

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

**Artikel:** Auf dem Weg zur teilautonomen Schule  
**Autor:** Schär, Käthy  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-531433>

### **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>**

## Auf dem Weg zur teilautonomen Schule

---

*Persönliche Erfahrungen und Gedanken aus dem Alltag von Käthy Schär, die seit vier Jahren bewusst unterwegs ist mit Kolleginnen und Kollegen im gemeinsamen Bestreben nach besserer Zusammenarbeit. Ihnen gilt ihre Widmung: «Mit diesem Bericht danke ich meinen Kolleginnen und Kollegen für ihr engagiertes und überzeugtes LehrerIn- und Lehrersein.»*

Wir sind eine grosse und vielseitige Schule. Wir unterrichten an 28 Abteilungen, von der Einschulungsklasse über die Primar-, Unter- und Mittelstufe zur Real- und Sekundarschule, mit Kleinklassen und Werkjahren, fast 500 Schülerinnen und Schüler. Zum Kollegium gehören 21 Kollegen und 8 Kolleginnen im Hauptamt und 7 Kolleginnen mit Teilpensen. Wir sind ein an Jahren eher altes Kollegium, das Durchschnittsalter liegt zwischen 45 und 50.

Einige von uns sind oder waren zusätzlich als Praxislehrkräfte in der Ausbildung von Lehrer-Studenten tätig. Also «Musterschüler» und «Musterschule» in einem Vorzeige-Schulentwicklungs-Projekt? Wer uns und den ganz gewöhnlichen Schulalltag kennt, weiss, dass das nicht unser Selbstverständnis sein kann. Wir sind realistisch und selbstkritisch, engagiert, vielbeschäftigt, kompetent, vielseitig und oft auch überfordert. Es geht um Ressourcen, die wir einbringen möchten in unsere Arbeit, Synergien, die entstehen und positiv wirken könnten. Im praktischen Alltag, in dem wir uns ein Lehrerleben lang bewähren wollen, müssen wir alle lernen, unsere Kräfte einzuteilen, sie bewusst und effizient einzusetzen. In unserer Arbeit sollen immer wieder Freude und Begeisterung spürbar werden. Wir müssen lernen, partnerschaftlich zusammenzuarbeiten im Unterricht, im Kollegium, mit Eltern und Behörden und wir müssen lernen, «die Schule als Ganzes» ernst zu nehmen.

*Um sich im Alltag ein Lehrerleben lang zu bewähren, müssen wir alle lernen, unsere Kräfte einzuteilen – dann werden auch Freude und Begeisterung wieder spürbar.*

---

### **Wie und warum wir als Kollegium überhaupt dazu gekommen sind, bewusst einen gemeinsamen Weg zu suchen**

Die Schulpflege sah sich gezwungen, einer Lehrkraft aus unserem Kollegium die Kündigung nahezulegen. Wochen- und monatelang hatte man an allen Fronten versucht, die Probleme zu erklären, sich zu arrangieren und nichts an die Öffentlichkeit kommen zu lassen. Der Schritt der Schulpflege löste im Kollegium grosse Unsicherheit aus. Die Schulpflege fand zwar unser Verständnis, aber wir Lehrkräfte stellten fest, dass unser Vertrauen in die vorgesetzte Behörde ein sehr labiles war. Es war bei uns so, wie es wohl an den meisten Orten ist: Solange man keine Probleme hat, geht alles gut, fühlt man sich sicher und festigt an freundschaftlich geselligen Anlässen die «guten Beziehungen».

Wir wollten unser Verhältnis als Kollegium der vorgesetzten Behörde gegenüber neu durchdenken und Möglichkeiten der Zusammenarbeit suchen, die sich in schwierigen Situationen bewähren könnten. Wir suchten aber auch neue Wege zur Festigung des gegenseitigen Vertrauens. Was uns drängte, war vielleicht die Angst, selbst einmal ins Kreuzfeuer der Kritik zu geraten, die Not, keine gemeinsamen Abmachungen zu haben, und die Einsicht, nicht über Wichtiges gesprochen zu haben, solange es Zeit dazu war.

