

**Zeitschrift:** Schweizer Schule  
**Herausgeber:** Christlicher Lehrer- und Erzieherverein der Schweiz  
**Band:** 81 (1994)  
**Heft:** 9: Schulautonomie

**Artikel:** Schulautonomie und Schulqualität  
**Autor:** Kleinschmidt, Gottfried  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-531286>

### **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:** 16.01.2026

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

## Schulautonomie und Schulqualität

*Mit dem Konzept einer grösseren Autonomie für die einzelne Schule verbindet Gottfried Kleinschmidt den Anspruch, die Qualität von Lehren und Lernen zu erhöhen. Er legt Beurteilungskriterien bzw. Checklisten zu Qualität und Effektivität einer Schule vor, die Schulleitungen und Lehrerkollegien als Wegweiser zu einer besseren Schule nutzen können.\**

### Was ist mit Schulautonomie gemeint?

Die einen meinen mit Schulautonomie v. a. Verwaltungsvereinfachung, indem Entscheidungskompetenzen an die Basis verlagert werden. Andere verfolgen damit das Ziel einer grösseren Demokratisierung des Bildungswesens. Sie gehen davon aus, dass die Verlagerung der pädagogischen Entscheidungen an die Basis, also an die Lehrkräfte und lokalen Schulbehörden, eine Belebung des Schulinteresses und eine Steigerung des Engagements im pädagogischen Bereich bewirken. Das Leitmotiv lautet: «Unsere Schule gehört uns!» Ein dritter Ansatz geht von der Annahme aus, der freie Wettbewerb autonomer Schulen untereinander sei die beste Grundlage für die Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft.

Die Idee der Autonomie ist weder neu, noch auf den Bereich der Schule beschränkt. Die zunehmende Dynamik und Komplexität in allen Lebensbereichen, die rasanten Entwicklungen im politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Sektor, haben eine grundsätzliche Diskussion über die Steuerungs- und Problemlösungsfähigkeit zentraler Ordnungsmechanismen ausgelöst. Die entscheidende Frage lautet: Wie weit ist die einzelne Schule zur Selbstorganisation, Selbststeuerung und Selbsterneuerung fähig? Unterricht und Schule sollten die heranwachsende Generation darauf vorbereiten, Probleme als solche zu erkennen und zu analysieren, Ungewissheiten zu ertragen und widersprüchliche Situationen anzunehmen. Die Wege des selbständigen Wissenserwerbs und die Formen des lebensbegleitenden Lernens sind neu zu überdenken. Junge Menschen brauchen für die Zukunftsbewältigung nicht nur Erfolgszuversicht, Phantasie und Kreativität, sondern ebenso Eigeninitiative, Teamgeist und die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung in überschaubaren Lebensbereichen. Die Voraussetzung hierfür ist die Flexibilisierung, Dynamisierung und Innovationsbereitschaft des Bildungswesens. Auch in die Schule und das Bildungswesen muss der Wettbewerb um neue Ideen, Modelle, Konzepte und Visionen Eingang finden. Dazu sind Umdenkungsprozesse in der Schulverwaltung, in der Schulentwicklungsforschung, im Schulrecht und in der Schulöffentlichkeit erforderlich. Vor allem geht es auch um neue pädagogische Führungsaufgaben, auf die wir in Verbindung mit der Schulqualitätsdiskussion zurückkommen werden.

*Die entscheidende Frage: Wie weit ist die einzelne Schule zur Selbstorganisation, Selbststeuerung und Selbsterneuerung fähig?*

\* Kurzfassung des Referates «Schulautonomie und Schulqualität – Zwei widersprüchliche Konzepte?» an der Frühjahresplenartagung des Bundeselternrates in Saarbrücken am 6. Mai 1994.

Autonomie kann aber nicht verordnet werden. Sie «muss» von den Betroffenen, d. h. von Lehrkräften, Eltern, Schülerinnen und Schülern, der Schulverwaltung und der Öffentlichkeit gewollt werden.

---

### Schulentwicklung an der Basis

*Im Zentrum des pädagogischen Interesses steht heute die einzelne Schule, ja das einzelne Klassenzimmer.*

Im Rückblick auf die letzten Jahrzehnte der Bildungsentwicklung kann generalisierend festgestellt werden, dass nach der Phase der strukturellen und expansiven Bildungsreform die Rückbesinnung auf die sog. «Schulentwicklung von unten» erfolgte. Im Rahmen der Schulentwicklungsforschung rückte nunmehr die einzelne Schule, ja sogar das jeweilige Klassenzimmer in das Zentrum des pädagogischen Interesses. Mit der Hervorhebung der Schulautonomie erfolgt zugleich die Regionalisierung der Bildungsangebote, die Betonung der pädagogischen Eigeninitiative, die schulrechtliche Akzentuierung des pädagogischen Freiraums, die Verstärkung der didaktischen Vielfalt und der neuen Unterrichtsformen, die Bemühungen um ein differenziertes Schulleben, die Öffnung der Schule, die Hinweise auf das Schulprofil und die Schulkultur usw.

