



Zusammenarbeit der Gremien Schulleitung, Schulkommission und Konvent in Berufsfachschulen im Kanton Zürich: Empfehlungen im Sinne von ‘best practice’

Das vorliegende Dokument zur Zusammenarbeit zwischen Schulleitung, Schulkommission und Konvent wurde von Vertreterinnen und Vertretern aller drei Gremien sowie des Mittelschul- und Berufsbildungsamtes erarbeitet; den Anstoss dazu gab eine vorausgehende Umfrage der LKB an den Berufsschulen. Die hier formulierten Leitgedanken basieren auf Praxiserfahrungen und sollen nicht als Vorgaben, sondern als Impulse und Hilfestellungen verstanden werden, um die aktuelle Zusammenarbeit an einer Schule zu prüfen und weiter zu fördern. Entsprechend finden sich zu jedem Leitgedanken eine Reihe von Fragen und Hinweisen, die für die schulinterne Diskussion herangezogen werden können. Die Basis bilden das EG BBG und die jeweiligen Schulordnungen, die gesetzlichen Grundlagen werden im Folgenden jedoch nicht wiederholt.

Die Gedankenanstösse dieser Handreiche sind nicht losgelöst von den aktuellen Verhältnissen an einer Schule, von Vorgeschichten, Beziehungen, individuellen Sichtweisen und insgesamt der herrschenden Schulkultur zu verstehen. Eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Schulleitung, Schulkommission und Konvent wird wesentlich von der Haltung und Kooperationsbereitschaft der einzelnen Personen geprägt.

Impressum

Erstelldatum: Sommer 2023

Mitglieder der Arbeitsgruppe: Denise Sorba, Präsidentin LKB, Sándor Pongráz, Vizepräsident LKB, Meta Studinger, Rektorin ABZ; Judith Conrad, Rektorin BFS; Willi Wismer, Schulkommissionspräsident BSB; Simon Kuppelwieser, Schulkommissionspräsident ZAG; Carol Suter, MBA.

Leitgedanken zur Zusammenarbeit

1. Die Funktionen der Schulleitung, der Schulkommission und des Konventsvorstandes und ihr Zusammenwirken sind klar definiert und aufeinander abgestimmt.

Die Vertreterinnen und Vertreter von Schulleitung, Schulkommission und Konvent erfüllen innerhalb der Schule eine spezifische Funktion; mit dieser Funktion sind unterschiedliche Aufgaben, Rollen und Verantwortlichkeiten verbunden. Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit ist es wichtig, dass dieses Zusammenwirken klar definiert und abgestimmt ist – sowohl schriftlich als auch in der alltäglichen Praxis. Es braucht zudem ein gemeinsames Verständnis im Hinblick auf die Ziele der Schule. Entsprechend müssen neue Mitglieder sorgfältig in ihre Aufgaben eingeführt werden.

2. Es findet ein regelmässiger Austausch zwischen Gremienvertretungen statt.

Die Schulleitung, die Schulkommission und der Konventsvorstand tauschen sich regelmässig und in angemessener Transparenz aus, so dass sie ihre funktionspezifischen Aufgaben ausüben können. Die gremienübergreifende Teilnahme an Sitzungen ist institutionalisiert. Wichtige Veränderungsvorhaben werden auf Basis eines Kommunikationskonzepts vermittelt.

3. Die Zusammenarbeit ist getragen von einer vertrauensvollen Grundhaltung.

Die Gremien einer Schule verbindet als Grundauftrag, für die Schule optimale Rahmenbedingungen und eine förderliche Schulkultur zu etablieren. Dabei müssen auch unterschiedliche Sichtweisen konstruktiv diskutiert werden. Die Mitglieder der Schulleitung, der Schulkommission und des Konventsvorstandes pflegen dabei eine vertrauensvolle Zusammenarbeit, die dem Gegenüber zugesteht, verantwortungsvoll und im Sinne der Schule zu handeln. Erkennbare Differenzen oder Konflikte werden dabei frühzeitig, direkt und ehrlich angesprochen sowie wertschätzend diskutiert.

4. Es ist bekannt, welche Entscheidungen von der Schulführung getroffen werden und bei welchen Fragen zur Partizipation eingeladen wird.

