

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

**Herausgeber:** Lehrpersonen Graubünden

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

**Heft:** 9: In Bewegung bleiben : wird SCHUB seinen Platz in der LGR Struktur finden?

**Artikel:** Die Bedeutung von SCHUB : Schulentwicklung an den Bündner Schulen

**Autor:** Putz, Malte

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-357316>

### 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:** 28.01.2026

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

Schulentwicklung an den Bündner Schulen

# Die Bedeutung von SCHUB

**Im Kontakt mit Lehrkräften hat die Arbeitsgruppe SCHUB des BLV immer wieder die Erfahrung gemacht, dass unter der Lehrerschaft sehr unterschiedliche Vorstellungen bestehen über das Anliegen und den Stellenwert von SCHUB im Kontext des Bündner Schulwesens. Die folgenden Ausführungen sollen dazu beitragen, mehr Klarheit zu schaffen.**

## Anforderungen und Probleme, denen sich die Schule heute stellen muss

Seit einer ganzen Reihe von Jahren wird die Schule im immer stärkeren Ausmass mit Entwicklungen konfrontiert, denen sie

Malte Putz, Dr. Phil. Psychotherapeut, Chur

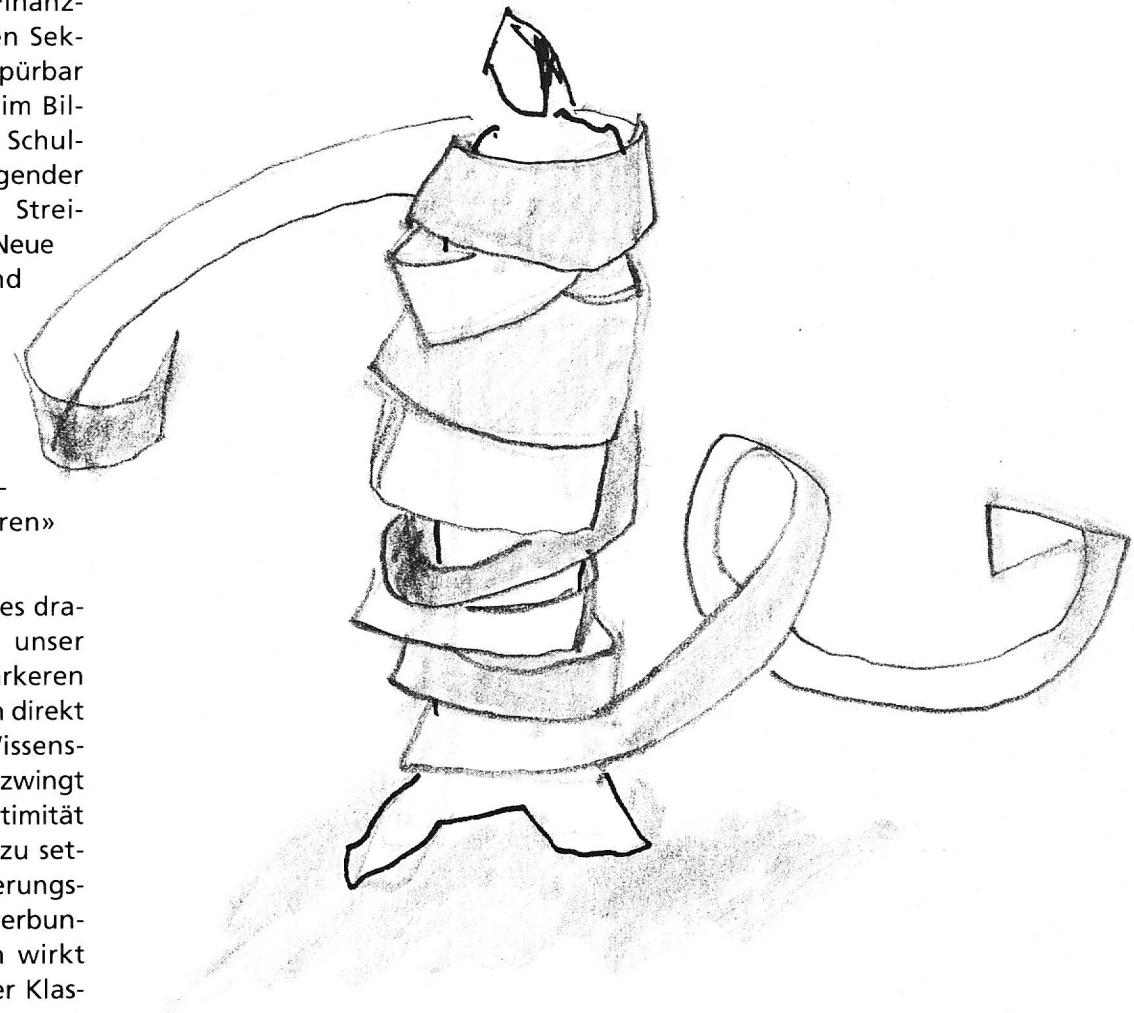
sich stellen muss. Die Finanzknappheit des öffentlichen Sektors wirkt sich direkt und spürbar auf die Besoldungspolitik im Bildungsbereich und auf die Schulorganisation im Sinne steigender Klassenfrequenzen und Streichung von Lehrstellen aus. Neue Unterrichtsformen und Schulmodelle werden propagiert und es entwickelt sich zunehmend ein Qualitätsbewusstsein, das von den Lehrkräften auch in Zeiten zunehmender Mittelbeschränkung «besseren» Unterricht verlangt.

