

Reflexion bei Führung und Geführten

Schulpflege. Ab 2018 soll der Gemeinderat die Führung der örtlichen Volksschulen übernehmen. Die Schulpflege soll dann abgeschafft werden, so will es die Aargauer Regierung. Die Erziehungswissenschaftlerin Gabriela Stemmer Obrist beschäftigte sich in einer qualitativen Studie vertieft mit dem Thema. Das SCHULBLATT druckt den Gastbeitrag gerne ab und freut sich auf Rückmeldungen zum Thema an schulblatt@alv-ag.ch.

Die Einführung von Schulleitungen in der Aargauer Volksschule ist in einer Schulkultur mit kollegialer Gleichheit nach wie vor für alle Beteiligten eine Herausforderung: Die Schulleitung als operative Führungsinstanz verantwortet die direkte personelle und fachliche Führung der Lehrpersonen, die Schulpflege übt die strategische Führung aus. Dadurch verändern sich die Funktionen und verschieben sich die innerschulischen Machtverhältnisse. Bei Konflikten geht es oft auch um Machtfragen; gerade diese bleiben in einer egalitären Kultur aber unausgesprochen wie auch das Streben Einzelner nach Karriere suspekt erscheint. Auch deshalb ist es für



Zur Person

Gabriele Stemmer Obrist unterrichtete während mehr als zwei Jahrzehnten auf der Sek I und II und war Dozentin/Professorin für Erziehungs-

wissenschaften an der PH FHNW. Während zweieinhalb Jahren leitete sie die Abteilung Aargau am IWB PH FHNW und war danach während vier Jahren in der Externen Schulevaluation, IFE PH FHNW, tätig. Seit Anfang 2013 unterstützt und berät die promovierte Erziehungswissenschaftlerin mit e-b-e-c (evaluation-beratung-entwicklung-coaching) Führungspersonen aus Bildungsinstitutionen, Non-Profit- und Profit-Organisationen in Themen zu Führung, Qualitätsmanagement, Organisationsentwicklung und Gender.



Das Verhältnis von strategischer und operativer Führung wird neu ausgehandelt.

Foto: Christoph Imseng.

Schulleitende anspruchsvoll, zu führen. Die Verordnung zur geleiteten Schule legt Kompetenzen der strategischen und operativen Führung fest; in der Praxis zeigt sich, dass die gesetzlichen Vorgaben nicht selbstredend sind und Unschärfen vor Ort ausgehandelt werden müssen. Besteht ein Vertrauensverhältnis zwischen Schulleitung und Schulpflege, findet eine konstruktive und gelingende Zusammenarbeit statt: Da übernehmen Schulpflegemitglieder zuweilen operative Tätigkeiten – und die Schulleitung dankt, weil ihnen für diese eine Aufgabe die Zeit fehlt. Im Gegenzug führen geschickte Schulleitungen durch Fachkompetenz die Schulpflege inhaltlich und bestimmen – im Rahmen der kantonalen Vorgaben – indirekt die strategische Ausrichtung. Verlaufen Aushandlungsprozesse zwischen strategischer und operativer Führung destruktiv, sind erhebliche Konflikte die Folge.

Was beinhaltet die Optimierung der Führungsstruktur?

Insgesamt bestehen aus organisations-theoretischer Sicht einige Gründe, die Führungsstruktur der Aargauer Volksschule zu überdenken; so ist vonseiten des Kantons vorgesehen, die Schulpflege als solche aufzulösen und deren Kompetenzen an die Schulleitung sowie den Gemeinderat zu überantworten. Dazu einige Gedanken: Die seit über 200 Jahren bestehende Aargauer Volksschule ist das Ergebnis von Aushandlungsprozessen zwischen Inter-

sengruppen. Der Schulpflege kommt darin neben weiteren folgende zwei Funktionen zu: Als vom Stimmvolk gewählte Laienbehörde setzt sie sich für Anliegen von Kindern und Eltern ein, vermittelt zwischen Elternhaus und Schule und ist Bindeglied zwischen Schule und Gemeinde. Andererseits vertritt die Schulpflege die Interessen der Schule gegenüber der Gemeinde, welche die lokale Schule mitfinanziert. Auch kommt der Schulpflege in öffentlichen Meinungsbildungsprozessen Gewicht zu, indem sie für Anliegen der Schule wirbt und so die politische Dimension in der Schulführung wahrnimmt. Durch die Optimierung der Führungsstruktur erhält der Gemeinderat die inhaltliche Führungsverantwortung und die Schulleitung erfährt durch zusätzliche Führungskompetenzen einen Zuwachs an Verantwortung und Macht.

Kaum reflektierte Machtaspekte

Dass der Machtaspekt für Schulleitende gerade kein Thema ist (aber eines sein sollte), war unter anderen ein Ergebnis meiner qualitativen Studie zum beruflichen Selbst- und Führungsverständnis von Schulleiterinnen und Schulleitern.* Es wurde deutlich, dass die Befragten Macht- und Karriereaspekte ihrer Führungsposition weitgehend verneinen und Machtaspekte kaum reflektieren. Im Zusammenhang mit der vorgesehenen neuen Führungsstruktur der Aargauer Volksschule ist daher zu fragen, ob die Schul-

leitungen willens und fähig sind, mehr Führungsverantwortung zu übernehmen. Arbeiten strategische und operative Führung gut zusammen, tragen Schulleitungen unliebsame Entscheide mit und vertreten diese. Setzt kollegialer Widerstand ein, ist die Versuchung gross, die Verantwortung für den Entscheid der strategischen Führung abzugeben. Ein Stück weit verhindert daher die bestehende Führungsstruktur, dass Schulleitungen vollumfänglich Führungsverantwortung wahrnehmen können und müssen. Erhalten Schulleitungen im Zuge der Auflösung der Schulpflege mehr Führungskompetenzen, stärkt dies ihre Position – vermutlich zum Preis erhöhter Einsamkeit: Seitens des Kollegiums und der Öffentlichkeit werden Schulleitende – je nachdem zusammen mit dem Gemeinderat – für Entscheide verantwortlich gemacht. Und auch der politische Aspekt wird in der operativen Führung mehr Gewicht erhalten müssen.

Insgesamt klärt und stärkt aber die vorgesehene Optimierung der Führungsstruktur die Position der Schulleitenden – auch gegenüber Lehrpersonen, die sich zuweilen nur ungern führen lassen. Andererseits erfordern optimierte Führungsstrukturen Regulative, denn was die Volksschule nicht braucht, sind Führungspersonen, die als «Alleinherrschende»* walten und sich der Selbstreflexion verschliessen. Dies gilt ebenso für die Gemeindebehörde, die bislang vorab finanzielle Gesichtspunkte zu erwägen und in Zukunft massgeblich die inhaltlichen Zielsetzungen ihrer Schule festzulegen hat.

Die Optimierung der Führungsstruktur in der Aargauer Volksschule wird dann gelingen, wenn alle Beteiligten ihre Aufgaben und Funktionen bewusst wahrnehmen – führen und sich führen lassen und verantwortungsvoll mit ihren Kompetenzen umgehen.

Gabriele Stemmer Obrist

Die Aussagen basieren auf empirischen Ergebnissen der qualitativen Studie «Schulleiterinnen und Schulleiter in der Aargauer Volksschule» (2012); www.ebec-stemmer.ch/veroeffentlichungen/pdf.