

Zeitschrift: Bündner Schulblatt = Bollettino scolastico grigione = Fegl scolastic grischun
Herausgeber: Lehrpersonen Graubünden
Band: 55 (1995-1996)
Heft: 2: Die Würfel sind gefallen : Rückblick auf die Kantonalkonferenz

Artikel: Teilautonome, geteilte Schule : (stark gekürzte Fassung des Hauptreferates)
Autor: Zemp, Beat W.
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-357205>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. 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. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

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. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

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. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 18.01.2026

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

Das Hauptreferat

Teilautonome, geleitete Schule

(stark gekürzte Fassung des Hauptreferats)

«Das Modell Vorgesetzter ist die Initiation in die Dummheit als Normalzustand»

Ich spreche zu Ihnen in erster Linie als Lehrer, der noch fast jeden Tag in der Schulstube steht und der die Probleme des Unterrichtens und der Schulentwicklung hautnah erfährt. Ich unterrichte an einer grossen Schule mit einer starken vierköpfigen Schulleitung. Und diese Schule ist vom Erziehungsdepartement BL als Pilotschule für das Projekt «Teilautonome Schulen» ausgewählt worden. Wir sind also im Moment daran, die zentralen Ideen im LCH-Berufsleitbild in die Realität umzusetzen.

Noch haben wir gute Schulen

Beginnen wir doch mit etwas Erfreulichem:

Der «Schweizerische Beobachter» hat in Zusammenarbeit mit dem Verein «Schule und Elternhaus Schweiz» eine gross-

Beat W. Zemp, Zentralpräsident LCH und Lehrer

angelegte Elternumfrage durchgeführt. Die Resultate entsprechen in vielen Punkten dem, was wir gefühlsmässig schon immer geahnt haben. Grosse Teile unserer «Kundschaft» sind nämlich mit uns zufrieden. Die meisten Kinder und Jugendlichen gehen gerne zur Schule, sie haben ein gutes Verhältnis zur Lehrperson und sind in der Klasse gut integriert. Je älter ein Kind wird, desto mehr steigt allerdings die Unlust zur Schule. Gute Noten erhalten wir von den Eltern auch für die Wissensvermittlung: $\frac{2}{3}$ aller Eltern beurteilen diese mit sehr gut, und auch die Bewertung der Schulleistungen durch die Lehrperson finden 83 % aller Eltern gerade richtig. Kein Wunder, dass der Kommentar zu dieser Umfrage den Titel trägt «Schultest bestanden!».

Ich möchte hier einfach festhalten, dass wir im Moment bei aller Kritik an unserem Bildungswesen **aus der Sicht der Eltern und ihrer Kinder** noch viele gute Schulen und engagierte Lehrerinnen und Lehrer haben.

Die Frage ist nur, wie gut sind unsere Schulen wirklich? So einfach ist diese Frage gar nicht zu beantworten: Das Problem dabei ist die fehlende Wirkungsanalyse im Bildungssystem. Es gibt dazu nur wenige Studien.

Die Resultate der Schweizer Schulen bei internationalen Vergleichsstudien sind meistens gut, auch wenn wir nicht immer auf Platz 1 liegen. Der amerikanische General Rickover hat ja in den 50er-Jahren diesen Mythos nach einem Besuch in der Schweiz geprägt mit seinem vielzitierten Aufsatz «Why Swiss schools are the best» – und viele von uns tragen diesen Mythos immer noch mit sich herum.

Aus dem bisher Gesagten könnte man etwas voreilig den Schluss ziehen: **«Alles in Ordnung! Wozu denn noch teilautonome und geleitete Schulen? Es ging ja bis jetzt ganz gut auch ohne!»**

Ich denke, dieses Fazit ist etwas voreilig und «blauäugig».

Aber diese Reaktion aus der Lehrerschaft ist natürlich verständlich, denn die Schulleitung hat in der Volksschule noch wenig Tradition; der Schulleiter versteht sich vielerorts als «primus inter pares», der halt quasi nebenbei noch ein paar administrative Dinge erledigen muss. Entsprechend schwach und wenig ausgeprägt sind der Status und die Funktion der Schulleitungsbeauftragten. Es fehlt vor allem an der Fähigkeit, Schulentwicklungsprozesse mit dem Kollegium zusammen als Team bewusst zu modellieren und zu gestalten.

