



Stand November 2019

vertraulich nur für LKB DV

Projekt Governance Zwischenbericht

Ausgangslage

Im Sommer 2018 erteilte die Bildungsdirektorin dem Mittelschul- und Berufsbildungsamt den Auftrag, unter dem Namen „Governance“ ein Projekt zu starten, das sich auf verschiedenen Ebenen um eine Verbesserung der Steuerung, Führung und Aufsicht im System der Sekundarstufe II bemüht.

Ausgelöst wurde der Auftrag durch einen Handlungsbedarf, der sich in drei Felder subsumieren lässt:

Wiederaufnahme Revision EG BBG

Vom 9. November 2016 bis 3. März 2017 wurde im Auftrag des Regierungsrats eine Vernehmlassung zu Änderungen des Einführungsgesetzes zum Bundesgesetz über die Berufsbildung vom 14. Januar 2008 (EG BBG, LS 413.31) durchgeführt, welche neben anderem auch die Steuerung und Aufsicht der Berufsfachschulen betraf. Vorgesehen war, dass die Schulkommissionen von der Verantwortung für die Schul-Strategie sowie von der Finanzverantwortung entbunden werden. Weiter sollte die Amtszeitbeschränkung (12 Jahre, Verlängerung nur „in besonderen Fällen“) entfallen und statt einer Wahl durch den Regierungsrat eine Wahl durch die Bildungsdirektion erfolgen. Auch die gesetzliche Verpflichtung der Rektorinnen und Rektoren zum Unterrichten sollte aufgehoben werden. Verschiedene Gruppen äusserten sich kritisch zur Revision, so dass diese im Sommer 2017 sistiert wurde.

Sowohl die KRB (Konferenz der Rektorinnen und Rektoren der Zürcher Berufsfachschulen) als auch die PZB (Präsidialkonferenz der Zürcher Berufsfachschulen) sind jedoch schon kurz darauf an die Bildungsdirektion gelangt mit dem Wunsch, den Revisionsprozess wieder aufzunehmen und die Anpassungen, die von ihnen begrüsst werden, umzusetzen. Es besteht ein gewisser Druck, den Prozess zeitnah zu Ende zu führen.

Postulat 46/2015 Attraktive und zeitgemässe Anstellungsbedingungen für die Schulleitung/Rektorinnen und Rektoren auf der Sekundarstufe II

Am 16.3.2015 überwies der Kantonsrat oben genanntes Postulat von Sabine Wettstein, Dieter Kläy und Peter Vollenweider, in welchem neue Anstellungsmodelle für Schulleitungsmitglieder gefordert werden, etwa eine Flexibilisierung der Unterrichtsverpflichtung, eine Einreihung in einer separaten Lohnklasse oder die Unterstützung (und Entlastung) der pädagogischen Leitung durch einen Ausbau der Zentralen Dienste. Entsprechend der Per-



sonalpolitik des Kantons sollte zudem auch die Möglichkeit geschaffen werden, eine Schulleitungsfunktion als Teilzeit-Anstellung wahrzunehmen. Das Postulat wurde entgegengenommen und seitens MBA ein «Runder Tisch» ins Leben gerufen, der zwischen 2016 und 2017 Umsetzungsmöglichkeiten des Postulates prüfte. Als Resultat wurde die Möglichkeit einer zeitweisen Reduktion der Unterrichtsverpflichtung für Schulleiterinnen und Schulleiter eingeführt sowie die Möglichkeit, das Pensum als Prorektorin/Prorektor bis auf minimal 80% zu senken, wobei Unterrichtstätigkeit und Leitungsfunktion zu gleichen Teilen zu reduzieren sind. Am 14. März 2018 beantragte der Regierungsrat dem Kantonsrat, das Postulat auf Grund der getroffenen Massnahmen abzuschreiben. In der Behandlung durch die Kommission für Bildung und Kultur des Kantonsrates wurde jedoch deutlich, dass die Abschreibung zwar akzeptiert, jedoch erneute parlamentarische Vorstösse folgen würden, wenn das Thema nicht weiter im Fokus der Bildungsdirektion verbleiben und weitergehende Massnahmen ergriffen würden, um zeitgemässe Anstellungsbedingungen sicherzustellen. Ebenfalls zu diesem Themenfeld ist ein Spezialproblem zu zählen, das im September 2018 auch in Form einer kantonsrätlichen Motion (Kr.Nr 297/2018) artikuliert wurde: Die schulische Tradition, dass der engste Kreis von Kandidatinnen und Kandidaten für eine Schulleiterstelle sich dem Gesamtkonvent vorzustellen hat, entspricht nach Meinung der Motionärinnen nicht mehr dem aktuellen Rechtsverständnis, welches auch für Schulleitungsstellen ein Bewerbungsgeheimnis einfordert.

Fragen zu Rollen, Steuerung, Führung und Aufsicht im Tagesgeschäft

Drittens stellen sich im Arbeitsalltag immer wieder Fragen, die auf unklaren Rollen oder unklaren Formulierungen in den rechtlichen Grundlagen beruhen. Insbesondere ist im Konfliktfall oft nicht eindeutig geklärt, wer entsprechende Weisungsbefugnisse hat. Konkret zeigt sich dies an der „Doppelaufsicht“ der Schulleitung durch die Schulkommission als „oberstem Organ“ einerseits und dem MBA als Vertretung der Bildungsdirektion andererseits, welche kraft der kantonalen Verfassung und Organisationsverordnung der Bildungsdirektion vom 25. Januar 2017 (OV BI) ebenfalls ein Weisungsrecht über die ihr unterstellten Institutionen besitzt.

