

Zeitschrift: Schweizer Schule
Herausgeber: Christlicher Lehrer- und Erzieherverein der Schweiz
Band: 78 (1991)
Heft: 6

Artikel: Die Schule als pädagogische Einheit
Autor: Mayer, Beat
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-529248>

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: 12.01.2026

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

Die Schule als pädagogische Einheit

Beat Mayer

Im folgenden Artikel wird die einzelne Schule als pädagogische Einheit betrachtet. Die Gedanken zielen auf eine «Reform des Schulhauses», eine Reform, die aus sich selber heraus Sinn macht, die aber auch günstige Voraussetzungen schafft, Schulreformideen «vor Ort» zu realisieren.

Die Grundidee¹

Schulen sind heute noch allzuoft eine mehr oder weniger zufällige Ansammlung von Einzellehrkräften, von denen jede für eine bestimmte Klasse oder für einige Fächer in mehreren Klassen verantwortlich ist. Eine Schule sollte aber mehr sein als ein organisatorisches Zusammenfassen mehrerer Klassen in einem gemeinsamen Gebäude. Eine Schule sollte verstanden werden als ein Gebilde mit erweiterten pädagogischen Aufgaben und mit entsprechenden Kompetenzen. Diese Grundidee von Schule als pädagogischer Einheit müsste neben den ebenfalls notwendigen Strukturänderungen, neben Gesetzesrevisionen und Lehrplanreformen ausgearbeitet und realisiert werden.

Feststellungen zu unserer Schule

Schulen können aus sehr unterschiedlicher Optik betrachtet werden. Vor dem Hintergrund der oben skizzierten Grundidee von der Schule als pädagogischer Einheit sind einige kritische Bemerkungen zur heutigen

Schulrealität angebracht. Sie sollen die Notwendigkeit aufzeigen, das Schulhaus als pädagogische Einheit aufzuwerten bzw. auszubauen. Die kritischen Bemerkungen gelten selbstverständlich nicht für alle Schulhäuser und Lehrerkollegien. Gerade weil es an manchen Orten anders ist, fällt einem auf, was noch verbessert werden könnte.

1) Die gesellschaftlichen Bedingungen, in denen Schule stattfindet, sind einem ständigen Wandel unterworfen: die Veränderung der Stellung und der Struktur der Familie, die Wissensexplosion, der Verlust des Informationsmonopols der Schule seien dazu als Stichworte genannt. Die Schule hat sich diesen veränderten Bedingungen teilweise angepasst. Ihre organisatorische Grundstruktur ist jedoch seit Jahrzehnten weitgehend gleichgeblieben:

- Ein Lehrer ist (meist) für eine Jahrgangsklasse verantwortlich.
- Alle Schülerinnen und Schüler lernen gleichzeitig das gleiche.
- Mehrere Klassen sind in einem Schulhaus organisatorisch zusammengefasst, ohne dass sie viel miteinander zu tun hätten.
- Der Unterricht findet weitgehend in 45-Minuten-Lektionen und nach einem starren Stundenplan statt.

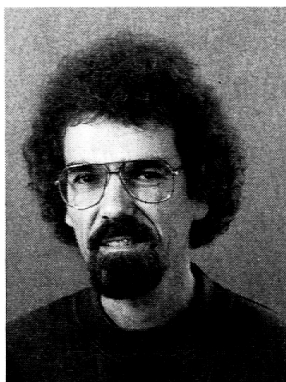
2) Die materielle Ausstattung der Schulen ist im allgemeinen sehr gut. Die Gemeinden bemühen sich, gut eingerichtete Schulhäuser zur Verfügung zu stellen, Lehrmittel und Lehrpläne werden regelmässig auf den neuesten Stand gebracht, die Lehrerlöhne sind angemessen, die Klassengrössen mehrheitlich unter 20 Schülerinnen und Schülern.