Das war früher auch nicht notwendig, denn in kohärenten gesellschaftlichen Wertordnungen, wie wir sie noch in den 60er Jahren hatten, geschah die erzieherische Koordination quasi von selbst; die Lehrerinnen und Lehrer dachten und handelten in Grundfragen sehr ähnlich und wussten sich darin vom Elternhaus und von der Gesellschaft gestützt. Das gesellschaftliche und damit auch das schulische Entwicklungstempo war noch gemächlicher; alle 30 Jahre gab es mal einen neuen Lehrplan, die Präparationen aus dem Seminar und die eingeübten Unterrichtsformen hielten 20 Jahre. Doch damit dürfte es wohl endgültig vorbei sein.

Noch nie sind so viele pädagogische und strukturelle Reformen auf allen Ebenen und praktisch gleichzeitig eingeleitet worden wie in den letzten Jahren.

Ich habe manchmal das Gefühl, als ob das Jahr 2000 wie ein grosser Wasserfall wirkt, der alle Reformprozesse beschleunigt.



Beat W. Zemp

Neue Herausforderungen

Viele Schulen haben erkannt, dass sie sich dringend auf ein paar gemeinsame Leitideen abstützen müssen, wenn sie bei dieser «Bootsfahrt durch den Wasserfall» unten heil ankommen wollen. Und auch meine Schule hat nach vielen Diskussionen beschlossen, nun drei Tage in Klausur zu gehen und erst einmal ein Schulleitbild auszuarbeiten.

Zusammengefasst kann man sagen, dass es zwei Sorten

von Auslösern gibt, die den Entwicklungstrend zur geleiteten Schule mit erweiterter Selbständigkeit beschleunigen:

– Die einen Impulse kommen von Innen:

Dazu gehören pädagogische Projekte, die von den Lehrpersonen durchgeführt werden, aber auch die wachsende Belastung der Lehrkräfte und die Erfahrung, dass Teamarbeit eine neue Berufsperspektive gibt und zum Schlüsselfaktor für die Qualität einer Schule wird.

– Die anderen Anstösse kommen von Aussen:

Dazu gehört der Umbruch der Familie und die veränderten Erwartungen und Bildungsansprüche der Eltern; dazu gehören neue Führungsmodelle in Wirtschaft und Verwaltung und die Einsicht, dass Teamfähigkeit und mehr Selbstverantwortung die neuen Schlüsselqualifikationen in der Wirtschaft sind.

Ich empfehle Ihnen übrigens das neue Buch von Reinhard K. Sprenger mit dem Titel «Das Prinzip Selbstverantwortung»; dort können Sie nachlesen, warum Kontrolle und Leistungslohn auch in der Wirtschaft nur noch Ladenhüter von gestern sind!

All dies führt dazu, dass die einzelne Schule mehr Gestaltungsfreiheit bekommen muss, um massgeschneiderte Lösungen vor Ort zu finden. Denn eine Mehrklassenschule mit sieben Schülern in Valzeina hat nicht die gleichen Probleme wie die Kanttonsschule in Chur.

Diese erweiterte Gestaltungsfreiheit für die einzelnen Schulen steht und fällt aber mit der Entwicklung einer Schulleitung und der schulischen Zusammenarbeit im Kollegium. Eine Schulleitung ist also nicht einfach die Ausgeburt eines neuen Ordnungsstimmels oder einer blossen Kompetenzdelegation «von

Die einzige Konstante, die ich in den 90er Jahren im Bildungswesen ausmachen kann, ist die Tatsache, dass gar nichts mehr konstant ist – und zwar vom Kindergarten bis zu den Universitäten.

oben», sondern eine notwendig gewordene Dienstleistung für grössere Schulteams. Dabei sind die Aufgaben zu vielfältig, als dass eine Person dies alles alleine leisten kann. Es ist deshalb erforderlich, dass in einem Lehrerteam mehrere Mitglieder Kompetenzen in gewissen Aufgabenbereichen der Schulleitung erwerben und ausüben können.

Aufgabenfelder der Schulleitung

An erster Stelle steht die Aufgabe, zusammen mit dem Kollegium ein Schulprofil zu entwickeln, das sich durch gemeinsame Leitideen und Zielschwerpunkte auszeichnet.

Zweitens sorgt die Schulleitung für die Vereinbarung von Regeln der Schul- und Unterrichtsorganisation und des Schullebens.

