

# Geleitete Schulen: Der Wechsel war nicht einfach

**Dissertation** Eine Erziehungswissenschaftlerin hat den «Kulturwechsel» hin zu professionell geführten Schulen untersucht

VON HANS FAHRLÄNDER

422 Seiten umfasst die Dissertation von Gabriele Stemmer Obrist mit dem Titel «Schulleiterinnen und Schulleiter in der Aargauer Volksschule». Die Erziehungswissenschaftlerin aus Baden hat damit ein Thema aufgegriffen, das auch die Bildungspolitik im Kanton brennend interessieren müsste. Die Schulleitungen im Aargau stehen im verflixten 7. Jahr (entsprechende Gesetzesänderungen wurden Anfang 2006 in Kraft gesetzt) – wie geht es ihnen eigentlich? Wo steht die vielleicht wichtigste Schulreform der letzten Jahrzehnte? Warum wechselt die Leitung in gewissen Gemeinden und/oder Schulen immer noch in kurzen Abständen? Liegt es am System? Oder an den Personen?

## Von der Verwaltung zur Führung

Die alte Struktur der Volksschule sah so aus: Die Personalführung lag bei der Schulpflege, die fachliche Aufsicht bei nebenamtlichen Inspektorinnen und Inspektoren, welche vom Erziehungsdepartement angestellt waren. Der Rektor (seltener: die Rektorin) hatte keinerlei Weisungsbefugnis, besass lediglich Verwaltungsfunktion. Die Lehrkräfte unterrichteten weitgehend autonom («Ich und meine Klasse»), Zusammenarbeit war freiwillig. Alle Lehrer waren «gleich» und «gleich gut».

Die neue Struktur sieht so aus: Die operative Führung «vor Ort» obliegt der Schulleitung, finanziell, personell, organisatorisch. In kleineren Gemeinden ist es eine Person, in grösseren sind es Gremien mit einer Gesamtleitung und Stufen- oder Schulhausleitungen. Die Schulpflege ist nur noch strategisches Führungsorgan, bleibt aber formal Anstellungsinstanz der Lehrkräfte. Diese sind zur Zusammen- und zur Mitarbeit in Entwicklungsprojekten verpflichtet («Wir und unsere Schule»).

## Ständig steigende Anforderungen

«In der egalitär-demokratischen Schule fand de facto kaum Führung statt», erklärt Gabriele Stemmer. Eine Trennung von Lehrkräften mit ungenügenden Leistungen war fast nicht möglich. Doch die Anforderungen an die Schulen seitens Eltern, Politik und Gesellschaft wuchsen ständig. Zudem sind die Problemstellungen an den Schulen in Stadt und Land unterschiedlich, Fernführung aus der Bildungsverwaltung wurde immer schwieriger. So reifte um die Jahrtausendwende die Erkenntnis: Schule ohne professionelle Führung funktioniert nicht mehr.

«Der Paradigmenwechsel war für die Lehrpersonen am Anfang heftig. Schliesslich waren viele Lehrer, Lehrerinnen geworden, weil sie keinen Chef wollten», erzählt Gabriele Stemmer. «Nun mussten sie Führung annehmen, mussten akzeptieren, dass jemand ihren Unterricht hinterfragt und Zusammenarbeit einfordert. Zwar schätzen es Lehrpersonen, wenn die Schulleitung sie administrativ-organisatorisch entlastet, wenn sie Unterstützung erhalten bei Problemen mit Eltern und Kindern. Aber wenn es um pädagogische Führung, um die Beurteilung der Lehrerleistung geht, sieht es anders aus.»

## Herkunft und Motive

Doch im Fokus der Arbeit standen nicht die Geführten, sondern die Führenden. Warum bewirbt sich jemand für diesen neuen Beruf? Welches Führungsverständnis haben die Bewerber? Wie finden sie sich im Spannungsfeld zwischen «Aarau» und der Schulpflege zurecht? Wie gehen sie mit Macht um?

