



Die Rolle der Schulpflege

Geleitete Schule

Vorwort

Geschätzte Schulpflegerinnen
Geschätzte Schulpfleger

Durch die Einführung von geleiteten Schulen mit mehr Gestaltungsraum werden die Führungsstrukturen der Volksschule neu definiert. Die Rolle und die Aufgaben der Schulpflege verändern sich. Wir empfehlen daher, dass sich die Schulpflege mit der Verschiebung der Kompetenzen und Verantwortlichkeiten auseinandersetzt. In der geleiteten Schule trifft die Schulpflege die grundsätzlichen Entscheide, übernimmt die mittel- bis langfristige Planung und verschafft der Schule die notwendige Legitimation für ihre Weiterentwicklung. Als gewählte Behörde genießt sie in ihrem Umfeld den demokratischen Rückhalt. Daher ist eine ihrer wichtigen Aufgaben, ihre Schule in der Öffentlichkeit zu vertreten, den öffentlichen Dialog anzuregen und diesen in Gang zu halten. In der geleiteten Schule wird die Schulpflege von betrieblichen und alltäglichen Führungsaufgaben entlastet, indem sie diese an die Schulleitung delegiert. Diese Entlastung ermöglicht den Schulpflegerinnen und Schulpfleger die Auseinandersetzung mit ihrer Kernaufgabe: der strategischen Führung.

Im Übergang von der alten zur neuen Schulorganisation werden an Schulpflege, Schulleitung und Lehrpersonen grosse Anforderungen gestellt. Gerade für Schulpflegerinnen und Schulpfleger, welche ihre Aufgabe im Milizsystem wahrnehmen, ist dies eine besondere Herausforderung. Sie als Schulpflegerinnen und Schulpfleger tragen wesentlich dazu bei, dass sich die neue Führungskultur und eine gut funktionierende Schulorganisation überhaupt entwickeln können.

Dieser Wandel erfordert Zeit, Geduld und Toleranz aller Beteiligten. Auch dies gehört zur strategischen Führung: das Entwickeln des Sensoriums, wann welche Schritte in die Wege geleitet werden können.

Wichtig ist deshalb ein Unterstützungsangebot, welches den Schulpflegerinnen und Schulpfleger beispielsweise in Form von Weiterbildungen, Netzwerktätigkeiten oder Publikationen zur Verfügung steht. Mit der vorliegenden Broschüre soll einerseits der Begriff der strategischen Führung konkretisiert werden, andererseits sollen Instrumente und Anwendungsbeispiele die Schulpflegerinnen und Schulpfleger bei der Wahrnehmung dieser Aufgabe unterstützen.

Ich bin überzeugt, dass wir mit der geleiteten Schule einen bedeutenden Schritt machen, um unsere Volksschule für die Bewältigung der kommenden Herausforderungen optimal vorzubereiten. Ich danke Ihnen dafür, dass Sie sich in Ihrer Gemeinde wegweisend dafür einsetzen.

Rainer Huber
Vorsteher Departement Bildung, Kultur und Sport

November 2005

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	2
Inhaltsverzeichnis	3
Inhalt	4
1. Einleitung	4
2. Rahmenbedingungen	4
3. Kompetenzen und Aufgaben der Schulpflege	5
3.1 Kompetenzen und Aufgaben in der geleiteten Schule	5
3.2 Aufgaben bei Aufbau und Betrieb des schulinternen Qualitätsmanagements	7
3.3 Aufgaben bei einer externen Schulevaluation	10
4. Das Führungsverständnis in einer geleiteten Schule	12
5. Die strategische Führung	12
6. Das Anforderungsprofil von Schulpflegerinnen und Schulpflegern	15
7. Die Organisation der Schulpflege	16
8. Beziehungspflege und Kontaktformen	17
9. Weiterbildung für Schulpflegerinnen und Schulpfleger	18
10. Information und Auskunft	18
Anhang I – Arbeitsinstrumente	19
1 – Vorlage: Einen Auftrag erteilen	19
2 – Beispiel: Pflichtenheft der Schulpflege	20
3 – Führungsgrundsätze	21
4 – Planungsschritte bei der Entwicklung von strategischen Zielen	22
5 – Standortbestimmung	23
6 – Schritt 1 – Meine Zukunftsvorstellungen	24
7 – Schritt 2 – Standortbestimmung: Meine Schule heute ...	25
8 – Schritt 3 – Strategien: Zielvorstellungen für meine Schule	26
9 – Schritt 4 – Ressourcen kennen	27
10 – Beispiel: Strategische Ziele setzen und überprüfen	28
12 – Beispiel: Anforderungsprofil für Schulpflegerinnen und Schulpfleger, VASP	29
13 – Beispiele: Ressortverteilung	30
Anhang II – Gesetzliche Grundlagen zur geleiteten Schule	31
Anhang III – Quellen	32
Anhang IV – Weiterführende Literatur	33

1. Einleitung

Ziel der vorliegenden Broschüre ist es, die Schulpflegerinnen und Schulpfleger in ihren Aufgaben bei der Führung der Schule zu unterstützen. Die Broschüre setzt sich aus zwei Teilen zusammen: Im ersten Teil wird Basiswissen zur Rolle und zu den Aufgaben der Schulpflege vermittelt. Dabei wird in den einzelnen Kapiteln auf Beispiele, handlungsorientierte Instrumente und Zusatzinformationen zu einzelnen Aufgaben verwiesen, welche im zweiten Teil, im Anhang, zur Verfügung stehen. Neben den obenerwähnten Hinweisen sind unter «Informationen» Angaben zu anderen Informationsträgern eingefügt (z. B. Publikationen oder Internetplattformen).

2. Rahmenbedingungen

Die Realisierung der geleiteten Schule vor Ort ist ein anspruchsvoller und mittel- bis langfristiger Prozess. Um diesen Prozess strukturiert und sorgsam zu gestalten und um die Beteiligten dabei nicht zu überfordern, wird die Umsetzung seitens des Kantons in drei Schritte gegliedert.



Umsetzung des Projekts «Geleitete Schule» in drei Schritten

Die gesetzlichen Grundlagen für die geleitete Schule und die Regelungen zur Rolle der Schulpflege sind in den folgenden Erlassen verankert:

- Schulgesetz
- Gesetz über die Anstellung von Lehrpersonen, GAL
- Dekret über die Löhne der Lehrpersonen, LDLP
- Verordnung über die Anstellung und Löhne der Lehrpersonen, VALL
- Verordnung zur geleiteten Schule

Den Gemeinden wurde dabei die Rolle als Arbeitgeberin der Lehrpersonen an der Volksschule zugewiesen. Die Schulpflege als eigenständige, dem Gemeinderat gleichgestellte, lokal gewählte Behörde ist oberste Führungsbehörde über die örtliche Schule. Das heisst, sie wird zu einem Gremium mit gleichzeitiger Gestaltungs- und Aufsichtsfunktion.

In der Regel wird die Funktion der Schulpflege mit «strategischer Führung» umschrieben. Was dies genau bedeutet, zeigt sich erst bei genauerem Hinsehen und bedarf einer sorgfältigen Klärung zwischen den Beteiligten in der Schule vor Ort.

In den Gesetzeserlassen werden die folgenden Funktionen festgehalten:

- Die Schulpflege als oberstes Führungsorgan mit der Verantwortung
 - für die Weiterentwicklung der ganzen Schule
 - für die Einhaltung der kantonalen Vorgaben
 - für die Festlegung der Ziele und lokalen Rahmenbedingungen
 - für die strategische Führung
- Die Schulpflege als Anstellungsbehörde
- Die Schulpflege als Vorgesetzte der Schulleitung
- Die Schulpflege als Instanz für die Eröffnung beschwerdefähiger Entscheide

Anhang II: Hier finden Sie Informationen zu den gesetzlichen Grundlagen.

Anhang II

Ergänzend zu den gesetzlichen Rahmenvorgaben sind für Kreisschulpflegen die Grundlagen in den Verbandssatzungen oder in den Gemeindeverträgen zu beachten. Als weitere Orientierungshilfe dient die Broschüre «Merkmale der geleiteten Schule».

Informationen: Siehe Broschüre «Merkmale einer geleiteten Schule an der Aargauer Volksschule»

Informationen

3. Kompetenzen und Aufgaben der Schulpflege

Im folgenden Kapitel werden die Aufgaben der Schulpflege analog der drei Schritte im Umsetzungsprozess der geleiteten Schule erörtert.

3.1 Kompetenzen und Aufgaben in der geleiteten Schule



Einrichten einer professionellen Schulleitung

Die Schulpflege ist oberstes Führungsorgan der örtlichen Schule und trägt die Gesamtverantwortung. Sie ist somit auch für die Einrichtung der Schulleitung verantwortlich. Eine neue Funktion in der traditionsreichen Schullandschaft aufzubauen, umfasst weit mehr als das eigentliche Anstellungsverfahren. Damit verbunden sind: die Klärung der Kompetenzen und Aufgaben, die Vorbereitung der Beteiligten auf die veränderten Verhältnisse und die Auseinandersetzung mit der eigenen Rolle. In der Regel erfolgt dies mit der Erarbeitung eines Funktionendiagramms. Es ist wichtig, die Schnittstellen zwischen den verschiedenen Funktionen so weit wie möglich zu klären.

Informationen: Zur Klärung der Kompetenzen und Aufgaben siehe Dossier «Einrichten einer Schulleitung»

Informationen

■ Die Schulpflege als oberstes Führungsorgan der geleiteten Schule

Die Verantwortung für die Führung der Schule als Ganzes enthält verschiedene Elemente. Die Schulpflege

- genehmigt die Entwicklungsziele, die Konzepte und die spezifischen Regelungen ihrer Schule,
- überprüft die Umsetzung und die Wirksamkeit der Massnahmen,
- überwacht die Einhaltung der kantonalen Vorgaben und der lokalen Vereinbarungen,
- führt die Schule strategisch,
- arbeitet mit dem Gemeinderat und mit anderen Partnern zusammen.

Die strategische Führung ist anspruchsvoll und für die Schulpflege neu. Deshalb wird diesem Thema ein eigenes Kapitel gewidmet (vgl. Kapitel 5).

■ Die Schulpflege als Anstellungsbehörde

Die Schulpflege stellt Schulleitung und Lehrpersonen an und löst Arbeitsverhältnisse auf. Die Schulpflege erstellt für die Mitglieder der Schulleitung ein Pflichtenheft. Je nach Zuweisung der Kompetenzen im Funktionendiagramm erarbeitet die Schulleitung eventuell gemeinsam mit der Schulpflege die Pflichtenhefte der Lehrpersonen. Die Schulleitung hat das Recht und die Pflicht bei Entscheiden mitzuwirken, welche die ihnen unterstellten Lehrpersonen betreffen. Gemeinsam mit der Schulleitung verantwortet die Schulpflege die Stellenbewirtschaftung und sorgt dafür, dass das richtige Personal an der Schule arbeitet. Weitere wichtige Themen innerhalb des Personalwesens sind für die Schulpflege die Weiterbildung der Schulleitung sowie des Lehrerkollegiums, das Sicherstellen von günstigen Rahmenbedingungen für die Schule und der Umgang mit Konflikten, beispielsweise zwischen Schulleitung und Lehrpersonen. Wichtig ist es auch, klare Absprachen zu treffen, ob und mit welcher Absicht Schulpflegerinnen und Schulpfleger noch Schulbesuche machen oder an Elternabenden teilnehmen.