Die Verantwortung der Schulführung liegt bei der Schulleitung und der Schulkommission. Der Konventsvorstand nimmt die Impulse und Sichtweisen aus der Lehrerschaft auf und bringt diese in die anderen Gremien vermittelnd ein. Eine umfassende Partizipation ist dabei prinzipiell zu fördern.

Fragestellungen zu den Leitgedanken

1. Die Funktionen der Schulleitung, der Schulkommission und des Konvents Vorstandes und ihr Zusammenwirken sind klar definiert und aufeinander abgestimmt.

Sind die **Funktionen** der Mitglieder der Schulleitung, der Schulkommission und des Konvents Vorstandes an der Schule klar definiert? Ist dies schriftlich festgehalten? Sind die Kernaufgaben, Verantwortlichkeiten, Zuständigkeiten und Schnittstellen allen bekannt?

Best practice-Empfehlungen:

- Interne Stellenbeschriebe, Funktionendiagramme und Prozessbeschreibungen schaffen Transparenz und damit ein besseres Verständnis für die unterschiedlichen Rollen.
- Unschärfen in den reglementarischen Dokumenten gremienübergreifend diskutieren und wenn möglich generell oder fallweise präzisieren.
- Die Schnittstellen zwischen den Funktionen und Gremien klären: Bei anforderungsreichen Fragen sind das Vorgehen und die Verantwortlichkeiten zu thematisieren.
- Die Mitglieder der Schulleitung, der Schulkommission und des Konvents Vorstandes wissen, wie sie mit formellen oder informellen Anfragen umgehen, die nicht sie selbst oder ihre Funktion betreffen. Im Grundsatz sollen Anliegen immer direkt bei der betroffenen respektive der zuständigen Person platziert werden.

Sind die Mitglieder der Gremien sich darüber einig, was die **Ziele der Schule** sind und welche Erfolgskriterien für die Gestaltung und Weiterentwicklung «guter Schule» relevant sind?

Best practice-Empfehlungen:

- Gremienübergreifend bestimmen, wie übergeordnete Ziele und das Schulleitbild gemeinsam erarbeitet und wie der Umsetzungsprozess und das Zusammenwirken der verschiedenen Funktionen gestaltet werden.
- Unterschiedliche Vorstellungen zu Zielen oder Differenzen im Rollenverständnis früh, direkt und ehrlich zur Sprache bringen.

Gibt es an der Schule eine strukturierte **Einführung für neue Mitglieder** von Schulleitung, Schulkommission und Konvents Vorstand?

Best practice-Empfehlungen:

- Neue Gremiumsmitglieder sorgfältig in ihre Rolle einführen: Sie kennen ihre Zuständigkeit basierend auf Schulordnung, Funktionendiagramm, Qualitätsmanagement und Konventsreglement.
- Gespräche mit relevanten Personen in anderen Gremien führen, um sich kennenzulernen und erste Erwartungen zu klären. Gibt es für diese Gespräche eine Agenda?
- Neuen Gremienmitgliedern eine Mentorin respektive einen Mentor zur Seite stellen. Am Ende der Einführung ist im Gespräch zu prüfen, ob dem neuen Mitglied seine Aufgaben weitgehend klar geworden sind.

2. Es findet ein regelmässiger Austausch zwischen Gremienvertretungen statt.

Wie werden andere Gremienmitglieder in die **Sitzungen** von Schulleitung, Schulkommission und Konventsvorstand einbezogen?

Best practice-Empfehlungen:

- Definieren, wie oft ein Mitglied der anderen zwei Gremien an den Sitzungen des eigenen Gremiums sinnvollerweise teilnimmt. Dabei ist zu klären, welcher Status ihnen an der Sitzung zukommt: Sind sie nur Zuhörende, haben sie Auftritte oder haben sie punktuell ein Mitspracherecht? Wie soll mit vertraulichen Informationen umgegangen werden?
- Wie konkret wird den Mitgliedern der anderen Gremien vermittelt, dass sie willkommen sind?
- Regelmässig gemeinsam prüfen, ob vorhandene Austausch- und Dialoggefässe zwischen den Gremien als ausreichend bewertet werden.

Thematisieren das Schulkommissionspräsidium und der Rektor/die Rektorin sowie die Schulleitung und der Konventsvorstand regelmässig ihre **Zusammenarbeit** und klären beidseitig die Erwartungen?

