

**Zeitschrift:** Bündner Schulblatt = Bollettino scolastico grigione = Fegl scolastic grischun

**Herausgeber:** Lehrpersonen Graubünden

**Band:** 57 (1997-1998)

**Heft:** 5: Von der verwalteten zur geleiteten Schule : neue Wege für grössere Schulen

**Artikel:** Ich möchte nicht "geführt" werden, nein : ein paar einführende Gedanken zum Thema

**Autor:** Schwarz, Peter

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-357302>

### 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:** 17.01.2026

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

Ein paar einführende Gedanken zum Thema

# Ich möchte nicht «geführt» werden, nein

**Schon lange ist das Erfordernis erkannt, dass eine mittlere oder grosse Schule eine gewisse Führungsorganisation benötigt.**

Bisher wurde diese Aufgabe von einem Schulvorsteher wahrgenommen. Sie beschränkte sich auf

von Peter Schwarz, Maladers

rein administrative und organisatorische Tätigkeiten. Im pädagogischen Bereich war jede Lehrperson alleine bestimmend und voll verantwortlich für ihre jeweilige Klasse. Der Schulvorsteher wurde zufällig aus der Lehrerschaft ausgewählt; in der Regel traf es denjenigen, der sich am wenigsten dagegen gewehrt hatte.

Die neuere Entwicklung macht einen Schritt hin zur Professionalisierung und erweitert den Schulleitungsbegriff um die pädagogische Führung der Schule. Zu dieser Entwicklung geführt hat die Erkenntnis, dass nicht nur das Geschehen im Schulzimmer den Lernprozess beeinflusst. Leitlinien, gemeinsame Aktivitäten, Ziele, Grundsätze prägen das Lernklima und damit den Erfolg einer Schule ebensosehr.

Um das Ziel einer geleiteten Schule zu erreichen, müssen einige äussere Kriterien erfüllt sein. Schulleitungspersonen sollten sich in einer fachspezifischen Weiterbildung auf ihre Aufgabe vorbereiten können. Während der Ausübung ihres Amtes sollten sie in ausreichendem Mass von ihren Lehrtätigkeiten entlastet werden. Mit Vorteil sollten die äusseren Rahmenbedingungen in einem kantonalen Erlass geregelt sein.

Das Einverständnis aller Beteiligter ist eine weitere Voraussetzung. Die Gemeindeschulbehörde, das zuständige Inspektorat sowie der Lehrkörper sind in den Aufbau und die Ausgestaltung des jeweiligen Schulleitungsmodells miteinzubeziehen.

## Wichtige Voraussetzung: Teilautonomie in den Bereichen Lehrplan, Budget und Organisation

Nur so kann ein von allen getragenes und auf die örtlichen Gegebenheiten zugeschnittenes Projekt Gestalt annehmen und erfolgreich angewendet werden. Zur Grundlagenklärung möchte ich noch Prof. Rolf Dubs zitieren, einen anerkannten Fachmann in der Frage der Schulführung. In seinem Buch «Die Führung einer Schule» schreibt er: «Die im Alltag häufig gebrauchten Ausdrücke 'Führung der Schule' und 'Schulmanagement' werden von vielen Lehrerinnen und Lehrern abgelehnt, weil sie meinen, damit würden 'wirtschaftliche Führungsprinzipien' oder gar eine traditionelle 'Führung von oben' in die Schule hineingetragen. Auch wollen sie weder 'geföhrt' noch 'gemanagt' werden. Diese Angst ist verständlich, denn diese Begriffe sind sehr vieldeutig. Deshalb kommt der in Abbildung 1.2 gewählten Begriffsbildung zur Vermeidung von

Missverständnissen grosse Bedeutung zu.

Jede Schule bedarf einer bestimmten Form von Führung. Zur Führung einer Schule zählen alle Massnahmen, die nötig sind, damit sie die ihr von aussen vorgegebenen Ziele und die sich selbst gesetzten Ziele effizient und effektiv erreicht. Entgegen einer verbreiteten Meinung bei vielen Lehrkräften sind Effizienz- und vor allem Effektivitätskriterien auch in der Führung einer Schule bedeutsam, denn die Schule kann sich heute sowohl aus pädagogischer als auch aus wirtschaftlich-gesellschaftspolitischer Sicht gar nichts mehr anderes leisten, als die junge Generation mit einem optimalen Mitteleinsatz in vielgestaltiger Weise auf die sich rasch ändernden Voraussetzungen im Leben und im Beruf vorzubereiten. Überalterte Lehrpläne (Dinge nur richtig tun statt die richtigen Dinge zu tun) und ineffiziente Schulstrukturen (Mittel nur verwalten statt sie optimal einzusetzen), bei denen nur die Freiheit und das momentane Wohlbefinden der Lehrkräfte im Vordergrund stehen, mögen allenfalls effizient sein. Mit Effektivität haben sie aber nichts zu tun, weil sie nicht nur den Schulfortschritt behindern, sondern – vor allem in Zeiten finanzieller Engpässe – auch den Mitteleinsatz nicht mehr rechtfertigen. Eine effektive Schulführung erfordert zweierlei: die Schulentwicklung (Leadership) und das Schulmanagement (Management).