Für kleine Schulen sieht der Gesetzgeber als Übergangslösung eine spezielle Regelung vor:

Verordnung zur geleiteten Schule § 29

Abs. 1: Gemeinden mit weniger als vier Abteilungen an der Volksschule und am Kindergarten können längstens bis 31. Juli 2011 die Personalführung bei der Schulpflege belassen und eine Schulleitung mit eingeschränkten Kompetenzen einsetzen.

In diesem Fall übernimmt die Schulpflege die operativen Aufgaben im Bereich der Personalführung. Dabei ist genau zu klären, wie die Schulleitung ihre Verantwortung in den Bereichen «Pädagogische Führung» und «Qualitätsentwicklung und -sicherung» dennoch wahrnehmen kann.

Informationen: Zu den spezifischen Herausforderungen an kleinen Schulen siehe Broschüre «Geleitete Schule – Orientierungshilfe für die Umsetzung an kleinen Schulen»

Informationen

■ Die Schulpflege als Vorgesetzte der Schulleitung

Die Schulpflege führt die Schulleitung und beurteilt sie. Dabei ist es wichtig, dass das Führungsverständnis an der Schule geklärt ist, um die Zusammenarbeit auf eine gemeinsame Basis zu stellen. Für die Beurteilung der Schulleitung durch die Schulpflege stellt das Departement BKS ein Instrument zur Verfügung. Massgeschneidert wird dazu eine Weiterbildung angeboten, um einen professionellen Umgang mit dem Instrument sicherzustellen und die Schulpflegerinnen und Schulpfleger bei Bedarf zu unterstützen.

Informationen: ■ Zu «Dialog in der geleiteten Schule» siehe www.ag.ch/geleiteteschule
■ Zur entsprechenden Weiterbildung siehe www.vasp-aargau.ch

Informationen

Informationen

Zusammenarbeit Schulpflege – Schulleitung

Die Schulleitung ist im Auftrag der Schulpflege für die pädagogische, personelle und organisatorische Führung verantwortlich. Sie setzt die mit der Schulpflege vereinbarten Ziele um und führt das schulinterne Qualitätsmanagement. Dafür muss sie mit Kompetenzen und Weisungsbefugnis ausgestattet sein, damit sie die Qualitätsentwicklung und -sicherung der Schule tatsächlich zielgerichteter, verbindlicher und nachhaltiger als bisher steuern kann.

Durch die Delegation von Aufgaben an die Schulleitung kann sich die Schulpflege vom Alltagsgeschäft entlasten. Bei der Auftragserteilung an die Schulleitung ist darauf zu achten, dass die Aufträge genau beschrieben und die damit verbundenen Erwartungen transparent sind. So lassen sich Missverständnisse vermeiden und Aufträge besser überprüfen.

Arbeitsinstrument 1: Die Vorlage «Einen Auftrag erteilen» unterstützt Sie beim Formulieren und Vereinbaren von Aufträgen an die Schulleitung.

Arbeitsinstrument

Die Schulleitung ist einer der wichtigsten Kommunikationspartner der Schulpflege. Eine offene Kommunikation und regelmässige Absprachen zwischen Schulpflege und Schulleitung sind unerlässlich, um die Schule gezielt zu führen und gemeinsame Vorstellungen zu kommunizieren. Die Gefässe und Instrumente der Zusammenarbeit mit der Schulleitung werden daher am besten konkret definiert. Durch einen intensiven, institutionalisierten Kontakt wird einerseits sichergestellt, dass die mittel- und langfristigen Ziele umgesetzt werden. Andererseits kann die Schulpflege ihre Planungs- und Gestaltungsaufgaben nur dann wahrnehmen, wenn sie Kenntnis über die Situation der Schule und der Beteiligten hat.

■ Die Schulpflege als Instanz für die Eröffnung beschwerdefähiger Entscheide

Grundsätzlich müssen alle beschwerdefähigen Entscheide von der Schulpflege getroffen werden. Es handelt sich dabei hauptsächlich um Laufbahn-, Disziplinar- und Strafentscheide. Entscheide, welche von der Schulpflege getroffen werden müssen, sind im Funktionendiagramm, welches im Dossier «Einrichten einer Schulleitung» vom Departement BKS zur Verfügung gestellt wird, gekennzeichnet. Die Schulpflege führt das Disziplinarwesen.

Die Schulpflege und die Finanzen

Die Schulpflege sorgt für die Einhaltung der lokalen Vereinbarungen. Dies umfasst auch die finanzielle Führung der Schule. In den meisten Gemeinden gilt für die Schulpflege wie bis anhin, dass sie keine abschliessenden Entscheidungskompetenzen in Investitions- und Finanzplanungsfragen hat. Es sei denn, sie verfügt über ein Globalbudget für die Ausgaben der Schule. Um in der Kompetenzfrage zwischen den kommunalen Behörden mehr Klarheit zu schaffen, kann die Steuerung durch ein Globalbudget sehr hilfreich sein. Diese Ansiedelung der Führungskompetenz und der Finanzkompetenz (im Rahmen des gesprochenen Globalbudgets) bei der gleichen Funktion stellt eine Übereinstimmung von Verantwortung und Kompetenz sicher. Damit ist eigenverantwortliches Handeln möglich. Dies entspricht den aktuellen Reformen in der Verwaltung.

Ein guter Dialog und gegenseitiges Vertrauen zwischen Schulpflege und Gemeinderat sind wichtige Grundpfeiler für die Steuerung einer geleiteten Schule. Voraussetzung dafür ist, dass der Gemeinderat die Schulpflege als eine eigenständige Behörde und gleichwertige Partnerin wahrnimmt und anerkennt.

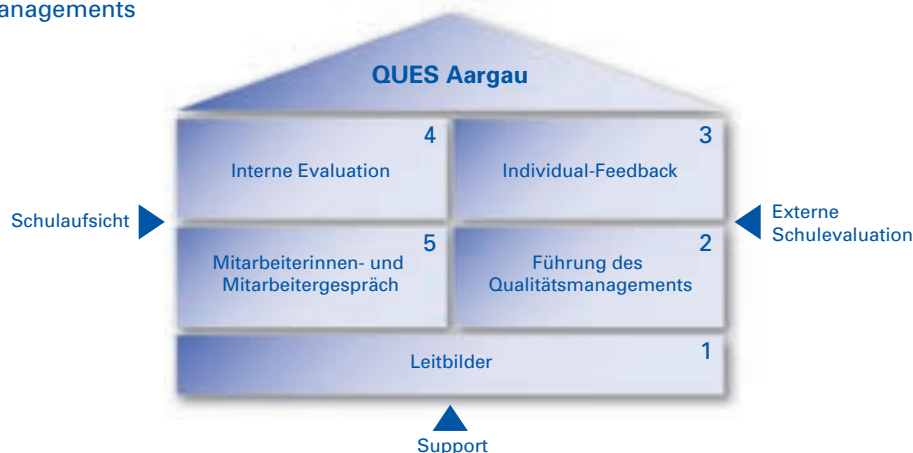
Arbeitsinstrument 2: Das Beispiel «Pflichtenheft der Schulpflege» unterstützt Sie bei der Klärung Ihrer Rolle und Ihrer Aufgaben, um diese besser nach innen und nach aussen kommunizieren zu können. Es ist analog dem Berufsauftrag für die Schulleitung (§ 33 der Verordnung über die Anstellung und Löhne der Lehrpersonen [VALL] vom 13. 10. 2004) in fünf Bereiche gegliedert. Ein Glossar zu verschiedenen Begriffen steht in der Broschüre «Merkmale einer geleiteten Schule an der Aargauer Volksschule» zur Verfügung.

3.2 Aufgaben bei Aufbau und Betrieb des schulinternen Qualitätsmanagements



Einrichten eines schulinternen Qualitätsmanagements

Wenn die Schulleitung eingerichtet ist und die wichtigen organisatorischen und administrativen Prozesse geregelt sind, soll als nächster Schritt mit dem Aufbau eines schulinternen Qualitätsmanagements begonnen werden. Für das schulinterne Qualitätsmanagement an der Aargauer Volksschule wurde ein Rahmenmodell entwickelt, das sich aus folgenden Bausteinen zusammensetzt:



- Informationen:**
- Siehe Broschüre «QUES Aargau – Qualitätsentwicklung und -sicherung an der Aargauer Volksschule»
 - Siehe www.ag.ch/geleiteteschule (→ Qualitätsentwicklung und -sicherung)

Grundsätzlich liegen die Aufgaben für den Aufbau und die Umsetzung des schulinternen Qualitätsmanagements bei der Schulleitung. Die Schulpflege übernimmt dabei eine Steuerungsrolle. Sie konzentriert sich auf eine Aussensicht und die Überprüfung der Zielerreichung. Um diese Aufgaben wahrnehmen zu können, empfiehlt es sich, dass sich das Schulpflegemitglied, welches das Ressort QUES betreut, ein Basiswissen aneignet. Bei Bedarf kann zudem das Inspektorat zur Vorgehensberatung beigezogen werden.

Die allgemeinen Aufgaben der Schulpflege in Bezug auf das schulinterne Qualitätsmanagement können wie folgt umschrieben werden: Während der Aufbauphase begleitet die Schulpflege die Schulleitung und die Lehrerschaft unterstützend. Dazu gehören beispielsweise die Genehmigung des Projektplanes, die Mitarbeit der zuständigen Ressortverantwortlichen in der Projektsteuergruppe, die Genehmigung der Teilberichterstattung. Die Schulpflege stellt sicher, dass das Konzept sowie die einzelnen Konzeptelemente mit den kantonalen Vorgaben übereinstimmen. Auf der Basis dieses Konzeptes kann die Schulpflege die Zielerreichung periodisch überprüfen und die Einhaltung der vereinbarten Vorgaben und Rahmenbedingungen sicherstellen.

Wichtig ist zu klären, welche besonderen Ressourcen für die Qualitätsarbeit zur Verfügung stehen oder für spezifische Aufträge während der Umsetzung neu gesprochen werden. Die Schulpflege entscheidet über besondere Ressourcen. Für die Zuteilung von Ressourcen, welche bereits im Budget eingestellt sind, sollte die Verantwortung der Schulleitung übertragen werden.

Bei Bedarf erstattet die Schulpflege gegenüber dem Gemeinderat und der Öffentlichkeit Bericht über eingeleitete und erfolgte Entwicklungsschritte.

Als Fachgremium auf kommunaler Ebene und mit einer gewissen Distanz zum Schulgeschehen kann die Schulpflege eine kritische Sicht von aussen einbringen, Themen anregen und Impulse geben, welche manchmal von den direkt Beteiligten nicht in demselben Mass erfolgen können.

In der Mehrjahresplanung, welche in der Regel von einer Steuergruppe für den Aufbau des schulinternen Qualitätsmanagements erarbeitet wird, soll festgehalten werden, wann die Schulleitung der Schulpflege in welcher Form über den Vollzug berichtet. Auch sollen Austausch-Gefässe oder Feedback-Anlässe an Sitzungen der Schulpflege geplant werden, in denen die Schulpflege Rückmeldungen, Anregungen und Impulse für die Weiterentwicklung geben kann. Sowohl Bericht wie Feedback können beispielsweise in einer alljährlichen, gemeinsamen Klausursitzung zum Thema schulinternes Qualitätsmanagement erfolgen.

