

**Zeitschrift:** Schweizer Schule  
**Herausgeber:** Christlicher Lehrer- und Erzieherverein der Schweiz  
**Band:** 63 (1976)  
**Heft:** 24

**Artikel:** Zum Verhältnis Schulpflege-Lehrer-Eltern  
**Autor:** Fischer, Paul  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-534575>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 17.03.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

pretieren» mag und darf. GH 4/1976: A. Heussler, «Die Mittelschule von morgen» nach dem

11. März 1976, 230–233, und Fr. Egger, «Ein Zwischenhalt», 238 f.

## Zum Verhältnis Schulpflege–Lehrer–Eltern\*

Paul Fischer

Das nachstehende Kurzreferat wurde im Rahmen eines Schulpflegerseminars im Kanton Aargau gehalten, das im Mai/Juni 1976 durchgeführt wurde. Es wurde für die Veröffentlichung leicht geändert. Die Beziehungsverhältnisse sind aus der Sicht der Schulpflege dargestellt, in der Absicht, die Schulpflegemitglieder auf die Hintergründe bestimmter Schwierigkeiten aufmerksam zu machen, die sie in ihrem Amt mit Lehrern und Eltern erfahren.

Wenn wir untersuchen, welche Personen und Personengruppen sich in der öffentlich-rechtlichen Anstalt «Schule» regelmässig begegnen, dann sind es neben den Schülern vor allem Lehrer, Eltern und Behörden. Anlass zu diesen Begegnungen sind die Schüler. Auch wenn sie im folgenden nicht mehr erwähnt werden, beeinflussen sie dennoch in bestimmter Art die Beziehungen, die diese drei Gruppen Erwachsener zueinander unterhalten. Wenn wir auch davon absehen, dass schulische Behörden und Verwaltungsorgane wie Bezirksschulrat, Erziehungsrat und Erziehungsdepartement und politische Instanzen wie Gemeinderat, Grosser Rat und Regierungsrat durch ihre speziellen Befugnisse auf diese Beziehungen einwirken, dann sind es drei Verhältnisse, die die Atmosphäre, das örtliche «Schulklima» bestimmen:

- das Verhältnis Schulpflege–Lehrer
- das Verhältnis Schulpflege–Eltern
- das Verhältnis Eltern–Lehrer

Grafisch könnten diese Verhältnisse in der Form eines Dreiecks dargestellt werden: Jedes dieser Verhältnisse darf nicht losgelöst von den andern beiden betrachtet werden. Versucht man dies trotzdem, dann wird man der Wirklichkeit nicht gerecht, denn ohne Zweifel wird das Verhältnis zweier

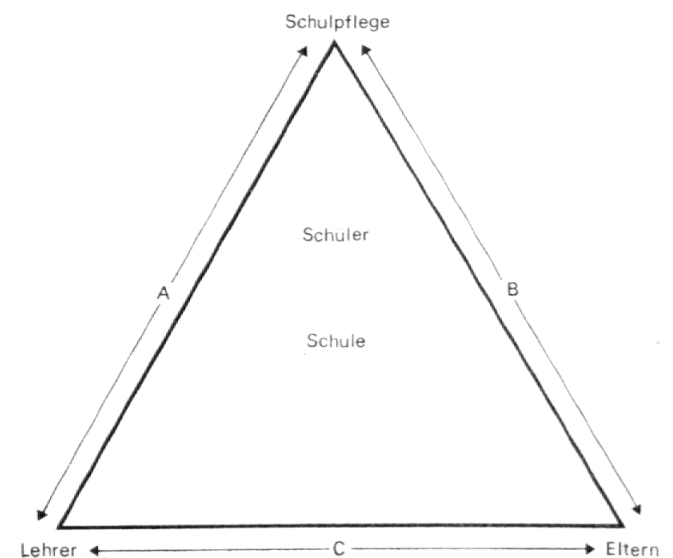
Partner durch den jeweiligen dritten stark beeinflusst. Wenden wir uns zunächst dem Verhältnis Schulpflege–Lehrer zu.