¹ Ich konnte diese Idee mit Lehrkräften und anderen Fachleuten diskutieren. Ihnen allen danke ich für die zahlreichen Anregungen und kritischen Bemerkungen; dies gilt besonders für Bruno Meli, Lektor am Sekundarlehramt der Universität Bern.

Eher wenig investiert wird demgegenüber in den «geistigen», den pädagogischen Aufbau der Dorf- und Quartierschule. Es gehört nicht zum Selbstverständnis einer Schule, dass sie sich – innerhalb des kantonalen Rahmens – ein eigenes pädagogisches Profil gibt und dieses von Zeit zu Zeit überdenkt und allenfalls neuen Gegebenheiten und Bedürfnissen anpasst. Schulen, die dies tun, bilden immer noch die Ausnahme.

3) Das Schulsystem verfügt im allgemeinen über ein grosses Beharrungsvermögen. Es ist nicht auf die ständige Aufnahme und Verarbeitung von Innovationen ausgerichtet. Entsprechend gehört es auch kaum zum Selbstverständnis eines Lehrerteams, Schulreformen gemeinsam innerhalb seines Schulhauses in die Praxis umzusetzen. An den meisten Orten versucht vielmehr jede Lehrkraft selber, mit den Neuerungen fertig zu werden.

4) Eine enge Zusammenarbeit unter der Lehrerschaft eines Schulhauses fehlt noch vielerorts. So fühlt sich jede Lehrerin und jeder Lehrer nur für die eigenen Schülerinnen und Schüler verantwortlich – und nicht das Lehrerteam für alle Schülerinnen und Schüler. Wenn viele Lehrkräfte in erster Linie für sich alleine arbeiten, so bedeutet dies auch, dass individuelle Stärken zuwenig für alle fruchtbar gemacht werden



Beat Mayer, 1950, lic. phil., Studium der Pädagogik, Philosophischen Anthropologie und Sozialpsychologie in Freiburg und Bielefeld.

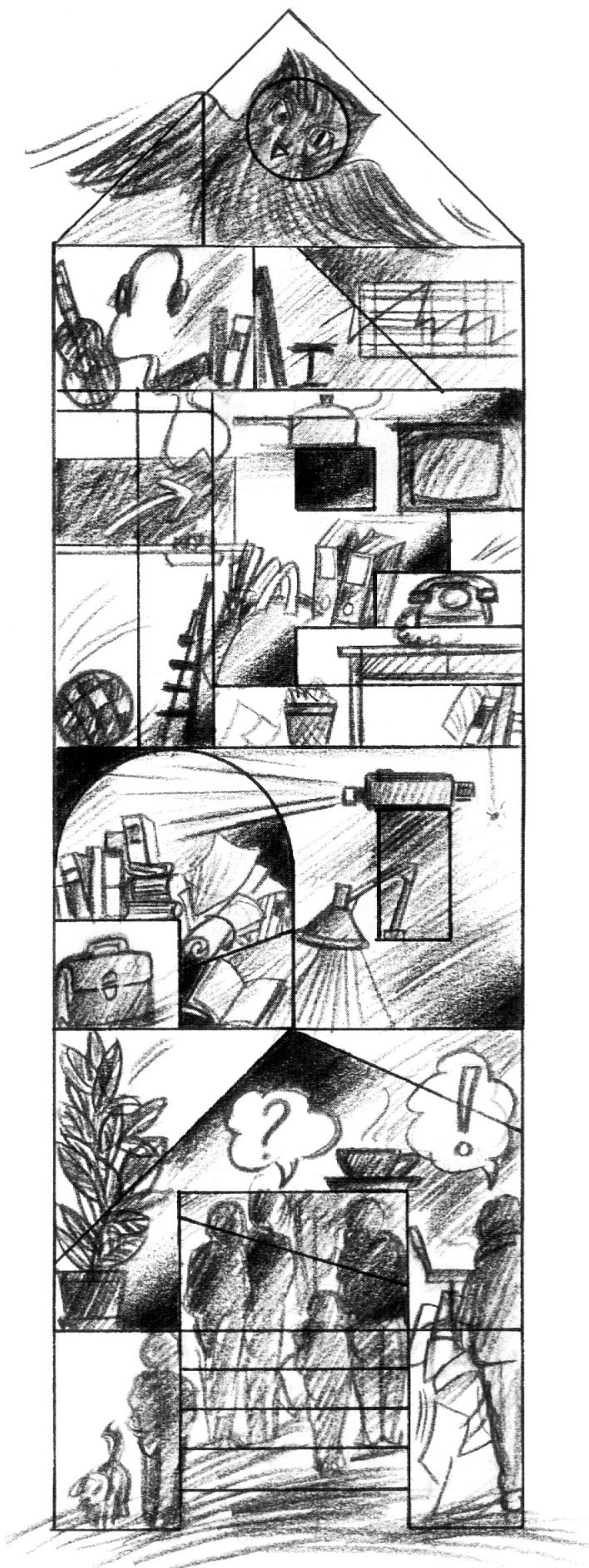
1974–1978 wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Freiburger Arbeitsgruppe für Lehrplanforschung. Seit 1978 im Amt für Unterrichtsforschung und -planung der Erziehungsdirektion des Kantons Bern. Arbeitsschwerpunkte: Lehrplan- und Lehrmittelentwicklung, Didaktik. Lehrtätigkeit in den Bereichen Medienpädagogik, Sozialkunde, Pädagogik, Psychologie.