Drittens gehört es zu den Aufgaben der Schulleitung, Konferenzen zu leiten und Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse zu moderieren. Moderieren heisst aber nicht befehlen! Solche Prozesse machen nur dann einen Sinn, wenn sie nicht gegen sondern mit dem Schulteam gemacht werden.

Viertens betreibt die Schulleitung Organisationsentwicklung, d.h. sie kümmert sich um eine Kultur der Zusammenarbeit und der lernenden Weiterentwicklung im Schulhausteam. Sie versteht sich also als Instanz, die für die Schule als pädagogische und organisatorische Einheit verantwortlich ist.

Die Schulleitung wählt fünftens in Zusammenarbeit mit den Schulbehörden das Lehrpersonal aus und steht ihm beratend und fördernd zur Seite.

Sie überwacht sechstens das Einhalten von Vorschriften und Beschlüssen, die vorher mit dem Kollegium gemeinsam erarbeitet wurden. Denn die tollsten Beschlüsse nützen natürlich

nichts, wenn man sie nachher einfach ignorieren kann.

Siebtens sorgt die Schulleitung für die Evaluation der Schul- und Unterrichtsqualität. Wir denken dabei aber nicht an pseudoinspektorale Unterrichtsbesuche sondern an die Moderation kollegialer Feedbackprozesse. Ich verweise hier auf unsere Vorarbeiten für ein förderndes Qualifikationssystem. Dass FQS tatsächlich funktioniert, beweisen einige unserer Kantonalsektionen, die in Zusammenarbeit mit unserer Pädagogischen Arbeitsstelle die Umsetzung von FQS vorantreiben. Und ich freue mich, dass auch der BLV mit seinem Projekt SCHUB in die gleiche Richtung zielt.

Die Schulleitung kümmert sich achtens um ein gutes Sozialklima und moderiert Konflikte, die im Beziehungsviereck Lehrerschaft, Schulbehörden, Schüler- und Elternschaft entstehen.

Sie gestaltet neuntens den Informationsfluss im Innern und zur Umgebung und vertritt die Schule gegenüber der Öffentlichkeit. In diesem Bereich leisten wir uns im Moment wohl die grössten Unterlassungssünden.

Ich hoffe, liebe Kolleginnen und Kollegen, Ihnen klar gemacht zu haben, dass «Schulleitung» nicht ein Posten für Karrieremacher ist, sondern vor allem ein vielfältiges Bündel von Dienstleistungsaufgaben für ein Schulleitungsteam umfasst, das zusammen mit dem Schulkollegium die anstehenden Probleme vor Ort lösen möchte.

Und schliesslich gehört zur Schulleitung natürlich auch das reine Organisieren, Administrieren, Planen und Verwalten. Dazu wird es vor allem in grösseren Schulen nötig sein, Schulsekretariate einzurichten und kaufmännisches Personal anzustellen, wenn dies noch nicht vorhanden ist.

Was ist «Teilautonomie»?

Autonomie bedeutet im eigentlichen Wortsinn «sich selber Gesetze geben». Der Begriff ist allerdings im Zusammenhang mit den autonomen Jugendzentren etwas verpolitisiert. Wir möchten aber trotzdem daran festhalten, und sprechen manchmal auch von Gestaltungsautonomie statt von teilautonomen Schulen. Darunter fallen die drei Bereiche Lehrplanautonomie, Organisationsautonomie und Finanzautonomie.

Lehrplanautonomie umfasst die lokale Umsetzung des kantonalen Rahmenlehrplans, also eine Festlegung der besonderen lokalen Schwerpunkt-Ziele und der besonderen inhaltlichen Spezialitäten der Schule. Daher sollte die lokale Schule auch grundsätzlich frei sein in der Wahl der Lehrmittel oder mindestens im Rahmen einer Lehrmittel-Liste ihre Auswahl treffen können. Der kantonale Lehrplan ist ein Minimallehrplan, der für alle Schulen verbindlich ist. Er lässt aber den einzelnen Schulen und ihren Lehrpersonen genügend Freiraum, um eigene Schwerpunkte zu setzen.

Organisationsautonomie umfasst die konkrete Umsetzung der Schulorganisation vor Ort, also z. B. die Konkretisierung der Rahmenstundentafel, die Realisierung der kantonal vorgeschriebenen Grundsätze für die Zeitnutzung über den Tag und die Schulwoche hinweg.