Die Auswirkungen des dramatischen Wandels, der unser ganzes Leben im immer stärkeren Ausmass erfasst, wirken sich direkt auf die Schule aus. Die Wissens- und Informationsexplosion zwingt die Schule, sich mit der Legitimität ihrer Inhalte auseinander zu setzen. Die weltweite Bevölkerungsexplosion mit den damit verbundenen Migrationsströmen wirkt sich aus in Form vielfältiger Klass-

senzusammensetzungen, die von der Lehrperson neue Formen von Unterricht geradezu erzwingen.

Damit einher geht ein Wettewandel, der es zunehmend schwieriger macht, einen Kanon gültiger Maximen zu formulieren, an dem sich die an der Schule

Beteiligten orientieren könnten. Sowohl unter den Lehrkräften selber, als auch unter den Eltern, speziell auch unter den ausländischen, herrscht eine Vielzahl von Wertesystemen, die sich in Form unterschiedlichster Erwartungen an die Schule auswirken. Was Schule für eine Aufgabe haben soll, wie sich eine Lehrkraft zu verhalten habe, wie sich Schüler und Schülerinnen aufführen sollten, welche Rolle die Eltern zu spielen hätten, all diese Fragen werden nicht mehr aufgrund eines gemeinsamen Werte- und Zielhori-



zontes, sondern individuell von den einzelnen Personen entschieden. Nicht selten wird eine Lehrkraft aufgrund dieser Heterogenität der Erwartungen mit krass widersprüchlichen Forderungen konfrontiert, die nicht mehr unter einen Hut zu bringen sind. Zu beobachten ist, dass von Seiten mancher Eltern der Druck auf die Lehrkraft zunimmt, ihren Erwartungen und Forderungen zu entsprechen. Einerseits steht dahinter häufig die Sorge, dass das eigene Kind eine optimale Förderung erhalten soll, um sich in einer zunehmend härter werdenden Arbeitswelt behaupten zu können, andererseits zeigt sich dahinter auch eine gewisse Tendenz, die Schule als Auftragserfüllerin individueller Bedürfnisse zu instrumentalisieren.

Als öffentliche Institution wirken sich die Schattenseiten unseres gesellschaftlichen Lebens, wie z.B. das Drogenproblem, das Problem der Gewalt, u.a.m. direkt

auf die Schule aus und zwingen sie, ihnen so zu begegnen, dass die Erfüllung ihres Auftrages weiterhin möglich ist. Als zentraler Sozialisationsinstanz unserer Gesellschaft wird ihr eine grosse Verantwortung bei der Bewältigung dieser Probleme zugewiesen, ohne genügend zu reflektieren, inwieweit sie dazu überhaupt in der Lage ist und ob ihr die Mittel dazu zur Verfügung stehen. (Ein bezeichnendes Beispiel in diesem Zusammenhang ist die massive Kürzung der Mittel für die Lehrerfortbildung).