Zusammenfassend können die folgenden Punkte in Verbindung mit der Diskussion über Schulautonomie genannt werden:

- Neuverteilung der Aufgaben, der Kompetenzen und der Verantwortung von der zentralen Steuerung an die Peripherie,
- stärkere Einbindung der Schulpraktiker und der Schulgemeinde in die administrativen Entscheidungsprozesse,
- stärkere Bürgerbeteiligung am Schulleben, Gestaltung der Schule als Abgabe der Entscheidungsbefugnisse auf jene Ebene, auf der die Entscheidungen jeweils anfallen,
- Dezentralisierung und Delegation von Entscheidungskompetenzen von übergeordneten Instanzen an die Basis (Schulleitung und Lehrer),
- Verringerung der Regulierungsdichte bei der Gestaltung der Schulpraxis durch Reduzierung der Vorschriften und Verordnungen.

Die unbeantworteten Fragen nach der finanziellen, administrativen, strukturellen und personellen Autonomie sollten im Hinblick auf die Schulqualität, die künftige Arbeitsplatzzufriedenheit der Lehrkräfte, die schulpädagogische Innovationsbereitschaft und die Unterstützung und Förderung der Eigeninitiative durchleuchtet werden.

---

### Neue Erziehungsaufgaben

Weitere Argumente für die Diskussion über die Schulautonomie kommen von der veränderten Lebenswelt der Kinder und Jugendlichen, von der abnehmenden Erziehungskraft der Familie und den gleichzeitig steigenden Qualifikationsanforderungen. Auf diese Punkte kann hier nur stichwortartig eingegangen werden. Viele Schulkinder sind Einzelkinder. Während der Schulzeit erlebt ein Teil der Kinder die Scheidung der Eltern. Kennzeichnend für die aktuelle Situation sind die Diskrepanzpunkte zwischen Übererziehung einerseits (vgl. Ulrike Zöllner: «Die Kinder vom Zürichberg – Was der Wohlstand aus unseren Kindern macht», Kreuz-Verlag Stuttgart 1994) und völliger Vernachlässigung von Erziehung andererseits. Alle diese Kinder kommen in einer Schule und in einer Schulklasse zu-

sammen. Damit entstehen für die Lehrerinnen und Lehrer neue Herausforderungen, mit denen sie bislang nicht konfrontiert waren. Aus der Erosion der Erziehungskraft des Elternhauses und durch die sich permanent verändernde Lebenswelt der Kinder und Jugendlichen ergeben sich neue Erziehungsaufgaben vor Ort, die flexible und unbürokratische Entscheidungen verlangen.

*Die sich permanent verändernde Lebenswelt der Kinder stellt dauernd neue Erziehungsaufgaben, die vor Ort gelöst werden müssen.*

Zusammenfassend kann die zentrale Frage der Diskussion über die Schulautonomie wie folgt formuliert werden:

Welche (pädagogischen, administrativen, finanziellen, juristischen) Entscheidungsspielräume (Kompetenzen) braucht die Schule und brauchen die in ihr arbeitenden Lehrerinnen und Lehrer, um den schulgesetzlich bestimmten Bildungs- und Erziehungsauftrag angesichts spezifischer lokaler und sich rasch wandelnder gesellschaftlicher Bedingungen sinnvoll erfüllen zu können?

Die Antworten auf die Frage nach der Schulautonomie müssen aus meiner Sicht immer in Verbindung mit Schulqualitätssicherung erörtert werden. Auf diesen Problemkomplex möchte ich nun in der erforderlichen Kürze näher eingehen.

---

### **Schulqualität und Schuleffektivität**

Zur Schulqualität gehört auch das Leistungsanspruchsniveau einer Schule. Als wichtige Kriterien für Schulqualität und -effektivität haben sich in einer vergleichenden Analyse<sup>1</sup> folgende Punkte herauskristallisiert:

