Die Rolle der Schulpflege in den geleiteten Schulen

Wie führen Laien Profis?

Die Rolle der Schulpfleger und Schulpflegerinnen veränderte sich seit der Einführung von Schulleitungen wesentlich. Behörden, Schulleitung, Schulverwaltung und allenfalls eine Leitung Bildung teilen sich die Führungsverantwortung. Dass die geteilte – oder besser gemeinsame – Verantwortung einen engen Dialog voraussetzt, liegt auf der Hand. Dazu kommt, dass die Behördenmitglieder meist keine pädagogischen Profis sind, was aber nicht bedeutet, dass sie «nichts von der Schule verstehen» und sich deshalb zu Schulfragen nicht äussern sollten. → Laienaufsicht – Milizsystem

Operative und strategische Führung

Üblicherweise wird eine Abgrenzung der Rolle von Schulleitung und Behörde entlang dem Begriffspaar strategisch und operativ postuliert. Das ursprünglich griechische Wort «strategisch» heisst wörtlich «Heeresführung». Sie ist der Inbegriff einer strategischen Aufgabe. Diese Aufgaben haben einen langfristigen Zeithorizont und dienen der Kursbestimmung. Das aus dem Lateinischen stammende «operativ» dagegen bedeutet Mühe, Arbeit. Operative Arbeiten haben meist eine kurzfristigere Perspektive – sie dienen einer effizienten Umsetzung der Beschlüsse und der Erreichung der strategischen Ziele.

Es ist nicht immer leicht zu entscheiden, welche Aufgaben welchem Bereich zuzuordnen sind. Die oft geäusserte Meinung, dass die Behörde die ganze Strategie und die Schulleitung, die Schulverwaltung und die allfällige Leitung Bildung alles Operative für sich beanspruchen könne, greift zu kurz. Vielmehr muss die operative Schulleitung, wenn sie Zielvorgaben der Schulpflege umsetzen muss, auch langfristig denken, planen und handeln, und die Schulpflege muss sich in wichtigen Einzelfällen auch immer wieder in das Tagesgeschäft einbringen können. Zudem hat die Schulpflege ihr eigenes Tagesgeschäft zu erledigen, das in vielen Belangen nicht den Namen strategisch verdient. Die Unterscheidung ist nicht trennscharf, aber als Orientierungslinie für die grundsätzliche Rollenklärung durchaus hilfreich.

Wichtig ist, dass sich die Behörde über ihre Rolle Klarheit verschafft und sich fragt, wie sie führen, wie kontrollieren und die Erreichung der Zielvorgaben sicherstellen will und welche Strukturen und Abläufe für diese Rolle die zweckmässigsten sind. Die Erfahrung zeigt, dass Behörden, die sich für diese Fragen genügend Zeit genommen haben, den Schulen viel Unsicherheit erspart haben und Entwicklungen in der Schulgemeinde zielgerichteter vorantreiben konnten.

Zusammenarbeit von Laien und Profis

Das schweizerische Milizsystem weist den Schulpflegen (Milizen) und den Angestellten der Schule (Profis) unterschiedliche Rollen zu. Zwischen Profis und Behörden besteht eine grundsätzliche Arbeitsteilung. Den Behörden, die im Milizsystem arbeiten, sind für ihre Arbeit zugunsten der Schule strukturelle Grenzen gesetzt. Sie sind zeitlich weniger verfügbar. Für die Mitarbeitenden ist die Arbeit für die Schule hingegen das tägliche Brot. Die Schulpflegen sind deshalb bezüglich Information, Sachkenntnis und Problemnähe im Hintertreffen. Dies gehört zum System und ist kein Defizit.

Die Schule ist so gut wie ihre Profis arbeiten. Deshalb ist es wünschenswert, dass diese initiativ, leistungsfähig und gestaltungswillig sind. Es besteht aber gerade dadurch eine Tendenz, dass die Mitarbeitenden die Macht für sich beanspruchen wollen.

In diesem komplexen Machtgefüge kann der Weg nicht über eine Entmachtung der einen oder anderen Seite führen, sondern über eine effiziente Gestaltung der Beziehung zwischen Milizbehörden und Profis (vgl. Schwarz, Peter. 1992. *Management in Nonprofit-Organisationen*. Bern: Haupt).

Effizient heisst hier:

- Die Schulpflege hat letztlich das Sagen, führt also die Schule.
- Der Schulleitung und Schulkonferenz wird Gestaltungsspielraum eingeräumt, so dass ein befriedigendes Arbeiten und damit eine grosse Leistungsbereitschaft ermöglicht werden.

Grundsätze für eine effiziente Zusammenarbeit

Die Schulpflege (Miliz) anerkennt ihre strukturell bedingten Grenzen. Ihre Mitglieder wollen nicht alles selbst machen und beschränken sich auf ihre eigentliche Aufgabe, nämlich das Führen der Schule. Das heisst im Wesentlichen: vorausschauen, planen, entscheiden und kontrollieren. Die Mitarbeitenden (Schulleitung, Lehrpersonen, Leitung Bildung und weitere Gemeindeangestellte) nutzen den gebotenen Spielraum.