Ziel der Schulentwicklung ist es, mittels Diagnosen und gezielter Innovationen einen ange-

streben neuen Zustand des gesamten Schulsystems und vor allem der einzelnen Schulen zu erreichen. Schulentwicklung ist also ein langfristiger, kontinuierlicher, dynamischer und planmässiger Analyse-, Problemlöse-, Erneuerungs- und Lernprozess, der sich nicht nur auf ein ganzes Schulsystem beschränken darf, sondern jede einzelne Schule betreffen und von der jeweiligen Lehrerschaft getragen sein muss.

Strukturen und Programme sind die grundlegende Vorausset-

zung für effektive Schulführung; die Programme müssen aber auch umgesetzt werden. Dazu bedarf

tierung der Programme und der Abwicklung des Tagesgeschäfts dient. Das Schulmanagement umfasst die administrative Führung (Aktivitäten im Zusammenhang mit der Schuladministration), die pädagogische Führung (Aktivitäten im Zusammenhang mit dem Curriculum und dem Unterricht und dem Verhalten der Lehrerschaft) sowie die konkrete Ausgestaltung aller organisatorischen Abläufe. Auch zwischen diesen Bereichen bestehen Wechselwirkungen.

## Aus der administrativen Leitung wird eine pädagogische Führung.

es des (operativen) Schulmanagements, das innerhalb der (flexiblen) Strukturen der Implemen-

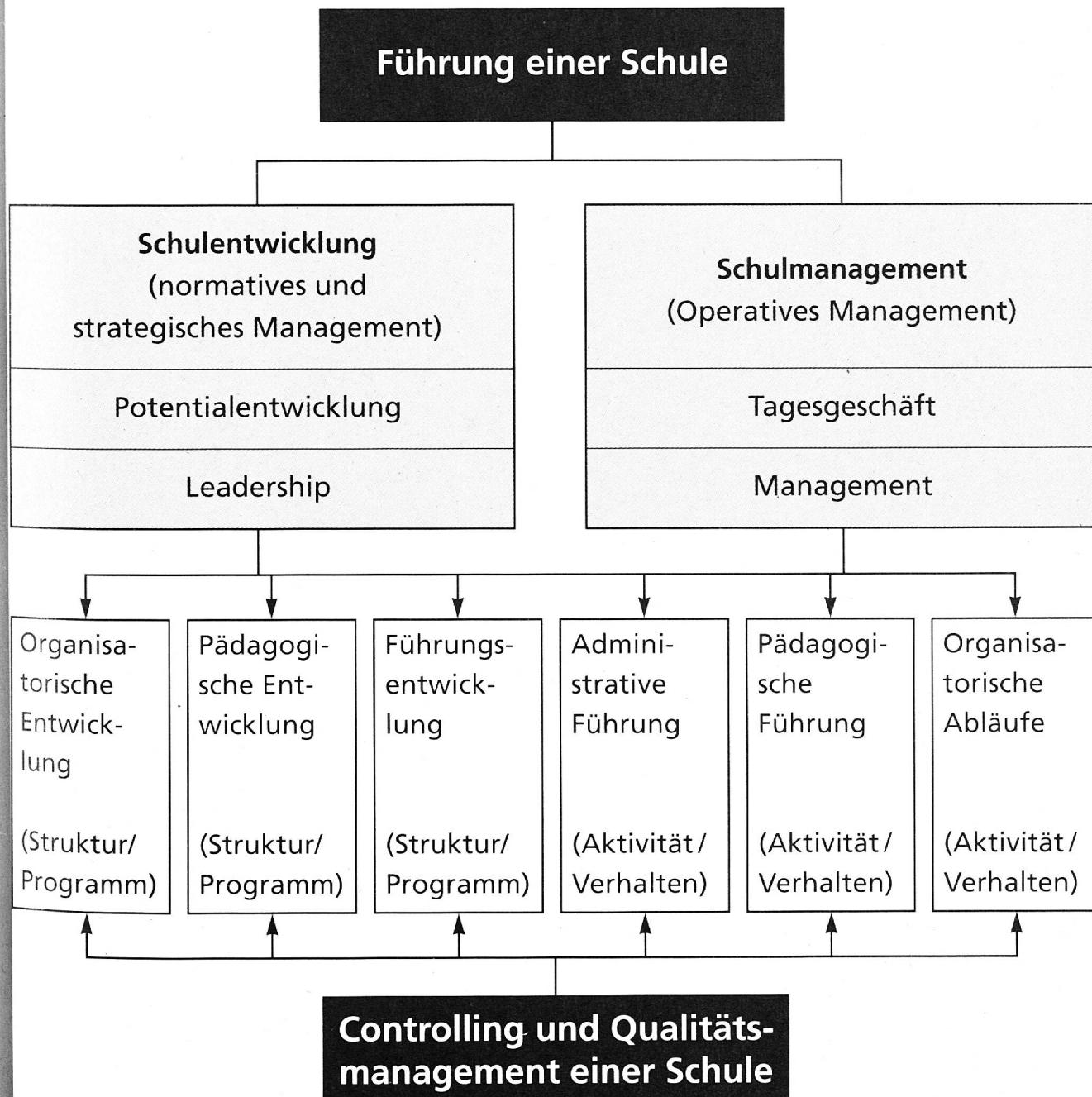


Abb. 1.2: Führung einer Schule (systematischer Überblick)