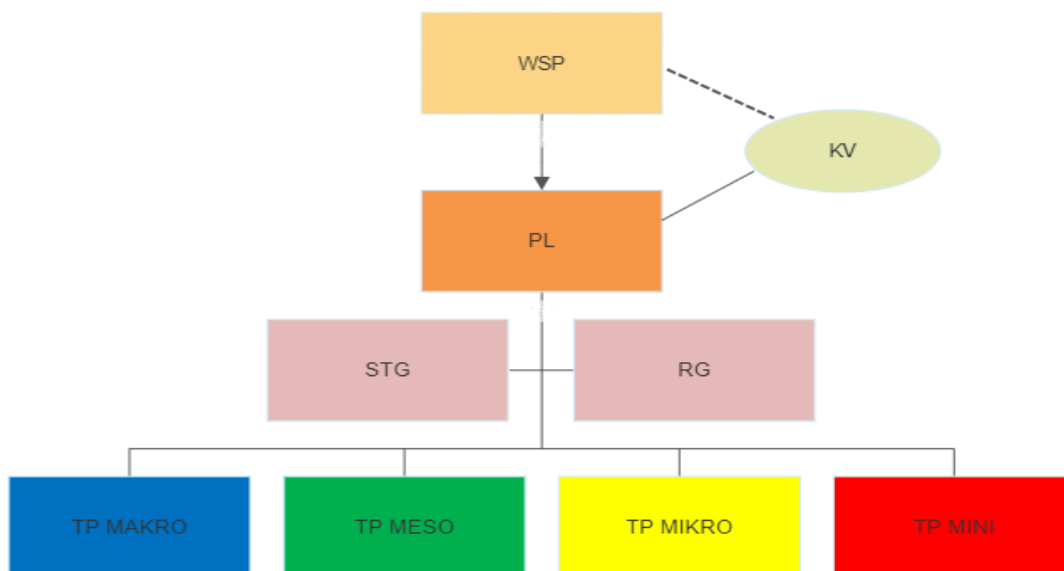
### 3. Projektorganisation

#### 3.1 Grundsätzliches zum Organigramm

Die Organisation des Projekts «Umgang mit herausfordernden Verhaltensweisen» sieht verschiedene Projektgremien vor. Die Auftraggeberin (WSP) als beauftragendes Gremium ernennt die Projektleitung (PL) und genehmigt den Projektauftrag und ist personell in der Steuergruppe (STG) vertreten. Unterstützt werden diese durch eine Resonanzgruppe (RG) und bei Bedarf durch die Kommunikationsverantwortlichen (KV) im DSS.

Die vier Teilprojekte sind multiprofessionell zusammengesetzt und erarbeiten die Umsetzung der entsprechenden Grob- und Feinziele. Die Teilnehmenden in den Projektgremien sind gleichberechtigt und bearbeiten partizipativ die entsprechenden Teilprojektziele. Die Verantwortlichkeit zur Umsetzung und Überprüfung der Ziele während des Projekts und in der Regelorganisation liegt gemäss den bestehenden Führungslinien bei den entsprechenden Funktionen.

Die personelle Zusammensetzung der Projektgremien sowie deren genaue Aufgaben, Funktionen und Verantwortungen sind im nachfolgendem Kapitel ersichtlich.



#### 3.2 Auftraggeberin (AG)

Auftraggeberin	Winterthurer Schulpflege (WSP)
	Strategische Rahmenbedingungen abdecken
	Prioritäten setzen
	Ressourcen zusichern
	Meilensteinentscheide treffen
	Projektleitung unterstützen, Rückendeckung geben

### 3.3 Projektleitung (PL)

Projektleitung Schulentwicklung		Claudine Danner
Führung und Organisation	Erarbeiten von Projektauftrag und Festhalten an Projektvereinbarungen	
	Stakeholder-Management	
	Verantwortung Projektorganisation und Projektteam	
	Rollenklärung	
	Koordination Teilprojekte und Aktivitäten	
Planung	Termine, Personen, Kosten und Qualität planen, kontrollieren und steuern	
	Meilenstein-Entscheidungen festlegen	
	Konsequenzen von Zieländerungen aufzeigen	
	Planung und Vorbereitung von Arbeitspaketen	
Information und Kommunikation	Aktiv und situativ informieren und kommunizieren	
	Teilprojektdokumentationen einfordern und sicherstellen	
	Projektübergreifende Dokumentation zusammentragen und sicherstellen	
	Regelmässige Projektstandberichte einholen und kommunizieren	
Controlling	Kontrollsystem einrichten	
	Fortschritte (Inhalt und Termine) und Aufwand (Zeit und Kosten) überwachen und Abweichungen an Steuergruppe melden	
	Zielabweichungen erkennen und Massnahmen einleiten	

### 3.4 Steuergruppe (STG)

Schulpflege
Schulpflege
Projektleitung Schulentwicklung
Leitung Schulamt
Leitung Familie und Beratung
Leitung Bildung
Finanzen und Controlling
Rechtsdienst

Steuerung	Fachliche Erweiterung Auftraggeber: in
	Vorentscheidungen fällen und begründen
	Kontrollsystem einrichten und bewirtschaften
	Fortschritte und Aufwand überwachen
	Zielabweichungen erkennen und Massnahmen einleiten

### 3.5 Resonanzgruppe (RG)

Projektleitung	
Vertretung Eltern SI (internalisierend Verhalten)	
Vertretung Eltern SI (externalisierend Verhalten)	
Vertretung Lehrpersonen Sek	
Vertretung Lehrpersonen Primar	
Vertretung SHP	
Vertretung SchuBe	
Vertretung Schulleitung	
Vertretung SSA	
Sounding Board	Inhaltliche Ergebnisse beurteilen
	Stakeholder-Perspektive einbringen
	Stellung beziehen
	Akzeptanz absichern

### 3.6 Kommunikationsverantwortliche (KV)

Die Kommunikationsverantwortliche des DSS wird von der Projektleitung bei externer Kommunikation gegenüber der Öffentlichkeit und den Medien beigezogen. Die projektinterne Kommunikationsstruktur ist im Kapitel 8 aufgezeigt. Generell ist die Projektleitung verantwortlich für die Kommunikation in Bezug auf das vorliegende Projekt.