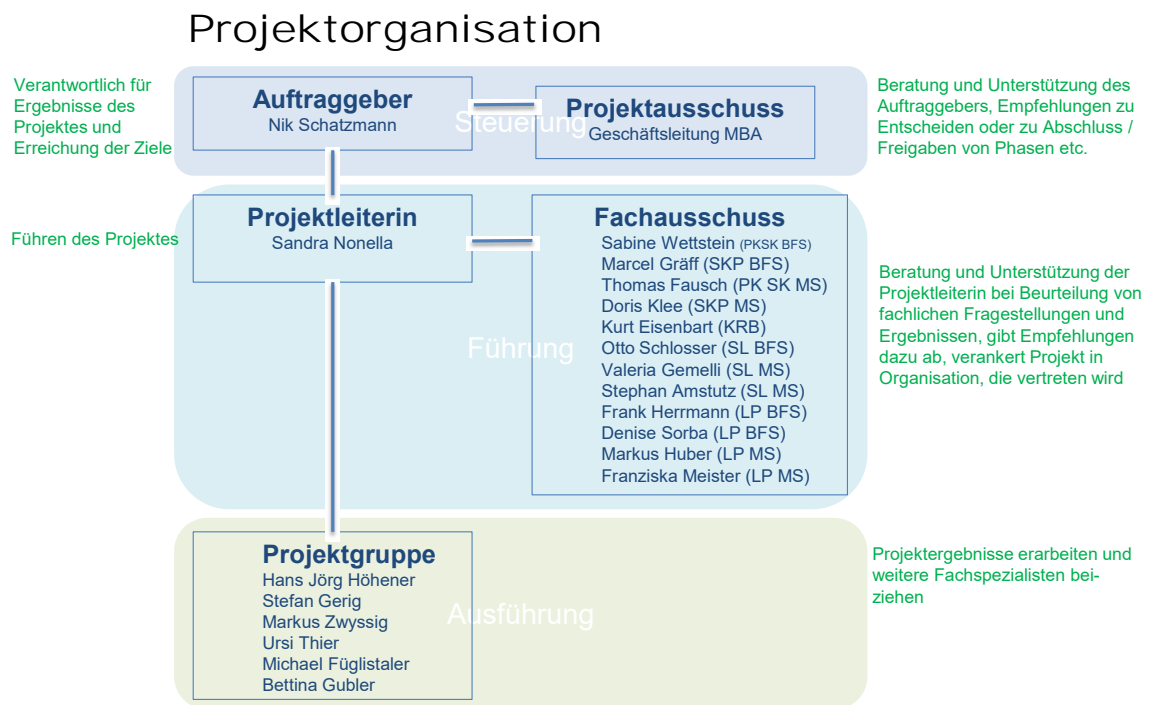
Eine historische gewachsene und pragmatisch gelebte Aufgabenteilung mag angesichts der grundsätzlich sehr guten Zusammenarbeit zwar über weite Strecken funktionieren. Gerade dann, wenn keine „Schönwittersituation“ herrscht, sondern Störungen im System auftreten, zeigt sich aber allzu oft, dass eine effiziente Konfliktbearbeitung durch unklare Eskalationswege erschwert wird und Störungen damit Gefahr laufen, verschleppt zu werden und sich zu verstärken, was nicht im Interesse der Beteiligten sein kann.

Im Sinne einer Gesamtbearbeitung aller Themenfelder wurde deshalb im Herbst 2018 die Arbeit am „Projekt Governance“ aufgenommen.



Projekt Governance

Um oben erwähnte Handlungsfelder zu diskutieren, wurde im Oktober 2018 der „Round Table“, welcher sich im Zusammenhang mit dem Postulat Wettstein (Attraktive Anstellungsbedingungen) konstituiert hatte, reaktiviert. Dieser Fachausschuss setzt sich aus insgesamt zwölf Vertreterinnen und Vertretern von Schulkommissionen, Schulleitungen und Gesamtkonventen bzw. Lehrpersonen von Mittel- und Berufsfachschulen zusammen. Dieser traf sich zwischen Oktober 2018 und Oktober 2019 insgesamt viermal. Eine Projektgruppe, bestehend aus einer Mitarbeiterin des Generalsekretariats der Bildungsdirektion und sieben Mitarbeitenden des Mittelschul- und Berufsbildungsamtes, verarbeitete jeweils die Resultate dieser Diskussionen. Berücksichtigt wurden ausserdem die Rückmeldungen und Hinweise von Vertreterinnen und Vertretern der Personalverbände.



Dem Projekt Governance wurde folgender Leitgedanke zugrunde gestellt:

Governance Schulen ist die Gesamtheit aller Grundsätze, die unter Wahrung von Gestaltungsfreiheit, Entscheidungsfähigkeit und Effizienz auf allen Ebenen Transparenz und ein ausgewogenes Verhältnis von Steuerung, Führung und Kontrolle anstreben.

Die zukünftige Governance Sekundarstufe II soll auf diesen Leitgedanken abgestimmt sein. Alle bisher im Projekt Beteiligten sind sich einig, dass die zukünftige Regelung daran zu



messen ist, ob sie im Ernstfall, nämlich dann, wann Meinungsverschiedenheiten, Streitigkeiten oder sonstige Probleme auftreten, eindeutige Antworten liefert. Deshalb ist insbesondere auf eine Klärung, Präzisierung und Aktualisierung der Rollen Wert zu legen. Die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten müssen künftig hinreichend abgegrenzt und klar definiert sein. Dem Subsidiaritätsprinzip ist dabei wie bisher angemessen Rechnung zu tragen.

Ausgehend von der Frage, welches unter der aktuellen Regelung der Verhältnisse die Brennpunkte sind, wurde der Fachausschuss eingeladen, seine Einschätzungen einzubringen. Die vielfältigen Themen wurden in vier Cluster gegliedert: Steuerung, Führung, Kontrolle und Bestellung der Organe. Jedes Cluster unterteilt sich in verschiedene Unterthemen:

Cluster: Steuerung

- Kantonale Gremienstruktur
- System-Steuerung / Angebote
- System-Strategie / Entwicklung / Innovation
- Einzelschul-Strategie
- Planungsprozesse
 - *Personelle Ressourcen / Stellenplan*
 - *Finanzierung*
 - *Lehrmittel*
 - *Immobilien*

Cluster: Führung

- Operative Führung
 - *Personal*
 - *Finanzen*
 - *Organisation*
 - *Pädagogik*

Cluster: Kontrolle

- Aufsicht
 - *Ebenen*
 - *Instrumente*
 - *Massnahmen*

Cluster: Bestellung der Organe

- Definition der Schulleitung
- Amtszeit / Anstellung Schulleitung
 - *Anstellung*
 - *Verfahren (Assessment, Konvent)*