### a) Das Verhältnis Schulpflege–Lehrer

Schulpflegen und Lehrer sind in vielen schulorganisatorischen Belangen aufeinander angewiesen. Beide müssen darum ein Mindestmass von Zusammenarbeit verwirklichen. Der Rektor nimmt hier eine Schlüsselstellung ein, weil er die Lehrerschaft als ganze vertritt. Nicht immer ist es einfach, diese minimale Kooperation zu erreichen. Die Spannungen, die in den Beziehungen der beiden Partner auftreten können, sind nicht zu übersehen. Wo liegen die Quellen dieser Spannungen?

*Spannungen, die aus dem Abhängigkeitsverhältnis der Lehrer von der Schulpflege herauswachsen*

Wenn in § 75 des Schulgesetzes die Schulpflege «als Aufsichtsbehörde in allen Angelegenheiten der Schule» bezeichnet wird, dann ist klar, dass die Lehrer in einem Ver-



\* aus: «Schulblatt der Kantone Aargau und Solothurn» vom 20. August 1976.

hältnis der Abhängigkeit zur Schulpflege stehen. Da die Schulpflege zur Aufsicht bestellt ist, werden sich die Lehrer zunächst nur zurückhaltend und vorsichtig dem einzelnen Behördenmitglied öffnen. Wie in jedem Abhängigkeitsverhältnis überlegt sich der Abhängige, was und wie er etwas sagt, was und wie er etwas fordert. Wenn dieses Abhängigkeitsverhältnis in den letzten zehn Jahren nicht so spürbar war, dann nicht zuletzt darum, weil die Lehrer als seltene Mangelware galten. Die Situation ist heute aber wieder anders, und das Abhängigkeitsverhältnis wird sich wieder stärker einspielen. Gerade darum sollten Schulpfleger ein bestimmtes Mass an Zurückhaltung und vorsichtiger Distanz seitens der Lehrer nicht vorschnell als Opposition oder gar Ablehnung interpretieren.

*Spannungen, die aus dem Konkurrenzverhältnis der Lehrer unter sich herauswachsen*

Das Abhängigkeitsverhältnis zeigt sich auch darin, dass die Mitglieder der Schulpflege zu jenen wenigen Personen gehören, die das Wirken des Lehrers anerkennen können. Die Möglichkeit, zu Anerkennung seiner Arbeit zu kommen, verscherzt sich der Lehrer ungern. Er weiss, dass er mit seinen Kolleginnen und Kollegen direkt oder indirekt verglichen wird. Er wird also zu verhüten suchen, negativ aufzufallen. Er wird sich bemühen, im «Rahmen» zu bleiben, soviel oder vielleicht noch etwas mehr zu arbeiten als diese. Das Abhängigkeitsverhältnis erzeugt also ein mehr oder weniger ausgeprägtes Konkurrenzverhältnis unter den Lehrern selbst. Diese störenden und gelegentlich belastenden Einflüsse auf ihr Verhältnis zueinander suchen die Lehrer zu verringern. Schulpfleger haben es darum immer wieder mit zwei bestimmten Reaktionsformen zu tun, die als Antwort der Lehrer auf dieses interne Konkurrenzverhältnis zu verstehen sind:

1. Um dem Konkurrenzdruck einigermaßen zu entgehen, der besonders dann hoch wird, wenn eine Lehrkraft durch aussergewöhnliche Leistungen hervorsteht, solidarisieren sich die Lehrer. Diese Solidarität kann verhindern, dass sowohl überraschend hohes Engagement als auch ungenügender Einsatz geleistet wird. Weder besonderes Lob noch schwerwiegender Tadel kann

dann die einzelne Lehrkraft erreichen. Solidarität bewirkt also einerseits, dass sich keiner hervortut, andererseits, dass keiner angegriffen werden kann. Sie ist Zwang und Sicherheit in einem. Die Lehrerschaft erscheint dann als ein mehr oder weniger festgefügter Block, der nach aussen kaum Risse aufweist.

