

Projekt «Best Practice» an den Berufsfachschulen im Kanton Zürich

1. Allgemeine Informationen

Im Kontakt mit den Kolleginnen und Kollegen gelangen immer wieder Stimmungsbilder aus den Schulen an den Vorstand der Lehrpersonenkonferenz (LKB). Es gibt viele Schulen, bei denen alle an einem Strick ziehen, bei denen Auseinandersetzungen und Diskussionen zur produktiven Entwicklung beitragen, kurz, bei denen alles rund läuft. Uns erreichen aber auch Klagen und Fragen sowohl aus dem Lehrpersonenteam als auch von Rektorinnen und Rektoren zu Problemen und Missverständnissen im Schulalltag. Oft stehen wir dann zwischen den Fronten oder können aus anderen Gründen nicht direkt helfen oder uns einbringen.

Aufgrund dieser Erfahrungen entstand die Idee, an einem «Runden Tisch» zusammen mit Vertretungen der Schulkommissionen (SK), der Schulleitungen (KRB) und des Mittelschul- und Berufsbildungsamtes (MBA) eine Art **«Vademecum für die Zusammenarbeit zwischen den Gremien an den Schulen»** auszuarbeiten, das den Schulen zur Verfügung stehen sollte. Wir hoffen, dadurch die Zusammenarbeit an den Berufsfachschulen im Kanton zu stärken. Denn – das wissen wir alle – in einem guten Schulklima macht das Lernen und Arbeiten Spass und ist erfolgreich. Sowohl aus dem MBA wie auch von der Rektorenkonferenz bekamen wir für diese Idee positive Rückmeldungen.

Wir nehmen gleichzeitig auch wahr, dass an gewissen Schulen die **Konvente** an Bedeutung verlieren und die Aufgabe als Konventspräsident, als Konventspräsidentin nicht mehr attraktiv erscheint. Diese Entwicklung möchten wir als direkt betroffenes Gremium genauer beobachten und uns Verbesserungen ausdenken.

In Vorbereitung der geplanten weiterführenden Zusammenarbeit schlug uns die KRB und das MBA vor, einen Weg zu suchen, um herauszufinden, woran es liegt, wenn an einer Schule alle zusammenarbeiten und einander zum Gedeihen einer guten Schulkultur unterstützen. Daraus entstand die Umfrage «Best Practice». **Wir hoffen, dass wir mit dieser Umfrage die Stärken aller Schulen und die Merkmale der starken Schulen einfangen konnten.**

Dafür verschickten wir **vier identische Fragetools**, je eines an die **Schulleitungen** (SL), eines an die **Delegierten** (LP), eines an die **Konventspräsidien** (KP) sowie eines an die Schulkommissionen (SK). **Die Umfrage ist anonym.** Es sollen keine Vergleiche zwischen den Gremien an einzelnen Schulen oder zwischen Schulen stattfinden, sondern wir wollen die *Best Practice* von allen vier Stakeholdern über den ganzen Kanton sammeln und von **guten Erfahrungen** profitieren.

Wir sind keine Umfrageprofis, aber wir haben unser Bestes gegeben. Im Folgenden haben wir die wichtigsten Ergebnisse zusammengefasst.



2. Versand und Rücklauf

Der Fragebogen wurde über den Präsidenten der KRB, Kurt Eisenbart, an alle Rektorinnen und Rektoren verschickt, mit dem Hinweis, dass auch Mitglieder der erweiterten Schulleitung teilnehmen können. Den Versand für die Schulkommissionen übernahm die Präsidentin der Präsidialkonferenz, Sabine Wettstein. Die Delegierten (LP) und die Konventspräsidien (KP) wurden über die Verteilerlisten des Vorstands direkt angeschrieben. Der Rücklauf betrug bei den Konventspräsidien 14 (+ 5), bei den Delegierten 39, davon sind gleichzeitig 5 Konventspräsidentinnen oder Konventspräsidenten. Von den Schulkommissionen erhielten wir 14 beantwortete Fragebögen und von den Schulleitungen 39.