Im Folgenden werden die Aufgaben der Schulpflege beim Aufbau und beim Betrieb des schulinternen Qualitätsmanagements analog der verschiedenen Bausteine von QUES Aargau beschrieben.

■ Leitbilder (Qualitätsleitbild – CI-Leitbild)

Die Erarbeitung eines Qualitätsleitbildes ist grundsätzlich eine operative Tätigkeit. Dazu ist eine vertiefte Auseinandersetzung mit dem eigenen Handeln der Lehrpersonen und der Schulleitung notwendig. Zur grösseren Identifikation und zu Gunsten einer besseren Nachvollziehbarkeit des Erarbeitungsprozesses kann es von Bedeutung sein, dass Mitglieder der Schulpflege bei der Erarbeitung beteiligt sind und mitwirken, beispielsweise durch gezielten Einbezug in bestimmten Sequenzen. Diese Beteiligung soll im Auftrag an die Schulleitung oder im Konzept geklärt sein. Die Schulleitung legt der Schulpflege das Qualitätsleitbild zur Genehmigung vor. Bei den Leitbildern wird zwischen einem CI-Leitbild (Corporate-Identity-Leitbild) und einem Qualitätsleitbild unterschieden (vgl. Broschüre «QUES Aargau – Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung an der Aargauer Volksschule»). Das Erarbeiten des CI-Leitbildes, welches vor allem zur Positionierung der Schule nach aussen dient, kann Aufgabe der Schulpflege sein.

■ Führung des Qualitätsmanagements

Die Schulpflege wird von der Schulleitung über die Organisation des schulinternen Qualitätsmanagements informiert und nimmt die Dokumentation zur Kenntnis. Neben den konzeptionellen Grundlagen, den organisatorischen Abläufen und Formularen ist ein wichtiges Element der Qualitäts-Dokumentation das Kapitel «Umgang mit Qualitätsdefiziten». Die Schulpflege genehmigt das Konzept zum Umgang mit Qualitätsdefiziten und Krisen. Sie überprüft den Vollzug der Massnahmen oder vollzieht die Massnahmen selbst (aufgrund der gesetzlichen Vorgaben und der lokal vereinbarten Kompetenzen, beispielsweise wenn es zu einer Kündigung einer Lehrperson kommt). Sie überprüft die Berichte der Schulleitung über eingeleitete Massnahmen und deren Wirkung.

■ Individualfeedback

Die Wirkung des Individualfeedbacks beruht auf Eigenverantwortung der Beteiligten und Vertrauen zwischen den Feedbackpartnerinnen und -partnern. Die Schulpflege beschränkt sich auf die Kenntnisnahme der Berichterstattung der Schulleitung über den Aufbau und die Weiterentwicklung des Verfahrens und den Vollzug der Feedbackaktivitäten. Sie kann Impulse zu einer Weiterentwicklung des Verfahrens geben oder Feedbackthemen anregen, welche während einer bestimmten Zeitperiode berücksichtigt werden sollen. Für die eigene Teamentwicklung und die eigene Qualitätssicherung pflegen die Schulpflegerinnen und Schulpfleger das gegenseitige Feedback sowie das Feedback mit der Schulleitung (z. B. regelmässige Reflexion der Sitzungskultur, gegenseitiges Feedback über bestimmte Aspekte der Arbeit als Mitglied der Schulpflege).

■ Interne Evaluation

Die Schulpflege beauftragt die Schulleitung mit internen Evaluationen im Rahmen des Konzepts. Die Durchführung von internen Evaluationen ist eine operative Aufgabe. In der Regel werden die Selbstevaluationsthemen von der Schulleitung in Zusammenarbeit mit der Lehrerschaft festgelegt. Es kann aber durchaus sein, dass die Schulpflege die Durchführung einer internen Evaluation zu einem speziellen Thema, zu welchem eine Datengrundlage gewünscht wird, der Schulleitung in Auftrag gibt. Die Schulpflege nimmt den Bericht zur Selbstevaluation der Schulleitung über erfolgte Vorhaben mit einem entsprechenden Massnahmenplan zur Kenntnis. Auf Antrag der Schulleitung genehmigt die Schulpflege Verbesserungsmassnahmen, kontrolliert ihre Umsetzung und sorgt bei Bedarf für die dafür benötigten Ressourcen.

■ Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräche (Personalführung und -entwicklung)

Mit Hilfe der Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräche werden im Rahmen des schulinternen Qualitätsmanagements Verbindlichkeiten auf individueller Ebene hergestellt. Die Gespräche sind Teil eines Personalführungs- und -entwicklungskonzepts. Die Schulpflege genehmigt das Konzept zur Personalführung und -entwicklung und überprüft es auf die Übereinstimmung mit den gesetzlichen Vorgaben.

Die eigentliche Personalführung der Schulpflege konzentriert sich auf die Führung der Schulleitung. Die Schulpflege führt das Gespräch mit dem Schulleiter oder der Schulleiterin. Die Schulpflege unterstützt die Schulleitung auf deren Ersuchen hin bei schwierigen Gesprächen mit einzelnen Lehrpersonen.

3.3 Aufgaben bei einer externen Schulevaluation

3

Einführen der externen Schulevaluation durch den Kanton

Eine wichtige Zielsetzung des Projekts «Geleitete Schule» ist es, die Eigenverantwortung der Schulen vor Ort zu stärken. Sie basiert auf einem schulinternen Qualitätsmanagement, dessen Umsetzung durch einen Auftrag der Schulpflege an die Schulleitung gewährleistet ist. Das kantonale Qualitätssicherungssystem, aufgebaut auf dem Inspektorat und der externen Schulevaluation, ergänzt das schulinterne Qualitätsmanagement. Für die Schulpflege ist der Bericht der externen Schulevaluation ein wichtiges, hilfreiches, strategisches Grundlagenpapier. Neben den darin dargestellten Evaluationsergebnissen bilden die Empfehlungen für die weitere Schulentwicklung wichtige Entscheidungsgrundlagen für die Schulpflege.

Informationen:

- Zum Konzept und zum Verfahren siehe www.ag.ch/geleiteteschule (→ externe Schulevaluation)
- Zu den gesetzlichen Grundlagen siehe Verordnung zur geleiteten Schule

Informationen

Die Aufgaben der Schulpflege werden anhand der folgenden drei Schritte erläutert:

1. Vorbereitung der externen Schulevaluation
2. Durchführung der externen Schulevaluation
3. Berichterstattung und Massnahmenumsetzung

■ Erster Schritt: Vorbereitung der externen Schulevaluation auf lokaler Ebene

Aufgabe der Schulpflege

- Mitarbeiten in der schulinternen Kontaktgruppe
- Bei Bedarf Bestimmen eines Evaluationsfokus zusammen mit der Schulleitung

Die Leiterin/der Leiter des Evaluationsteams nimmt im Vorfeld der externen Schulevaluation Kontakt mit der Schule auf. In der Regel ist die Schulleitung Ansprechpartnerin. Ziel des Gesprächs ist es unter anderem, die Schulleitung, die Schulpflege und die Lehrerschaft über die bevorstehende externe Schulevaluation zu informieren und eine realistische Erwartungshaltung gegenüber dem neuen Verfahren zu vermitteln. Folgende weitere Punkte sind zwischen der Leiterin/dem Leiter des Evaluationsteams und der Schule schriftlich zu vereinbaren:

- Klärung der Mitwirkung der Schulpflege an der externen Schulevaluation
- Klärung des Vorgehens bei der Festlegung der Evaluationschwerpunkte
- Festlegung des Zeitplans für die Durchführung (Vorbereitung, Durchführung, Berichterstattung)
- Klärung des Vorgehens bei der Erarbeitung des Schulportfolios
- Klärung des Informationsbedürfnisses der verschiedenen Anspruchsgruppen (Schulpflege, Schulleitung, Lehrerschaft)
- Festlegung des Evaluationsplans

Für die Durchführung sollte zu Gunsten einer effizienten und einer für alle transparenten Abwicklung eine kleine schulinterne Kontaktgruppe gebildet werden. Sie setzt sich in der Regel aus dem mit dem Ressort beauftragten Mitglied der Schulpflege, der Schulleitung und einer Delegation der Lehrpersonen zusammen.

■ Zweiter Schritt: Durchführung der externen Schulevaluation

Aufgabe der Schulpflege

- Teilnahme bei Befragungen

Als wichtige Anspruchsgruppe der Schule werden auch die Mitglieder der Schulpflege vom Evaluationsteam befragt. Dabei kommen verschiedene Formen der Datenerhebung zur Anwendung: Einzelinterviews und/oder Interviews in Gruppen sowie Umfragen mit Fragebogen. Von den Schulpflegemitgliedern wird erwartet, dass sie sich für die verschiedenen Befragungen, welche vorweg geklärt werden, zur Verfügung stellen und Auskunft geben.

■ Dritter Schritt: Berichterstattung und Massnahmenplan

Aufgabe der Schulpflege

- Zurkenntnisnehmen des Evaluationsberichts
- Analysieren des Evaluationsberichts
- Erarbeiten eines Massnahmenplans in Zusammenarbeit mit der Schulleitung auf der Grundlage der Empfehlungen im Evaluationsbericht
- Überwachen der Umsetzung des Massnahmenplans

Die Rückmeldung des Evaluationsteams an die Schule erfolgt in zwei Schritten. Im ersten Schritt, welcher innert eines Monats nach dem Evaluationsbesuch erfolgt, gibt das Evaluationsteam eine mündliche Rückmeldung an die Lehrpersonen, die Schulleitung und die Schulpflege sowie an die zuständige Inspektoratsperson. Es macht Sinn, wenn bei dieser mündlichen Rückmeldung die ganze Schulpflege oder zumindest eine Mehrheit der Schulpflegemitglieder anwesend ist. Dadurch wird eine gewisse Objektivität in der Wahrnehmung gewährleistet. In einem zweiten Schritt wird der Schulpflege und der Schulleitung sowie dem zuständigen Inspektor bzw. der zuständigen Inspektorin ein schriftlicher Evaluationsbericht mit Empfehlungen zugestellt.

Es ist Aufgabe der Schulpflege und der Schulleitung, den schriftlichen Evaluationsbericht genau zu analysieren. Eine externe Schulevaluation ist eine grosse Chance für die Schule, durch Fachpersonen eine objektive Rückmeldung zum Entwicklungsstand der Schule und ihrer Stärken und Schwächen zu erhalten. Damit wird die eigene subjektive Wahrnehmung ergänzt. Bei der Analyse des Berichts geht es darum, die aufgezeigten Erkenntnisse nachzuvollziehen und sich mit den dokumentierten Stärken und Schwächen der Schule auseinander zu setzen. Aufgrund dieser Analyse erstellt die Schulpflege zusammen mit der Schulleitung einen Massnahmenplan für die Umsetzung. Dabei geht es um folgende Fragen:

- Welches Ziel wollen wir in welcher Zeit erreichen?
- Welche Empfehlungen sind für uns wichtig und wollen wir an unserer Schule umsetzen?
- Welche Ressourcen stehen in welcher Form zur Verfügung oder stellen wir zur Verfügung?