Aus der Konzentration auf die Führungsaufgabe wird die Schulpflege zum Gegengewicht, ohne dass die Schulleitung entmachtet wird. Geführt wird durch Zielsetzung und nach dem Ausnahmeprinzip. Das heisst, Ziele und Leitplanken werden vorgegeben. Die Schulleitung fragt bei ausserordentlichen Fällen zurück und informiert umgehend, wenn etwas aus dem Ruder läuft. Geführt wird durch Vorgaben grundsätzlicher Art. Diese sind stets an Kontrolle zu koppeln. Die Mitarbeitenden führen ihre Aufgaben eigenständig und im Dienste der vereinbarten Ziele aus. Die Schule partizipiert an der Festlegung der Ziele und macht sich diese zu Eigen. Eine Vertrauensbasis ist Voraussetzung für gute Zusammenarbeit. Möglich wird sie durch fachliche und persönliche Kompetenz und durch transparentes Informationsverhalten.

Für die strategische Planung gilt Folgendes: Die Schulpflege steuert, aber erarbeitet nicht die detaillierte Planung. Konkrete, aber auch grundsätzliche Vorschläge, sowie die Ausformulierung des Programms, können sehr wohl durch die Profis gemacht werden. Damit die strategische Planung im Alltag der Schule eine effektive Orientierungsfunktion einnehmen kann, werden möglichst alle Anspruchgruppen bei der Erarbeitung einbezogen. Dieses Miteinander ist in Gesetz und Verordnung insofern vorgesehen, als die Behörden Rahmenbedingungen vorgeben können, das Schulprogramm aber von der Schulkonferenz erarbeitet wird und schliesslich der Behörde zur Genehmigung vorgelegt werden muss (vgl. §§ 41b, 45 und 50 VSG sowie §§ 42 und 65 VSV). Dieser Ablauf wird von Erfolg gekrönt sein, wenn Behörde und Schule gut kooperieren und sich durch einen gemeinsamen Prozess denselben Zielen verpflichtet fühlen.

Beispiel «Aufgabenteilung zwischen Schulpflege und Schulleitung»

Aufgabe	Behörde	Schulleitung
Pädagogische Führung	- Gibt Rahmenvorgaben für das Schulprogramm (pädagogische und organisatorische Schwerpunkte) - Legt die Form des Schulprogramms fest - Genehmigt Schulprogramm - Überprüft die Zielerreichung - Initiiert die Erarbeitung des sonderpädagogisches Konzeptes und genehmigt dieses - Entscheidet über externe Sonderschulung	(* zusammen mit Schulkonferenz) - Erarbeitet Schulprogramm* - Fasst Umsetzungsbeschlüsse* - Legt Jahresprogramm fest* - Evaluiert die Jahresziele* - Evaluiert das Schulprogramm* - Arbeitet bei der Konzepterstellung mit, setzt sonderpädagogisches Konzept um - Stellt Antrag für Sonderschulung (gem. Ablaufprozess)

Personalführung	- Legt Grundsätze über die Personalführung fest - Verantwortet die Gesamtpersonalplanung - Regelt die Aufgaben und Kompetenzen der Schulleitung im Anstellungsprozess (Ablaufprozess) - Beschliesst Anstellungen und Entlassungen des Personals - Erlässt Rahmenbedingungen für die Weiterbildung der Mitarbeitenden (evtl. Reglement) - Hat die Aufsicht über die MAB der Lehrpersonen und beurteilt die Schulleitenden - Übernimmt in Krisensituationen die Führung (gegenüber VSA)	- Ist verantwortlich für die Mitarbeiterführung vor Ort gemäss den mit der Schulpflege vereinbarten Aufgaben und Kompetenzen - Bereitet den Personaleinsatz vor - Führt jährlich eine Mitarbeitendenbeurteilung durch und vereinbart Ziele - Genehmigt Weiterbildungen Einzelner oder des Teams - Informiert die Schulpflege frühzeitig bei Personalkonflikten
Schulorganisation	- Teilt Schüler/innen der Schule zu - Initiiert/erarbeitet Konzept für die Elternmitwirkung (ganze Gemeinde) und genehmigt dies - Macht Budgetvorgaben - Legt Budget der Gemeindeversammlung (oder dem Gemeinderat) vor - Teilt die finanziellen Mittel den Schulen gemäss Finanzkompetenzen zu	- Teilt Schüler/innen der Klasse zu - Sorgt für die Umsetzung, ist Hauptansprechperson für die Elternmitwirkung - Erstellt Budget - Verfügt über die zugeteilten Mittel - Legt Rechenschaft über deren Verwendung ab
Infrastruktur	- Ist verantwortlich für die Bereitstellung der Infrastruktur	- Wirkt mit bei der Planung - Macht frühzeitig auf veränderte Bedürfnisse aufmerksam (Schülerzahlen, Schulentwicklung, zusätzliche Angebote etc.)

Weiterführende Informationen

Schwarz, Peter: *Management in Nonprofit Organisationen*. Bern: Verlag Haupt, 1992

Thom, Norbert; Ritz, Adrian; Steiner, Reto: *Effektive Schulführung*. Bern: Verlag Haupt, 2002

Dubs, Rolf: *Die Führung einer Schule.* Zürich: SKV, 2005