3. Auswertung der Umfrage

Zusammenarbeit	
Frage 2 <i>Wie schätzt du/schätzen Sie im Allgemeinen die Zusammenarbeit an deiner/Ihrer Schule zwischen den Gremien ein?</i>	Die Zusammenarbeit wird im Gesamten von SL, KP und LP positiv bewertet. Grundsätzlich weisen SL und KP ein ähnliches Bild auf. Die SK weichen am meisten davon ab; sie schätzen die Zusammenarbeit insbesondere zwischen SL und Konvent als eher negativ ein. Die Rückmeldungen der LP zeigen auf, dass SL und SK mit den LP eher wenig zusammenarbeiten. Die SL hat tendenziell ein positiveres Bild der allgemeinen Zusammenarbeit als LP und SK. Am besten schneidet die Zusammenarbeit unter den LP ab.
Frage 3 <i>Weiterführende Fragen</i>	SL/SK interessieren sich aus ihrer Sicht für die Belange des Konvents: Hier klaffen die Meinungen zwischen SL/SK und LP auseinander, die eher nicht dieser Meinung sind. Das Interesse der SK und sogar der SL am Konvent wird von den LP als eher gering eingeschätzt. Punkte a und b stimmen bei allen vier Gremien grundsätzlich überein: KP und LP arbeiten zusammen.
4. Erfolgsrezepte/ Best Practice	➔ Regelmässiger Austausch unter den Gremien ist wichtig und wird auch gewünscht. ➔ Ausserschulische Aktivitäten fördern das gegenseitige Vertrauen und somit die Zusammenarbeit. ➔ Alle ziehen an einem Strick.
5. Wünsche	➔ Konstruktive Zusammenarbeit sowie regelmässiger Austausch unter den Gremien ➔ Berücksichtigung der Wünsche/Probleme des Konvents und vermehrte Einbindung der LP in die Schulentwicklung ➔ Gegenseitiges Vertrauen muss vorhanden sein!



Kommunikation	
Frage 6 <i>Wie schätzt du/schätzen Sie im Allgemeinen die Kommunikationskultur an deiner/Ihrer Schule zwischen den Gremien ein?</i>	LP nehmen die Kommunikation als eher negativ wahr (ausser untereinander), während die SL die Kommunikation eher gut einschätzt. Hier stimmen KP und SL nicht überein. Die KP nehmen die Kommunikation zwischen der SL und dem Konvent deutlich positiver wahr als die Delegierten. Die SL sieht die Kommunikation zwischen SK und LP als eher nicht so gut. Auch in der SK nimmt man wahr, dass die Kommunikation zw. LP und SK nicht sehr gut ist.
Frage 7 <i>Wieviele Konvente finden statt?</i>	SK sind z.T. nicht genau informiert, wie viele Konvente es gibt. Es gibt keine Schule ohne Konvente. In den Schulen variiert die Anzahl Konvente von 1 bis mehr als 3. Mehrheitlich finden 2 (Haupt)Konvente pro Jahr statt. (Hier wurden evtl. die Fragen bzgl. Haupt- und Teilkonvente nicht ganz klar beantwortet.)
Frage 8 <i>Weiterführende Fragen</i>	Die Divergenz punkto offener Kommunikation zwischen KP und LP ist auffallend. LP schätzen die Kommunikation in allen Bereichen negativer ein, während SL die Kommunikation als zufriedenstellend wahrnehmen. Die LP haben aus ihrer Sicht wenig Kontakt zu den SK-Mitgliedern, während die SK-Mitglieder den Kontakt als vorhanden wahrnehmen. 8b) Die offene Kommunikation innerhalb der Gremien wird von den SL und KP meist als gegeben wahrgenommen, während SK und LP dies negativer einschätzen.
9. Erfolgsrezepte/ Best Practice	➔ Eine klare, wertschätzende, intensive und zeitnahe Kommunikation scheint in allen Gremien eine «Best Practice» zu sein. Auch eine Institutionalisierung und Differenzierung der Kommunikationsgefässe wird als Erfolgsrezept gesehen. Unbequemes soll auch offen kommuniziert werden.
10. Wünsche	➔ Die Wünsche sind sich recht ähnlich: Jedes Gremium möchte eine klar definierte, direkte und zeitnahe Kommunikation. Alle wünschen sich, dass die anderen, gerade auch bei schwierigen Themen, frühzeitig den Kontakt suchen. ➔ Den Wünschen der KP merkt man an, dass sie manchmal zwischen den Anspruchsgruppen SL und LP stehen und sich eine Annäherung oder einen direkteren Austausch zwischen den beiden Gremien wünschen. ➔ Vonseiten der Lehrpersonen wird eine Vertrauensperson gewünscht, an die man sich bei Bedarf richten kann.