### 3.7 Teilprojektgruppen

Die Akteur: innen der Teilprojektgruppen sind aufgrund der Projektverordnung in den Systemebenen und den entsprechenden Grob- und Feinzielen der Projekte zusammengesetzt und können bei Bedarf und Relevanz erweitert oder ausgetauscht werden. Sie sind innerhalb der Projektgruppe gleichberechtigt. Jedes Teilprojekt wird geleitet von einer teilprojektverantwortlichen Person (TpV).

#### 3.7.1 Teilprojektverantwortliche Person (TpV)

Die teilprojektverantwortliche Person (TpV) ist jeweils am Anfang der Teilprojektgremien aufgelistet und dunkelgrau markiert. Diese Person ist zuständig für die transparente Kommunikation innerhalb der Projektgruppe sowie für die Terminplanung, Protokollführung und Dokumentation gegenüber der Projektleitung und der Steuergruppe. Sie trägt die Verantwortung für die Einhaltung der Projektorganisation und -umsetzung sowie die Erreichung der Teilprojektziele und die Gewährleistung und Sicherung der Ergebnisprodukte. Schwierigkeiten innerhalb der Teilprojektgruppe oder Abweichungen bei der Projektumsetzung sind der Projektleitung unverzüglich zu melden und das weitere Vorgehen mit ihr abzusprechen.

### 3.7.2 Makro (MA)

Schulsupport & Gesundheit
Projektleitung Schulentwicklung
Leitung Bildung
Pädagogik und Beratung
Schulverwaltung
Rechtsdienst
AL Schulsozialarbeit
AL Schulische Integration
AL Schulpsychologischer Dienst
AL SchuBe

### 3.7.3 Meso (ME)

Leitung Bildung
Projektleitung Schulentwicklung
Vertretung Schulische Integration
Vertretung Schulsozialarbeit
Vertretung Schulleitung
Vertretung Städtische Sonderschulen KGS
Maurerschule
Vertretung SchuBe

### 3.7.4 Mikro (MO)

Vertretung Schulleitung
Projektleitung Schulentwicklung
Leitung Bildung
Vertretung Schulleitung Sonderschulung
Vertretung Schulische Heilpädagogik
Vertretung Schulsozialarbeit
Vertretung Schulpsychologischer Dienst
Vertretung Schulergänzende Betreuung
Vertretung Lehrperson Zyklus 1
Vertretung Lehrperson Zyklus 2
Vertretung Lehrperson Zyklus 3

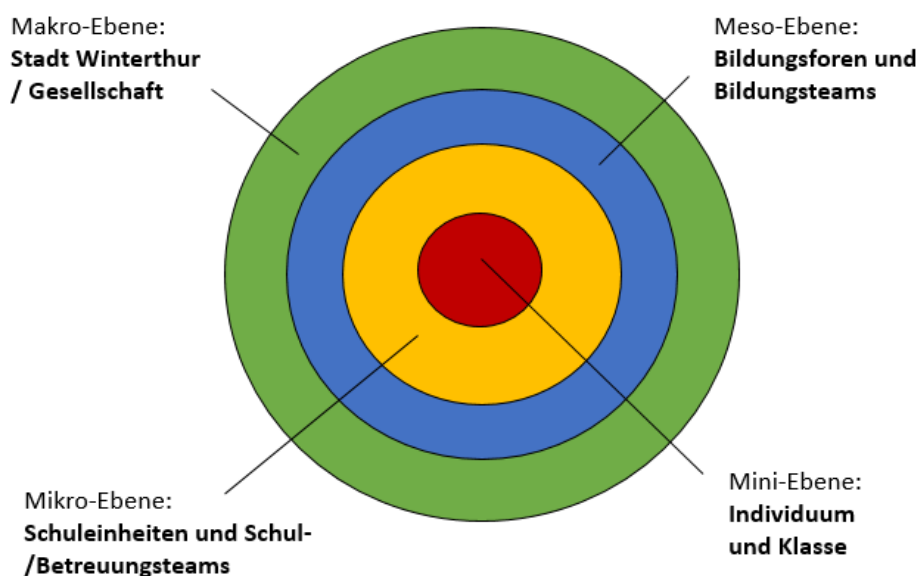
### 3.7.5 Mini (MI)

Leitung Bildung
Projektleitung Schulentwicklung
Vertretung Schulische Integration
Vertretung Schulleitung
Vertretung Schulergänzende Betreuung
Vertretung Schulische Heilpädagogik
Vertretung Schulsozialarbeit
Vertretung Lehrperson Zyklus 1
Vertretung Lehrperson Zyklus 2
Vertretung Lehrperson Zyklus 3

## 4. Projektstruktur

Als Grundlage für die Projektstruktur und zur Beschreibung und Systematisierung der ablaufenden Prozesse dient der ökosystemische Ansatz nach Uri Bronfenbrenner. Er verweist mit seinem Modell darauf, dass Entwicklung als ein wechselseitiger, interaktionistischer Prozess zwischen dem Individuum und der sozialen Umwelt betrachtet werden muss und sich die verschiedenen Elemente des Systems wechselseitig beeinflussen. Die jeweils hierarchisch höher gelegene Ebene formt jeweils den Handlungsrahmen und/oder das Unterstützungssystem für die tiefere, der Autonomie- und Handlungsraum der Individuen und in ihren Systemen ist dabei nur innerhalb der übergeordneten Rahmenbedingungen möglich.

Ausgehend davon, dass ein Bildungssystem mehrere Ebenen umfasst, finden auch auf allen Ebenen planerische Prozesse statt. Rechtlichen und strukturelle Rahmenbedingungen auf nationaler und kantonaler Ebene sind für die Stadt Winterthur als übergeordnetes Planungselement gesetzt. Sie geben diese den Rahmen vor für die nachgeordneten Ebenen bzw. kleineren Einheiten innerhalb des Gesamtsystems. Die Darstellung unten beschreibt nun die einzelnen Ebenen (Makro-, Meso-, Mikro- und Mini) und zwar im Hinblick auf die jeweilige momentane Ausgestaltung sowie die zukünftigen Planungsprozesse zur Erreichung der Grob- und Feinziele angelegt an die Legislaturziele.



Die Teilprojekte des Projektes können in den vier verschiedenen Systemebenen verordnet werden, wie die obige Abbildung verdeutlicht.

Die Beschreibung der einzelnen Teilprojekte wird mit einer kurzen Historie eingeleitet und abschliessend das Vorgehen innerhalb des Teilprojektes beschrieben.