Dazu gehört auch die Entscheidungskompetenz über

Blockzeiten oder Tagesschulangebote. Weiter gehört dazu die konkrete Handhabung der Promotionsordnung und damit verbunden die Frage, wie die Schule mit Langsam- und Schnell-Lernern umgeht. Die lokalen Schulen haben auch Freiheiten in der Unterrichtsorganisation, also z.B. bei Blockunterricht, Semesterthemen, Unterrichtsprojekten usw. Sie können so spezifische Unterrichtsangebote machen und sich damit ein eigenes Profil schaffen.

Noch ein Wort zur **Finanzautonomie**. Das Zauberwort heisst hier «Globalbudgetierung». Die lokale Schule darf die Mittel dort einsetzen, wo sie selber Schwerpunkte setzen möchte, statt einfach feste Budgetposten einzugeben. Es sollte auch möglich sein, Geld über 2–3 Jahre hinweg für grössere Projekte zurückzugeben.

Zur Finanzautonomie der einzelnen Schulen gehören somit auch Grundsätze für unternehmerisches Handeln, also sparsames Haushalten, Reservenbildung oder Verkauf von Dienstleistungen. Ich denke, hier können wir von den privaten Schulen noch einiges lernen.

Das Ziel dieser Finanzautonomie ist also die Gewährung eines jährlichen Budgetbeitrags des Kantons an die einzelne Schule. Dieser Budgetpool wird dann ähnlich wie der Pensenpool von der einzelnen Schule innerhalb eines Leistungsauftrags selbständig verwaltet. Das setzt natürlich voraus, dass auf einzelne Schulen zugeschnittene Finanzkennzahlen vorliegen, so dass der Kanton die Höhe des Budgetpools festlegen kann.

Schulleitung und Teilautonomie bedingen einander gegenseitig. Das eine macht ohne das andere keinen Sinn. Und beides muss kantonal zuerst in einem Rahmen definiert werden und dann durch das Schulkollegium lokal den konkreten Gegebenheiten

angepasst werden. Das wird nicht ohne Probleme gehen.

Gefahren und mögliche Fehlentwicklungen

Man weiss heute recht genau, was die unverzichtbaren Aufgabenbereiche für eine erfolgreiche Schulleitung sind. Wer aber konkret welche Aufgaben wie erfüllt, lässt sich nicht generell festlegen, sondern nur lokal aushandeln. Daher macht es auch keinen Sinn, einen kantonal einheitlichen Schulleiter-Status einzuführen oder die Schulkollegien einfach unter die Obhut einer Schuldirektorin zu nehmen. Besonders fatal wäre es, den Schulleitungen Inspektoratsaufgaben

und Vorgesetztenstatus anzuhängen. Die Rollenkonflikte wären dann unvermeidlich. Und das widerspricht selbst neueren Führungserkenntnissen aus der Wirtschaft. Der bekannte Unternehmensberater Reinhart K. Sprenger schreibt dazu in seinem Buch «Das Prinzip Selbstverantwortung» folgenden bemerkenswerten Satz:

«Das Modell Vorgesetzter ist die Initiation in die Dummheit als Normalzustand.»

Das Schulwesen braucht also nicht einfach «mehr Führung» sondern mehr Führungsklarheit und die Neuentdeckung des Subsidiaritätsprinzips.

ACHTUNG!
Dies ist (k)ein Heilmittel,
lesen Sie die Packungsbeilage.



Der Amtsauftrag der Schulleitung muss definiert werden und da werden wir dafür sorgen, dass der pädagogische Moderationsauftrag im Vordergrund steht. Führungsgrundsätze kann man nämlich vorgeben bzw. aushandeln. Ein Mitbestimmungsstatut verhindert zudem, dass sich diktatorische Verhältnisse einschleichen können. Wir empfehlen auch eine zeitliche Freistellung für Schulleitungsbeauftragte und nicht eine Sesselkleber-Besoldung. Die Schulen können bei Bedarf eine aussenstehende Beratung für ihre Schulleitungsentwicklung beiziehen – und nicht zuletzt müssen sich Schulleitungsmitglieder in einem Umfang von 10–20% ihrer Arbeitszeit weiterbilden. Denn die vielfältigen Aufgaben verlangen auch neu zu erwerbende Kompetenzen. Der LCH hat auf diesem Gebiet einiges anzubieten.