Dieser Massnahmenplan kann nachfolgend als Auftrag an die Schulleitung gelten. Im Auftrag wird auch formuliert, in welcher Form die Umsetzung dieses Massnahmenplans erfolgen soll und wie die Umsetzung der Massnahmen evaluiert wird.

Arbeitsinstrument 1: Die Vorlage «Einen Auftrag erteilen» unterstützt Sie beim Formulieren und Vereinbaren von Aufträgen an die Schulleitung.

Arbeitsinstrument

Möglicherweise ergibt sich als Massnahme aus einer externen Schulevaluation eine Ergänzung oder eine Korrektur der strategischen Ziele.

Der schriftliche Evaluationsbericht inklusive Massnahmenplan geht zur Kenntnisnahme auch an die zuständige Inspektoratsperson. In einem jährlichen Standortgespräch zwischen Schulpflege, Schulleitung und Inspektorat sollen Stand der Massnahmenumsetzung sowie die Auswirkung der erfolgten Massnahmen thematisiert werden. Werden bei der externen Schulevaluation gravierende Defizite einer Schule festgestellt, müssen die geplanten Massnahmen vor der Umsetzung zuerst der zuständigen Inspektoratsperson zur Begutachtung und zur Genehmigung vorgelegt werden.

4. Das Führungsverständnis in einer geleiteten Schule

Führung in der geleiteten Schule soll dazu dienen, die Lernprozesse aller Beteiligten und der Schule als Organisation zu unterstützen und einzufordern. Da in der Schule auf verschiedenen Ebenen geführt wird und verschiedene Funktionen betroffen sind, reicht es nicht aus, nur für die Schulleitung zu definieren, nach welchen Führungsgrundsätzen sie handeln soll. Das Führungsverständnis muss für alle gelten, die in der Schule Führungsfunktionen innehaben:

- für die Schulpflege, welche Schulleiterinnen und Schulleiter führt,
- für die Schulleitung, welche Lehrpersonen führt,
- für die Lehrpersonen, welche Schülerinnen und Schüler führen.

Die Vorstellungen über Führung basieren oftmals auf eigenen Erfahrungen und sind biographisch geprägt. Es kann beispielsweise zu Differenzen zwischen Schulpflege und Schulleitung kommen, weil man unterschiedliche Auffassungen über den Führungsstil hat. Führungsstile sind nicht einfach auf jede Situation übertragbar. Es gibt nicht den richtigen Führungsstil. In verschiedenen Systemen in unterschiedlichen Kontexten können unterschiedliche Führungsstile die Beteiligten zu optimalen Leistungen bringen. In der geleiteten Schule wird erwartet, dass das eigene Führungsverhalten regelmässig reflektiert wird und dazu Feedbacks eingeholt werden.

Für die meisten Lehrpersonen ist es neu, eine direkte Vorgesetzte oder einen direkten Vorgesetzten zu haben. Sie sind es gewohnt, Schülerinnen und Schüler zu führen, und gestalten ihren beruflichen Alltag selbstständig. Es braucht Zeit, um ungewohnte Führungsstrukturen annehmen zu können und ihren Nutzen zu erkennen. Schulpflege und Schulleitung haben es in der Hand, die Führung so zu gestalten, dass sie von den Lehrpersonen als nützlich und hilfreich erlebt werden kann.

Eine angemessene Führungskultur ist einer der wichtigsten Grundpfeiler für eine gute Schulkultur.

Arbeitsinstrument 3: Sie finden Beispiele von Führungsgrundsätzen, wie sie Schulen in ihren Konzepten «Geleitete Schule» formuliert haben.

Arbeitsinstrument

5. Die strategische Führung

Meistens werden die Kernaufgaben der Schulpflege mit strategischer Führung umschrieben. Strategie bedeutet gemäss Duden: «Genauer Plan des eigenen Vorgehens, der dazu dient, ein politisches, psychologisches, militärisches o. ä. Ziel zu erreichen, indem man diejenigen Faktoren, die in die eigenen Aktionen hineinspielen könnten, von vornherein einzukalkulieren versucht.»

Strategisch führen ist eine anspruchsvolle Aufgabe, welche an die Schulpflege gestellt wird. Sie bedingt eine vertiefte Auseinandersetzung und eine umfassende Denkweise. Eine entsprechende Weiterbildung kann diesen Prozess unterstützen.

Erst in der schulinternen Auseinandersetzung mit dem Begriff und der Definition der Kompetenzen wird klarer, welche Aufgaben dies konkret umfasst. Als Orientierungshilfe zur Abgrenzung von strategischen und operativen Aufgaben können folgende Fragen klärend sein:



Was ist auf längere Sicht hin zu tun?

Welche Ziele sollen erreicht werden?

Welche Leistungen bieten wir?

Wie sind die Vorgaben zu erfüllen?

Wie erreichen wir die gesetzten Ziele?

Wie sollen wir die Leistungen erbringen?

Eine bedeutende Rolle bei der strategischen Führung spielt die **Planung als zentrale Führungsaufgabe**. Sie orientiert sich an folgenden Grundsätzen:

Effizienz

Die Schulpflege steuert ihre Schule ressourcenorientiert und zielgerichtet.

Positionierung in der Öffentlichkeit

Die Schulpflege stimmt die Leistungen und Angebote der Schule auf die Bedürfnisse des Umfelds ab und fördert die Kommunikation zwischen der Schule und ihren Partnerinnen und Partnern.

Zukunft

Die Schulpflege entwickelt Zukunftsvorstellungen, plant vorausschauend und erkennt Probleme und Entwicklungstendenzen frühzeitig.

Die strategische Führung der Schulpflege umfasst:

- die Richtung bestimmen und langfristige Ziele setzen,
- langfristige Massnahmen planen bzw. genehmigen,
- den Leistungsauftrag und die Ausrichtung definieren,
- den Rahmen setzen und Vorgaben festlegen,
- die Situation und das Umfeld der Schule sorgfältig beobachten sowie Tendenzen einschätzen und gewichten.

Mögliche Instrumente für diese Aufgaben sind: Leistungsauftrag, Mehrjahresplanung, Schulprogramm, strategische Zielsetzung in den verschiedenen Bereichen (z. B. Personalwesen), Führungsverständnis, Leitbild, Konzept für das schulinterne Qualitätsmanagement usw.

Zusammenfassend lässt sich sagen:

Strategisch führen ist ganzheitlich sowie zukunftsorientiert und geschieht aus der Optik der Weit- und Übersicht. Die Schulpflege prägt in enger Zusammenarbeit mit der Schulleitung das Profil der Schule und gewährleistet Kontinuität und Verbindlichkeit.

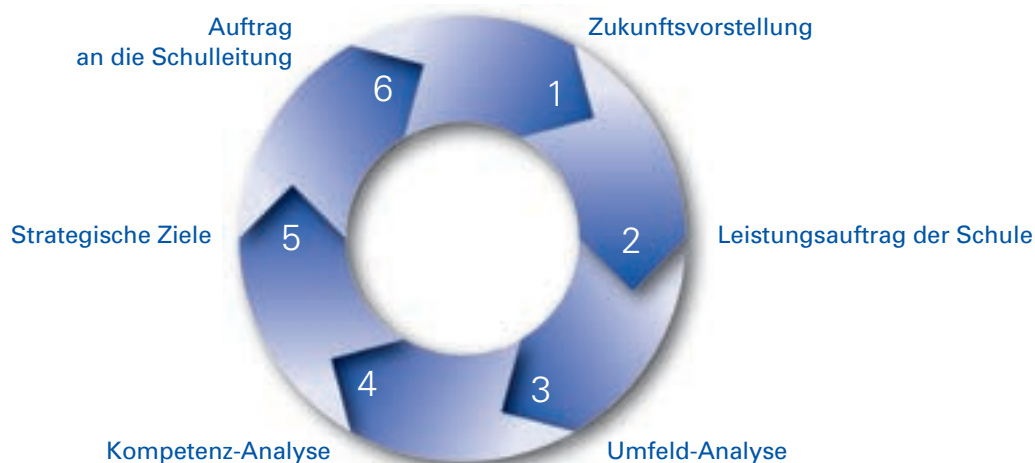
Die strategische Führung bedingt eine gewisse Distanz der Schulpflege zum Alltagsgeschehen. Gemeint ist nicht, dass sich die Schulpflege passiv verhält und zuschaut, sondern dass sie das Geschehen aktiv überblickt und eingreift, wenn es notwendig ist.

■ Strategische Ziele entwickeln

Sowohl auf kantonaler wie auf lokaler Ebene des Bildungssystems werden Strategien entwickelt. Diese beiden Ebenen sollen als ganzheitliches System funktionieren, sich gegenseitig ergänzen und eine Chancengerechtigkeit innerhalb des Kantons sowie eine Profilierung der einzelnen Schule ermöglichen. Weil nebst den lokalen Behörden auch der Kanton durch seine Vorgaben steuernd auf die Schulentwicklung wirkt, spricht man von einer Teilautonomie der Schulen. Die Schulpflege spielt eine zentrale Rolle, wenn es darum geht, einen direkten Bezug zwischen der kantonalen und der lokalen Strategie herzustellen: Die lokale Strategie soll unter anderem die kantonalen lang- und mittelfristigen Zielsetzungen gewichten, verdeutlichen und konkretisieren.

Mit der Entwicklung von Strategien geht immer ein Lernprozess einher. Strategisches Denken und Handeln unterliegt einem Kreislauf, der Impulse auslöst und weitere Lernprozesse in Gang setzt.

■ Modell: Kreislauf des strategischen Denkens und Handelns¹⁾



Das Modell zeigt die einzelnen Planungsschritte bei der Entwicklung von strategischen Zielen. Strategisches Führen bedingt Langfristigkeit. Am Anfang eines langfristigen Planens steht eine Zukunftsvorstellung oder die Leitidee: der Blick in die Zukunft, wie es sein oder werden soll. Darauf basierend wird der Leistungsauftrag der Schule definiert. Dann folgt eine Standortbestimmung, bei der Gegenwart und Zukunftsvorstellung verglichen werden. Auf Grund dieser Analyse können Ziele und Absichten konkretisiert und Folgeschritte festgelegt werden. Die Schulleitung setzt die vorgegebenen strategischen Ziele um.

Folgende Kriterien können für die Formulierung von strategischen Zielen hilfreich sein. Strategien sind in der Regel:

- gültig für 3–5 Jahre
- auf Zukunftsvorstellungen und Wertvorstellungen ausgerichtet
- überprüfbar
- richtungsweisend
- allgemein formuliert und Umsetzungsmöglichkeiten offen lassend
- auf Angebote und Inhalte der Schule sowie Entwicklungen des Unterrichts, der Organisation und des Personals bezogen
- schriftlich formuliert
- der internen Steuerung dienend

Das **Arbeitsinstrument 4** kann bei der Planung dieses Prozesses hilfreich sein.

Die **Arbeitsinstrumente 5 bis 9** können Sie bei der Entwicklung von strategischen Zielen unterstützen.