2. Misslingt diese Solidarisierung innerhalb einer Lehrerschaft, dann wird derjenige, der aus dieser gewünschten Gleichschaltung ausbricht, zum Aussenseiter. Ungestraft bleibt ein solches Verhalten nicht. Nur diejenige Lehrkraft kann sich ausserhalb des Kollegiums auf die Dauer behaupten, die sich durch ihre Tätigkeit eine «Hausmacht» in der Öffentlichkeit schaffen konnte.

*Welche Schlüsse sind für die Schulpfleger aus diesem Verhalten zu ziehen?*

1. Das beschriebene Abhängigkeitsverhältnis und die ihm entsprechenden Reaktionsweisen müssen von beiden Seiten als das erkannt werden, was sie sind. Sie sollen nicht übersehen, wohl aber aufgedeckt und diskutiert werden. Freundschaftlicher Verkehr mildert die Abhängigkeit; eine falsch verstandene Duz-Gemeinschaft wird allerdings kaum mehr als eine Verwischung dieses Verhältnisses bewirken können. Eine vertrauensvolle Zusammenarbeit kann nur bei einer Beachtung der gewollten Aufsicht aufgebaut werden.

2. Die Schulpflege sollte es vermeiden, den Konkurrenzdruck unter den Lehrern zu erhöhen. Sie tut dies, wenn sie den Anschein erweckt, sie bevorzuge die eine oder andere Lehrkraft. Sie vermeidet eine problematische Solidarisierung, wenn sie ihre Entschlüsse und die Gründe, die zu diesen Entschlüssen führen, offen darlegt. Sie verhindert auf diese Weise Missverständnisse, die das Verhältnis zwischen ihr und der Lehrerschaft als auch das Verhältnis der Lehrer unter sich belasten können. Zu einer Solidarisierung der Lehrerschaft führen regelmässig:

- pauschale und undifferenzierte Vorwürfe an die Lehrerschaft
- undurchsichtige Absprachen mit Dritten, zum Beispiel mit den Eltern, dem Gemeinderat oder mit dem Inspektor

- Kompetenzüberschreitungen in der einen oder anderen Richtung.

3. Alle Menschen, die auf Zusammenarbeit angewiesen sind, sollten sich regelmässig treffen, weil solche Zusammenkünfte das Verständnis für die Standpunkte, Meinungen und Wünsche des Partners verbessern. Sie bereiten ein belastungsfähiges Verhältnis vor, das erlaubt, sach- und nicht personorientiert zu diskutieren. Solche Treffen sollten wohl nicht auf die Examen und auf das anschliessende Examenessen beschränkt bleiben.

Betrachten wir nun noch im Sinne der einleitenden Bemerkungen das Verhältnis Schulpflege–Lehrerschaft aus der Sicht der Eltern. Schulpflege, Lehrer und Eltern bilden ein Beziehungsdreieck, eine Triade. Sozialpsychologisch<sup>1</sup> scheint nun erwiesen, dass in einer Triade die Tendenz vorhanden ist, dass sich jeweils zwei Beteiligte gegen den Dritten stark machen. Im allgemeinen verbinden sich jene beiden, die am meisten Kontakte miteinander unterhalten. Da viele Eltern starke Hemmungen überwinden müssen, wenn sie mit den Lehrern und Behörden in Kontakt treten wollen, sind ihre Begegnungen mit Behörden und Lehrerschaft meist seltener und eher zufällig. In der Regel finden sich Schulpflege und Lehrer rascher, und weil sie häufiger Kontakte haben, verstehen sie sich auch besser. Eltern müssen dann erfahren, dass sie wenig Chancen haben, mit ihren Anliegen erfolgreich durchzukommen. Ein Teil des so oft beklagten Desinteresses der Eltern an der Schule dürfte auf das Erlebnis der Ohnmacht gegenüber den beiden anderen, mehr oder weniger geschlossen auftretenden Gruppen zurückzuführen sein. Für die Schulpflege besteht somit die Gefahr, dass eine zu enge Allianz mit den Lehrern nachteilig für das Verhältnis mit den Eltern wird. Wenn es der Schulpflege gelingt, die Eltern ins Gespräch einzubeziehen, hat sie einen Beitrag zur Öffnung des Beziehungsdreiecks geleistet, in dem sie selbst steht. Dem Verhältnis Schulpflege–Eltern wollen wir uns nun zuwenden.