Best practice-Empfehlungen:

- Schulkommissionspräsidium und Rektor/-in treffen sich regelmässig bilateral – auch im Sinne von Sparringspartnern. Sie sind sich einig, welche Themen im kleinen Kreis diskutiert und geklärt werden, wann dagegen ein Thema in die Schulleitung respektive in die Schulkommission getragen und dort verhandelt werden soll. Sie achten darauf, dass Informationen aus bilateralen Gesprächen je nach Relevanz auch alle übrigen Gremienmitglieder erreichen.
- Zwischen Schulleitung und Konventsvorstand finden regelmässige Gespräche statt, um einen umfassenden Informationsaustausch zu gewährleisten, Anliegen auszutauschen und Zusammenkünfte vorzubereiten.

Gibt es für wesentliche Vorhaben ein **Kommunikationskonzept** an der Schule? Wird die Kommunikation gremienübergreifend abgestimmt?

Best practice-Empfehlungen:

- Bei Veränderungsprozessen wird die Gesamtheit der Lehrpersonen angemessen und wenn nötig schrittweise einbezogen. Neben der Bringschuld besteht auch eine Holschuld für Informationen.
- Die Gremien vereinbaren, wie und in welcher zeitlichen Abfolge eine Veränderung kommuniziert wird. Sie bestimmen die Kommunikationswege und -mittel.
- In sinnvollen Abständen schulintern über die Praxis der Kommunikation sprechen (Metakommunikation) und aus dieser Reflexion gemeinsam lernen.
- Dafür sorgen, dass an der Schule genügend niederschwellige Austauschgefässe ('Sounding-Boards', soziale Anlässe, Kaffeepausen) stattfinden, an denen sich die Angehörigen der Schule treffen und unterhalten können.

3. Die Zusammenarbeit ist getragen von einer vertrauensvollen Grundhaltung.

Wie erleben die Gremienmitglieder das **Vertrauensverhältnis** untereinander? In welchen Fragen und Situationen erleben sie das Zusammenwirken der verschiedenen Funktionen als unterstützend und reibungsfrei? Kann über Meinungsverschiedenheiten offen diskutiert werden, ohne dass die Beziehungsebene davon tangiert wird?

Best practice-Empfehlungen:

- In angemessener Regelmässigkeit einen Dialog darüber führen, was jedes Gremienmitglied für eine gute Zusammenarbeit wünscht. Zuhören ist dabei wichtig.
- Gegenseitiges Feedback – sowohl Lob als auch Kritik – trägt zu einem wachsenden Vertrauensverhältnis bei. Auf Basis des Qualitätsmanagements definieren, in welcher Kadenz und in welchen Gefässen Feedback ausgetauscht wird.
- Fehlerkultur: Auch die Mitglieder von Schulleitung, Schulkommission und Konventsvorstand dürfen Fehler einräumen. Dabei soll nicht nach einem Schuldigen gesucht, sondern gefragt werden, warum der Fehler passiert ist und wie er zukünftig vermieden werden kann. Das stärkt einen konstruktiven Umgang mit Fehlern und schafft Transparenz.

Im **Konfliktfall** bietet es sich an, rasch und direkt das Gespräch mit dem Gegenüber zu suchen. Findet das an der Schule statt, auch gremienübergreifend?

Best practice-Empfehlungen:

- Bei Differenzen üblicherweise einen Austausch am runden Tisch organisieren. Konflikte möglichst rasch zwischen den Betroffenen thematisieren; eine einmalige Klärungsrunde reicht dafür meist nicht aus, es braucht mehrere Gespräche, die am besten bereits im ersten Gespräch terminiert werden.
- Falls Klärungsgespräche erfolglos verlaufen, zeitnah den Dienstweg einschlagen und die nächsthöhere Instanz einschalten.
- Konflikte eskalieren indirekt auch deswegen, weil Worte auf die Goldwaage gelegt und Missgeschicke und Fehler überinterpretiert werden. Auf den Ton der Kommunikation achten, auf sarkastische Ausdrucksweise verzichten. Das direkte Gespräch suchen, statt lange E-Mails schreiben.
- Überlegen, welche legitimen Kanäle es für Lehrpersonen gibt, um Störungen konstruktiv zu adressieren, z.B. ein offenes Mikrofon an einem Konvent oder Sprechstunden in einzelnen Gremien.
- Bisweilen ist es aus Gründen des Datenschutzes und der Persönlichkeitsrechte nicht möglich, offenzulegen, was vor sich geht. Einer aufkommenden Gerüchteküche kann mit Verweis auf gemeinsame Werte oder unverfängliche Prozessinformationen begegnet werden, ohne die Details eines Falls offenzulegen.