## 4.1 Teilprojekt Makro

Im TP2 von Wega wurden die AKV's des DSS im Konzept «Besondere Pädagogik» teilweise aufgezeigt. Dieses Dokument sollte als Grundlage dienen, um den Prozess der AKV-Festlegung fortzusetzen und abzuschliessen. Seit der Reorganisation im DSS 2022 sind einige AKV's pendent und müssen daher geklärt werden. Dies speziell unter dem Aspekt, dass die Kreisschulpflege aufgelöst und die Funktion Leitung Bildung neu geschaffen wurde. Es wurde von Seite Leitung Bildung gewünscht, die AKV's (Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortungen) mit dem Punkt R (Ressource) zu ergänzen.

Einzelschulsettings oder anderweitige sonder-/sozialpädagogischen Massnahmen wurden bisher Einzelfall-abhängig organisiert, dies stellte jeweils eine Herausforderung und einen hohen Ressourcenaufwand für die Abteilung Schulische Integration dar. Da im Raum Winterthur nur sehr wenige freie Plätze für Kinder und Jugendliche mit speziellem Förderbedarf im sozio-emotionalen Bereich existieren, ist die Sicherung einer langfristigen Kooperation mit extern Anbietenden erstrebenswert.

DSS Intern findet aufbauend auf aktuellen Erkenntnissen aus dem Projekt SOWI 26 eine Klärung der Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortungen und Ressourcen statt. Als Grundlage dient das noch aktuelle Organisationsstatut gemäss SOWI 22, das Konzept «Besondere Pädagogik» vom TP2 von Wega und das RSI-Konzept. Die AKVR-Klärungen benötigen intensive Diskussionen und Aushandlungen zwischen den Professionen und innerhalb der Haupt- und Abteilungen des DSS. Diese werden in der Projektgruppe mit Vertretungen der Abteilungen und Disziplinen geführt und von der Projektleitung moderiert. Die festgelegten AKV's werden in einem grafisch ansprechenden Verfahrenstool aufgearbeitet und für alle im Organisationssystem Schule Winterthur zugänglich gemacht. Es werden fixe Kooperationspartner: innenschaften für Anschlusslösungen / Sondersettings / Arbeitseinsätze / sozialpädagogische Massnahmen und Interventionen mit entsprechendem Leistungsvereinbarungen mit städtischen und/oder externen Anbietenden aufgebaut und abgeschlossen. DSS intern und mit anderen Akteur: innen in der Stadt Winterthur wird eine kollegiale, multiprofessionelle Kooperation gepflegt und entsprechende Gefässe dafür geschaffen.

## 4.2 Teilprojekt Meso

Viele Schulen haben bereits ihre individuellen Strategien und Modelle im Umgang mit herausfordernden Verhaltensweisen entwickelt und in der Schul-(haus)Kultur verankert. Die einzelnen Schulen investierten unterschiedlich viel personelle, zeitliche und finanzielle Ressourcen mit einem sehr divergenten Output. Dieses Wissen blieb bis anhin in den Schuleinheiten und fand nur selten den Weg in andere Schuleinheiten. Aus diesen Erfahrungen, mit guten Beispielen, aber auch anhand von Stolpersteinen und Hürden, sollte gelernt werden, indem man das Wissen mit anderen Schuleinheiten teilt und diskutiert, um mit- und voneinander zu lernen.

Es finden regelmässige schuleinheitenübergreifende Veranstaltungen für Schulleitungen und Themenfelddelegierte statt. An diesen Marktplatzveranstaltungen können die einzelnen Schulen ihre Erfolgsmodelle / Best Practice / Best Fail präsentieren und ihr Wissen und ihre Erfahrungen anderen zugänglich machen. Dabei soll es zu einem professionellen Austausch über (un-)geeignete und (nicht) erfolgsversprechende Strategien, Modelle und Instrumente im Umgang mit herausfordernden Verhaltensweisen zwischen den Fachpersonen kommen. Dazu ist es relevant, vorgängig

die qualitativen Dimensionen und Merkmale der Veranstaltung, der Marktplätze zu klären und festzulegen. Dadurch soll kooperatives Lernen, im Sinne einer Lernenden Organisation, gefördert und das Innovationspotential in Bezug auf den Umgang mit herausfordernden Schulsituationen gesteigert werden. Die Leitungen Bildung sind dabei in der Verantwortung Verbindlichkeit bei der Partizipation einzufordern und zu gewährleisten. Die Schulsozialarbeit ist mit Fachwissen z.B. zu Präventionsmöglichkeiten auf universeller Ebene und die Schulische Integration mit ihren Beratungs- und Unterstützungsangeboten an den Marktplatzveranstaltungen vertreten. Es gilt zu prüfen, ob zusätzlich externe Beratungsstellen und städtische Dienste und Abteilungen an der Marktveranstaltung teilnehmen sollen.

Die Veranstaltungen ermöglichen eine Vernetzung und eine Debatte zwischen den multiprofessionellen Akteuren: innen im Schulfeld und sollte zu einer Steigerung der Identifikation mit der Organisation Schule Winterthur führen. Eine kollegiale und konstruktive Kooperation kann zur Steigerung und Sicherung der Prozess- und Ergebnisqualität beitragen sowie den Abbau von Ängsten und Hemmungen fördern.

Durch individuelle Hospitationen von Schulleitungen direkt im Schulfeld besteht die Möglichkeit ausgewählte Handlungsmodelle praxisnah kennenzulernen und im Handlungsfeld zu erleben.

Die Entwicklung und Etablierung eines disziplinübergreifenden Sparring-Systems, in Anlehnung an das Konzept der professionellen Lerngemeinschaften, in den Schul- oder Bildungsteams wird von den Leitungen Bildungen generell angestrebt und sollte im Rahmen des vorliegenden Projektes erprobt werden. Die genaue Ausgestaltung, Einführung und Implementierung dieses Konzept ist noch nicht getätigt und liegt in der Verantwortung der Leitungen Bildungen. Daher werden im vorliegenden Projekt entsprechende Produkte, Ziele und Arbeitspakete im Zusammenhang mit professionellen Lerngemeinschaften nur als mögliche Ergänzung bzw. Projekterweiterung beigefügt. Sie sind zum jetzigen Zeitpunkt jedoch nicht Bestandteil des Projektes.