können. Das Fähigkeitspotential eines Lehrerkollegiums wird vielerorts wenig genutzt. In Industrie- und Dienstleistungsbetrieben, aber auch in der Verwaltung werden Spezialkenntnisse und -fähigkeiten weit besser ausgenutzt und unterstützt.

Die fehlende Zusammenarbeit zeigt sich oftmals auch dann, wenn Schülerinnen und Schüler einer nächsten Lehrkraft übergeben werden. Die grossen Kenntnisse über die einzelnen Schülerinnen und Schüler werden häufig nur rudimentär (z.B. in Form von Noten) weitergegeben. Jede Lehrkraft beginnt mit der Beobachtung und Diagnose weitgehend von vorne, was gesamthaft gesehen wenig sinnvoll ist, obwohl es für einzelne Schüler durchaus auch die Chance für einen Neubeginn bedeuten kann.

Die über weite Strecken mangelhafte Zusammenarbeit in Lehrerkollegien wird uns dann besonders drastisch vor Augen geführt, wenn ein Lehrerteam eng zusammenarbeitet. Damit soll angedeutet werden, dass das starre Bild da und dort schon erheblich aufgeweicht wurde, z.B. bei Klassenteilungen, bei schulhausbezogenen Fortbildungs- und Entwicklungsprojekten, bei Reform- und Versuchsschulen – aber auch in den weniger sichtbaren Formen der gemeinsamen Unterrichtsvorbereitung oder der gelegentlichen gegenseitigen Schulbesuche.

5) Ein zweckmässig eingerichteter «Arbeitsplatz Schule» – wie das bei vergleichbaren Berufen eine Selbstverständlichkeit ist – existiert in den meisten Schulen nicht. Neben den Klassenzimmern gibt es für die Lehrkräfte normalerweise lediglich ein Lehrerzimmer, welches gleichzeitig als Arbeitsplatz, Erholungsraum, Materialsammlung, Lehrerbibliothek, Apparateraum, Besprechungszimmer usw. dient. Nach Schulschluss am Nachmittag und während der Ferienzeiten sind die Schulhäuser normalerweise völlig menschenleer, weil die Lehrkräfte ihre Vorbereitungs- und Korrekturarbeiten zu Hause erledigen. Dass dadurch ihre Arbeitszeit völlig untransparent wird, sei nur nebenbei erwähnt: Der Lehrer wird zwar nach der Schule im Dorf gesehen (auf dem Nachhauseweg, beim Einkaufen usw.), seine «Nachtschicht» beim



Aufsatzkorrigieren sieht jedoch niemand. Der fehlende Arbeitsplatz Schule ist meines Erachtens ein wichtiger Grund für die oft mangelhafte Zusammenarbeit unter der Lehrerschaft.