- Effektive Schulen zeichnen sich aus durch ein eigenes *Schulethos*. Sie erarbeiten einen Grundkonsens in den Erziehungszielen und den Vorstellungen über die Wertvermittlung und Persönlichkeitsbildung.
- Effektive Schulen sind daran zu erkennen, dass sie eine besondere *Schulkultur* pflegen. Das heisst u. a., dass dem Schul- und Lernklima, der Unterrichtsatmosphäre und der Arbeitszufriedenheit aller grosse Bedeutung zugemessen wird.
- Effektive Schulen weisen klare *Leistungsvorstellungen* auf. Sie verfolgen ein hohes Leistungsanspruchsniveau und bemühen sich um eine hohe Lerneffektivität. Um sie zu erreichen, sind sie an neuen didaktischen Konzepten und Lernformen interessiert. Sie kultivieren didaktische Kreativität und bemühen sich um Ideenreichtum. Mit besonders befähigten Schülerinnen und Schülern gehen sie neue Denkwege.
- Effektive Schulen haben *Schulleitungen*, die stark an neuen didaktischen Konzepten, neuen Lehrstilen und neuen Unterrichtsformen interessiert sind.
- In effektiven Schulen wird ein kooperativer und partizipativer *Führungsstil* praktiziert.
- Effektive Schulen legen im Interesse der Schülerinnen und Schüler auf eine enge, vertrauensvolle und möglichst konfliktarme *Zusammenarbeit mit den Eltern* grossen Wert.
- Effektive Schulen überprüfen ihre selbstgesetzten pädagogischen und didaktischen Ziele durch eine *Selbstevaluation*.



Mit der Schulqualitätsforschung rückt neben den Führungsstilen der Schulleiterinnen und -leiter die Lehrerpersönlichkeit wieder in das Zentrum der Schulpädagogik.

Neuere Untersuchungen der Unterrichtsforschung<sup>2</sup> haben ergeben, dass eine direkte Proportionalität zwischen fachdidaktischer und fachwissenschaftlicher Qualifikation der Lehrperson und der erreichten Lerneffektivität im Klassenzimmer besteht. Für die Lehrpersonen an lerneffektiv arbeitenden Schulen sind u. a. die folgenden Merkmale kennzeichnend:

- die Pflege des fachwissenschaftlichen Gedankenaustausches,
- die stetige Bemühung um kontinuierliche Unterrichtsverbesserungen,
- das professionelle Experimentieren mit neuen Konzepten beim Lernen, Lehren und Unterrichten,
- die unmittelbare Beteiligung bei professionellen Entscheidungen im Lehrerkollegium.

---

### Schulqualität und pädagogische Führungsaufgaben

*Auch Lehrkräfte lernen primär durch Erfolg und nicht durch Misserfolg...*

Pädagogische Führung ist vor allem «Menschenführung». Menschenführung steht in enger Beziehung zum Menschenbild. Das Menschenbild ist wiederum von der Wertauffassung abhängig. Im Rahmen des heutigen Wertewandels und der sog. «postmateriellen Wertauffassung» stehen die Selbstentfaltungswerte im Zentrum. Aus diesen kann die Mitbeteiligung an Entscheidungsprozessen, die Betonung der Selbststeuerung, die Forderung der kooperativen und partizipativen Führung abgeleitet werden. Die Führung und die Führungsstile sind für das Klima in einer Schule entscheidend. Wichtig sind gegenseitige Achtung, der Respekt und die Anerkennung von erzielten Leistungen und gemeinsamen Erfolgen. Auch Lehrkräfte lernen primär durch Erfolg und nicht durch Misserfolge.

Für eine Schule gilt der folgende Erfahrungssatz: Das Ansehen, der Ruf einer Schule in einer Gemeinde und in einem Stadtteil schlägt bis auf die Lehrerinnen und Lehrer dieser Schule durch und kann den Identifizierungsprozess mit dieser Schule nachhaltig positiv oder negativ beeinflussen. Lehrkräfte, Eltern und Schülerinnen und Schüler sollten sich mit «ihrer Schule» identifizieren und auf den Ruf und das Ansehen der Schule «stolz» sein können. Mit dem Ruf einer Schule hängt u. a. auch das Selbstbewusstsein der dort tätigen Lehrerinnen und Lehrer zusammen. Selbstbewusste und erfolgreiche Lehrerinnen und Lehrer sind eher bereit, initiativ zu werden, innovativ zu arbeiten und in der Schule mehr Verantwortung zu übernehmen. Im Zentrum der Führungskultur einer Schule steht die Schulleitung. Daher gilt der folgende Satz: Jede Schule hat das Führungs- und Schulklima, welches von der Schulleitung aufgebaut und praktiziert wird.

Bei den weniger erfolgreichen Schulen haben sich Defizite des Schulleiterhandelns herauskristallisiert, die hier stichwortartig erwähnt werden.

---

### Merkmale wenig erfolgreicher Schulen

- Die Schulphilosophie und die Schulkultur sind kaum erkennbar.
- Das Lehrerkollegium ist wenig integriert. Die Schule hat kein Profil.