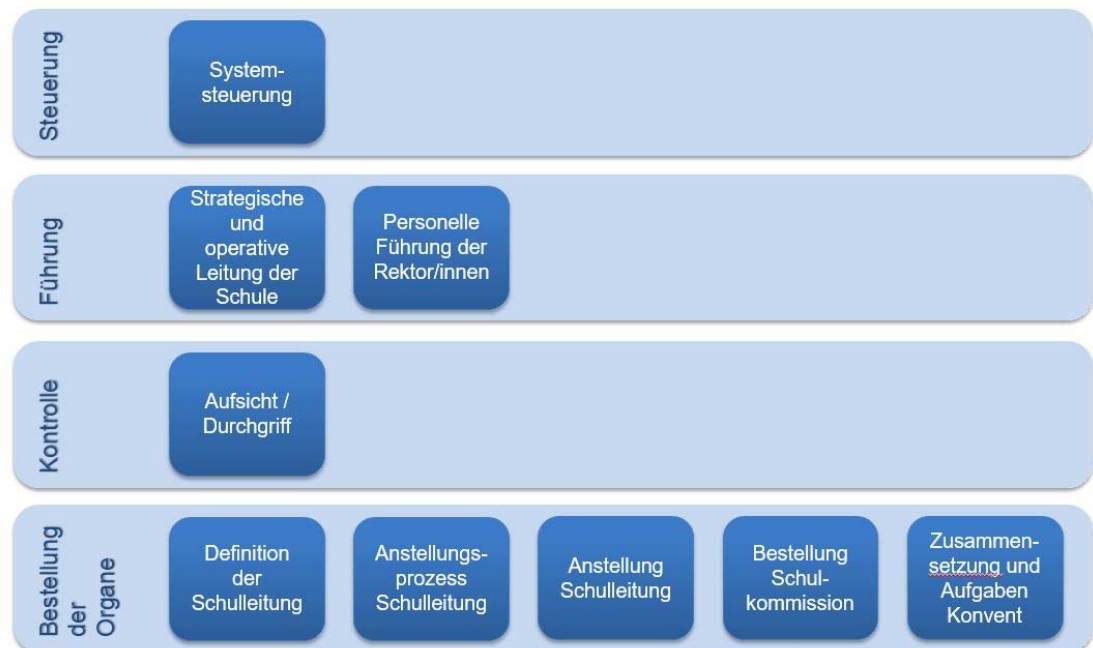


- *Instanz*
- *Ende*
- *Dauer*
- *Gender-Thematik*
- *Anstellungsbedingungen Schulleitung*
 - *Unterrichtsverpflichtung*
 - *Funktionszulage / Einreihung*
 - *Teilzeitarbeit*
 - *Job-Sharing*
 - *Anforderungen*
- *Wahl Schulkommission*
 - *Verfahren*
 - *Amtszeit*
 - *Anforderungen*
 - *Anzahl Mitglieder*
- *Konvente*
 - *Zusammensetzung*
 - *Rolle*

Pro Cluster hat die Projektgruppe ein oder mehrere Factsheets erstellt und für alle Unterthemen verschiedene und breite Lösungsvarianten ausgearbeitet. Diese wurden anschliessend zusammen mit dem Fachausschuss nach Chancen und Risiken bewertet. Gestützt auf die Factsheets entwickelte die Projektgruppe in Zusammenarbeit mit dem Fachausschuss eine Auswahl der Lösungsvarianten weiter. Diese lassen sich in folgende Handlungsfelder aufteilen:



Die Projektmitarbeitenden haben folgende Handlungsfelder identifiziert:



Handlungsbedarf

Bei den verschiedenen im aktuellen System tätigen Gremien ist gemäss Diskussionsstand Mitte November 2019 der Änderungsbedarf unterschiedlich gross.

Keine Änderung erfahren sollen die Rollen des Kantonsrates, der Finanzkontrolle, der einzelnen Lehrpersonen sowie das übrige Personal der Schulen. Einigkeit besteht auch, dass dem Bildungsrat im Rahmen der ihm zugewiesenen Kompetenzen weiterhin die pädagogische Steuerung des Gesamtsystems Sekundarstufe II obliegen soll. Auf diese Gremien wird deshalb im Weiteren nicht mehr eingegangen.

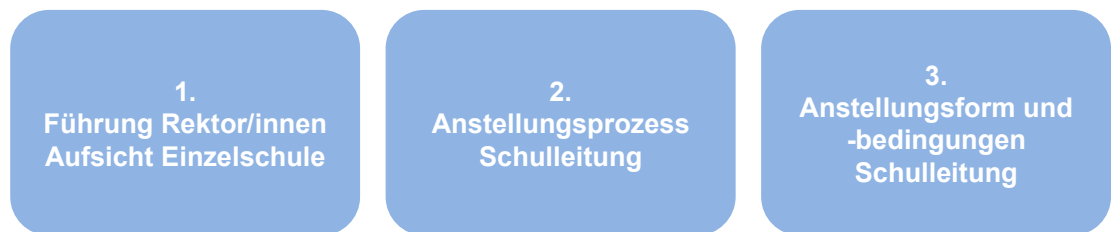
Noch nicht geklärt sind die Rollen von SLK und KRB sowie der beiden Präsidialkonferenzen der Berufsfachschulen und der Mittelschulen. Je nach Ausgestaltung der Aufsicht (siehe unten) ist der Handlungs- bzw. Anpassungsbedarf bei den Gremien unterschiedlich gross und soll dann diskutiert werden, wenn die Aufsicht über die Einzelschulen geklärt ist.

Unbestritten ist der Handlungsbedarf in der Frage der Führung und Kontrolle (Klärung der Rollenverteilung zwischen SK, SL und MBA) sowie bei der Bestellung der Organe.



Handlungsfelder / Fokusthemen

Aus den vier Workshops mit dem Fachausschuss und den Gesprächen mit den Personalverbänden haben sich drei zentrale Fokusthemen herauskristallisiert, wobei v.a. beim ersten Differenzen zwischen den Berufsfachschulen und den Mittelschulen auftreten:



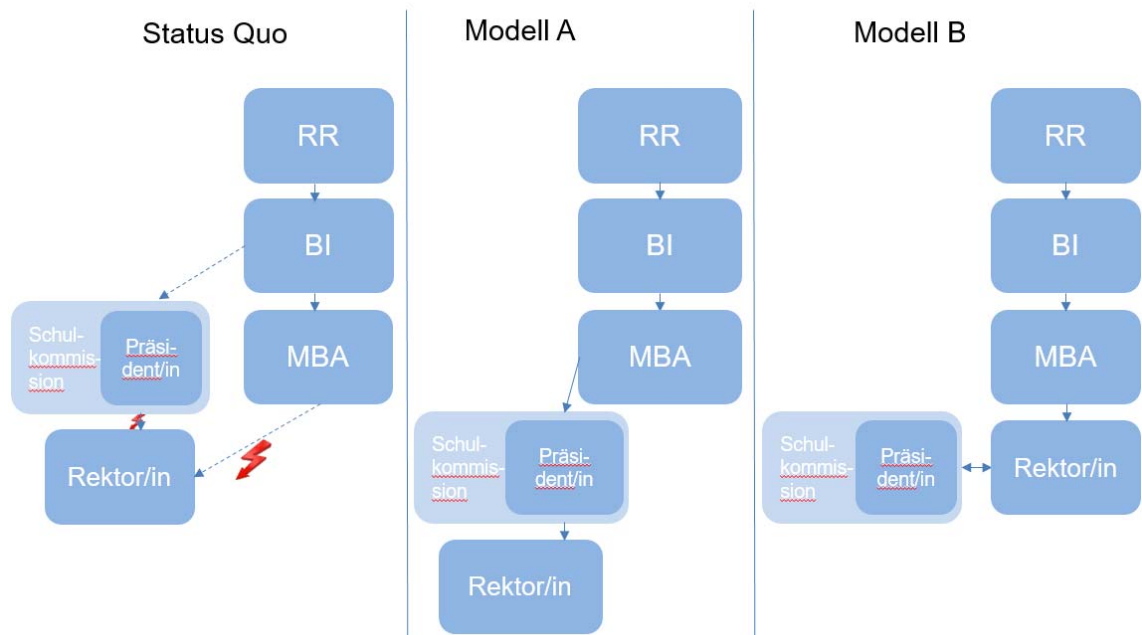
Im Folgenden werden die diskutierten Lösungsansätze in einzelnen Unterkapiteln präsentiert, wobei auf allfällige Querbezüge zwischen den Fokusthemen hingewiesen wird.

Führung Rektorinnen / Aufsicht Einzelschule

Unter den geltenden Bestimmungen ist die Aufsicht über die Schulen unklar geregelt. Es besteht eine doppelte Aufsicht durch die Schulkommission als oberstes Organ der Schule und das MBA als der Schule hierarchisch ebenfalls übergeordnete Behörde. Ausserdem trennt das heutige System aufsichtsrechtliche und operative Aufgaben nur ungenügend, da die Schulkommission als Aufsichtsorgan teilweise auch finanzielle und personalrechtliche Aufgaben erfüllt, die zu den operativen Aufgaben der Schulleitung gehören. Die aufsichtsrechtlichen Aufgaben und Kompetenzen zwischen Schulkommission und MBA sind darum zu klären. Eine punktgenaue Aufteilung wird aber kaum gelingen, da diese kompliziert und immer unvollständig ausfallen wird, wodurch erneut Unklarheit entstünde. Die Aufsicht über die Schulen kann deshalb nur abschliessend geklärt werden, wenn sie unmittelbar und umfassend einer der beiden Instanzen zugewiesen wird. Auf der Basis der Workshops wurden zwei Modelle erarbeitet. Diese sollen im Folgenden erläutert werden. Es ist darauf hinzuweisen, dass es sich zum jetzigen Zeitpunkt erst um grundsätzliche Stossrichtungen handelt. In der weiteren Projektarbeit sind bei beiden Modellen noch zahlreiche offene Fragen und ungelöste (Detail-)Probleme zu bearbeiten bzw. nachgelagerte Unter-Entscheide zu treffen.



Führung der Rektor/innen: 2 neue Modelle



Modell A

Steuerung: Analog zu heute soll das MBA den einheitlichen Vollzug von Gesetzen und Verordnungen über Vorgaben in Form von Richtlinien o.ä. regeln und die Angebote im Bildungsbereich über Ressourcenzuteilungen (inkl. finanzielle Mittel), Leistungsaufträge und Leistungsvereinbarungen steuern. Im Rahmen der von der Bildungsdirektion zugewiesenen Kompetenzen soll das MBA weiterhin Geschäfte und Ausgaben bewilligen. Die Kompetenzen ergeben sich aus Gesetz und Verordnungen. Antragsteller wird im Modell A jedoch neu der Präsident der Schulkommission sein.

Beratung und Unterstützung durch das MBA: Ebenfalls unverändert soll das MBA den Schulen in personellen, finanziellen und rechtlichen Angelegenheiten beratend und unterstützend zur Seite stehen, wobei inskünftig der Schulkommissionspräsident / die Schulkommissionspräsidentin stets zu involvieren ist.

Aufsicht: Unter den geltenden Bestimmungen ist die Aufsicht über die Schulen unklar geregelt. Es besteht eine doppelte Aufsicht durch die Schulkommission als oberstes Organ der Schule und das MBA als der Schule hierarchisch ebenfalls übergeordnete Behörde. Die Aufsicht über die Schulen soll deshalb unmittelbar und umfassend der Schulkommission zugewiesen werden. Damit würde die Weisungstätigkeit des MBA gegenüber der Schulleitung entfallen. Im Rahmen seiner Aufsicht wendet sich das MBA an den Präsidenten / die Präsidentin der Schulkommission. Es wäre inskünftig an der Schulkommission zu



prüfen, ob das Handeln der Schulleitung rechtmässig, das heisst, ob die anwendbaren Gesetze und Vorgaben eingehalten sind (Compliance), und zweckmässig, also zur Erreichung eines Ziels geeignet ist. Dazu gehört insbesondere auch die Aufsicht, ob die finanziellen Vorgaben eingehalten sind. Die Aufsichtspflicht der Schulkommission soll jedoch die pädagogische und fachliche Aufsicht klar nicht umfassen. Diese soll in den Aufgabenkreis der Rektorin bzw. des Rektors fallen. Die Aufsicht hat immer massvoll zu sein.

Anstellung: Die Schulkommission bleibt wie bisher Anstellungsbehörde. Im Falle eines Wechsels zu einer Anstellung von Rektor/in und Prorektor/innen (anstelle einer Wahl auf Wahlperiode, siehe unten Pkt. 3) stellt sie diese an (und entlässt sie ggf. auch), da es kein Auseinanderklaffen der Antrags-, Anstellungs- und Beurteilungsinstanz geben soll. Sie entscheidet weiterhin über die Anstellung und Entlassung von unbefristet angestellten Lehrpersonen und trägt die Verantwortung für die Mitarbeiterbeurteilung der Rektor/in und Prorektor/innen sowie unbefristet angestellten Lehrpersonen.

Es sind in diesem Modell auch Zwischenformen möglich, dass z.B. die Schulkommission nur Rektor/in und Prorektor/innen anstellt und entlässt und der Rektor die Lehrpersonen. Sollte es bei einer Wahl bzw. Anstellung auf Amtsperioden bleiben, so würde die Schulkommission die Rektor/in und die Prorektor/innen Antrag auf Wahl bzw. Anstellung stellen, wobei die Anstellungsinstanz noch zu bestimmen wäre.