6) Auf Schulhausebene fehlt eine Führungsstruktur weitgehend. Die Schulleiterinnen und Schulleiter haben in erster Linie administrative Funktionen. Schulleiterstellen an Primar- und Sekundarschulen werden normalerweise nicht zur Neubesetzung ausgeschrieben. Es gehört zu den nicht hinterfragbaren Selbstverständlichkeiten der Schule, dass die Schulleiterin bzw. der Schulleiter jeweils aus dem eigenen Lehrerkollegium ausgewählt wird. Für ihre spezifischen Aufgaben werden sie nicht ausgebildet. So bleibt es weitgehend dem Zufall überlassen, wie gut Schulleiterinnen und Schulleiter Funktionen wie die folgenden ausüben können:

- Informationsbeschaffung und -verarbeitung für die ganze Schule
- Pädagogische Impulse vermitteln
- Sitzungsleitung
- Lösen von Konflikten im Lehrerkollegium
- Führen von Beratungsgesprächen
- Planungsarbeiten (Schulräume, Lehrereinsatz, Klassenorganisation)
- Finanzfragen
- Organisation und Administration
- Umgang mit Behörden
- Baufragen.

Ausbildung allein garantiert noch nicht, dass Schulleiterinnen und -leiter Führungsaufgaben gut lösen können, sie könnte aber ohne Zweifel eine gute Unterstützung geben.

Das Schulhaus als pädagogische Einheit

Das Schulhaus bzw. das Lehrerteam ist mehr als eine administrativ-organisatorische Einheit. Die Aufwertung der pädagogischen Funktion des Lehrerteams schafft zwischen der kantonalen Ebene (Erziehungsdirektion, Schulinspektorat) und der einzelnen Lehrkraft eine weitere Stufe mit pädagogischen Funktionen. Neue Aufgaben für ein Lehrerteam könnten sein:

- Ein eigenes Schulleitbild entwickeln (unsere Leitideen, unser pädagogisches Profil als Schule x).
- Die Schulorganisation innerhalb der kantonalen Bestimmungen festlegen. Im Entwurf zum neuen Volksschulgesetz des Kantons Bern sollen die Schulgemeinden in Zukunft selber bestimmen können, wie eng Real- und Sekundarklassen zusammenarbeiten (es sind völlig separierte, aber auch weitgehend integrierte Oberstufen möglich).
- Als Lehrerteam neue Lernformen (z.B. Werkstattunterricht, Projektunterricht) entwickeln, die auch bei Lehrerwechsel kontinuierlich weitergeführt werden.
- Vermehrt klassenübergreifende und gesamtschulische Veranstaltungen planen und durchführen.
- Fächerübergreifende Lernangebote planen und durchführen.
- Den kantonalen Rahmenlehrplan für die örtlichen Bedürfnisse und Möglichkeiten konkretisieren.

Das Schulhaus als Arbeitsplatz der Lehrkräfte erhielte dadurch ein ganz anderes Gesicht. Auch ausserhalb der eigentlichen Unterrichtszeit würden zahlreiche Aktivitäten stattfinden. Zwei Visionen sollen diese Idee illustrieren:

a) Das Lehrerteam «opfert» eine Ferienwoche für die Schule am Ort: Eine Gruppe von Lehrkräften bereitet die Projektwoche vor, die im nächsten Quartal stattfinden wird. Eine zweite Gruppe richtet die Werkräume neu ein, so dass sie künftig besser auf die Anforderungen des neuen Lehrplans abgestimmt sind. Ein drittes Team schliesslich entwickelt und konkretisiert Ideen zur Aktion «Gesundes Schulhaus».