### **4.3 Teilprojekt Mikro**

Die Schulen haben bis anhin verschiedene Formen der Kooperation in ihrem Schulprogramm integriert. Dabei ist eine grosse Spannweite und Verarbeitungstiefe zu erkennen, welche bis anhin massgeblich von der Relevanzdefinition der Schulleitungen und der Haltung zur Zusammenarbeit von (Fach-) Lehrpersonen abhängig ist.

Im Teilprojekt Mikro entwickeln die Schulen individuelle Handlungsanweisungen und Prozessleitfäden für systemische und multiprofessionelle Besprechungen und Beratungen innerhalb der Klasse und den Schuleinheiten. Diese sollten auch den Einbezug und die Kooperation bestehender Unterstützungs- und Beratungsangeboten des DSS beinhalten. Die Schulleitungen erwerben zuerst bei Bedarf Case-Management Kompetenzen um anschliessend die multiprofessionellen Sitzungen zu leiten und die Fallführung zu übernehmen. Schulhausintern finden regelmässig kooperative Fallbesprechungen, Intervisionen, Supervisionen oder sonstige kollegiale Austauschform (In-Class-Kooperation) statt.

Das Schulteam entwirft und implementiert mit den vorhandenen Ressourcen ein Notfallplan im Umgang mit herausfordernden Situationen im Schulalltag und nutzt dabei das vorhandene multidisziplinäre Fachwissen. Die Schulleitungen können sich hierfür an den Markt-Platz-Veranstaltungen inspirieren lassen und von den bereits in anderen Schuleinheiten gemachten Erkenntnissen

und Vorgehensweise profitieren. Die Teilprojektgruppe der Mikro-Ebene wird vorgängig die Rahmenbedingungen für die Notfallpläne, in Absprache mit den höhergestellten Ebenen, definieren und kommunizieren.

Zudem ist die Entwicklung oder Vertiefung des Konzepts zur Elternzusammenarbeit Teil dieses Teilprojektes. Ziel einer solchen Konzeptentwicklung ist eine partizipative und gewinnbringende Elternarbeit im Schulhaus zu gestalten und zu etablieren. Dabei unterstützt die gemeinsame Erarbeitung und das schriftliche Festhalten sowohl die Transparenz als auch die Schnittstellenpflege zwischen allen Beteiligten. Basis dafür bildet eine bereits etablierte Kooperation und Vernetzung von Fachpersonen, sodass bei herausfordernden Verhaltensweisen zeitnah ein multiprofessionelles Unterstützersystem beigezogen werden kann. Aus diesem Grund ist eine Konzeptentwicklung oder –vertiefung, unter Berücksichtigung der individuellen Ausgangslagen der Schulen und unter Einbezug der Schulsozialarbeit und anderen Professionen, angedacht.

Die hier erarbeiteten, strukturbasierten Produkte müssen in frei wählbarer, schriftlicher Form festgehalten werden, sodass die Nachhaltigkeit und das Gelingen, unabhängig von individuellen Personen, gewährleistet werden kann. Die entsprechenden (Teil-)Projektziele sollten daher auch im Schul- und Jahresprogramm verankert werden. Es ist relevant, die gefertigten Produkte zur multiprofessionellen Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Akteuren: innen im Schulsystem regelmässig zu reflektieren, zu aktualisieren und weiterzuentwickeln. Bei Bedarf können nach Absprache zwischen den Schulleitungen und den Leitungen Bildungen auch Fachpersonen aus dem Departement Schule und Sport oder externe Referierende zu schulhausinternen Teamveranstaltungen beigezogen werden.

Es ist auch hier zu erwähnen, dass auf der Mikro-Ebene der Schuleinheiten das Konzept der professionellen Lerngemeinschaften implementiert und erprobt werden sollte. Dies liegt in der Verantwortung der Leitungen Bildung und wird, wenn möglich zu einem späteren Zeitpunkt aufgenommen.

#### **4.4 Teilprojekt Mini**

Die Abteilung Schulische Integration hat in den letzten Jahren verschiedene Weiterbildungsveranstaltungen organisiert, etwa für Schulische Heilpädagoginnen und weitere Fachpersonen. Diese werden gerne besucht und entsprechen den Bedürfnissen.

Die Belastung durch herausfordernde Verhaltensweisen von Kindern und Jugendlichen wurde von Lehr- und Fachpersonen immer beschrieben und benötigt daher unbedingt eine umfängliche und grundsätzliche Bearbeitung.

In Form von städtischen Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen werden unterschiedliche Inputs rund um den Schwerpunkt «Umgang mit herausfordernden Verhaltensweisen», Inklusion und multiprofessionelle Zusammenarbeit in der Regelschule angeboten. Diese orientieren sich an den Bedürfnissen der einzelnen Schulen und werden unter deren Berücksichtigung vom Teilprojektgremium ausgewählt und organisiert. Die Bedürfnisse und der Bedarf werden durch ein Selbsteinschätzungstool (PHZH), durch freiwillige Beobachtung im Praxisfeld durch externe Fachleute und/oder durch kollegiale Intervisionen erhoben und analysiert und sollte multiperspektivisch gestaltet werden. Die (Fach-) Lehrpersonen und Betreuungspersonen besuchen diese Veranstaltungen individuell und bringen das erworbene Wissen ins Schulteam bzw. in die Bildungsteams.

Es ist wichtig, dass die Angebote umfangreich, spannend, divers (von Haltung bis hin zu Methodik und Didaktik) und stufenspezifisch gestaltet werden und sowohl internalisierende als auch externalisierende Verhaltensweisen einschliessen. Zudem soll ein spezieller Fokus auf die horizontalen und vertikalen Übergänge im Bildungssystem gelegt werden.

Erstrebenswert wäre ein genereller Knowhow-Aufbau in den Schulen Winterthur verschiedene Themen-Expert: innen in den Schuleinheiten, welche kurze Fachinputs und kollegiale Interventionen machen und z.B. einen Methodenkoffer oder Unterrichtsmaterial bereitstellen können.

#### 4.5 Projektumsetzung

In der Beilage sind mehrere Dokumente zur Projektumsetzung angefügt und in diesem Dokument verlinkt. Das Projekt ist auf Grund der politischen und pädagogischen Relevanz und der Grössendimension nach einer klassischen Vorgehensweise des Projektmanagements aufgebaut. Da es sich um ein Akzeptanz- und Pionierprojekt mit komplexen und diversen Aufgabestellungen handelt, sind einige Schritte, Aspekte und Faktoren agil aufgebaut. Diese Kombination aus klassischer und agiler Vorgehensweise von Projektmanagement ermöglicht die Gewährleistung einer situativen und bedürfnisorientierten Anpassung und Umsetzung.