Darüber hinaus soll die Schulkommission wie bisher die Schulleitung beraten, begleiten und unterstützen. Die Schulkommission soll zudem weiterhin die wichtige Aufgabe der Verbindung zur Gesellschaft, Wirtschaft, den Zubringer- und Abnehmerinstitutionen und zu den übrigen Akteuren an den Übergängen sicherstellen.

Wahl der Mitglieder der Schulkommission: Die Mitglieder der Schulkommission sollen zur Vereinfachung der administrativen Abläufe neu durch das MBA statt durch die Bildungsdirektion gewählt werden. Die Wahl der Schulkommissionsmitglieder soll gemäss aktuellem Projektstand weiterhin auf Amtszeit von vier Jahren erfolgen, wobei die Möglichkeit zur zweimaligen Wiederwahl beibehalten werden soll. Wenn ein bestehendes Mitglied in die Funktion als Präsidentin oder Präsident gewählt wird, soll die Amtszeit neu zu zählen beginnen. Sollte das Modell A zur Anwendung gelangen, ist hingegen zu klären, ob die aktuell geltenden Rechtsgrundlagen genügen, um die Durchgriffsrechte der Bildungsdirektion im Falle einer Vernachlässigung oder Verletzung der Aufsichtspflicht durch die Schulkommission sicherzustellen.

Modell B

Steuerung: Analog zu heute soll das MBA den einheitlichen Vollzug von Gesetzen und Verordnungen über Vorgaben in Form von Richtlinien o.ä. regeln und die Angebote im Bildungsbereich über Ressourcenzuteilungen (inkl. finanzielle Mittel), Leistungsaufträge und Leistungsvereinbarungen steuern.



Genehmigung: Im Rahmen der von der Bildungsdirektion zugewiesenen Kompetenzen soll das MBA weiterhin Geschäfte und Ausgaben bewilligen. Die Kompetenzen ergeben sich aus Gesetz und Verordnungen.

Beratung und Unterstützung durch das MBA: Ebenfalls unverändert soll das MBA den Schulen in personellen, finanziellen und rechtlichen Angelegenheiten beratend und unterstützend zur Seite stehen.

Meinungseinbezug: Das MBA soll zur Stärkung der Zusammenarbeit zu wesentlichen Geschäften die Meinung der Konferenz der Rektorinnen und Rektoren der Berufsfachschulen bzw. der Schulleiterkonferenz der Mittelschulen einholen. Als wesentliche Geschäfte gelten grössere bildungspolitische Vorhaben, Änderungen der Vollzugspraxis mit direkten Auswirkungen auf die Schulen, Einführung neuer Steuerungs- oder Kontrollinstrumente etc.

Aufsicht: Unter den geltenden Bestimmungen ist die Aufsicht über die Schulen unklar geregelt. Es besteht eine doppelte Aufsicht durch die Schulkommission als oberstes Organ der Schule und das MBA als der Schule hierarchisch ebenfalls übergeordnete Behörde. Die Aufsicht über die Schulen soll deshalb unmittelbar und umfassend dem MBA zugewiesen werden. Damit würde das Weisungsrecht der Schulkommission gegenüber der Schule entfallen und nur noch dem MBA zukommen. Die Aufsicht durch das MBA soll beinhalten, zu prüfen, ob das Handeln der Schulleitung rechtmässig, das heisst, ob die anwendbaren Gesetze und Vorgaben eingehalten sind (Compliance), und zweckmässig, also zur Erreichung eines Ziels geeignet ist. Dazu soll insbesondere auch die Aufsicht gehören, ob die finanziellen Vorgaben eingehalten sind. Die Aufsichtspflicht des MBA soll jedoch die pädagogische und fachliche Aufsicht klar nicht umfassen. Diese soll in den Aufgabenkreis der Rektorin bzw. des Rektors fallen. Die Aufsicht hat immer massvoll zu sein.

Anstellung: Anstellungsbehörde der Rektor/innen und Prorektor/innen ist das MBA. Dieses trägt die Verantwortung für die Mitarbeiterbeurteilung der Rektor/innen und Prorektor/innen. Als Zwischenform könnte die Anstellungskompetenz für Prorektor/innen auch bei der Rektorin/ dem Rektoren liegen. Die Schulkommission wie auch der Lehrkörper sind in die Anstellung und Beurteilung aber in jeden Fall zwingend zu involvieren. Der Rektor / Die Rektorin ist in diesem Modell auch Anstellungs-, Beurteilungs- und Entlassungsinstanz der Lehrpersonen. Wie bisher ist bei der Beurteilung auch hier die Schulkommission zwingend zu involvieren.

Wahl der Mitglieder der Schulkommission: Die Mitglieder der Schulkommission sollen zur Vereinfachung der administrativen Abläufe neu durch das MBA statt durch die Bildungsdirektion gewählt werden. Die Wahl der Schulkommissionsmitglieder soll weiterhin auf Amtszeit von vier Jahren erfolgen, wobei die Möglichkeit zur zweimaligen Wiederwahl beibehalten werden soll. Wenn ein bestehendes Mitglied in die Funktion als Präsidentin oder Präsident gewählt wird, soll die Amtszeit neu zu zählen beginnen.



Beratung, Begleitung, Unterstützung durch Schulkommission: Die Schulkommission soll die Schulleitung beraten, begleiten und unterstützen. In ihrem wichtigsten aktuellen Tätigkeitsgebiet, der Anstellung von Schulleitungsmitgliedern sowie von unbefristet angestellten Lehrpersonen und deren Beurteilung soll die Schulkommission zwingend involviert bleiben. Die Schulkommission soll zudem weiterhin die wichtige Aufgabe der Verbindung zur Gesellschaft, Wirtschaft, den Zubringer- und Abnehmerinstitutionen und zu den übrigen Akteuren an den Übergängen sicherstellen.

2. Anstellungsprozesse Schulleitung

Die Anstellungsprozesse Schulleitung sind in vielerlei Hinsicht heute nicht mehr ganz zeitgemäss.

Mitwirkung Kollegium («Hearings»)

Die aktuell angewendeten Verfahren zur Besetzung der Position einer Rektorin bzw. eines Rektors sowie auch von Prorektorinnen und Prorektoren sind datenschutzrechtlich problematisch. Es stellt sich u.a. die Frage der Verhältnismässigkeit, dass sich die Kandidatinnen und Kandidaten vor dem Konvent präsentieren müssen. Dieses Vorgehen könnte dem Schutz der Privatsphäre der betroffenen Person nur ungenügend Rechnung tragen. Zur Klärung wurde im September 2019 beim Datenschutzbeauftragten des Kantons Zürich ein entsprechendes Gutachten in Auftrag gegeben. Es soll bis Ende 2019 vorliegen.