#### **b) Das Verhältnis Schulpflege–Eltern**

Wenn wir das Verhältnis Schulpflege–Eltern untersuchen, dann stellen wir rasch fest,

dass auch dieses Verhältnis ein Abhängigkeitsverhältnis ist, in dem Konflikte angelegt sind. Die Schulpflege kommt mit den Eltern meist dann ins Gespräch, wenn das Verhalten des Kindes oder das Verhalten eines Lehrers dazu Anlass gibt; gelegentlich kommt es auch vor, dass den Eltern die Weisungsbefugnis der Schulpflege Anlass zum Gespräch wird.

Die Schule ist eine öffentlich-rechtliche Anstalt, in der die Schulpflege die Anstaltsleitung innehat. Die Benützer – insbesondere die Schüler, im weiteren Sinne aber auch Eltern und Lehrer – müssen sich dieser Anstaltsgewalt unterziehen, was einer Einschränkung der elterlichen Gewalt gleichkommen kann. Die Vorschriften, die die Schulpflege zu überwachen hat oder in eigener Kompetenz erlässt, beziehen sich ja nicht nur auf den Aufenthalt des Kindes in der Schule. Sie erstrecken sich in einzelnen Punkten auch auf das Verhalten auf dem Schulweg und in der Freizeit. In allen Fällen wird von den Eltern erwartet, dass sie sich an die gesetzte Ordnung halten, auch dann, wenn diese ihren eigenen Vorstellungen nicht entspricht.

Der Eingriff ins Elternhaus geschieht über gesetzliche Vorschriften und kann leicht in der Schulordnung nachgewiesen werden:

- Eltern haben die Kinder «regelmässig und zur festgesetzten Zeit» zur Schule zu schicken (§1).
- Sie haben dafür besorgt zu sein, dass die Kinder «sauber und schicklich gekleidet in die Schule kommen» (§ 4).
- «Die Kräfte des Kindes dürfen durch die Mithilfe im elterlichen Betrieb sowie durch Arbeit in Landwirtschaft, Gewerbe und Industrie nicht überfordert, und es dürfen die Schulleistungen nicht gefährdet werden» (§11).

Diese Beispiele könnten durch weitere ergänzt werden. Wie sehr zum Beispiel die Schule, insbesondere in den oberen Klassen, über die Hausaufgaben in die Familie hineinwirkt, ist allgemein bekannt: Familiäre Unternehmen werden immer wieder durch die Hausaufgaben der Kinder in Frage gestellt.

Aus der allgemeinen Aufsichtspflicht der Schulpflege ergibt sich, dass sie Weisungen erlassen kann, die für die Eltern verbindlich sind. Als Aufsichtsinstanz wird die Schul-

pflege von den Eltern auch wahrgenommen. Es ist also nur bedingt richtig, wenn die Schulpflegemitglieder sich als Vertreter der Eltern sehen wollen. Die Schulpfleger sind vielmehr die gewählten Vertreter aller Bürger und Mitglieder eines Verwaltungs- und Leitungsorgans, die dafür zu sorgen haben, dass die gesetzten Ordnungen eingehalten werden<sup>2</sup>.

Aus organisationsrechtlicher Sicht ist es zutreffend, wenn an der Spitze des Beziehungsdreiecks die Schulpflege steht. Die Eltern allerdings sind gegenüber der Schulpflege nicht ohne Rechte. § 17 der Schulordnung für die Volksschulen lautet: «Die Eltern tragen die Hauptverantwortung für die Erziehung. Der Lehrer ergänzt die elterliche Erziehung durch Belehrung und Unterricht.» Aus dieser Hauptverantwortung für die Erziehung erwächst den Eltern ein bestimmtes Mitspracherecht. Die jeder Entscheidung der Schulpflege beizufügende Rechtsmittelbelehrung macht die Eltern auf ihr Rekursrecht aufmerksam. Der Gesetzgeber hat als Rekursinstanz den Bezirksschulrat bestellt, um die Willkür auszuschliessen.