Das Dokument [Projektphasen](#) zeigt auf, welche Arbeitspakete den einzelnen Projektphasen zuzuordnen sind und welche Projektgremien dabei beteiligt sind. Das Dokument dient als Grundlage bei der ausführlichen Projektplanung und –organisation und ist zumeist nach einer klassischen Vorgehensweise des Projektmanagements konzipiert.

Der [Strukturplan](#) zeigt den strukturellen Aufbau des Projekts mit den entsprechenden Arbeitspakete bzw. die Tätigkeiten innerhalb der Teilprojekte und als Gesamtprojekt auf und ist sowohl objekt- als auch ablauforientiert. Die Arbeitspakete von ME 3 und MO 2 sind violett markiert, da diese optional nach der Einführung des Konzepts der professionellen Lerngemeinschaften bearbeiten werden sollten, jedoch keinen expliziten Bestandteil des Projekts ausmachen.

Die einzelnen Arbeitspakete und Tätigkeiten innerhalb der Teilprojekte werden im Dokument [Arbeitspakete](#) ersichtlich. Dieses dient zur fachlichen Strukturierung der einzelnen Arbeitsschritte anhand der Feinziele der Teilprojekte und gibt eine Übersicht über die Verantwortlichkeiten, die zeitlichen Ressourcen und die zu bearbeitenden Arbeitspakete. Die Arbeitspakete sind in die drei Dimensionen (Gross, Mittel, Klein) eingeteilt, welche eine ungefähre Grössenordnung der zu bearbeitenden Paket aufzeigt und den maximal zu erwartenden Arbeitsaufwand darstellt.

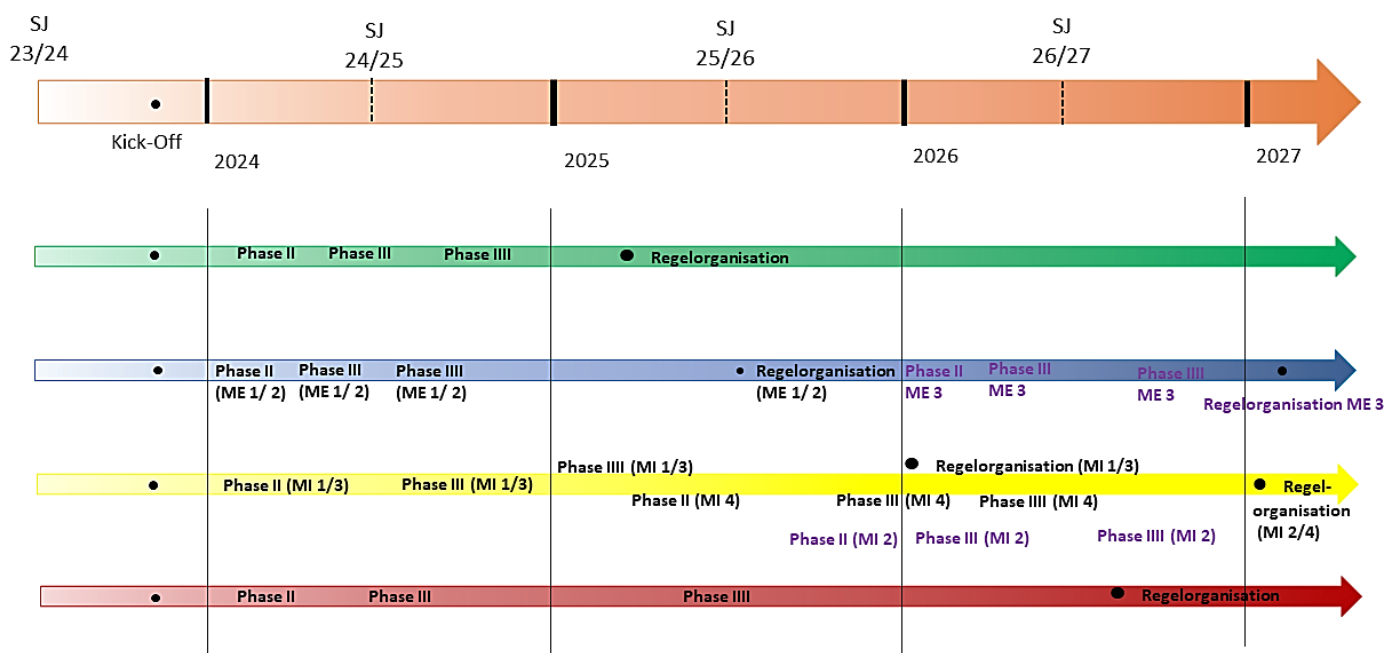
Der [Zeitplan](#) dient als zeitlicher Fahrplan für das Gesamtprojekt und das Dokument Projektplanung [Makro, Meso, Mikro, Mini](#) zeigen den Ablauf des Projekts anhand der einzelnen Arbeitspakete innerhalb der Teilprojektgruppen chronologisch auf. Dies visualisiert die durchzuführenden Tätigkeiten inklusive der Meilensteine in den Teilprojekten. D gibt einen zeitlichen Richtwert vor.

Die Projektumsetzung wird in den Teilprojekten laufend eruiert und nötigenfalls nach Absprache mit der Steuergruppe und der Projektleitung oder auf Verlangen der Resonanzgruppe angepasst. Die angegebenen Grössen der Arbeitspakete ist als Maximum zu verstehen, sie können je nach Schuleinheit sehr variieren und sich bei bereits vorhandenen Output-Produkten reduzieren.

### 4.5.1 Projektzeitplan

Die nachfolgende Grafik zeigt den zeitlichen Verlauf des gesamten Projektes. Die einzelnen Teilprojekte sind in den jeweiligen Projektplanungen detailliert einsehbar. Der zeitliche Ablauf stellt einen idealen Projektablauf vor und kann bei Bedarf nach Rücksprache mit der Steuergruppe und der Projektleitung angepasst werden. Die Umsetzung des Projektes wurde wissentlich auf die Dauer der Legislaturperiode festgelegt, da die Projektziele augenscheinlich mit einigen Legislaturzielen der Schulpflege Winterthur kongruent sind.