Viel Grundlegendes ist im LCH-Berufsleitbild festgelegt. In einem aufwendigen demokratischen Meinungsbildungsprozess, der mehr als zwei Jahre gedauert hat, haben wir ein neues Berufsleitbild entworfen und in eine breite Vernehmlassung geschickt.

Die Grundidee dieses Berufsleitbildes war, endlich aufzuhören mit dem Jammern und nun einmal selber zu formulieren, wofür wir in Zukunft noch verantwortlich sein wollen und wie wir uns die künftige Schule vorstellen, damit wir unseren Auftrag wieder optimal erfüllen können.

Das Hauptziel des LCH-Berufsleitbildes ist also die Erhaltung guter öffentlicher Schulen und deren Weiterentwicklung. – Da stellt sich natürlich die Frage,

wie eine gute Schule aussehen soll.

Dieser Frage sind auch Kinder und Jugendliche in einer Zukunftswerkstatt nachgegangen. Ihre Forderung lautet: *Das Leben muss in die Schule und die Schule muss ins Leben.* Statt nur Fakten zu pauken, wollen sie lernen, wie man Formulare ausfüllt, mit Computern umgeht, kocht, putzt und einkauft, wie man Konflikte löst und Administratives erledigt. Die Kinder meinten zum Schluss der Veranstaltung, eigentlich wäre doch alles gar nicht so schwierig; **Schule müsste einfach sein wie – Pizza: rund, heiss, scharf, knusprig, würzig, reichhaltig, anmachend und vor allem in fünf Minuten fertig!**

Zugegeben: So kurz und bündig ist unser Leitbild nicht. Dafür entwirft es ein klares Bild, wie die Rolle der Lehrerinnen und Lehrer in der künftigen Schule aussehen soll.

In 10 Thesen, die alle mit einem ausführlichen Kommentar versehen sind, wird ein neues Bild von einer teilautonomen und geleiteten Schule entworfen, in der ein Kollegium unterrichtet, das gemeinsam und unter Berücksichtigung der vorhandenen Neigungen und Eignungen eine pädagogische Schule mit eigenem Profil gestaltet. Lehrerinnen und Lehrer verstehen sich dabei in erster Linie als Fachleute für das Lernen. Das Leitbild nimmt auch klar Stellung zu vielen aktuellen Problemen, die ich eingangs erläutert habe, und zeigt Lösungswege auf.

LCH hat sich sehr stark für die Gründung einer schweizerischen Vereinigung von Schulleitungsbeauftragten in der Volksschule eingesetzt und dafür gesorgt, dass diese Vereinigung eine Mitgliedorganisation des LCH geworden ist und damit die Verbindung zu den Lehrpersonen auch institutionell gesichert ist.

Die Pädagogische Arbeitsstelle des LCH bietet eine ganze Reihe von Hilfestellungen an. So gibt es zum Beispiel einen Leitfaden, wie man eine Schulleitung neu einrichten kann. Für Schulleitungsbeauftragte besteht die Möglichkeit, sich weiterzubilden. In Zusammenarbeit mit der Akademie für Erwachsenenbildung finden Weiterbildungskurse im Umfang von 6x2 Tagen in Luzern statt.

Und schliesslich werden wir auch nächstes Jahr wieder einen LCH-Workshop im Rahmen der Sommerkurse des SVSF in Schwyz anbieten. Diesmal zum Thema Öffentlichkeitsarbeit als Schulleitungsaufgabe!

Daher müssen wir auch die Schulleitungen nicht von oben her verordnen, sondern von unten her entstehen lassen.

Ich wünsche Ihnen ein Schulleitungsteam, das Sie in Ihrer täglichen Unterrichtsarbeit wirksam entlastet und unterstützt und eine Schule, in der Sie Ihre Vorstellungen und Ideen zusammen mit dem Kollegium verwirklichen können.

Schlussfolgerungen

1. Zur Bewältigung der alten und neuen Herausforderungen brauchen wir mehr Gestaltungsfreiheit für die lokale Schule.
2. Mehr Autonomie bedingt aber eine Schulleitung, welche die Entscheidungen moderiert.
3. Man kann nicht keine Schulleitung haben! Entweder hat man eine «heimliche», aufgezwungene oder eine selbst gewählte.
4. Wir müssen das Subsidiaritätsprinzip ernst nehmen!