Feedback	
Frage 11 <i>Wie schätzt du/schätzen Sie im Allgemeinen die Feedbackkultur an deiner/Ihrer Schule zwischen den Gremien ein?</i>	Feedback unter den LP und LP/KP schätzen alle vier Gremien ähnlich ein. LP/SL und LP/SK ist nicht optimal. Hier besteht eine Divergenz in der Einschätzung zwischen SL/SK und LP.
Frage 12 <i>Weiterführende Fragen</i>	Grundsätzlich sind die Aussagen hier deckend in allen vier Gremien eher negativ bewertet. Die Feedbackkultur hat offensichtlich Verbesserungspotential. Die LP schätzen die Feedbackkultur am negativsten ein. Die SK werden offenbar wenig einbezogen.
13. Erfolgsrezepte/ Best Practice	➔ Genaue Prozesse, Gefässe und Strukturen für Feedback sind definiert, implementierte Feedbackkultur für alle ➔ Offenheit und Kritikfähigkeit von allen Seiten ➔ Feedback ist losgelöst von Beurteilung
14. Wünsche	➔ 360 ° Feedbacks werden von LP und SL gewünscht, regelmässige Feedbacks ➔ Neue LP gut über Schulkultur informieren ➔ Mehr positives Feedback
Wahlen	
Frage 15 <i>Wie wird die Neu-/Wiederwahl an deiner/Ihrer Schule gehandhabt?</i>	Der Konvent wird bei der Wahl eines neuen Rektors/einer neuen Rektorin meist gefragt, dabei sind sich alle einig. Interessanterweise gibt es SK und SL, die aussagen, der Konvent werde bei der Neu-/Wiederwahl <u>nicht</u> gefragt. Bei der Wahl und Auswahl der Kandidaten widerspricht sich die Wahrnehmung. Während die SK/SL es so empfinden, dass den Wünschen des Konvents entsprochen wird, sehen dies die LP anders.
16. Erfolgsrezepte/Best Practice	➔ Der frühe Einbezug der Lehrpersonen in das Wahlverfahren ➔ Transparenter Prozess, frühe Informationen ➔ Datenschutz einhalten
17. Wünsche	➔ Eine Wahlkommission mit einem echten Mitspracherecht des Konvents ➔ Auftritte vor dem Konvent sollen nicht mehr stattfinden ➔ Keine Strafraktionen bei Wiederwahl, sondern die Probleme vorher ausdiskutieren (SK) ➔ Alle Gremien wünschen einen echten Einbezug in irgendeiner Form von allen Beteiligten



4. Interessante Beobachtungen

Konventspräsidien sind häufig in ihren Antworten näher bei den Schulleitungen als bei den Lehrpersonen, die Kommunikation und der Kontakt der KP zu den Lehrpersonen wird von den LP nicht immer als ideal empfunden. Die KP sind an das Dienstgeheimnis gebunden, was ihnen die Kommunikation mit den Lehrpersonen evtl. erschwert. (Anm.) Gleichzeitig beklagen sich die KP über mangelndes Interesse, mangelnde Teilnahme an den Konventen und Unkenntnis der Protokolle. Offensichtlich herrscht in einigen Fällen zwischen den KP und den LP eine gewisse Distanz.

Schulkommissionen: Der Kontakt und die Kommunikation zwischen LP und SK ist wenig ausgebaut. Die SK ist auch wenig in die gesamte Feedbackkultur einbezogen.

Schulleitungen haben insgesamt ein positiveres Bild von den angesprochenen Themen als die anderen Gremien. (Das zeugt sicher auch davon, dass die SL einiges dafür tut, dass es an der Schule gut «läuft». Anm.)

5. Good Practice zur Vermeidung von Konflikten

Schulleitung	Transparenz, Wertschätzung, zeitnahe Kommunikation, frühes und offenes Ansprechen von Problemen
Schulkommission	Klare Aufgabenverteilung, klare Kommunikation Klare Rolle und regelmässiger, respektvoller Austausch; Probleme schnell, transparent und direkt ansprechen
Lehrpersonen/Delegierte	Offene und klare Kommunikation, das Gegenüber ernst nehmen, Fehler zugeben können
Konventspräsidium	Alle ziehen am gleichen Strick; fair, offen und gewaltfrei kommunizieren; allseitige Kritikfähigkeit; Konvent als Informationslieferant und Diskussionspartner für die SL verstehen
➔ Transparenz wird von allen gewünscht; offene, wertschätzende und klare Kommunikation sind das A und O, klare und transparente Kommunikationskonzepte für alle ➔ Jedes Gremium kennt seine Aufgaben und nimmt diese wahr. ➔ Dienstwege müssen klar sein und kommuniziert werden, man muss wissen, an wen man sich wenden muss, falls Probleme auftreten. (Ansprechperson für Probleme für Lehrpersonen, die nicht der SL oder dem KP angehören >Psychologische Beratung, Mediation an der Schule?) ➔ Transparenz in der Verteilung der Aufgaben, Kompetenzen und Pflichten; (Entlastungslektionen Anm.)	

Arbeitsgruppe des Vorstands „Best practice“

Brigitte Eberle, Andy Corsten, Natalie Mittelholzer, Sándor Pongracz, Denise Sorba, Regula Trüeb