Arbeitsinstrument

Arbeitsinstrument

■ Die Zielerreichung überprüfen

Die strategische Führung umfasst auch die Überprüfung der Zielerreichung. Sie

- ist ein **kritisches Hinterfragen** der Richtung, der Ziele, der Entwicklungen des Umfeldes usw.
- ist bei der Strategieentwicklung und bei der Planung **mitbedacht**; wird entlang von **Messgrößen** genau definiert.
- **stellt Fragen** nach:
Was wird wann und wie überprüft?
Was wird wie und wann kommuniziert?

Die Überprüfung der Zielerreichung als Teil der Steuerung wird von Anfang an (z.B. bei der Formulierung von Zielvorstellungen) in die Planung mit einbezogen. Die Schulpflege legt fest, wie, wann, welche Ergebnisse (z.B. Aufträge an die Schulleitung) überprüft werden und wie der Informationsfluss zu sichern ist. Die Überprüfung der Ergebnisse und die Reflexion des Prozessverlaufs dienen dazu, Anpassungen vorzunehmen oder weitere notwendige Massnahmen zu erkennen.

Das **Arbeitsinstrument 10** kann bei der strategischen Steuerung hilfreich sein.

Arbeitsinstrument

1) Quelle: in Anlehnung an: Blätscher R., Ermatinger J.: Strategieentwicklung in Sozialinstitutionen. Verlag Versus, Zürich 2004; Nagel R.; Wimmer R.: Systemische Strategieentwicklung. Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider. Verlag Klett-Cotta, Stuttgart, 2. Aufl., 2004

6. Das Anforderungsprofil von Schulpflegerinnen und Schulpflegern

Mit der Neuorganisation der Schulführung steigen die Herausforderung und die Chance, interessierte und geeignete Personen zu finden, die das anspruchsvolle Amt einer Schulpflegerin oder eines Schulpflegers übernehmen wollen. Mehr Verantwortung zu haben, kann Personen motivieren, die sich bis anhin nicht für die Schulpflege interessiert haben. Wichtig ist, dass gegenüber den Interessierten Rolle und Aufgaben der Schulpflege in der geleiteten Schule klar kommuniziert werden. So kann falschen Vorstellungen und Enttäuschungen vorgebeugt werden. Idealerweise gehen Schulpflegerinnen und Schulpfleger von der Vorstellung aus, Verantwortung für die Schule in ihrer Gemeinde übernehmen und ihre Weiterentwicklung mitgestalten zu wollen.

Von Schulpflegerinnen und Schulpflegern wird erwartet, dass sie

- ihre persönlichen Interessen zu Gunsten der übergeordneten Interessen zurückstellen.
- mit anderen zusammenarbeiten können und wollen.
- sich an der gemeinsamen Sache und an den vereinbarten Zielen orientieren und danach handeln.
- ihre evtl. vorhandenen beruflichen Erfahrungen, ihre individuellen Stärken und Ressourcen zur Verfügung stellen.
- über Zeit verfügen, die sie regelmässig und mit einer gewissen Flexibilität einsetzen können.

Sie wollen sich einsetzen für

- eine zeitgemässe Bildung und Erziehung der Kinder und Jugendlichen.
- die Profilbildung der Schule.
- die Weiterentwicklung der Qualität der Schule.
- günstige Rahmenbedingungen und die notwendigen Mittel.
- die Beziehungspflege mit dem schulischen Umfeld.

Nicht jede Person muss über alle Kompetenzen verfügen. Die Mitglieder sollen sich in ihren Stärken und Vorlieben ergänzen und die Schulpflege als gemeinsame Aufgabe verstehen.

Die Schulpflege ist ein Team, welches in sich folgende Kompetenzen vereinigt:

- Kennen der gesetzlichen Vorgaben und des Schulsystems sowie verfügen über fundierte Kenntnisse über die organisatorischen Abläufe.
- Vernetztes Denken, ein gefestigtes Rollenverständnis haben, Kennen der Funktion und Aufgaben in der geleiteten Schule.
- Übernehmen von Gestaltungs- und Planungsaufgaben und Kennen von entsprechenden Konzepten und Methoden.
- Theorien und Modelle zur Qualitätsentwicklung und -sicherung einer Schule kennen oder bereit sein, sich das Wissen darüber zu erwerben. Aktuelle Entwicklungen und Veränderungen kennen und bereit zur Weiterbildung und Entwicklung als Individuum und als Team sein.

Austritte und Wechsel in der Schulpflege sind nichts Ungewöhnliches. Daher sorgt eine umsichtige Schulpflege mit gezielten Massnahmen dafür, dass die Kontinuität gewährleistet ist und die Ressourcen erhalten bleiben. Beispielsweise werden Rücktritte vorzeitig mitgeteilt oder geplant und sie erfolgen wenn möglich gestaffelt.

Arbeitsinstrument 11: Ergänzend zu den Ausführungen finden Sie nachfolgend das Anforderungsprofil für Schulpflegerinnen und Schulpfleger der Vereinigung der aargauischen Schulpflegepräsidentinnen und Schulpflegepräsidenten (VASP).

7. Die Organisation der Schulpflege

Wenn die Schulleitung die operativen Aufgaben in der Schulführung übernimmt, vermindert sich in der Regel der quantitative Arbeitsaufwand für die Schulpflege. An die Arbeit der Schulpflege werden jedoch mit der geleiteten Schule erhöhte qualitative Ansprüche gestellt. Vielerorts wird bei der Einführung der Schulleitung geprüft, ob die Anzahl der Schulpflegemitglieder reduziert werden kann. Mit der Aufgabenteilung zwischen Schulpflege und Schulleitung ist eine kleinere und dadurch flexiblere Behördenorganisation denkbar. Allerdings sollen bei der Reduktion nicht finanzielle Gründe im Vordergrund stehen. Auch in der geleiteten Schule gilt: Die zeitlichen und finanziellen Ressourcen müssen den anspruchsvollen Aufgaben angepasst sein. Unter Umständen macht es Sinn, die Häufigkeit der Sitzungen zu verringern, statt die Anzahl der Mitglieder zu reduzieren.

Wird die Schulpflege verkleinert, sind folgende Fragen zu berücksichtigen:

- Wie viele Personen braucht unsere Schulpflege, um die geforderten Kompetenzen abzudecken?
- Wie viele Mitglieder braucht unsere Schulpflege, um die Aufgabenfelder den zeitlichen Ressourcen entsprechend aufteilen zu können?
- Wie viele Mitglieder braucht es, damit ausgewogene Meinungsbildungsprozesse gewährleistet sind?

Wenn diese Fragen geklärt sind, gilt es, die innere Organisation zu überprüfen und, wo nötig, anzupassen. Die Aufgaben können effizienter erfüllt werden, wenn sie in sinnvolle Aufgabenfelder (Ressorts) aufgeteilt werden. Dadurch kann der Informationsfluss reibungsloser und die Kommunikation mit den Partnerinnen und Partnern direkter erfolgen. Wenn dies gelingt, wird auch das Präsidium entlastet. Beispielsweise führt bei Sitzungen die Ressortleitung selbst durch das entsprechende Traktandum und stellt die nötigen Unterlagen bereit. Dafür braucht es Vertrauen in die Fähigkeiten jedes einzelnen Mitglieds und die Offenheit, Differenzen miteinander zu klären. Es ist dabei wichtig, dass sich die Mitglieder der Schulpflege auch bei den zugewiesenen Themen auf die Führung der Schulleitung konzentrieren und keine operativen Aufgaben übernehmen. Die einzelne Schulpflegerin oder der einzelne Schulpfleger richtet den Fokus auf ein bestimmtes Thema und ist Gesprächspartnerin oder Gesprächspartner der Schulleitung.

Was die Ressortleitung selbstständig entscheiden kann und welche Themen gemeinsam behandelt werden, ist in einem Pflichtenheft oder Reglement festzulegen.

Arbeitsinstrument 12: In Beispielen der Ressortverteilung finden Sie Modelle für Schulpflegen mit drei bis sieben Mitgliedern. Bei der Ressortverteilung ist auch die Frage der Stellvertretung zu klären.

Arbeitsinstrument

8. Beziehungspflege und Kontaktformen

Weil die Schulpflege in ihrer neuen Rolle mehr Distanz zum Alltagsgeschehen hat, ist es günstig, frühzeitig zu klären, wo und wie sie Kontakte gestalten will. Wichtig dabei ist, die Kontakte zu koordinieren: Wer soll welche Verbindungen pflegen? So kann die Beziehungspflege transparent und effizient gestaltet werden.

Die Schulpflege

arbeitet zusammen mit:

in Form von:

der Schulleitung

- intensiver, offener Kommunikation
- regelmässigen Absprachen
- Auftragserteilung und Berichterstattung
- Ergebnisüberprüfung

dem Bildungsdepartement

- schriftlichen Informationen
- Anfragen oder Austausch über besondere rechtliche und personelle Fragen
- kritischer Auseinandersetzung mit der kantonalen Strategie und der damit verbundenen Profilierung

dem Inspektorat

- Beratung und Aufsichtsaufträgen
- Einbezug bei der Massnahmenumsetzung der externen Schulevaluation
- Meldepflicht bei Schulausschluss
- Bedarfsabklärungen zusätzlicher Ressourcen

dem Gemeinderat

- Austausch mit der Ressortinhaberin oder dem Ressortinhaber Schule
- Informationen über wesentliche Entscheide
- Absprachen in finanziellen Fragen und Fragen die Infrastruktur betreffend

den Behörden der benachbarten und abnehmenden Schulen

- Erfahrungsaustausch und kollegialer Unterstützung
- Absprachen, die Übertritte und Schullaufbahnen betreffen

den Lehrpersonen

- Gesprächen bei Differenzen mit der Schulleitung
- Moderation bei Elterngesprächen ergänzend zur Schulleitung oder wenn die Schulleitung befangen ist (auf Anfrage)
- Kontakten zu Kollegium und Lehrpersonen bei Schul- anlässen
- Kontaktschulbesuchen ohne Beurteilungscharakter
- Teilnahme an Elternabenden in Absprache mit der Schulleitung in besonderen Fällen

den Schülerinnen und Schülern

- Unterstützung der Schulleitung in Disziplinarfragen
- Anhörung in schwierigen Situationen
- Anregungen für Massnahmen zur Förderung der Mitsprache

den Eltern

- Anhörung in schwierigen Situationen
- Anregungen für Massnahmen für die Zusammenarbeit Eltern – Schule
- Informations- und Erfahrungsaustausch mit Elternrat o. ä.

externen Fachpersonen, Beratung und Schuldiensten

- Unterstützung und Impulsen für die weitere Entwicklung
- Hilfestellung in schwierigen Situationen
- Anregungen und Weiterbildung
- Coaching

der Öffentlichkeit

- Anregungen für Massnahmen der Öffentlichkeitsarbeit
- Informationen über wichtige Entscheide
- Publikationen und Presseberichten gemeinsam mit der Schulleitung
- schulpolitischen Aktivitäten und Auftritten

9. Weiterbildung für Schulpflegerinnen und Schulpfleger

Die Weiterbildungen und Informationsveranstaltungen sind nicht nur der Ort, um sich die Kenntnisse und Kompetenzen anzueignen, die für eine erfolgreiche Tätigkeit als Mitglied der Schulpflege erforderlich sind. Sie sind auch eine gute Möglichkeit, den Kontakt zu anderen Schulpflegerinnen und Schulpfleger zu pflegen und sich miteinander auszutauschen. Ein Ja zur Mitarbeit in einer Schulpflege ist auch ein Ja zur Bereitschaft, sich in Schul- und Führungsfragen weiterzubilden.