### Projektzeitplan Mai 2023



### 4.5.2 Meilensteine

#### Phase 1:

##### Projektauftrag

Projektleitung verfasst den Projektauftrag, er wird durch die Schulpflege genehmigt

#### Phase 2:

Kickoff-Veranstaltung: mit allen Beteiligten der Projektgruppen, der Steuer- und Resonanzgruppen und weiteren Interessierten

- Erläuterung der Konzipierung und des Aufbaus des Projektes (SE)
- Übersicht über die übergeordneten Ziele und die Teilprojektgroßziele (SE)
- Sich kennenlernen und Wir-Gefühl als EINE Schule Winterthur stärken (SE/LB)
- Gemeinsamen Projektnamen suchen

**Phase 3:**

- MO 1.4: Entwicklung einer Handlungsanweisung für multiprofessionelle Fallbesprechung
- MO 3.4: Entwicklung eines schulhausinternen Handlungsplans für akute Situationen
- MO 4.3: Entwicklung eines Elternzusammenarbeitkonzepts
- MI 1.3 Teilnahme an der Selbsteinschätzung Lehr- und Fachpersonen

**Phase 4:**

- MA 1.4 Verschriftlichte AKVR - Klärung
- MA 2.4 Visuelle Prozesslandschaft
- MA 3.4 abgeschlossene Leistungsvereinbarungen
- MA 4.4 abgeschlossene Leistungsvereinbarungen
- ME 1.3 Vernetzungsveranstaltung
- ME 2.3 Marktplatzveranstaltung
- MO 1.5 Implementierung multiprofessionelle Fallbesprechung
- MO 3.5 Implementierung Handlungsplan in akuten Situationen
- MO 4.4 Implementierung Elternzusammenarbeitkonzept
- MI 2.4 Durchführung Fort- und Weiterbildung

## 5. Projektaufgaben

### 5.1 Stakeholder Analyse

Eine systematische und ausführliche Stakeholder Analyse wurde zu Beginn der Projektplanung angefertigt, um die Projektbeteiligten zu bestimmen und aufzuzeigen, welche Erwartungen und Bedürfnisse vorhanden sind und welchen Einfluss die einzelnen Akteur:innengruppe auf das Projekt haben (können). Aus der Praxis erwiesen sich gemäss der Analyse die Schulleitungen und die Lehrpersonen und aus dem DSS die Hauptabteilung Pädagogik und Beratung mit den entsprechenden Abteilungen und vor allem die Leitungen Bildung als Hauptstakeholder. Diese Erkenntnisse flossen bei der Ausarbeitung der Teilprojekte und der Zusammenstellung der Projektgruppen mit ein.

### 5.2 Risikoanalyse und abgeleitete Gelingensbedingungen

Risiken	Gelingensbedingungen
A Das Projekt ist zu komplex, der Blick fürs Ganze geht verloren	I. Klare Ziele formulieren II. Nachvollziehbare Projektorganisation und – Planung durch Projektleitung III. Verständliche und regelmässige Kommunikation zum Projektvorhaben und –Fortschritten
B Der Zeitplan kann nicht eingehalten werden	I. Klare Zieldefinition für die einzelnen Sitzungen II. Sitzungsvorbereitung von PVP durch Unterstützung von PL III. Information an die Auftraggebenden und die Projektbeteiligten IV. Reservetermine einplanen
C Knappe Zeitressource in den Schulen	I. Realistischer Zeithorizont und nachvollziehbare Projektplanung und Meilensteine II. Zeitplanungsfreiheiten von Schuleinheiten III. Verständliche und regelmässige Kommunikation zum Projektvorhaben und –Fortschritten IV. Widerstände nach befolgten Beschlüssen über die Linie umsetzen
D Klärung und Festlegung der Aufgaben, Verantwortlichkeiten, Kompetenzen und Ressourcen im Departement Schule und Sport	I. Definition der AKVR der einzelnen Akteur:innen aus einer Systemoptik II. Verständliche und regelmässige Kommunikation zum Projektvorhaben und –Fortschritten mit adäquaten Gefässen III. Gefäss für Professionsdiskurs mit neutraler Moderation IV. Führungsverantwortung von höherem und mittlerem Kader einfordern
E Lösungen und Produkte werden von der schulischen Praxis auf breiter Front abgelehnt. Entsprechend gelingt die Umsetzung der	I. Einverständnis zu den Projektzielen des Projekts auf allen Akteur:innenebenen

<p>Projektergebnisse auf der Schulebenen nicht.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>II. Beteiligung und Einbezug von Vertreter: innen aller Akteur: innenebenen von Anbeginn des Projektes</li> <li>III. Leitungen Bildung sind in ihrer Führungsrolle verantwortlich für die Umsetzung und Einforderung städtischer Vorgaben</li> <li>IV. Periodische Reflexion / Überprüfungsphasen im Projekt</li> <li>V. Sorgfältige Erarbeitung von und Umsetzung von Projektergebnissen in der Praxis – mit einem optimalen Angebot an Instrumenten, Methoden, Handlungsanweisungen, Schulungs-, Beratungs- und Unterstützungsmöglichkeiten für den pädagogischen Alltag</li> </ul>
<p>F Professions- und Disziplin konflikte</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>I. Verständnis für die unterschiedlichen theoretischen Grundlagen der Akteur: innen</li> <li>II. Kooperative Arbeitsweise mit entsprechenden Kooperationsgefässen</li> <li>III. Orientierung stiftende Kommunikation</li> <li>IV. Gewaltfreie Kommunikation in den Projektgruppen und nötigenfalls Beizug einer (externen) Mediation im Streitfall.</li> </ul>
<p>G Mangelnde Offenheit durch Hemmung und Ängste bei Personen aus der Schulpraxis</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>I. Nachvollziehbare Projektaufbau, -organisation und-ziele</li> <li>II. Allgemeine gewaltfreie und wohlwollende Kommunikation in den Projektgruppen</li> <li>III. Akzeptanz von Fehlern und Etablierung einer positiven Fehlerkultur</li> </ul>
<p>H Komplexe und wissenschaftliche Sprache und Erläuterungen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>I. Bewusstsein über adressatenbezogene Sprache in Konzipierung der Aufgaben</li> <li>II. Adressat: innen bezogene Kommunikation inklusive Praxisbezug</li> <li>III. Feedback einholen von Adressat:innen (SL, LP, SchuBe)</li> </ul>
<p>I Gewährleitung des Schutzes persönlicher Daten</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>I. Einverständniserklärung aller Beteiligten einholen (z.B. bei Videoanalysen)</li> <li>II. Personelle Führungsperson übernimmt die Verantwortung im Umgang mit persönlichen Daten</li> <li>III. Verankerung der Bedarfs- und Bedürfnisanalysen gesamtstädtisch durch Beschluss der WSP</li> </ul>