4. Es ist bekannt, welche Entscheidungen von der Schulleitung getroffen werden und bei welchen Fragen zur Partizipation eingeladen wird.

Wie werden **Veränderungsvorhaben** initiiert und umgesetzt? Gibt es eine gemeinsame Vorgehensweise? Wird in Veränderungsprozessen genügend Raum und Zeit gewährt, um alle Beteiligten angemessen mitzunehmen? Werden Vorbehalte im Verlauf gebührend gehört, analysiert und einbezogen?

Best practice-Empfehlungen:

- Veränderungsvorhaben als Projekte mit klaren Meilensteinen und – wo nötig – reflektiven Lernschlaufen strukturieren.
- Veränderungen bringen es mit sich, dass Bestehendes respektive Bewährtes in Frage gestellt wird. In den drei Gremien sicherstellen, dass die Lehrpersonen und Mitarbeitenden der Schule angemessen abgeholt und eingebunden werden – sowohl erfahrene als auch junge Lehrpersonen und solche mit einem Kleinstpensum. Dies fördert eine Ausgewogenheit zwischen Innovation und Tradition.
- Ernsthafte und wertschätzende Kritik bedeutet immer eine Chance zur Verbesserung oder zur gemeinsamen Klärung von Betrachtungsweisen.

Wird **Partizipation** ausreichend gelebt, geschätzt und ermutigt? Ist je nach Vorhaben klar, welche Entscheidungen von den Führungsgremien aufgrund deren Verantwortung getroffen, welche Fragen dagegen partizipativ beantwortet werden? Ist klar, was mit 'Partizipation' genau gemeint ist und welche Erwartungen damit verbunden sind?

Best practice-Empfehlungen:

- Ausreichend Partizipationsgefässe mit klaren Fragestellungen schaffen.
- Über den Konvent sowie die Fachschaften, Unterrichtsteams oder Arbeitsgruppen bringen die an einer Schule Tätigen ihr Know-how ein und wirken in der Ausgestaltung und Entwicklung der Schule mit. Partizipation kann dabei Verschiedenes bedeuten: Die eigene Meinung einbringen; in der Ausgestaltung eines Vorhabens aktiv mitwirken; an der Entscheidungsfindung beteiligt sein. Wer partizipiert, leistet entsprechende Beiträge und übernimmt dafür eine Mitverantwortung.

Wird der **Konvent** als Gefäss gesehen, um schulweite Entwicklungsfragen zu diskutieren und in der Organisation des Unterrichts mitzuwirken? Geben die schulinternen Dokumente ausreichend Hinweise in Bezug auf die Aufgabenstellung, die dem Konvent zukommt, sowie für die praktische Durchführung des Konvents?

Best practice-Empfehlungen:

- Der Konventsvorstand nimmt eine vermittelnde Position zwischen Schulleitung und Lehrpersonen/Mitarbeitenden ein. Er greift relevante Themen der Lehrpersonen/Mitarbeitenden auf und vertritt diese in der Schulleitung und der Schulkommission sowie in der LKB. Die Delegierten der LKB sind – wenn möglich – gleichzeitig Mitglieder im Konventsvorstand.
- Im Konventsvorstand überlegen, wie die verschiedenen Anspruchsgruppen, z.B. Fachschaften oder Arbeitsgruppen, im Konvent eingebunden werden. Der Konventsvorstand trägt Anliegen und Wünsche nicht nur nach oben, sondern spielt auch Bälle zurück ins Kollegium.
- Konvente werden dann gut besucht, wenn die Inhalte relevant sind und die Form des Konvents Austausch und Mitwirkung ermöglicht. Dabei sind ausdrücklich verschiedenartige Umsetzungsvarianten denkbar.