Falls die geltende Regelung auf Grund der heutigen Auslegung des Bewerbungsgeheimnisses nicht mehr zur Anwendung gelangen darf, muss das Verfahren angepasst werden. Dabei ist unbestritten, dass einerseits der Schutz der Privatsphäre der Kandidatinnen und Kandidaten respektiert, andererseits aber auch die Stimme des Konvents gebührend zu berücksichtigen sind. Dies könnte über den Einsatz einer Findungskommission sichergestellt werden.



Anstellungsprozess Schulleitung



Vor Ausschreibung der freien Stelle soll sich eine Findungskommission (FiKo) konstituieren. Im Führungsmodell B wäre das MBA bei Direktorenwahlen zwingend vertreten, im Modell A optional. Die vertretenen Gremien sollen selbst bestimmen, durch welche Person bzw. Personen sie sich in der Findungskommission vertreten lassen wollen. Dabei soll auf eine ausgewogene Vertretung der Abteilungen der Berufsfachschulen bzw. Fachschaften der Mittelschulen geachtet werden. Die Findungskommission soll die eingehenden Bewerbungen selektionieren. Ein Assessment oder Unterrichtsbesuche können Teil des Verfahrens bilden. Mindestens ein Mitglied der Findungskommission soll über Expertise und Erfahrung in der Personalgewinnung verfügen. Die Findungskommission trifft die Wahl in der Regel gemeinsam und empfiehlt die Kandidatin oder den Kandidaten zur Anstellung. Kann kein Konsens gefunden werden, soll die Leitung der Findungskommission entscheiden, es sei denn, mindestens die Hälfte der Findungskommissionsmitglieder verlangt eine erneute Ausschreibung.

Anlässlich der Diskussionen im Fachausschuss wurden für den Fall, dass die aktuellen «Hearings» vor dem Gesamtkonvent abgeschafft werden müssen, noch zwei Varianten (als Ergänzung zur Selektion durch die FiKo allein) vorgeschlagen. Beide werden ebenfalls durch Datenschutzbeauftragten geprüft:

Variante 2: Bevor die Findungskommission die Wahl trifft und aus den Kandidatinnen und Kandidaten dem MBA eine Person zur Anstellung vorschlägt, sollen sich diejenigen Kandi-



datinnen und Kandidaten, die in der engeren Auswahl stehen, den Vertretungen der Fachgruppen oder der Fachschaften vorstellen und einen kurzen Lebenslauf abgeben. Mit diesem Schritt wird beabsichtigt, die Passung der Kandidatinnen und Kandidaten ins Kollegium zu prüfen. Die Vertretungen der Fachgruppen oder der Fachschaften geben zu den vorgestellten Kandidatinnen und Kandidaten gegenüber der Findungskommission ihren Vorschlag ab. Die Findungskommission empfiehlt dem MBA in der Folge die von den Vertretungen der Fachgruppe bzw. der Fachschaften ausgewählte Kandidatin oder Kandidaten zur Anstellung.

Variante 3: Die Findungskommission soll aus den Kandidatinnen und Kandidaten auswählen, wer in die engere Auswahl einbezogen wird. Dieser engere Kreis von Kandidatinnen und Kandidaten soll dann unter Verschwiegenheitsverpflichtung gegenseitig voneinander erfahren, dass sie sich auf die Stelle beworben haben und in der engeren Auswahl stehen. Daraufhin sollen sie sich (bis zu einem festgesetzten Termin) entscheiden, ob sie ihre Bewerbung in Kenntnis der veränderten Sachlage (nämlich wer ihre Mitbewerberinnen und Mitbewerber sind) aufrechterhalten wollen oder nicht. Als nächster Schritt soll wie bisher die Vorstellung vor dem Gesamtkonvent folgen, damit dieser dem MBA eine der Personen vorschlagen kann.

Anstellung der Schulleitungsmitglieder:

Die Wahl von Rektorinnen und Rektoren sowie Prorektorinnen und Prorektoren durch den Regierungsrat auf Amtszeit stellt im System eine Eigenheit dar, die in der Praxis Probleme bereitet. Auf Grund der maximalen Amtsdauer von 12 Jahren sind fähige Personen, auch wenn sie ihre Funktion zur vollsten Zufriedenheit aller Anspruchsgruppen ausführen, gezwungen, frühzeitig nach Anschlusslösungen Ausschau zu halten und verlassen ihr Amt allenfalls unnötig früh und bisweilen zu einem sehr ungünstigen Zeitpunkt. Eine Verlängerung der Amtszeit über die 12 Jahre hinaus ist zwar vom Gesetzgeber vorgesehen, aber nur «in besonderen Fällen», was den betroffenen Personen keine Rechtssicherheit gibt und damit die Nachteile der aktuellen Regelung nicht zu eliminieren vermag.

Andererseits ist im Falle von personellen Schwierigkeiten der aktuelle Anstellungsmodus mit zahlreichen Problemen behaftet. So kann ein Schulleitungsmitglied, das in den Augen der Ansprechgruppen nicht mehr im Amt verbleiben sollte, keineswegs einfach durch «Nicht-Wiederwahl» abgesetzt werden. Gemäss heutiger Rechtsauslegung gilt nämlich: Eine Nichtwiederwahl ist nur aus einem sachlich zureichenden Grund zulässig und muss begründet werden (§ 15 Abs. 2 PG). Was dies genau bedeutet, wurde im Zusammenhang mit Nichtwiederwahlen von Schulleitungsmitgliedern zwar bisher gerichtlich noch nicht beurteilt. Sicherheitshalber ist eine Nichtwiederwahl inhaltlich und formal wie eine Kündigung vorzubereiten. Bei einer Kündigung liegt ein sachlich zureichender Grund insbesondere dann vor, wenn mangelhafte Leistungen oder unbefriedigendes Verhalten vorliegen (§ 16 Abs. 1 lit. a VVO). Gemäss § 19 Abs. 1 Personalgesetz muss für den Nachweis eine angemessene Bewährungsfrist von längstens sechs Monaten eingeräumt werden. Die Vorwürfe müssen durch eine Mitarbeiterbeurteilung oder ein gleichwertiges Verfahren belegt werden.