Bisweilen entsteht der Eindruck, dass in einer Zeit zunehmender Orientierungslosigkeit an die Schule der Wunsch herangetragen wird, ein Fels in der Brandung der Unsicherheit und Diffusion zu sein und damit Aufgaben zu übernehmen, bei deren Bewältigung andere gesellschaftliche Instanzen bereits versagt haben. So wird auch zunehmend der Ruf

laut, dass die Schule der Ort sein soll, wo Erziehung stattfindet, da die Eltern als Erziehungsinstanz nicht mehr in der Lage seien, ihre Rolle zu spielen.

Die Liste der Anforderungen, denen sich die Schule in zunehmendem Maße stellen muss, könnte noch weiter fortgesetzt werden. Hier geht es lediglich darum darzulegen, dass Schule sich bewegen muss, wenn sie den an sie gestellten Herausforderungen gerecht werden will ohne ihren eigentlichen Auftrag aus dem Auge zu verlieren. Es ist sehr fraglich, ob ihr das im Rahmen der bestehenden Organisation gelingen kann.

## Von der bürokratischen Schule zur professionellen Organisation

Schulorganisation in der heutigen Form orientiert sich im wesentlichen immer noch am bürokratischen Verwaltungsmodell, das geprägt ist von über- und untergeordneten Instanzen mit klar festgelegten Befugnissen. Entscheidungen werden von den oberen Instanzen getroffen, die unteren Instanzen führen diese aus und werden dabei von oben kontrolliert und überwacht. Die Arbeitsvorgänge sind normiert, autonomes Denken und Handeln wird von den unteren Instanzen nicht verlangt. Auf die Schule übertragen zeigen sich die Auswirkungen des Bürokratiemodell unter anderem in

- fehlender Kooperation unter den Lehrpersonen
- einer Reduktion der Arbeitskomplexität durch möglichst homogene Klassen
- einer Normierung des Handelns durch Lehrpläne, Lehrmittel und Stundentafeln
- dem Inspektorat als kontrollierender Instanz
- fehlender Verantwortung der Lehrerschaft für institutionelle Veränderungen

(zitiert nach N. Landwehr: Schulentwicklung: Was ist das?, Schweizer Schule 4/93)

Es erscheint mehr als evident, dass das Bürokratiemodell den Anforderungen des gesellschaftlichen und technologischen Wandels nicht mehr gerecht werden kann, sondern dass ein Prozess in Gang kommen muss, der die Schule befähigt, sich den Anforderungen aktiv zu stellen. Nebenbei bemerkt betrifft das nicht nur die Schule, sondern auch andere Institutionen aus Wirtschaft und Verwaltung, die realisiert haben, dass das bürokratische Modell an seine Grenze gestossen ist und sich in Richtung einer professionellen Organisation entwickeln muss, einer Organisationsform, die durch die folgenden Punkte charakterisiert ist:

- Auch auf der Ebene der unteren Instanzen wird selbstverantwortliches Handeln wichtig.
- Die Tätigkeiten sind nicht genau definiert und regelhaft festgelegt.
- Entscheidungen werden nicht nur auf der Ebene der oberen Instanzen gefällt.
- Hierarchien werden minimiert, Sachkompetenz wird ausschlaggebend
- Informationsaustausch auf der vertikalen, wie auf der horizontalen Ebene und Kooperation werden bestimmende Merkmale
- Die Arbeit wird zielorientiert bewältigt.
- Vorgesetzte sind primär Berater statt Kontrolleure

(zitiert nach N. Landwehr: Schulentwicklung: Was ist das?, Schweizer Schule 4/93)

Im schulischen Bereich haben diese Merkmale einer professionellen Organisation in Ansätzen bereits Einzug gehalten. Es verbirgt sich hinter Konzepten wie:

- ♦ Schule als pädagogische Einheit
- ♦ Teilautonome Schule
- ♦ Schulhausspezifische Leitbilder
- ♦ Rahmencurricula, die vor Ort konkretisiert werden müssen