Regelmässig organisiert das Departement Bildung, Kultur und Sport Informations- und Fachtagungen zu aktuellen Fragen rund um das Thema «Geleitete Schule».

Die Vereinigung aargauischer Schulpflegepräsidentinnen und Schulpflegepräsidenten VASP bietet in Zusammenarbeit mit der IPM GmbH (Institute Public Management GmbH) Weiterbildungen an, welche aus verschiedenen thematischen Kurseinheiten besteht.

- www.vasp-aargau.ch
- www.gemeinden-ag.ch

Im Kaderangebot der Pädagogischen Hochschule Aargau, Institut Schule & Weiterbildung, sind spezifische Weiterbildungen für Schulpflegerinnen und Schulpfleger zu finden. Auf Anfrage werden auch für Schulpflegen massgeschneiderte Weiterbildungen zu einem gewünschten Thema und vor Ort in der Gemeinde durchgeführt.

- www.weiterbildung.ph-ag.ch
- isw@fh-aargau.ch
- 062 838 90 59

10. Information und Auskunft

Weitere Informationen sowie sämtliche Broschüren des Departements Bildung, Kultur und Sport zum Thema stehen auf www.ag.ch/geleiteteschule zur Verfügung.

Auskunft

- Departement Bildung, Kultur und Sport
Abteilung Volksschule
Bachstr.15
5001 Aarau
Telefon 062 835 20 35
www.ag.ch/geleiteteschule
geleitete.schule@ag.ch
- Vorstand der Vereinigung aargauischer Schulpflegepräsidentinnen und -präsidenten Aargau VASP
Sekretariat
Hammer 18
5000 Aarau
Telefon 062 836 06 31
www.vasp-aargau.ch
vasp@mail.ch
- Pädagogische Hochschule Aargau
Institut Schule & Weiterbildung
Küttigerstrasse 42
5000 Aarau
Telefon 062 838 90 59
www.weiterbildung.ph-ag.ch
isw@fh-aargau.ch

Vorlage: Einen Auftrag erteilen

Auftrag:

Auftraggeberin / Auftraggeber:

Auftragnehmerin / Auftragnehmer:

Auftrag:

Ziele (erwartete Leistung, erwartetes Ergebnis):

Meilensteine / Termine:

Evaluation:

Ressourcen (personelle, materielle, finanzielle):

Unterstützung, Zusammenarbeit:

Besondere Hinweise:

Auftraggeber/in und Auftragnehmer/in erklären sich mit der Vereinbarung einverstanden:

Name / Unterschrift Auftraggeber/in:

Name / Unterschrift Auftragnehmer/in:

Ort/Datum:

Beispiel: Pflichtenheft der Schulpflege

■ Grundsätzliche Aufgaben

Die Schulpflege ist verantwortlich für die Qualität der Schule und den Vollzug der kantonalen Vorgaben. Sie ist oberste Aufsichtsbehörde und erste Instanz für beschwerdefähige Entscheide. Sie ist Anstellungsbehörde der Mitglieder der Schulleitung und der Lehrpersonen. Ihr obliegen das Disziplinarwesen und die strategische Führung der Schule.

■ Hauptaufgaben

1. Pädagogische Führung

Die Schulpflege entscheidet über

- die Vorschläge der Schulleitung bezüglich Laufbahnentscheiden der Schülerinnen und Schüler
- die Stufenwechsel und Übertritte der Schülerinnen und Schüler
- die Promotionsanträge
- spezielle Einzelförderung von Schülerinnen und Schülern sowie Schul- und Betreuungsangebote
- in Absprache mit der Schulleitung über die Teilnahme an kantonalen Projekten
- den Ferienplan und die ausserordentlichen freien Tage der Schule (im Rahmen der gesetzlichen Kompetenzen)

Die Schulpflege genehmigt

- das Leitbild
- die Schulordnung

Die Schulpflege sichert

- die Einhaltung der kantonalen Vorgaben und die Einhaltung der Schulordnung

2. Qualitätsentwicklung und -sicherung

Die Schulpflege genehmigt

- das Konzept zum schulinternen Qualitätsmanagement
- die Massnahmen und Projekte zur Entwicklung und Sicherung der Schul- und Unterrichtsqualität
- das Konzept zum Umgang mit Qualitätsdefiziten auf individueller und institutioneller Ebene

Die Schulpflege ist verantwortlich für

- die Entwicklung einer Strategie zur lokalen Schulentwicklung
- die regelmässige Überprüfung und Reflexion ihrer eigenen Arbeit (beispielsweise durch Supervision / Coaching)
- ihre eigene Weiterbildung
- die Analyse des Berichts der externen Schulevaluation zusammen mit der Schulleitung und erarbeitet gemeinsam mit der Schulleitung Massnahmen und überprüft ihre Umsetzung

3. Personalführung

Die Schulpflege ist verantwortlich für

- das Erstellen des Anforderungsprofils und des Pflichtenhefts der Schulleitung
- die Personalgespräche mit der Schulleitung

Die Schulpflege entscheidet über

- die Anstellung der Schulleitung
- die unbefristete Anstellung der Lehrpersonen und des Schulsekretariats
- die Arbeitszeugnisse der Lehrpersonen und wirkt bei Bedarf bei den Austrittsgesprächen mit
- die Bewilligung von Nebenbeschäftigungen der Lehrpersonen

Die Schulpflege überwacht

- die Arbeit und die Einhaltung des Pflichtenhefts der Schulleitung
- die Urlaube (sie genehmigt längere Urlaube sowie die Urlaube der Schulleitung)
- die Freistellung der Lehrpersonen für Weiterbildung oder Schulentwicklungsprojekte

Die Schulpflege unterstützt

- die Schulleitung auf deren Ersuchen bei der Bearbeitung von Konflikten mit Lehrpersonen und Eltern

4. Organisation und Administration

Die Schulpflege entscheidet

- über Disziplinarmassnahmen gegenüber Schulleitung, Lehrpersonen und Schülerinnen und Schülern
- über die Schulraumbenützung durch Dritte

Die Schulpflege behandelt

- Rekurse erstinstanzlich und leitet Disziplinar-massnahmen ein

Die Schulpflege genehmigt

- allgemeine Regelungen die Schulorganisation betreffend (z.B. für Schulverlegungen, Schulreisen, Klassenlager, Sporttage, Feste u. a.)
- die Schulraumplanung
- das Schulbudget z. H. des Gemeinderats

5. Information und Kommunikation

Die Schulpflege genehmigt

- auf Antrag der Schulleitung die erarbeiteten Konzepte (z. B. bezüglich Elternarbeit, Öffentlichkeitsarbeit, Krisenmanagement, Vollzug der Disziplinar-massnahmen usw.)

Die Schulpflege fördert und unterstützt

- die Mitsprache der Schülerinnen und Schüler
- die Zusammenarbeit mit den Eltern
- den Informationsfluss mit den benachbarten (Kreis-)Schulpflegern, mit der Gemeinde, mit dem Schulrat des Bezirks und dem Departement Bildung, Kultur und Sport
- die Zusammenarbeit mit dem schulp-psychologischen Dienst und weiteren Fachstellen

■ Schlussbestimmungen

Das vorliegende Pflichtenheft wird zu Beginn der Amtsperiode der Schulpflege kritisch überprüft und bei Bedarf angepasst.

Inkraftsetzung:

Dieses Pflichtenheft tritt auf

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

(Datum) in Kraft.

Unterschrift:

Ort / Datum:

Führungsgrundsätze

Beispiel 1: Führungsgrundsätze in der geleiteten Schule:

Führung und Steuerung basieren auf klaren Vereinbarungen, welche die örtlichen Rahmenbedingungen berücksichtigen.

Führen an unserer Schule heisst:

- bewusst führen und bewusst geführt werden.
- nach innen und aussen transparent kommunizieren, koordinieren und vermitteln.
- Respektieren, was vorhanden ist, und die vorhandenen Ressourcen nutzen.
- sich an Zielen orientieren und dazu passende Strukturen schaffen.
- die Eigenverantwortung und Verbindlichkeit fördern.
- die Beteiligten einbeziehen, ihre Anliegen ernst nehmen und transparent handeln.
- Wertschätzung, Toleranz und Gesprächskultur entwickeln und pflegen.
- die Beteiligten bei der Lösung von Problemen einbeziehen.
- Entwicklungs- und Lernprozesse unterstützen.

Beispiel 2: Führungsgrundsätze von Schulpflege und Schulleitung

Wir pflegen einen partizipativen Führungsstil. Dieser ist geprägt von Wertschätzung und Toleranz.

Das heisst:

- Wir nehmen unsere Führungsverantwortung wahr und verpflichten uns zu Verbindlichkeit.
- Wir beziehen die Beteiligten in Entscheidungsprozesse ein und setzen gefällte Entscheide um.
- Wir fördern die Schul- und Unterrichtsqualität sowie die Selbstverantwortung und die Selbstkontrolle.
- Wir respektieren bei der Weiterentwicklung der Schule die bewährten Strukturen.
- Wir sorgen für ein Klima, das die positive Entwicklung aller Beteiligten fördert.
- Wir identifizieren uns kritisch und loyal mit den Zielen der Schule.
- Wir ermutigen und unterstützen die Lehrpersonen bei Projekten und bei der Problemlösungen.
- Wir pflegen eine offene und kritische Gesprächskultur und bearbeiten Konflikte zielorientiert.
- Wir schaffen gute Rahmenbedingungen für die Weiterbildung der Lehrpersonen und der weiteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Quelle: in Anlehnung an die Konzepte zur geleiteten Schule; Führungsgrundsätze der Schulleitung; Schulberatung; Schulen Teufenthal, 2004; Schule Oberehrendingen, 2004; Bezirksschule Kaiserstuhl, 2005.

Planungsschritte bei der Entwicklung von strategischen Zielen

1. Zukunftsvorstellungen als Grundlage für die Entwicklung von Strategien entwickeln

Leitfrage:

- Was ist ein wünschbarer und vorstellbarer Zustand in der Zukunft?

Beispiel:

- Unsere Schule ist ein Ort, wo möglichst alle Schülerinnen und Schüler integriert und gemäss ihren Fähigkeiten gezielt gefördert werden.

2. Leistungsauftrag der Schule kennen

Leitfragen:

- Welche Bedeutung haben wir in unserer Gemeinde und unserem Umfeld?
- Was ist unser Selbstverständnis?
- Welche berechtigten Anliegen werden von aussen an unsere Schule gestellt?

Beispiel:

- Mit der Schaffung von speziellen Förderangeboten schaffen wir einen attraktiven Standort. Wir tragen zum schulischen Erfolg und zu einem guten Einstieg ins berufliche Leben unserer Schülerinnen und Schüler bei.

