

# Eine Optimierung mit Fallstricken

**Schulpflegen** Erziehungswissenschaftlerin befürchtet, Schulleiter könnten vereinsamen

VON HANS FAHRLÄNDER

Sollen die Schulpflegen im Aargau abgeschafft werden? Bildungsdirektor Alex Hürzeler hat die Vorlage «Optimierte Führungsstrukturen in der Volksschule» in die Vernehmlassung geschickt (AZ vom 15. Juni), der Präsident der Vereinigung Aargauer Schulpflegepräsidentinnen und -präsidenten, Franco Corsiglia, hat den Widerstand seines Verbandes angemeldet (az vom 28. Juni).

Was sagt eine Erziehungswissenschaftlerin zur geplanten «Optimierung»? Gabriele Stemmer Obrist aus Baden hat über die Schulführung im Aargau nach Einführung der Schulleitungen eine Dissertation geschrieben. Die ehemalige Fachhochschul-Professorin berät heute unter anderem Schulbehörden und Schulleitungen in Führungsfragen und Organisationsentwicklung.

## Organisationstheoretisch richtig

«Ich kann der Optimierungsvorlage nicht vorbehaltlos zustimmen», sagt Gabriele Stemmer. Zwar sei aus Sicht der Organisationstheorie die geplante Aufhebung einer Führungsebene zweifellos richtig. «Es gibt dabei aber einige Fallstricke.» Heute beteiligten sich viele, vermutlich zu viele Instanzen an der Schulführung: Bildungsdepartement (via Inspektorat), Erziehungsrat, Bezirksschulrat, Gemeinderat, Schulpflege und Schulleitung. Zwar seien auf dem Papier die Kompetenzen festgelegt, in der

Realität bestünden aber Unschärfen. Das berge viel Konfliktpotenzial.

«Die Schulpflege nimmt heute verschiedene Funktionen wahr», gibt Gabriele Stemmer zu bedenken. «Sie vermittelt zwischen Elternhaus und Schule, ist Bindeglied zur politischen Gemeinde und tritt für die Anliegen der Schule in der Öffentlichkeit ein.» Falle die Schulpflege weg, wären die Schulleitungen in diesen Punkten stark gefordert. Zwar sei es grundsätzlich richtig, wenn Schulleitungen mehr Kompetenzen erhielten. «Das heisst aber auch: Schulleiterinnen und Schulleiter werden einsamer. Alle jene, die in der egalitären Kultur verhaftet sind, könnten sich damit schwertun.» Wenn heute Schulleitungen auf Schwierigkeiten im Kollegium stiessen, würden sie sich oft auf die Schulpflegen abstützen.

## Fachkompetenz des Gemeinderats

Gabriele Stemmer hat bei ihrer Forschungsarbeit herausgefunden, dass Machtaspekte im Schulumfeld oft tabuisiert werden – aber deshalb nicht weniger wirksam sind. Das vorgeschlagene Modell bedeute eine Machtkonzentration bei der Schulleitung und bei einem Mitglied des Gemeinderates. Hier brauche es wirksame Regulative, «denn eine partizipative Kultur, die das Engagement der Lehrpersonen achtet, macht die Qualität der Aargauer Volksschule aus.»

Sollte ein Gemeinderat die strategische Führungsfunktion übernehmen, müsste er auch pädagogische



**«Wir brauchen vor allem kompetente und führungsstarke Schulleitungen.»**

Gabriele Stemmer Obrist

Aspekte einbeziehen können, betont Gabriele Stemmer. Hilfreich wäre, wenn Schulen ein Globalbudget zugestanden erhielten, damit die operative Führung die finanziellen Freiheitsgrade ausnützen könnte. «Sind Aufgabenteilung und Kompetenzen geklärt, kann die vorgesehene Optimierung entlastend wirken.»

## Schulkommission ohne Zähne

Wie steht die Erziehungswissenschaftlerin zur geplanten Schulkommission als Ersatz für die Schulpflegen? «So, wie es jetzt vorgesehen ist, kann der Gemeinderat eine solche

Kommission einsetzen, muss aber nicht. Die Kommission wäre einzig beratend tätig, ohne Entscheidungskompetenzen. Das ist eine schwierige Rolle: zusehen zu müssen und nicht mitentscheiden zu können.»

## Mehr Kompetenzen beim Kanton

Was sagt Gabriele Stemmer zur geplanten Abschaffung der Schulräte der Bezirke und zu ihrer Ersetzung durch eine vom Inspektorat geleitete Vermittlungskommission? «Auch dahinter steckt eine nachvollziehbare Logik. Man muss aber sehen, dass auch dieser Eingriff eine Machtverschiebung bedeutet. Das Inspektorat wird ja vom Bildungsdepartement gestellt. Damit verschiebt sich Macht von den Bezirken hin zum Kanton.»

## Bitte alle Aspekte diskutieren

Im Gegensatz zur Politik wägt die Wissenschaft ab, hat nicht schnelle Antworten parat. Trotzdem, Frau Stemmer: Stimmen Sie der Abschaffung der Schulpflegen zu oder nicht?

«Ja, im Prinzip ist es richtig, die Strukturen im vorgeschlagenen Sinne zu optimieren. Aufgrund meiner Erfahrungen in der Aargauer Volksschule und den Erkenntnissen meiner Forschung möchte ich aber auf die erwähnten Fallstricke hinweisen. Diese müssen nun alle diskutiert werden. Es sollten Strukturen eingerichtet werden, die zur Stärkung der operativen Führung beitragen. Denn was wir brauchen, sind kompetente und führungsstarke Schulleitungen.»