## **Der Schilf-Tag «Gute Schule verwirklichen» als ein Beispiel für schulhausinterne Arbeit im Sinne von SCHUB**

Seit einigen Jahren besteht für die Schulen im Kanton Graubünden die Möglichkeit, über die Lehrerfortbildung im Rahmen von Schilf einen Projekttag zum Thema «Gute Schule verwirklichen» durchzuführen, der im Sinne des SCHUB-Konzeptes steht. Der Tag ist als Standortbestimmung konzipiert, die dazu dient, Entwicklungsschritte auszulösen, die für die einzelne Schule unter ihren spezifischen Gegebenheiten von Bedeutung sind. Der Impuls zur Durchführung kommt in den allermeisten Fällen vom Kollegium selber. In den Fällen, in denen die Initiative vom Schulrat kommt, wird abgeklärt, ob das Kollegium dahinter steht und einen Sinn in der Durchführung des Tages sieht. Nach der bisherigen Erfahrung war das immer der Fall. Als nächstes wird mit Vertretern des Kollegiums und allenfalls des Schulrates abgeklärt, welche Themen für das entsprechende Schulhaus im Vordergrund steht und um was es an dem Tag gehen soll. Dieses Vorgehen steht in Übereinstimmung mit den theoretischen Vorgaben der Organisationsentwicklung, dass die Initiative für Entwicklungsprojekte von den direkt Betroffenen ausgehen und sich an ihren Bedürfnissen und Notwendigkeiten orientieren soll, dies selbstverständlich im Rahmen der institutionellen Vorgaben. Der Ablauf des Tages ist weiterhin so gestaltet, dass das Kollegium nach einer Einführung in die Thematik eigenständig und selbstverantwortlich an den für die betreffende Schule wichtigen Themen arbeitet, während von der Kursmoderation her lediglich darauf geachtet wird, dass ein produktiver Prozess der Auseinandersetzung in Gang kommt, der Raum schafft für die Achtung und Berücksichtigung aller Meinungen und Bestrebungen. Nach einer ersten Phase der Standortbestimmung werden Ziele formuliert und erste Schritte, die auf diese Ziele hinführen. Je nach Schule und bearbeiteter Thematik werden ganz unterschiedliche Vorstellungen formuliert. Zentral ist dabei, dass sie für das betroffene Schulhaus wichtig sind, dass heißt, dass «Energie» in ihnen steckt, die dazu motiviert, weiter zu schaffen und am Ball zu bleiben.

Die bisherigen Erfahrungen mit dem Schilftag zeigen eindeutig, dass Lehrkräfte es sehr schätzen, im geeigneten Rahmen gemeinsam über ihre Schule und Arbeit zu reflektieren und dass sie sehr wohl bereit sind und ein starkes Interesse daran haben, selber Verantwortung zu übernehmen für die innere und äußere Gestaltung ihrer Schule und für die Qualität ihres beruflichen Handelns. In diesem Sinne bestätigt diese Form der schulinternen Lehrerfortbildung die hinter dem SCHUB-Konzept stehenden Überzeugung, dass die Lehrkräfte sehr wohl bereit sind zur Übernahme von Verantwortung und zur Weiterentwicklung ihrer Arbeit, wenn diese in einem methodisch und inhaltlich geeigneten Rahmen stattfindet.

Das Hauptanliegen des SCHUB-Konzeptes besteht also darin, im Kanton Anstösse für die Entwicklung und Qualitätssicherung der Schule zu geben und Lehrkräften ein Instrumentarium zur Verfügung zu stellen, das es ihnen ermöglicht, im Rahmen ihrer Schule Entwicklungsprojekte durchzuführen, die für ihre Schule wichtig sind. Das Augenmerk der Bemühungen richtet sich dabei auf Anliegen, die die jeweiligen Schulhäuser als Ganzes betreffen, während die Begleitung einzelner Lehrkräfte als zweites Standbein des SCHUB-Konzeptes auf die Unterstützung der individuellen Lehrkraft abzielt.



- ♦ Neudefinition der Rolle des Inspektorates (vom Beurteiler zum Berater)

Die SCHUB-Initiative des BLV ist in diesem Kontext anzusiedeln, da es darum geht, Anstösse zu geben im Rahmen der qualitativen Sicherstellung und der Weiterentwicklung der schulischen Arbeit.