Dabei ist es wesentlich, dass den betroffenen Mitarbeitenden klar ist, dass das Nichterreichen der gesetzten Ziele eine Kündigung bzw. vorliegend eine Nichtwiederwahl nach sich zieht.

Dies bedeutet konkret, dass auch die «Empfehlung» durch das Kollegium in dieser Form keinen Stellenwert haben kann, weil es sich nicht um eine differenzierte Aussage handelt und damit keine sachlich zureichenden Gründe für die Beurteilung abgeleitet werden können. So führt aktuell die Amtszeitbeschränkung paradoxerweise eher dazu, dass maximale Amtszeiten „ausgesessen“ werden, weil dies mit weniger Schwierigkeiten und Aufwand verbunden ist, als das Arbeitsverhältnis schon zu einem früheren Zeitpunkt zu beenden. Und auch wenn alle Beteiligten ihre Aufsichtspflicht wahrnehmen, so ist es unbefriedigend, dass Personalentscheide nur alle vier Jahre vorgesehen sind und nicht dann, wenn sie angezeigt und nötig sind.

Eine Alternative stellt die unbefristete Anstellung von Schulleitungsmitgliedern dar. Dies wäre auch im Hinblick auf die Förderung von zeitgemässen Anstellungsbedingungen von Vorteil (siehe dazu unten Handlungsfeld 3).

Mit einem Wegfall von Amtszeitbeschränkungen muss eine zeitgemässe, förderorientierte und umfassende Mitarbeiterbeurteilung etabliert werden, die sicherstellt, dass Spannungen rasch erkannt und zielgerichtet bearbeitet werden – und zwar unabhängig davon, ob die Hauptverantwortung für die Aufsicht beim MBA oder bei der Schulkommission liegt.

Mit dem Wegfall der periodischen Wiederwahl würde auch die Möglichkeit des Kollegiums, sich im Rahmen des Wiederwahlprozesses zu äussern, entfallen. Mit der Verpflichtung, die Stimme des Lehrkörpers im Rahmen der Mitarbeiterbeurteilung in differenzierter Art und Weise einzuholen, könnte Stimme des Konvents aber erhalten und die Qualität der Rückmeldung sogar noch erhöht werden.

Die nachstehende Übersicht zeigt, in welchen Bereichen die verschiedenen Gremien und Personen über Stärken verfügen. Entsprechend könnten sie auch bei Mitarbeiterbeurteilungen beigezogen werden, um ein umfassendes, differenziertes und faires Bild zu ergeben.



Wer	stark in
MBA	<ul style="list-style-type: none">• Compliance Monitoring, z.B. Budget, Submissionen, Personalrecht (inkl. <u>Stundenkonti</u>, Entlastungen, Kadenz MAB etc.)• Gewährleistung Gleichheitsgebot (Gesamtsicht)• Verknüpfung mit (inter-)kantonalen Rahmenbedingungen / Entwicklungen• Beurteilung Umgang der Schulleitung mit Medien
Präsident/in <u>Schulkom-</u> <u>mission</u>	<ul style="list-style-type: none">• Fokus auf Einzelschule• Beurteilung<ul style="list-style-type: none">– Schulklima– Unterrichtsqualität (auf Grund MAB-Einblicken)– Innovationskraft Schule– Innerschulische Kommunikation• Aussensicht auf Schulalltag
Rektor/in	<ul style="list-style-type: none">• Finanzieller, personeller, organisatorischer Überblick über Schule (inkl. baulicher Zustand)• Pädagogische und fachliche Beurteilung der Lehrpersonen• Strategische Ausrichtung der Einzelschule• Koordination und Kooperation (bilateral zwischen Einzelschulen sowie im Rahmen SLK/KRB)
Kollegium	<ul style="list-style-type: none">• Pädagogische Entwicklung der Schule• Beurteilung<ul style="list-style-type: none">– Schulklima– Qualität MAB Lehrpersonen– Führungsqualitäten (inkl. Sozialkompetenzen) der Schulleitung– Innerschulische Kommunikation
Schüler/innen Lernende	<ul style="list-style-type: none">• Beurteilung<ul style="list-style-type: none">– Schulklima– Unterrichtsqualität– Sozialkompetenzen (z.B. Konfliktfestigkeit, Empathie etc.) der Schulleitung– Fach- und Sozialkompetenzen der Lehrpersonen
Lehrbetriebe Berufsverbände	<ul style="list-style-type: none">• Förderung Innovationskraft der Schulen• Interessen der Wirtschaft

Fazit: Eine regelmässige und umfassende Rückmeldung an die Schulleitung dient dazu, das Bewusstsein über Stärken und Schwächen zu schärfen und die persönliche Entwicklungsrichtung zu weisen. Es wirkt aber auch deeskalierend aufgrund des Wissens, dass Verhalten und Leistung von allen Seiten beleuchtet wird. In diesem Sinne wirkt das Instrument den ins Feld geführten Nachteilen, die sich aus der beabsichtigten Aufhebung der Amtszeitbeschränkung ergeben, entgegen. Gepaart mit einer Personalführung, die ernst genommen wird, lässt sich auf dieser Grundlage ein Arbeitsverhältnis auch frühzeitig beenden. Damit könnte ein Mangel behoben werden, der mit der aktuell gültigen Regelung besteht. Heute gelten im Hinblick auf die Kündigungsmöglichkeiten nämlich die gleichen Voraussetzungen gemäss Personalgesetz wie bei unbefristet angestelltem Personal. Allerdings kann der Prozess nur alle vier Jahre, jeweils im Vorfeld der Wiederwahl in Gang gesetzt werden.

3. Anstellungsform und Anstellungsbedingungen Schulleitung

Im aktuellen System sind sowohl Anstellungsformen als auch Anstellungsbedingungen für Schulleitungsmitglieder enorm starr. Sie sehen die Möglichkeit von Teilzeitbeschäftigung nur im Ansatz vor und sind durch Anstellungsmodalitäten (Ebene Regierungsrat, Wahl auf 4 Jahre) selbst im Falle einer weitergehenden Öffnung für Teilzeitmodelle nur sehr schwerfällig (alle vier Jahre anpassbar). Damit verhindert das Anstellungssystem, dass Schulen agil jene Führungsstrukturen schaffen und laufend anpassen, die ihrer Schulkultur und den Möglichkeiten und Wünschen des Führungsteams entspricht.



Im Fachausschuss Governance und bei den Personalverbänden wurden deshalb Modelle diskutiert, welche die Kompetenz zur Festlegung der Führungsstruktur viel stärker als bisher an die einzelne Schule delegiert.