b) Nach Schulschluss (z.B. um 15.00 Uhr) sind die Lehrkräfte (bis um 16.00 Uhr) in ihren Klassenzimmern anzutreffen; sie helfen Schülerinnen und Schülern bei den Hausaufgaben und stehen Eltern, Schülern und Kollegen für Gespräche und Auskünfte zur Verfügung. Ab 16.00 Uhr erledigen die Lehrkräfte in den Klassenzimmern oder an ihren Arbeitsplätzen im Schulhaus ungestört ihre Unterrichtsvorbereitungen, Korrekturen und administrativen Arbeiten. Gegen 18.00 Uhr verlassen sie das Schulhaus (ohne Mappe – allenfalls mit der neuesten

Ausgabe der «schweizer schule» unter dem Arm) und freuen sich auf einen unbeschwerten Abend.

Konsequenzen

Um die pädagogischen Funktionen des Lehrerteams zu stärken und auszubauen, müssten eine Reihe von Voraussetzungen im gesamten Bildungswesen geschaffen werden.

1) Definition des Lehrerauftrags: Nach wie vor werden Unterrichten und Erziehen die zentralen Aufgaben der Lehrerinnen und Lehrer sein. Dieser Grundauftrag sollte aber im oben beschriebenen Sinne erweitert werden. Die regelmässige Beteiligung an schulhausbezogenen Entwicklungs- und Reformprojekten gehört ebenso dazu wie eine engere Zusammenarbeit mit den Eltern und den Kolleginnen und Kollegen sowie eine verstärkte interne und externe Lehrerfortbildung. Auf diese Weise werden die Lehrkräfte vermehrt zu aktiven Mitgestaltern von Innovationsprozessen im Schulwesen, und zwar in erster Linie an ihrem Wirkungsort, an ihrer Schule.

Viele Lehrerinnen und Lehrer leiden unter der Vereinzelung und der Isolation in ihrem Beruf. Eine engere Zusammenarbeit mit den Kolleginnen und Kollegen, aber auch mit den Eltern, wird deshalb von vielen Lehrkräften begrüsst.

2) Schulhaus als umfassender Arbeitsplatz: Die Vorstellung vom Arbeitsplatz Schule läuft heutigen Gewohnheiten weitgehend zuwider: für viele Lehrkräfte ist eine Präsenzpflcht im Schulhaus unvorstellbar. Sie erachten es als grossen Vorteil, ausserhalb des Unterrichts Ort und Zeit der Arbeit für die Schule frei einteilen zu können. Trotzdem sollte man die Idee des umfassenden Arbeitsplatzes Schule nicht vorschnell ablehnen, denn die Vorteile für die Schule am Ort sind überzeugend. Allerdings müsste eine Realisierung dieser Vorstellung auch eine Anpassung der Infrastruktur in den Schulhäusern zur Folge haben. Die verstärkte Zusammenarbeit im Lehrerteam wird oft nur unter dem Aspekt der vermehrten zeitlichen Belastung betrachtet. Angesichts zunehmender Ansprüche an

die Arbeit der Lehrkräfte wird sich zeigen, dass viele Probleme besser gemeinsam gelöst werden können.

3) Ausbildung, Fortbildung und Unterstützung der Lehrkräfte: Neben ihren traditionellen Aufgaben sollte die Grundausbildung auch die allgemeine Innovationsbereitschaft fördern; sie kann ausserdem die Grundlagen für schulhausbezogene Entwicklungsarbeit schaffen. Manche Zusatz- und Spezialqualifikation wird jedoch erst die berufsbegleitende Lehrerfortbildung aufbauen können. Solche neuen Aufgaben sind beispielsweise:

- Schulleiterausbildung
- Arbeit an einem eigenen Schulleitbild
- Projektarbeit im Schulhausteam
- Schulinterne Arbeit am Lehrplan
- Erarbeitung von fächerübergreifendem Unterrichtsmaterial
- Organisieren von Projekten für eine ganze Schule.