Die Aufgabe dessen, der Gesetze und Verordnungen überwachen soll, ist nicht immer dankbar. Die Rolle des Polizisten zum Beispiel will nicht jeder übernehmen. Gerade weil die Eltern die Hauptverantwortung in der Erziehung der Kinder übernehmen müssen, muss die Schulaufsicht mit viel Fingerspitzengefühl ausgeübt werden. Weil Schulpflegemitglieder oft auch Väter oder Mütter sind, die Erwartungen der Eltern also durchaus verstehen können, entstehen konfliktvolle Spannungen:

Die Pflicht, als Schulpfleger so zu handeln, widerspricht möglicherweise dem Wunsch, den Erwartungen der Eltern nachzukommen. Das Dilemma zeigt sich dann etwa so, dass man den Eltern eigentlich recht geben möchte, ihnen dieses Recht aber nicht verschaffen kann, weil die Bestimmungen und Paragraphen anders lauten.

Ein besonderer Hinweis scheint mir noch nötig: Als Aufsichtsbehörde lernt die Schulpflege nur einen kleinen Teil der Eltern, ja vielleicht eine «negative Auslese» kennen. Oft geht es darum, Eltern für das ungebührliche Verhalten ihrer Sprösslinge verantwortlich zu machen, sie über ungenügende

Leistungen zu orientieren. Gesuche oder Begehren zu beurteilen und evtl. abzulehnen usw. Es besteht die Gefahr, dass die Schulpflegemitglieder die Eltern allmählich generell als unangenehme Reklamierer, unberechtigt Fordernde oder als verärgerte Kritiker wahrnehmen. Wenn diese Wahrnehmung verallgemeinert wird, dann ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass der einzelne elterliche Gesuchsteller mit seinem Anliegen nicht mehr ernst genommen und dass sein Fall rasch klassifiziert und nach Schema abgewandelt wird. Die Eltern ihrerseits glauben, ihre aus ihrer Sicht berechtigten Anliegen prallen an der Sturheit einer unfähigen Behörde ab, die sich die Mühe einer differenzierten Betrachtungsweise kaum mehr nehme. Solch beidseitige Vorurteile belasten die Gesprächspartner und verhindern ein befriedigendes Gesprächsergebnis. Schliesslich soll das Verhältnis Schulpflege–Eltern aus dem Blickwinkel des dritten Partners, der Lehrer, betrachtet werden.

Gelegentlich empfinden es die Lehrer als eine Bedrohung, wenn sich die Schulpflege bemüht, mit den Eltern ins Gespräch zu kommen. Das muss nicht so sein, doch gäbe es Beispiele, die zeigen, dass die Lehrerschaft Annäherungsversuche der Schulpflege zu den Eltern oder auch umgekehrt beargwöhnt. Lehrer befürchten wohl, ein besseres Verhältnis Schulpflege–Eltern könnte auf ihre Kosten gehen, z. B. dass ihr Einfluss auf die Schulpflege geringer würde, weil ihre Ansichten zu einem Problem durch entgegengesetzte Ansichten der Eltern in Frage gestellt werden können.

Die Forderung nach transparenten Entscheidungen wird von beiden Teilen, von den Eltern wie von den Lehrern, erhoben. Transparent sind Entscheide dann, wenn die vom Entscheid Betroffenen die Argumentation der Urteilenden kennen. In ihren Entscheiden muss sich die Schulpflege von der Sache leiten lassen, die zu beurteilen ist, und nicht von den Personen, die «hinter» diesen Sachen stehen. Das setzt nun allerdings voraus, dass die Schulpflegemitglieder über Sachkompetenz und Integrität verfügen. Haben sie weder das eine noch das andere, dann gleichen ihre Entscheide Orakel-Sprüche, die schwer zu entziffern sind. Zur Transparenz gehören auch die Rechtsmittelbelehrungen, die die Schulpflege ihren

Entscheiden anfügt. Indem sie den Betroffenen angibt, wo sie sich beschweren können, macht sie indirekt auch darauf aufmerksam, dass der vorliegende Sachentscheid möglicherweise auch anders fallen könnte.