## 6. Ressourcen

Für die Teilprojekte zum Projekt Umgang mit herausfordernden Verhaltensweisen werden unterschiedliche personelle, zeitliche und finanzielle Ressourcen benötigt. Diese sind in den ausformulierten Tätigkeits- und Arbeitspaketen festgelegt und den Teilprojekten zugeordnet. Dieses Kapitel bietet eine Übersicht über die personellen, zeitlichen und finanziellen Ressourcen dieses Projektes. Die angegebenen Sitzungen und Arbeitspakete stellen einen ungefähren Rahmen dar, wobei die Verteilung der Tätigkeiten der Arbeitspakete noch bestimmt und diese gleichmässig in den Teilprojektgruppen verteilt werden müssen.

Makro-Ebene			
Personell	1 x Schulentwicklung, 1x Hauptabteilungsleitung Schulsupport & Gesundheit, 1 x Hauptabteilungsleiter Pädagogik und Beratung, 1 x Schulverwaltung, 1 x Rechtsdienst, 1 x Leitung Bildung, 1 x Abteilungsleitung SSA, 1 x Abteilungsleitung SI, 1 x Abteilungsleitung SPD, 1 x Abteilungsleitung SchuBe		
Zeitlich	Mittel	Maximum 13 Sitzungen a 1.5 h + 2 Sitzungen Reservetermin Ca. 13 Wochen-Arbeitspakete	
Finanziell	Visualisierung der Prozesslandschaft	514053	1500.-
Meso-Ebene			
Personell	1 x Schulentwicklung, 1 x Leitung Bildung, 1 x Vertretung Schulische Integration, 1 x Vertretung Schulleitung, 1 x Vertretung SchuBe, 1 x Städtische Sonderschulen (KGS), 1 x Schulleitung Maurerschule, 1 x Vertretung SSA		
Zeitlich	Klein	Maximum 5 Sitzungen a 1.5 h + 2 Sitzungen Reservetermin Ca. 10 Wochen-Arbeitspakete	
Finanziell	Wiederkehrende Marktplatz-Veranstaltung	514035	1500.-
	Wiederkehrender Vernetzungs-Anlass	514035	1500.-
	Externe Expert:innen für Präsentationen	514035	1500.-
Mikro-Ebene			
Personell	1 x Schulentwicklung, 1 x Vertretung Schulleitung, 1 x Leitung Bildung, 1 x Vertretung Schulpsychologischer Dienst, 1 x Vertretung SchuBe, 3 x LP (Zyklus 1-3), 1 x Vertretung SSA, 1 x Vertretung SHP, 1 x Vertretung Schulleitung Sonderschulen		
Zeitlich	Gross	Maximum: 11 Sitzungen a 1.5 h + 2 Sitzungen Reservetermin Ca. 41 Wochen-Arbeitspakete	
Finanziell	Schulung Fallführung / Fallbesprechung für Schulleitungen	514128 (PS) 515028 (SEK)	3000.-
	Externe Begleitperson für Kooperationsgestaltung / Kollaborationsgestaltung/ Konzeptentwicklung <i>oder</i>	514128 (PS) 515028 (SEK)	5000.- 5000.-
	Ausbildung städtischer Expert:in für Kooperationsgestaltung / Kollaborationsgestaltung	514120	10000.-

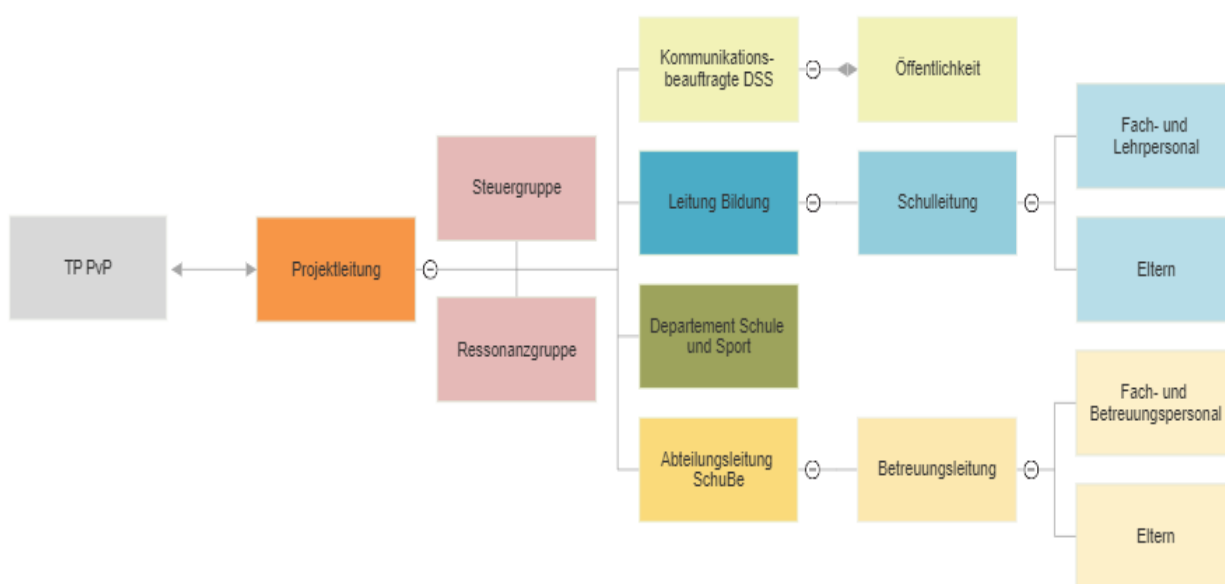
Mini-Ebene			
Personell	1 x Schulentwicklung, 1 x Leitung Bildung, 1 x Vertretung Schulische Integration, 1 x Vertretung Schulleitung, 1 x Vertretung SchuBe, 3 x Vertretung LP (Zyklus 1-3), 1 x Vertretung SSA, 1 x Vertretung SHP		
Zeitlich	Gross	Maximum 9 Sitzungen a 1.5 h + 2 Sitzungen Reservetermin Ca. 16 Wochen-Arbeitspakete	
Finanziell	Veranstaltungskosten für Fort- und Weiterbildung (pro Event)	514128	1000.-
	Externe Referent:innen / Expert:innen	515028	1500.-

## 7. Kommunikation

Die Kommunikationswege lassen sich in die interne und die externe Kommunikation unterteilen. Grundsätzlich sind die Teilprojektleitungen verantwortlich für die Inhalte und Erkenntnisse der Teilprojektgruppen gegenüber der Projektleitung, welche wiederum die Steuergruppe informiert.