Dass die Institutionen der Lehrerfortbildung diese Bedürfnisse bereits erkannt haben, zeigt das Projekt «Organisationsentwicklung im Bildungsbereich», in welchem die Zentralstelle für Lehrerfortbildung des Kantons Bern eine zweijährige berufsbegleitende Ausbildung für Schulentwicklungs-Fachleute aufbaut. Der Lehrgang soll unter anderem Kenntnisse über Gesetzmässigkeiten von Veränderungen vermitteln und mit Instrumenten zur Unterstützung von Veränderungen bekanntmachen.

Damit werden die individuellen Fortbildungsbedürfnisse ergänzt durch betriebliche Erfordernisse: die Lehrerfortbildung wandelt sich mit anderen Worten von einer individualistischen Bedürfnisorientierung wenigstens teilweise zu einer betrieblichen Bedarfsorientierung. Denkbar wird so auch, dass ein Schulteam eine Kollegin oder einen Kollegen in eine bestimmte Fortbildung delegiert, wenn für das Schulhaus im betreffenden Bereich ein Fortbildungsbedarf besteht.

Neben dem Fortbildungsangebot sollen auch die Beratungs- und Unterstützungsmöglichkeiten zielgerichtet ausgebaut werden. Es wird künftig zu den Selbstverständ-

lichkeiten gehören, dass ein Lehrerteam spezifische Beratungen beiziehen kann: eine Teamberatung bei Konflikten, eine Schülerbeurteilungs-Fachfrau, einen Lehrplanspezialisten usw.

4) Übertragen von Kompetenzen auf Schulhausebene: Damit ein Schulhaus als pädagogische Einheit funktionieren kann, braucht es nicht nur eine entsprechende Aufgabenumschreibung und gezielte Unterstützungsangebote, es müssen auch vermehrt Kompetenzen auf Schulhausebene übertragen werden. Die Zentralisierungstendenz innerhalb kantonaler Schulsysteme, die in den letzten Jahrzehnten schleichend stattfand, kann so gestoppt und teilweise rückgängig gemacht werden. Schulreformen sollen in Zukunft nicht mehr ausschliesslich auf kantonaler Ebene festgelegt werden. Die Gemeinden brauchen einen grösseren Spielraum bei der Umsetzung von Reformzielen, als sie heute in den meisten Fällen haben. Dadurch wird sich das Verhältnis zwischen den lokalen Schulbehörden den Eltern und dem Lehrerteam verändern: etwas auf Gemeindeebene entscheiden, heisst dann nicht mehr zwingend, dass allein die Schulkommission dafür zuständig ist, ein Teil der Entscheidungskompetenzen kann durchaus auf die Gemeinschaft der Lehrkräfte übertragen werden. Bei wichtigen Fragen werden Eltern, Lehrkräfte und Schulbehörden gemeinsam nach Lösungen suchen. Auch das gehört zur Idee von der Schule als pädagogischer Einheit.

5) Schulaufsicht: Eine Tendenz, die schon seit einiger Zeit zu beobachten ist, wird durch die Verstärkung der pädagogischen Bedeutung des Schulhauses unterstützt, nämlich ein Verschieben von der Aufsicht hin zur Beratung. Professionelle (vollamtliche) Schulinspektorinnen und Schulinspektoren verstehen sich heute schon in erster Linie als Berater. Sie werden in Zukunft vermehrt die Gesamtsituation eines Schulhauses zu betrachten haben. Das Schulklima, die Zusammenarbeit im Kollegium, der Einbezug der Eltern, klassen- und fächerübergreifende Schulprojekte sowie die schulhausbezogene Konkretisierung von kantonalen Rahmenvorgaben – dies sind Aspekte einer neuen Schulkultur, die genauso zur Aufsicht und Beratung

gehören wie der Unterricht der einzelnen Lehrkraft und der Zustand der Schulgebäude.