3. Umfeld analysieren

Leitfragen:

- Welche Faktoren beeinflussen uns und unsere Entwicklung?
- Welches sind die Trends beziehungsweise gesellschaftlichen Veränderungen und die Entwicklung der Bildungspolitik?
- Welches sind die kantonalen strategischen Ziele?
- Welche demografischen, wirtschaftlichen und sozialen Entwicklungen sind bei uns zu erwarten?
- Was machen andere Schulen, andere soziale Institutionen? Welche Position haben wir in unserem Umfeld?

Beispiel:

- Einflussfaktoren: Jugendarbeitslosigkeit, mangelnde Integration fremdsprachiger Kinder und Jugendlicher, Abwanderungen der Bevölkerung oder kaum Zuwachs

4. Kompetenzen analysieren

Leitfragen:

- Welche Stärken und Schwächen begleiten uns bei der Erfüllung unseres Leistungsauftrags?
- Welches sind die Kernkompetenzen? Welche Aufgaben haben wir erfolgreich bewältigt? Welches sind unsere nützlichen Angebote?
- Was ist misslungen und wo haben wir Entwicklungsbedarf?
- Welche Ressourcen stehen zur Verfügung? (z. B. spezifische Qualifikation der Mitarbeitenden)

Beispiele:

- Lehrpersonen, die sich mit Integration und Schullaufbahn vertieft auseinander gesetzt haben
- finanzielle Mittel für besondere Fördermassnahmen durch Gemeinde und Kanton
- Schulsozialarbeit

5. Strategische Ziele formulieren

Leitfragen:

- Welches sind unsere mittel- und langfristigen Ziele?
- Welche Schwerpunkte setzen wir?

Beispiele:

- flexiblere Unterrichtsgestaltung
- klassenübergreifende Projekte
- Zusammenarbeit mit externen Fachstellen verstärken
- Einführung der Integrativen Schulungsform
- Schaffung von zwei- bis dreiklassigen Abteilungen an der Primarschule
- Einführung der Grund- und Basisstufe
- Bezeichnung von Ansprechpersonen bei Fragen der Berufswahl und für die Begleitung von Jugendlichen bei der Berufsfindung und beim Berufseinstieg

6. Auftrag an die Schulleitung erteilen

Bei diesem Schritt ist es wichtig, die Ziele zu präzisieren und Prioritäten festzulegen. Es geht nicht darum, möglichst viele Aufträge zu erteilen und Ziele gleichzeitig zu erreichen, sondern eine sinnvolle Vorgehensweise festzulegen.

Leitfragen:

- Welches Ziel wollen wir in welcher Zeit erreichen? (Etaprierung)
- Welche Reihenfolge ist sinnvoll und / oder was ist am wichtigsten? (Priorisierung)
- Wo haben wir bereits Schritte eingeleitet und Massnahmen getroffen, die nun logisch und systematisch weitergeführt werden sollen? (Ressourcennutzung)

Standortbestimmung

Zu den Leitfragen werden jeweils die Stärken – Schwächen – Chancen – Gefahren erhoben, um eine umfassende Situationsanalyse vorzunehmen.

Stärken
Was gelingt uns?

Schwächen
Was ist heute schwierig?

Chancen
Was ist der Nutzen?

Gefahren
Was müssen wir beachten?

Schritt 1 – Meine Zukunftsvorstellungen

Sie haben ein Bild über die Zukunft Ihrer Schule und damit eine Idealvorstellung einer guten Schule. Beschreiben Sie diese Vorstellung in drei Rubriken:

■ **Leitfragen:**

1. Was entspricht an Ihrer Schule schon Ihren Vorstellungen?
2. Was sollte sich an Ihrer Schule verändern?
3. Was ist schon in Ansätzen vorhanden und hat sich verändert bzw. weiterentwickelt?

1. Das entspricht meinen Vorstellungen:

2. Das sollte sich verändern:

3. Das hat sich verändert bzw. weiterentwickelt:

- Schätzen Sie: Wie viel Zeit würde es etwa brauchen, um Ihre Vision zu verwirklichen?

Jahre

Schritt 2 – Standortbestimmung: Meine Schule heute ...

Sie haben auch ein Bild über Ihre Schule heute. Beschreiben Sie in den Rubriken die Umfeldfaktoren, die Stärken und Schwächen sowie den Handlungs- / Entwicklungsbedarf bezogen auf Ihre Schule.

■ Leitfragen:

1. Welche Faktoren beeinflussen die Entwicklung Ihrer Schule? Welches sind die Trends bez. gesellschaftlicher Veränderungen und Entwicklung der Bildungspolitik? Welche demografischen, wirtschaftlichen und sozialen Entwicklungen sind bei Ihnen zu erwarten?
2. Was zeichnet Ihre Schule aus? Welche Aufgaben haben Sie erfolgreich bewältigt? Welches sind Ihre nützlichen Angebote?
3. Was ist heute schwierig? Welche Schwächen begleiten Sie? Was ist auch schon misslungen?
4. Was sollte sich hinsichtlich Ihrer Vision verändern? Wo ist Entwicklungsbedarf?

1. Umfeldanalyse

2. Stärken

3. Schwächen

4. Handlungs- / Entwicklungsbedarf

Auf einer Skala von 1–10 liegt Ihre Vision bei 10.
Schätzen Sie, wo Ihre Schule verglichen mit Ihrer Vision heute steht:



Schritt 3 – Strategien: Zielvorstellungen für meine Schule

Formulieren Sie basierend auf Ihrem Handlungs- / Entwicklungsbedarf Ihre Ziele für Ihre Schule.

- 1. Unterscheiden Sie zuerst: Was ist vordringlich? Was weniger wichtig?
- Beispiel:
 1. bessere Kommunikation;
 2. klarere Entscheidungsabläufe;
 3. weniger Sachbeschädigungen auf dem Pausenplatz usw.

1. Meine Priorisierung bezogen auf den Handlungs- / Entwicklungsbedarf:

- 2. Um Strategien / Zielvorstellungen zu formulieren, ist es wichtig, dass Sie sich vorstellen, wie es ist, wenn das Problem gelöst ist, bzw. dass Sie den angestrebten Endzustand beschreiben und ganze Sätze formulieren.
- Beispiel:
 1. Alle Beteiligten pflegen einen wertschätzenden und offenen Kommunikationsstil.
 2. Die Entscheidungsabläufe sind transparent und die Zuständigkeiten sind definiert.
 3. Die Schülerinnen und Schüler sowie weitere Benützerinnen und Benützer des Pausenplatzes gehen sorgfältig mit dem Pausenplatz und den Geräten um und halten Ordnung.

2. Meine Strategien / Zielvorstellungen:

- Nehmen Sie jetzt nochmals die Skala aus Schritt 2: Stellen Sie sich den ersten Schritt hin zu Ihrer Vision genau vor und beschreiben Sie, was zuerst getan wird:

- Überprüfen Sie Ihre Ziele. Sind sie: realistisch – konkret – überprüfbar – positiv formuliert

Schritt 4 – Ressourcen kennen

Nehmen Sie Ihre Standortbestimmung aus Schritt 2 und beschreiben Sie, welche personellen und materiellen Ressourcen Ihnen zur Verfügung stehen oder welche Ihnen möglicherweise (noch) fehlen.

■ Leitfragen:

1. Auf welche Voraussetzungen und Ressourcen kann Ihre Schule bzw. können Sie bauen, um die Vision zu erreichen bzw. die Strategien umzusetzen?

2. Welche Voraussetzungen und Ressourcen benötigen Sie zusätzlich? Was fehlt noch?

3. Welche Ressource/n brauchen Sie insbesondere für den ersten Schritt hin zu Ihrer Vision bzw. zur Umsetzung Ihrer Strategie/n?

Beispiel: Strategische Ziele setzen und überprüfen

Ziel:

Die Lehrpersonen an unserer Schule tauschen sich regelmässig in stufenübergreifenden Teams zu Unterrichtsfragen aus.

Konkretes Ziel (Beispiele)	Indikatoren (Beispiele)	Standards (Beispiele)	Massnahmen (Beispiele)
Die Lehrpersonen arbeiten in Unterrichtsfragen unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Teilpensen zusammen.	<ul style="list-style-type: none"> Die Teilnahme an den Gefässen der gemeinsamen Arbeitszeit ist für die verschiedenen Beschäftigungsgrade geklärt. 	<ul style="list-style-type: none"> Für den Austausch zu Unterrichtsfragen gibt es mindestens zwei frei wählbare Modelle für die Zusammenarbeit (Varianten). 	<ul style="list-style-type: none"> Bei Anstellungen werden die Ansprüche der Schule an die Lehrpersonen thematisiert. Alle zwei Jahre findet eine MA-Befragung statt.
Die Gefässe der Zusammenarbeit sind definiert und im Rahmen der Arbeitszeit entsprechend den Pensen vereinbart.	<ul style="list-style-type: none"> Die Gefässe der Zusammenarbeit sind ausgewogen und regelmässig über das Schuljahr verteilt. 	<ul style="list-style-type: none"> Die Stunden der gemeinsamen Arbeitszeit entsprechen den Vorgaben des GAL. 	<ul style="list-style-type: none"> Die gemeinsame Arbeitszeit ist für jedes Anstellungspensum definiert.
Die Lehrpersonen unterrichten lernziel- und förderorientiert und beziehen Entwicklungen und Forschungsergebnisse ein.	<ul style="list-style-type: none"> Der Unterricht der Lehrpersonen richtet sich nach den Grundsätzen des Leitbilds der Schule aus. 	<ul style="list-style-type: none"> Das Leitbild wird mindestens alle fünf Jahre auf seine Aktualität hin überprüft. 	<ul style="list-style-type: none"> Alle zwei Jahre werden Vergleichstests durchgeführt.
Die Lehrpersonen nutzen ihr fachliches Wissen gegenseitig und beraten sich kollegial.	<ul style="list-style-type: none"> Das Unterrichtsmaterial wird systematisch ausgetauscht und in verschiedenen Klassen eingesetzt. Die Beteiligten halten sich an die Vereinbarungen zum Individualfeedback (im Rahmen von QUES). 	<ul style="list-style-type: none"> Jede Lehrperson besucht mindestens zwei Mal pro Jahr den Unterricht einer anderen Lehrperson. 	<ul style="list-style-type: none"> Ein Sitzungszimmer für kollegiale Beratung wird zur Verfügung gestellt. Eine Weiterbildung zu kollegialer Beratung wird geplant.

Quelle: in Anlehnung an: Fröhlich Luini E.: Ausbildungsunterlage AEB, Zürich 2004

Beispiel: Anforderungsprofil für Schulpflegerinnen und Schulpfleger, VASP

Die Anforderungen lassen sich von den vielfältigen Aufgaben der Schulpflege ableiten. Um die Aufgaben als Schulpfleger oder Schulpflegerin erfüllen zu können, sollten idealerweise folgende Voraussetzungen erfüllt bzw. sollte die Bereitschaft vorhanden sein, sich innert nützlicher Frist das erforderliche Basiswissen anzueignen.