Die Projektleitung übernimmt generell die interne Kommunikation innerhalb des Departement Schule und Sport. In Absprache mit der Leitung Bildung kommunizieren diese schulrelevante Inhalte gegenüber den Schulleitungen, welche wiederum für den Kommunikationsaustausch in ihren Schulen zuständig sind. Die Leitung Familie und Betreuung ist für die Kommunikation innerhalb der Abteilung SchuBe verantwortlich, diese wiederum kommuniziert entsprechend in den Betreuungsinstitutionen.

Für die externe Kommunikation gegenüber der Öffentlichkeit und den Medien ist die Projektleitung verantwortlich. Bei Bedarf wird die Kommunikationsverantwortliche des DSS von der Projektleitung einbezogen und das Vorgehen gemeinsam besprochen und der Kommunikationsweg fallabhängig bestimmt.



## 8. Projekterfolg

Die Produkte bzw. Ergebnisse, die im Projekt «Umgang mit herausfordernden Verhaltensweisen» erarbeitet werden sollen, lassen sich aus den Teilprojektzielen ableiten (Kapitel 2). Diese werden zur Übersicht hier nochmals aufgelistet.

<b>Makro-Ebene</b>	
MA 1	Verschriftlichte AKVR - Klärung
MA 2	Visuelle Prozesslandschaft
MA 3 / 4	Abgeschlossene Leistungsvereinbarungen
<b>Meso-Ebene</b>	
ME 1	Vernetzungs-Veranstaltungen
ME 2	Marktplatz-Veranstaltungen
<b>Mikro-Ebene</b>	
MO 1	Handlungsanweisung für multiprofessionelle Zusammenarbeit
MO 3	Handlungsplan für akute Situationen
MO 4	Elternzusammenarbeitskonzept
<b>Mini-Ebene</b>	
MI 1	Teilnahme und Auswertung Selbsteinschätzungstool
MI 2	Städtische Fort- und Weiterbildungsangebote
MI 3	Teilnahme an Fort- und Weiterbildungsfächer

### 8.1 Wirkung des Projekts

Das Projekt «Umgang mit herausfordernden Verhaltensweisen» ist gemäss dem ökosystemischen Ansatz von Uri Bronfenbrenner (1977) aufgebaut und zeigt mit dieser Systematik die verschiedenen gesellschaftlichen Einflüsse auf die menschliche Entwicklung auf. Dieser Ansatz wurde gewählt, um die Abhängigkeit und das Zusammenspiel zwischen den Systemen zu verdeutlichen und die einzelnen Systemebenen in Form von Teilprojekten zu bearbeiten. Der gewählte Ansatz macht auch deutlich, dass das Verhalten und das Handeln verschiedensten Akteur: innen einen Einfluss auf den Umgang mit herausfordernden Verhaltensweisen von Kindern und Jugendlichen haben und daher auch systemübergreifend bearbeitet werden müssen.

Der Fokus wird dabei bewusst verschoben, weg von den «verhaltensauffälligen» Kindern und Jugendlichen, hin zur Stärkung der Selbst-, Sozialkompetenz und zum Aufbau eines professionellen Handlungsrepertoire mit geeigneten Methoden und Instrumenten bei Lehr- und Fachpersonen. Die Reflexion und Modifikation der zugrundeliegenden Einstellungen und Haltungen und die Erweiterung von professionellen Kompetenzen steht bei diesem Projekt im Vordergrund.

Eine Hauptwirkung des Projektes ist es, dass die multiprofessionelle Zusammenarbeit der unterschiedlichen Systemebenen geklärt, aufgebaut und intensiviert wird, sodass Winterthur als EINE Schule zusammenwächst und man von und miteinander angstfrei lernen kann. Dabei ist eine (Professions-)Debatte über Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen innerhalb des Departementes, der Schuleinheiten und der Klassenzimmer unabdinglich und soll zu Klarheit verhelfen. Der Einbezug von Expert: innen aus dem Schul- und Verwaltungsumfeld und deren Expert: innenwissen angesichts dieser Massnahmen führt dazu, dass die Tragfähigkeit der Schulen im Umgang mit herausfordernden Verhaltensweisen gestärkt und erhöht wird und die Schulen Winterthur sich vernetzen, zusammenwachsen und sich gemeinsam als lernende Organisation weiterentwickeln.

Die Schwierigkeit der Wirkungsmessung ist im Bildungs- und Sozialwesen ein bekanntes Problem. Daher ist es erforderlich, dass in der Steuergruppe dieser Aspekt zu Beginn des Projekts diskutiert und ein geeignetes Instrument zur Wirkungsmessung der Projektziele erarbeitet bzw. bestimmt wird.

Ein mögliches Tool ist das Selbsteinschätzungstool der PHZH, welches im TP Mini enthalten ist und die Belastungen und Bedürfnisse der Lehr- und Fachpersonen eruiert. Dieses Selbsteinschätzungstool könnte nach einiger Zeit wiederholt werden um die Veränderung diesbezüglich aufzuzeigen.

Wichtig ist zu beachten, dass die Wirkungserwartung des Projekts bzw. die Nutzniessenden nicht identisch sind mit den Akteur: innen des Projekts. Dies heisst, dass das Projekt für gewisse Akteur: innen einen Mehraufwand generiert bzw. die Belastungen dadurch eine begrenzte Zeit erhöht ist und sich die Wirkungsveränderung erst zu einem späteren Zeitpunkt einstellt.

Nichtsdestotrotz wurde mit der Projektorganisation, wie der Gliederung in Teilprojekte mit entsprechenden Teilnehmenden, versucht, die Partizipation aller Akteur: innen des Schulsystems zu ermöglichen und damit eine Diversität an Perspektiven und Expert: innenwissen einfliessen zu lassen.