#### **Merkmale wirksamer Schulen**

Aufgrund der Schulwirkungsfororschung können heute eine ganze Anzahl von Faktoren identifiziert werden, die wichtig sind für die Qualität der Schule. Es sind dies unter anderem

1. Hohe, klare und allen bekannten Standards mit deutlichen Zielschwerpunkten
2. Eine ausgeprägte Erfolgserwartung an die Schüler, d.h. Erfolgserwartung, statt Misserfolgsvermeidung
3. Ein schülerorientierter Unterricht, d.h. ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Lernbedürfnissen der Schüler und Curriculumsforderungen, Förderung der Selbstständigkeit und Selbstbeurteilung, Aushandeln von Zielen und Verhaltensregeln.
4. Ein beweglicher, binnendifferenzierter Unterricht
5. Wertschätzende Beziehungen
6. Eine gemeinsam ausgehandelte Schulphilosophie mit Vorstellungen und Regeln über das Lernen und Zusammenleben in der Schule
7. Evaluation der schulischen Arbeit, Fortbildung und Schulentwicklung als permanenter Auftrag

Im Zusammenhang der aufgeführten Punkte zielt das Anliegen von SCHUB besonders auf die Punkte 1, 5, 6 und 7, da sie die Schule als Ganzes betreffen. Während es in der Verantwortung der einzelnen Lehrkraft liegt, sich fachlich und methodisch weiter-

zubilden, gehen die vier Punkte darüber hinaus und betreffen die Schule als einer Einheit, die gemeinsam Schritte unternimmt, um sich weiter zu entwickeln. Das Angebot von SCHUB richtet sich insofern auch speziell auf diese Themen.

#### **Schulentwicklung als Prozess, der von den Betroffenen ausgeht**

Gerade als Impuls, der von den Lehrkräften selber, bzw. ihren direkten Vertretern ausgeht, befindet sich SCHUB in einer günstigen Ausgangsposition. Schaut man auf verschiedenen Reform- und Entwicklungsbestrebungen im Bereich Schule, stellt man fest, dass diese es häufig sehr schwer haben, auf Akzeptanz zu stossen und wirklich zu greifen. Manche guten Ansätze sind im Sande verlaufen und haben eher zu Frustration als zu Entwicklung geführt, ganz einfach aus dem Grund, weil die Versuche von den Betroffenen nicht wirklich mitgetragen worden sind. Traditionelle Schulversuchsmodelle machen häufig den Fehler, dass sie zu wenig von den Bedürfnissen der wirklich Betroffenen ausgehen, sondern etwas «von oben» verordnen, was auf Widerstand stösst und unwirksam bleibt. Reformen stossen nur dann auf Akzeptanz, wenn die betroffenen Lehrpersonen sie in ihre Arbeit integrieren können. Im anderen Fall werden sie als mühsam oder sogar überflüssig empfunden und entweder offen oder versteckt sabotiert, bzw. im Vollzug der täglichen schulischen Arbeit dargestalt umgeformt, dass kein wirklicher Wandel stattfindet. Außerdem sollten sie die spezifischen Gegebenheiten der einzelnen Schulen berücksichtigen. Grundsätzlich scheinen Erneuerungsprozesse, die auf das gesamte System abzielen, wesentlich träger zu sein als solche, die von einzelnen Schulhäusern getragen werden.

## **Warum SCHUB auch im LGR ?**

*Die Delegierten haben im Jahre 1994 in Disentis den Grundstein für SCHUB gelegt, indem sie die Absicht bekundeten, in Zukunft als ernstzunehmender Partner an der Gestaltung der Schule mitzuwirken.*

*Hans Bardill, Präsident BLV*

*Die drei Schwerpunkte des SCHUB-Konzeptes: Schulbegleitung, Schulentwicklung und Unterstützung einzelner Lehrpersonen sowie Lehrerteams sind Themen, die uns gerade in der heutigen Zeit beschäftigen müssen, wenn wir nicht wollen, dass uns von aussen alles diktiert wird. Wir brauchen dringend eine Stärkung der Schulhausteams, der einzelnen Lehrpersonen, aber auch ein gestärktes Auftreten gegen aussen. Nur vereinte Kräfte machen stark. Aus all diesen Gründen unterstützen wir SCHUB.*

*Wenn wir hinter den Gedanken und Zielen von SCHUB stehen, ist es auch logisch, dass SCHUB in die neuen Strukturen der LGR eingebettet wird.*

*SCHUB ist gut angelaußen. Kinderkrankheiten waren auch hier zu behandeln. Wir sind aber bemüht, aus Fehlern zu lernen, so dass SCHUB eine starke Pflanze wird, auf die wir nicht mehr verzichten wollen.*