Eine Mehrheit der Diskussionsteilnehmenden befürwortet dabei eine vollständige Flexibilisierung.

Anstellungsform/-bedingungen Schulleitung

	Status Quo	Neu (Individuum)	Neu (Team)
Anstellungsform	Wahl auf Amtszeit (4 Jahre)	Unbefristete Anstellung Wahl auf Amtszeit	Stellenpool für Schulleitung pro Schule je nach Grösse
Anstellungsanzahl	2 Anstellungen	1 Anstellung (gilt für SL-Funktion und Unterricht)	
Lohn	Schulleitungszulage	R: LK 24 / PR: LK 23	
Pensum und Top-Sharing	Rektor/in (R): 100% Prorektor/in (PR): 80% - 100% (bei 80% je -10% bei SL-Funktion und Unterricht)	Voll-Flex.: SL entscheidet mit vorgesetzter Stelle Teil-Flex: Mindestpensen festlegen	Voll-Flex: SL verteilt Stellen mit vorgesetzter Stelle frei Teil-Flex: max. Anzahl SL / Pensenuminima
Unterrichtsverpflichtung	R = 6 L / PR = 10 L; Reduktion möglich bis ≤ 1 Normallektion / Woche (gemäss MBVVO)	Voll-Flex: SL entscheidet mit vorgesetzter Stelle Teil-Flex: max. 15% (R) oder 30% (PR) Unterrichten	
Home / Mobile Office	restriktiv	Voll-Flex: Absprache im Team Teil-Flex: max. 1 Tag pro Woche	

Zusammensetzung: Die Schulleitung soll sich aus der Rektorin oder dem Rektor und den Prorektorinnen und Prorektoren sowie einer Adjunktin oder einem Adjunkten zusammensetzen, wobei noch festzulegen ist, wie genau die Stellung der Adjunktin / des Adjunkten gegenüber der restlichen Schulleitung beschrieben wird.

Die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten sollen auf Gesetzesstufe geregelt werden, wobei letztlich die Rektorin oder der Rektor die Verantwortung für die operative Führung der Schule trägt, im Aufsichtsmodell B auch für die strategische Führung. Abteilungsleiterinnen und Abteilungsleiter an Berufsfachschulen sollen neu ebenfalls unbefristet



angestellte Prorektorinnen und Prorektoren sein. Die Funktion der stellvertretenden Abteilungsleiterinnen und Abteilungsleiter soll hingegen abgeschafft werden und soweit möglich durch zusätzliche Prorektorinnen bzw. Prorektoren kompensiert werden.

Wichtig scheint, dass die Adjunktinnen und Adjunkten bzw. die «Leitung Zentrale Dienste» eine adäquate Position erhält, auch lohnmassig. Die Adjunktinnen und Adjunkten erfüllen bereits heute an vielen Schulen eine sehr wichtige Aufgabe. Im Gegensatz zu den Rektorinnen und Rektoren bzw. Prorektorinnen und Prorektoren, die meistens vor allem über pädagogische Expertise verfügen, bringen sie oftmals wertvolles Betriebswirtschafts- und Finanzwissen mit. Beides ist für das gute Funktionieren und operative Führen einer Schule unerlässlich. Es ist daher richtig und wichtig, die Adjunktin oder den Adjunkten zur Schulleitung zu zählen. Kompetente Adjunktinnen und Adjunkten ermöglichen es so, dem Rektorat bzw. Prorektorat, auf ihre Kernaufgabe, die pädagogische Führung der Schule (Lehrpersonen und Schüler/innen bzw. Lernende), zu fokussieren.

Schulleitungspensum: Anstelle einer standardisierten Schulleitungsverpflichtung, die für Schulleitungsmitglieder per Anstellungsverfügung fix zugeschrieben wird, sollen Schulen – abhängig von ihrer Grösse – einen «Schulleitungspool» erhalten, der innerhalb der Schulleitung flexibel zugeteilt und jederzeit im gegenseitigen Einvernehmen angepasst werden kann. Damit wird die Leitungsfunktion v.a. für jüngere Lehrpersonen und insbesondere für Frauen attraktiver.

Jede Schule hat ihre eigene Kultur und ein bestehendes Leitungsgremium – dort liegt die beste Expertise dafür, was es an einer Schule an Diversität (und Fragmentierung) im Leitungsteam «verträgt».

Zudem wird für Schulleiter/innen, welche ihre Leitungsfunktion abgeben und als Lehrer/in in den Schuldienst zurückkehren möchten, eine «geordnete» Rückkehr ermöglicht, indem das Leitungspensum über einen längeren Zeitraum hinweg reduziert und damit natürliche Fluktuationen in der eigenen Fachschaft genutzt werden können.

Alternativ dazu wäre ein Festhalten an minimalen Pensungsverpflichtungen denkbar, was aber von einer Mehrzahl der Diskussionsteilnehmenden als unnötig bzw. entwicklungshemmend angesehen wird.

Unterrichtsverpflichtung: Grundsätzlich sollen auch Rektorinnen und Rektoren sowie Prorektorinnen und Prorektoren unterrichten, weshalb sie über ein Lehrdiplom für Maturitätsschulen bzw. für Berufsfachschulen verfügen müssen. Es soll jedoch möglich sein, das Arbeitspensum einseitig zu Lasten des Unterrichts zu reduzieren oder das Unterrichten vorübergehend gänzlich auszusetzen, denn der Fokus von Schulleitungsmitgliedern soll auf der Leitung der Schule liegen und nicht auf dem Unterrichten.

Es besteht unter den Schulvertretern, verstärkt bei den Mittelschulen, Konsens, dass es für die Akzeptanz der Schulleitungsmitglieder im Kollegium wichtig sei, dass sie selber auch unterrichten. Wie hoch diese Unterrichtstätigkeit aber konkret sein muss, dürfte sich von Schule zu Schule und von Person zu Person unterscheiden. Im Grundsatz gilt wohl – auch im Eigeninteresse der Schulleitungsmitglieder –: «So wenig wie möglich, so viel wie nötig.» Auch diese Entscheidung soll deshalb vollkommen an die Schule delegiert werden.



Durch die vorgeschlagenen differenzierten Wege der Rückmeldung durch Lehrpersonen (und in diesem Fall auch der Schülerinnen und Schüler) wird sich zeigen, wie die Unterrichtstätigkeit von Schulleitungsmitgliedern beurteilt wird.

Version 1.1

Niklaus Schatzmann, 13.11.2019