Zusammenfassende Schlussbemerkungen

Die Schule als pädagogische Einheit ist ein Ansatz zu einem neuen Verständnis der Dorf- und Quartierschule. Er macht den Lehrerberuf attraktiver und die Schule für Verbesserungen offener.

Die Idee erscheint anspruchsvoll; dies mindert ihre Realisierungschancen. Gerade im Bildungsbereich werden Veränderungen immer nur bruchstückhaft und in langen Zeiträumen realisiert. Das macht skeptisch und vorsichtig «grossen Würfeln» gegenüber. Der Gedanke vom Schulhaus als pädagogischer Einheit könnte durchaus als Leitidee dienen, als Idee, die wir Schritt für Schritt anstreben, als Vision, auf die wir konkrete Änderungen ausrichten. Hoffnung machen die vielen Lehrkräfte und Lehrerteams, die heute schon so (oder ähnlich) denken und die bereits Schritte in diese Richtung getan haben.

Literatur

Akademie für Lehrerbildung Dillingen: Schulinterne Lehrerfortbildung. Dillingen 1988.

Osswald E.: Gemeinsam statt einsam. Kriens 1990.

Schildknecht U.: Arbeitsplatz Schule: Vergangenheit – Gegenwart – Zukunft. In: Schweizerische Lehrerzeitung 135 (1990) 4, 4–9.

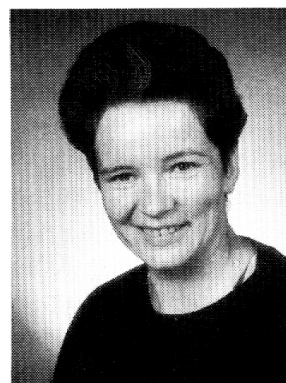
Strittmatter A.: Lehrerbild und Lehrerbildung. In: Beiträge zur Lehrerbildung 8 (1990) 3, 260–273.

Trachsler E.: Bewegung in der Lehrerfortbildung. Zürich 1990. Wenzel H. u.a. (Hrsg.): Schulinterne Lehrerfortbildung. Weinheim und Basel 1990.

In eigener Sache

Der Vorstand des Christlichen Lehrer- und Erziehervereins der Schweiz (CLEVS) hat vor kurzem Frau Dr. Silvia Grossenbacher aus Basel zum Mitglied der Redaktionskommission der «schweizer schule» gewählt.

Frau Grossenbacher ist in Schaffhausen aufgewachsen, wo sie 1972 die Matura machte. Bevor sie ihr Studium begann, war sie als Korrektorin tätig und machte einen Sprachaufenthalt in Siena. Sie studierte an der Universität Zürich Sozial-Pädagogik, Psychologie und Philosophie. 1986 machte sie das Lizentiat, vier Jahre später doktorierte Silvia Grossenbacher mit einer Dissertation zum Thema «Familienpolitik und Frauenfrage in der Schweiz». Zunächst war sie als Verbandssekretärin und Tagesmutter tätig, dann arbeitete sie im Bundesamt für Statistik in Bern, wo sie sich vor allem mit der Situation der Weiterbildung in der Schweiz befasste. Seit Februar 1991 ist Silvia Grossenbacher wissenschaftliche Mitarbeiterin bei der Schweizerischen Koordinationsstelle für Bildungsforschung in Aarau.



Im Namen der Redaktionskommission begrüsse ich Silvia Grossenbacher ganz herzlich. Wir freuen uns alle, die gut begonnene Zusammenarbeit weiterführen zu dürfen, und sind überzeugt, dass ihre Mitarbeit die «schweizer schule» bereichern wird.

Leza M. Uffer