«Ja», bestätigt Gabriele Stemmer, «der Machtaspekt ist ein Thema. Formale Macht eines zuvor 'Gleichgestellten' war für Lehrpersonen etwas völlig Neues.» Schulleiterinnen und Schulleiter mussten sich zuerst ihrer

## «Schule ohne professionelle Führung funktioniert heute nicht mehr.»

Gabriele Stemmer Obrist

Machtfülle bewusst werden, sich damit auseinandersetzen und sie sinnvoll anwenden. «Es geht darum, eine Balance zu finden: Einerseits muss Führung in Schulhäusern kooperativ-partizipativ sein, müssen Lehrpersonen in Entwicklungsprozesse einbezogen werden. Andererseits gilt ganz klar: Führen, entscheiden, durchsetzen, Verantwortung tragen. Die Schulleitungsaufgabe besteht massgeblich im Aushalten, im Aushalten dieser Balance.»

## Die Frauen sind am Aufholen

Gabriele Stemmer hat 20 Schulleitende befragt, 12 Männer und 8 Frauen. Dieses Verhältnis entspricht in etwa der Grundgesamtheit in dieser Berufsgruppe – im Gegensatz zu den Lehrkräften: Dort dominieren die Frauen deutlich. Ein Schulleiter und ein weibliches Kollegium, das ist ein heute noch oft anzutreffendes Bild. Doch die Frauen holen auf. «Zunächst brachten die Schulpflegen Schulleiterinnen einige Skepsis ent-



«Ohne Führung geht nichts»: Gabriele Stemmer Obrist. CHRISTOPH VÖLLMY

## Zwischen Schulpraxis, Wissenschaft und Beratung

Gabriele Stemmer Obrist hat zwei Jahrzehnte lang unterrichtet, unter anderem an der Realschule Nussbaumen und an der Gewerblichen Berufsschule Brugg. Nach Abschluss ihres Studiums (Erziehungswissenschaft, Soziologie, Didaktik) übernahm sie die Bereichsleitung in der Externen Schulevaluation in Luzern. Danach war sie Dozentin für Erziehungswissenschaften an der Hochschule für Pädagogik und Soziale Arbeit beider Basel, wo sie 2005 den Professorentitel erhielt. 2006 wechselte sie in die neu gegründete

Pädagogische Hochschule Nordwestschweiz und leitete bis 2008 die Abteilung Aargau am Institut Weiterbildung und Beratung. Seither ist sie an der Fachstelle Externe Schulevaluation der PH tätig. Ende Oktober 2012 geht sie den Weg in die Selbstständigkeit und bietet Beratung in Organisations- und Qualitätsentwicklungsfragen sowie Coaching von Führungspersonen an. Ihre Dissertation hat sie bei den renommierten Pädagogik-Professoren Helmut Fend (emeritiert) und Jürgen Oelkers vorgelegt. (FA)

gegen», weiss Gabriele Stemmer. Die ehemaligen Lehrpersonen nannten vor allem 'innere' Motive für den Berufswechsel, Karrierestreben, Zuwachs an Macht und Prestige hingegen blieben unerwähnt. «Das Bekenntnis 'Ich will Chef, Chefin werden' widerspricht dem alten schulkulturellen Selbstverständnis der Egalität. Unerwartet war: Frauen standen weitaus deutlicher zu ihren Ambitionen als Männer.»

## Die Schulpflege kann man nicht einfach ersatzlos streichen.

### Die Rolle der Schulpflegen

Und wie finden sich die Schulpflegen mit ihrer neuen Rolle zurecht? «Wichtig ist, dass sich Schulpflegen aus dem operativen Geschäft verabschieden. Tun sie dies nicht, schwächen sie die Position der Schulleitung», sagt Gabriele Stemmer. Auf politischer Ebene wurde bereits die Abschaffung der Schulpflege gefordert. «Dieses Gremium ist als Bindeglied zwischen der Gemeinde, dem Gemeinderat und der Schule historisch gewachsen und nicht gefahrlos zu streichen», zeigt sich Stemmer überzeugt. «Aber das Gremium muss kompetent sein, denn die Schulleitungen haben ein Anrecht auf gute Vorgesetzte. Sonst übernehmen sie selber informell strategische Führungsaufgaben.»