- Die Kooperation der Lehrerinnen und Lehrer ist nur punktuell. Es gibt kaum abgestimmten Unterricht.
- Die Lehrerkonferenzen erschöpfen sich in organisatorischen und administrativen Diskussionen. Es gibt kaum innovative Impulse für die Unterrichtsarbeit.
- Die Schulleitung erschöpft sich in Verwaltungsarbeiten.
- Eklatante Missstände an der Schule werden entweder verdrängt oder als nicht veränderbar hingenommen. Es fehlt der Mut zur Problemanalyse und Eigenkritik.
- Das Lehrerkollegium hat nicht den Eindruck, am Wohl und Wehe der Schule beteiligt zu sein. Es fehlt das persönliche Engagement.
- Die Schulleitung hat kaum einen Überblick über die Leistungsstärken und Leistungsschwächen des Lehrerkollegiums. Es fehlt vor allem die positive Motivation für Lehrkräfte und Schülerinnen und Schüler. Lob, Anerkennung, Auszeichnung, konstruktive Kritik usw. sind selten.
- Die Schulleitung unterstützt zu wenig die Steigerung und Verbesserung der fachlichen und didaktischen Qualifizierung seines Kollegiums.
- Die Lehrerbibliothek weist kaum neuere Werke zur Schulpädagogik und zu den einzelnen Fachdidaktiken auf.
- Die Schulleitung kennt kaum die persönlichen Nöte und Probleme einzelner Lehrerinnen und Lehrer.
- Die Schulleitung verteidigt kaum den Ruf der Schule nach aussen und verbessert kaum das Arbeitsklima nach innen.
- Die Schülerinnen und Schüler werden nur gelegentlich an sie betreffenden Entscheidungsprozessen beteiligt und kaum zur Übernahme von Verantwortung in überschaubaren Lebensbereichen angeleitet.
- Durch die nicht erfolgte Problemanalyse steigt das Konfliktpotential und vermehren sich die Disziplinprobleme an der Schule, auf welche die Schulleitung dirigistisch und reglementierend reagiert.
- Die Beteiligung der Eltern am Schulleben beschränkt sich auf die schulrechtlichen Notwendigkeiten. Die Schulgemeinde nimmt nur wenig am Schulleben Anteil. Eltern und Schüler identifizieren sich nur selten mit «ihrer Schule». Die Kommunikation zwischen Schule und Gemeinde konzentriert sich auf administrative Verfahrensfragen.

Spiegelbildlich hierzu kann man sich die entscheidenden Merkmale einer erfolgreichen Schule vorstellen.

---

### **Merkmale einer erfolgreichen Schulleitung**

Die Schulleitung ist entscheidend für den Erfolg einer Schule. Eine erfolgreiche Schulleitung

- hat eine eigene Schulphilosophie und weiss, welche Kriterien für eine Schulkultur entscheidend sind,
- vermittelt der Schule ein eigenes Schulprofil,
- fördert und unterstützt die Kooperation der Lehrerinnen und Lehrer,
- beschäftigt sich in Lehrerkonferenzen mit neuen didaktischen Modellen, neuen Lehrstilen und Unterrichtsformen,
- analysiert Probleme und Konflikte und arbeitet sie gemeinsam mit dem Lehrerkollegium auf,

- ist bereit, für besondere Leistungen Lob und Anerkennung zu zollen,
- schützt das Kollegium und einzelne Kollegen vor unberechtigter Kritik,
- beteiligt die Schülerinnen und Schüler an sie betreffenden Entscheidungen und leitet sie zur Übernahme von Verantwortung an,
- motiviert die Eltern und die Gemeinde, am Schulleben Anteil zu nehmen und es mitzugestalten.

Für eine neue Schulleiterin oder einen neuen Schulleiter kann es hilfreich sein, zu Beginn der Amtszeit das Kollegium aufzufordern, eine Wunschliste im Hinblick auf die künftige Zusammenarbeit zu formulieren. Umgekehrt sollte auch die neue Schulleiterin, der neue Schulleiter eine Wunschliste aufstellen und mit dem Kollegium besprechen.

---

#### Anmerkungen

- 1 Kleinschmidt Gottfried, Schulqualität und Führungsaufgaben des Schulleiters/ der Schulleiterin, in: «Erziehungswissenschaft und Beruf», Nr. 3, 1992, S. 279–290.  
Odden Allen R., Conley Sharon, Restructuring Teacher Compensation Systems, in: «Network News and Views», Sept. 1993 – Educational Excellence Network, Sept 1993, pages 49–63.
- 2 Lenz Jutta, Die Effective School Forschung der USA – ihre Bedeutung für die Führung und Lenkung von Schulen. Europäische Hochschulschriften Reihe XI Pädagogik, Band 468. Frankfurt, Bern, New York, Paris: Peter Lang-Verlag 1991.