### c) Das Verhältnis Eltern–Lehrer

Für die Schulpflege ist es von grosser Bedeutung, wie das Verhältnis Eltern–Lehrer gestaltet ist, weil ihr oft die Vermittlerrolle zudedacht wird. Nur diejenige Schulpflege kann dieser Aufgabe gerecht werden, die zu beiden Partnern offene Beziehungen unterhält. Sie muss auf alle Fälle vermeiden, als Verbündete des einen Partners wahrgenommen zu werden. Wenn die Schulpflege den Anschein von Parteilichkeit vermeiden will, dann wird sie in Konfliktfällen beide Teile anhören. Das scheint selbstverständlich – in der Praxis ist dies oft gar nicht so einfach. Die Gesprächsfähigkeit ist bei vielen Eltern durchschnittlich geringer als bei den Lehrern; Eltern und Lehrer sind gelegentlich aber auch gesprächsunwillig. Die Schulpflege hat oft schon grösste Mühe, Eltern und Lehrer zu einem Gespräch zusammenzuführen. Dies ist im Hinblick auf das einzelne Beratungsgespräch gemeint, gilt aber auch für die Bemühungen der Schulpflege ganz allgemein, wenn sie Lehrer und Eltern zur Zusammenarbeit führen will.

§17, Absatz 2 der Schulordnung für die Volksschulen lautet: «Die gegenseitigen Beziehungen zwischen Schule und Elternhaus sind durch Aussprachen, Elternabende, Berichte, Einladungen zu Schulbesuchen und Examen zu pflegen.»

Die Aufgabe wird von den Lehrern meist

anerkannt. Viele Lehrer laden die Eltern ihrer Schüler zu Elternabenden ein. An Gesprächsstoff mangelt es nicht. Auch andere Formen der Kontaktnahme werden gepflegt. Die Schulpflege selbst kann initiativ werden, wenn es darum geht, allgemeine Schulprobleme zu diskutieren. Sie müsste dabei den Mut aufbringen, von den speziellen Schwierigkeiten der eigenen Schule auszugehen. Vielleicht ist es besser, auf auswärtige Referenten zu verzichten und zu versuchen, die Lehrer und Eltern in einen direkten Kontakt zu bringen. Veranstaltungen, die nicht zu einem Gespräch zwischen Schulpflege, Eltern und Lehrer führen, sind ziemlich fragwürdig. Beigezogene Referenten zum Beispiel sind kaum in der Lage, die in der betreffenden Schulgemeinde schwebenden Probleme aufzugreifen und einer Lösung zuzuführen. Die passive Rolle des Zuhörers mag für alle Beteiligten recht angenehm sein; ein aktives Mitdiskutieren wäre aber wohl eine Vorbedingung für das Auffinden geeigneter Lösungen von Problemen in der eigenen Schulgemeinde.

Es liegt auf der Hand, dass auf knappem Raum die besonderen Schwierigkeiten im Beziehungsdreieck Schulpflege–Eltern–Lehrer nur angedeutet werden können. Die Darstellung ist notwendigerweise unvollständig. Zu hoffen bleibt, dass sie auch in dieser Form eine Hilfe für die Praxis sein kann.

### Anmerkungen

<sup>1</sup> Berelson B., und Steiner G. A.: Menschliches Verhalten, Band II, Weinheim 1972, S. 225.

<sup>2</sup> Vgl. Steinbrück H. N.: Die Behördenorganisation im Bereich des aargauischen Schulwesens, Stellung und Kompetenz der einzelnen Funktionsträger. Aarau 1968.

## Aktive, engagierte, initiative Schüler!

Fritz Vogel

### 1. Lehrererwartungen und versteckte Normen

Jeder Lehrer setzt eine Reihe von *idealen Erwartungen* an seine Schüler, an seinen Unterricht:

- Ich habe das Bedürfnis, möglichst viele Schüler in meiner Klasse zu erreichen.
- Ich habe das Bedürfnis, von meinen Schülern angenommen, akzeptiert zu werden, mit meinen Ideen anzukommen.