### Die Rolle der Bildungsverwaltung

Und wie bewegt sich «Aarau», die Bildungsverwaltung, im neuen Gefüge? «Das Bildungsdepartement stützt die Schulleitungen weitgehend, es ist auf sie auch angewiesen, um kantonale Schulentwicklungsprojekte durchzusetzen. Wichtig ist, dass das BKS genügend Ressourcen zur Verfügung stellt. Schulleitungen mit zu geringem Pensum können Personalführung und pädagogische Führung kaum wahrnehmen und das gefährdet die Zielsetzungen der geleiteten Schule.»

Zurück zur Ausgangsfrage: Wann scheitern Schulleitungen? Gabriele Stemmer bilanziert: «Wenn sie sich nicht trauen, Führung zu übernehmen. Aber auch, wenn sie zu autoritär führen und die Lehrpersonen übergehen. Wenn Lehrerkollegien Führung rundweg ablehnen. Wenn die Kompetenzteilung mit der Schulpflege nicht funktioniert. Und wenn ihnen zu wenig Zeit für ihre Arbeit zugestanden wird.»

**Sorgentelefon für Kinder**  
 Gratis 0800 55 42 10  
 weiss Rat und hilft  
 SMS-Beratung 079 257 60 89  
 www.sorgentelefon.ch  
 Sorgentelefon, 3426 Aeffligen  
 PC 34-4900-5

INSERAT

**Denkstruktur** USM Möbelbausysteme bieten Struktur für individuelle Anwendungsformen.

**in!baden.**  
 in!baden.ag einrichtungen  
 Bahnhofstrasse 20  
 5400 Baden  
 Tel. 056 221 18 88  
 Fax 056 221 18 02  
 in!baden@in!baden.ch  
 www.in!baden.ch

**USM**  
 Möbelbausysteme

# Heisse Sommertage im kalten Schnee

Meine Gemeinde

**Leserportal** Auf [www.aargauerzeitung.ch/gemeinde](http://www.aargauerzeitung.ch/gemeinde) berichten Leserinnen und Leser, wie sie die heissen Sommertage geniessen.

VON MARCEL SIEGRIST

Zehn Athleten vom freestyle team fricktal (ftf) geben Einblick in ihr winterliches Vergnügen mitten im Hochsommer. Auf dem Theodulgletscher oberhalb von Zermatt trainieren sie auf Ski und Snowboard. «Die Schneebedingungen entsprechen nicht ganz denen, wie man sie im Winter vorfindet. Jedoch hat dieser weiche Sulzschnee auch Vorteile: eine optimal Trainingsmöglichkeit, um seine Sprünge zu verbessern, ohne dabei das Risiko einer eisigen



Sommervergnügen auf dem Theodulgletscher.

ZVG

Bruchlandung einzugehen», berichtet Sportler Valentin Müller.

Freude herrscht bei den Kölliker Schützen. 20 Schützinnen und Schützen besuchten das Kantonschützen-

fest im Fricktal. Vier Schützen konnten den Fünffach-Kranz, neun den Dreifach-Kranz und vier den Einfach-Kranz in Empfang nehmen.

Zu einem Gospelbrunch lud The Gospel Sensation ins Restaurant Löwen in Tegerfelden ein. Sänger und Publikum bewegten sich auf internationalem Niveau. Gäste aus England, Deutschland, Kroatien und Brasilien konnten begrüsst werden.

Auch Humorvolles ist auf der az-Plattform zu lesen. Leser Burkhard Klesser berichtet von seltsamen Funden auf seinem Spaziergang in Teufenthal. Auf Schritt und Tritt stiess er auf einzelne Schuhe – und machte sich seine Gedanken. Bei Gesprächen mit Nachbarn kam er dem Übeltäter wohl auf die Spur: «Nach jetzigem Stand der Dinge kommt nur einer als Täter infrage: Meister Reineke, der Fuchs», folgert Klesser. «Was in seinem Kopf vorgeht, bleibt sein Geheimnis, aber warum er meine Schuhe, die auch immer nachts draussen stehen, verschmäh hat, gibt mir zu denken. So was ist Diskriminierung.»

INSERAT

**Formensprache** USM Möbelbausysteme formulieren die Haltung einer Arbeitsweise.

**strebel**  
 Strebel AG Aarau  
 Rathausgasse 6 – 8  
 5000 Aarau  
 Tel. 062 832 08 90  
 www.strebel.ch

**USM**  
 Möbelbausysteme