Wissensbereich

- Kenntnis des Schulsystems und seiner gesetzlichen Grundlagen
- Interesse für und Kenntnisse über gesellschaftliche Entwicklungen und Tendenzen im Bildungs- und Sozialbereich
- Bereitschaft für Aus- und Weiterbildung in schulischen Belangen
- Kenntnisse in Finanzabläufen
- Kenntnis über Gesprächs- und Sitzungsleitung
- Kenntnis über Verwaltungsabläufe
- Kenntnis in Personalführung

Erfahrung

- Mitarbeit in Behörden, Gremien, Kommissionen
- Führungserfahrung
- Erfahrung in Moderation von Konflikten
- Erfahrung im Projektmanagement

Persönlichkeit

- positive, vertrauensvolle Einstellung, insbesondere zur Schule
- Freude an pädagogischen Fragen
- Fähigkeit, konzeptionell zu denken und zu planen
- beweglich und beständig; anpassungsfähig und gradlinig
- bereit, die erforderliche Zeit zur Verfügung zu stellen
- engagiert sich für seine / ihre Schule
- Fähigkeit zur konstruktiven Kritik
- bereit, Verantwortung zu übernehmen
- teamfähig
- innovativ
- belastbar
- konfliktfähig
- diskret, verschwiegen
- kommunikativ

Anforderungen an den Präsidenten / die Präsidentin

Für die Funktion als Präsident / Präsidentin ist zusätzlich auf folgende Punkte zu achten:

- Akzeptanz bei Lehrkräften, bei der Schulpflege und bei den politischen Gemeindebehörden
- Fähigkeit und Erfahrung in Gremienarbeit und in der Leitung von Sitzungen
- Fähigkeit und Erfahrung in Mitarbeiterführung, Mitarbeiterentwicklung
- Fähigkeit, konzeptionell zu denken und zu planen
- Fähigkeit der Delegation
- Belastbarkeit, Kommunikationsfähigkeit
- Grosse zeitliche Verfügbarkeit
- Sicherheit in Finanzfragen

Beispiele: Ressortverteilung

Schulpflege mit drei Mitgliedern / Ressorts

Ressort: Koordination und Kommunikation <ul style="list-style-type: none"> ■ Gesamtleitung ■ Führung Schulleitung und Schulpflegesekretariat ■ Personelles ■ Weiterbildung Schulpflege ■ Zusammenarbeit mit Behörden ■ Information ■ Öffentlichkeitsarbeit ■ Rechenschaftsbericht 	Ressort: Finanzen und Organisation <ul style="list-style-type: none"> ■ Finanzen (Budget und Rechnung) ■ Infrastruktur ■ Administration ■ Betrieb ■ Hausdienste ■ Informatik 	Ressort: Qualitätsmanagement und Konfliktmanagement <ul style="list-style-type: none"> ■ Qualitätsmanagement ■ Schulentwicklung ■ Schülerinnen / Schüler / Übertritte ■ Elternarbeit ■ Rechtsfragen ■ Disziplinarwesen ■ Konfliktmanagement ■ Schulsozialarbeit
---	---	--

Schulpflege mit fünf Mitgliedern / Ressorts

Ressort: Koordination <ul style="list-style-type: none"> ■ Gesamtleitung ■ Führung Schulleitung und Schulpflegesekretariat ■ Zusammenarbeit mit Behörden ■ Weiterbildung Schulpflege ■ Rechenschaftsbericht 	Ressort: Administration und Information <ul style="list-style-type: none"> ■ Finanzen (Budget und Rechnung) ■ Administration ■ Informatik ■ Information 	Ressort: Qualitätsmanagement und Kommunikation <ul style="list-style-type: none"> ■ Personelles ■ Qualitätsmanagement ■ Schulentwicklung ■ Elternarbeit ■ Öffentlichkeitsarbeit
Ressort: Rechtliches und Konfliktmanagement <ul style="list-style-type: none"> ■ Disziplinarwesen ■ Rechtsfragen ■ Schülerinnen und Schüler / Übertritte ■ Konfliktmanagement ■ Schulsozialarbeit ■ Musikschule 	Ressort: Betriebliches <ul style="list-style-type: none"> ■ Organisation und Betrieb ■ Infrastruktur ■ Hausdienste 	

Schulpflege mit sieben Mitgliedern / Ressorts

Ressort: Koordination <ul style="list-style-type: none"> ■ Gesamtleitung ■ Führung der Schulleitung ■ Führung Schulpflegesekretariat ■ Zusammenarbeit mit Behörden ■ Weiterbildung der Schulpflege ■ Rechenschaftsbericht 	Ressort: Administration <ul style="list-style-type: none"> ■ Finanzen (Budget und Rechnung) ■ Administration ■ Informatik 	Ressort: Betriebliches <ul style="list-style-type: none"> ■ Betrieb und Organisation ■ Hausdienste ■ Infrastruktur 	Ressort: Rechtliches <ul style="list-style-type: none"> ■ Disziplinarwesen ■ Rechtsfragen ■ Schülerinnen und Schüler / Übertritte
Ressort: Qualitätsmanagement und Entwicklung <ul style="list-style-type: none"> ■ Qualitätsmanagement ■ Schulentwicklung ■ Musikschule 	Ressort: Kommunikation <ul style="list-style-type: none"> ■ Information ■ Öffentlichkeitsarbeit ■ Elternarbeit 	Ressort: Soziales und Konfliktmanagement <ul style="list-style-type: none"> ■ Personelles ■ Konfliktmanagement ■ Schulsozialarbeit 	

Für die örtliche Schulpflege ist noch zusätzlich die Aufgabe «Kontakt zur Kreisschulpflege / Kreisschule» zu vergeben.

Weitere mögliche Aufgabenbereiche können sein:

- Jugendarbeit
- Sonderschulung / Heime

Daneben hat die Schulpflege auch gemeinsame Aufgaben, beispielsweise:

- Genehmigung von Rahmenpapieren
 - Kenntnisnahme von Berichten und Unterlagen der Schule
 - Anstellungsverfahren der Lehrpersonen und der Schulleitung
 - Strategische Planung und Steuerung
 - Jahres- und Sitzungsplanung
 - Weiterbildungsplanung
- usw.

Quelle: in Anlehnung an: Erziehungsdepartement Kanton Luzern, Schulen mit Profil: Schulpflege – Stellung und Aufgaben, Orientierungshilfe Nr. 8. Luzern, Juni 1999

Gesetzliche Grundlagen zur geleiteten Schule

Unter www.ag.ch/sar finden Sie sämtliche Gesetzeserlasse des Kantons Aargau.

Die für die Rolle der Schulpflege in der geleiteten Schule relevanten Erlasse sind unter den folgenden SAR-Nummern zu finden:

Schulgesetz	SAR 401.100
Gesetz über die Anstellung von Lehrpersonen, GAL	SAR 411.200
Dekret über die Löhne der Lehrpersonen, LDLP	SAR 411.210
Verordnung über die Anstellung und Löhne der Lehrpersonen, VALL	SAR 411.211
Verordnung zur geleiteten Schule (Inkrafttreten 1. Januar 2006)	SAR-Nummer zum Zeitpunkt der Publikation dieser Broschüre noch nicht bekannt

Die Regelungen zur Rolle, zu den Kompetenzen und Aufgaben der Schulpflege sind vorwiegend im Schulgesetz, im GAL und in der VALL zu finden. Zur Unterstützung für die Orientierung im GAL und den Folgeerlassen steht auf www.ag.ch/gal ein Inhaltsverzeichnis mit einer Stichwortliste zur Verfügung.

In der Verordnung zur geleiteten Schule sind die Regelungen zur Organisation und zum Betrieb in den Teilbereichen Allgemeines, Schulpflege, Schulleitung und Mitwirkung der Lehrpersonen festgehalten. Zum Inspektorat und zur externen Schulevaluation sind sämtliche Regelungen enthalten.

Quellen

Arbeitsinstrumente

Die Arbeitsinstrumente wurden von Margreth Cueni, Dozentin an der Pädagogischen Hochschule Aargau, Institut Schule & Weiterbildung, im Rahmen der Seminare für aargauische Schulpflegerinnen und Schulpfleger entwickelt (vgl. www.vasp-aargau.ch). Für die Zusammenarbeit und die fachliche Unterstützung bei der Erarbeitung dieser Broschüre danken wir Margreth Cueni herzlich.

Literatur

- Bätscher, R.; Ermatinger, J.:
Strategieentwicklung in Sozialinstitutionen. Ein Leitfaden für die Praxis.
Versus Verlag AG, Zürich, 2004

- Cueni, M.:
Referat «Die Rolle der Schulpflege in der geleiteten Schule»
1. Jahrestagung der aargauischen Schulpflegen, Baden, 10. November 2004

- Erziehungsdepartement Kanton Luzern, Schulen mit Profil:
Schulpflege – Stellung und Aufgaben, Orientierungshilfe Nr. 8
Luzern, Juni 1999

- Graf, H. G.; Klein, G.:
In die Zukunft führen. Strategieentwicklung mit Szenarien.
Verlag Rüegger, Zürich / Chur, 2003

- Nagel, R.; Wimmer, R.:
Systemische Strategieentwicklung. Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider.
Verlag Klett-Cotta, Stuttgart, 2. Aufl., 2004

- Odinga, T.:
Referat «Schulpflegen vor neuen Herausforderungen».
VZS, Zürich, 2000

- Pfister, M.: Referat:
Die Rolle der Schulpflege in einer geleiteten Schule.
1. Jahrestagung der aargauischen Schulpflegen, Baden, 10. November 2004

- Rolff, H.-G.:
Wandel durch Selbstorganisation.
Verlag Juventa, Weinheim, 1993

- Vereinigung aargauischer Schulpflegepräsidentinnen und -präsidenten:
Anforderungsprofil für die Schulpflege.
Aarau, Januar 2002

Weiterführende Literatur

- Cueni, M.; Vettiger, H.:
Schule leiten und entwickeln – aber wie?
Buchs: Lehrmittelverlag des Kantons Aargau, Januar 2003

- Erziehungsdepartement Kanton Luzern, Schulen mit Profil:
Leistungsauftrag für die Volksschule
Orientierungshilfe Nr. 9. Luzern, Januar 2002

- Gonon, Ph.; Hügli, E; Landwehr, N.; Ricka, R.; Steiner, P.:
Qualitätssysteme auf dem Prüfstand
Aarau: Verlag Sauerländer, 1998

- Landwehr, N.:
Basisinstrument zur Schulevaluation. Bereiche, Dimensionen, Kategorien und Merkmale zu einer ganzheitlichen Analyse der Schulqualität. Q2E
Aarau: Nordwestschweizerische Erziehungsdirektorenkonferenz NW EDK, 1999

- Landwehr, N.; Steiner, P.:
Q2E, Qualität durch Evaluation und Entwicklung
Bern: h.e.p. verlag ag, 2003

- Philipp, E.:
Gute Schulen verwirklichen
Weinheim: Beltz Verlag, 1992

- Spiess, K.:
Qualität und Qualitätsentwicklung
Aarau: Verlag Sauerländer, 1997

- Vettiger, H.:
Schule pflegen – aber wie?
Buchs: Lehrmittelverlag des Kantons Aargau, Januar 2000

- Vereinigung Schulleitungsbeauftragte Aargau VSL AG,
Vereinigung aargauischer Schulpflegepräsidentinnen und -präsidenten:
Rollenklärung zwischen Schulleitung und lokaler Schulbehörde. Ein Positionspapier.
Fislisbach, 2002