Vor vier Jahren bildeten wir aus Lehrkräften und Schulpflegemitgliedern, die gemeinsam mit einem aussenstehenden Berater nach Lösungen suchen wollten, eine Gruppe. Diese Gruppe nennt sich heute Kerngruppe und ist das wichtigste und wesentliche Instrument in unserem Schulentwicklungsprozess. Sie ist das Zentrum, das Herz und der erste Prüfstand für neue Ideen. Sie ist uns aber auch Halt und Hilfe. Im Gedankenaustausch können wir uns unterstützen. Ohne eine solche Basis ist in einem so grossen Schulhaus Schul- und Teamentwicklungsarbeit weder zu leisten noch zu verantworten.

In dieser Gruppe sprachen wir als erstes davon, dass Schulpflege und Lehrerschaft lernen müssten, mit problematischen Situationen besser umzugehen und offener miteinander zu reden.

---

#### **Von der Zumutung, am Samstag bis um 16 Uhr im Tagungszentrum zu bleiben**

*Es brauchte viel, viel Überzeugungsarbeit, bis sich alle dazu bewegen liessen, für eine Klausur einen Tag zu opfern.*

Unsere Kollegen waren mehrheitlich bereit, sich für diese Arbeit Zeit zu nehmen; und warum nicht am Samstag vormittag, nötigenfalls bis um 11 Uhr. Es brauchte viel, sehr viel Überzeugungsarbeit, bis sich alle dazu bewegen liessen, in einer Klausur einen Tag lang mit der Schulpflege zusammenzuarbeiten. Das sei nun wohl doch etwas übertrieben, er habe am letzten Fest in der Waldhütte doch Duzis gemacht mit dem Präsidenten, und er selbst habe auch keine eigentlichen Probleme, und wenn er welche hätte, so würde er sie direkt lösen wollen. Also, wozu das alles? Mit solchen Fragen und Argumenten wehrten sich einige gegen das Ansinnen, ihre Freizeit für «so etwas» zu opfern.

Die meisten Lehrkräfte sind sich nicht gewohnt, Prioritäten zu setzen und zum Beispiel einen freien Samstagnachmittag anders als für private Zwecke zu planen. Ein Vierteljahr im voraus genügte nicht, um die Zeit bis um 16 Uhr für die Klausur freizuhalten. Die Schulpflege blieb selbstverständlich bis zum Schluss; man war sichs gewohnt und gemeinsam mit frau auch überzeugt vom Nutzen dieser Arbeit.

Wir kamen mit Abmachungen und Grundsätzen aus dieser Tagung zurück. Die Art der Zusammenarbeit innerhalb der Schulpflege änderte sich, die Lehrerschaft hatte Vertrauen gewonnen bei der Behörde. Die Schulpflege konnte das Gelernte rasch in die gemeinsame Arbeit umsetzen, und in den Verhandlungen spürten wir, dass wir einander besser verstanden, offener waren und ehrlicher diskutierten.

Im Kollegium waren die Reaktionen sehr unterschiedlich. Bei den einen weckte die gemeinsame Arbeit sehr hohe Erwartungen. Die Enttäuschungen waren denn auch entsprechend herb, als wir spürten, dass schlechte Gewohnheiten immer noch da waren. Bei den andern selbstverständlich, hatte sich genau das gar nicht geändert, was sich doch hätte gebessert haben sollen durch die gewonnenen Einsichten. Es wurde laut und ehrlich bedauert, dass die guten Vorsätze so schnell verflogen. Aber eine regelmässige gemeinsame Weiterarbeit kam für die meisten nicht in Frage.

*Die fehlende Erfahrung mit der Arbeit in Gruppen liess falsche Erwartungen aufkommen.*

Die uns fehlende Erfahrung mit der Arbeit in Gruppen und mit Gruppenprozessen liess falsche Erwartungen aufkommen. Nur wenige verstanden damals, dass auch «der Weg» ein Ziel sein könnte, nur wenige waren sich der Prozesshaftigkeit unserer Arbeit bewusst.

Ein Problem definieren, ein klares Ziel setzen und es innert nützlicher Frist auch erreichen, Traktanden erledigen, das waren die Denkmodelle in den Köpfen. Was bringt das mir, wenn ich mich mit Kolleginnen und Kollegen zusammensetzen muss und wir miteinander reden sollen, das waren die immer wieder gestellten Fragen. Und das in langer Erfahrung bewährte Prinzip der Nachbarschaftshilfe wurde hoch gepriesen: «Ich bespreche meine Probleme mit dem Kollegen X. Wir verstehen uns seit Jahren gut und helfen einander besser als eine Gruppe.»

---

#### **Das Ungewohnte:**

#### **Als Kollegium Verantwortung für die ganze Schule übernehmen**

Die Kerngruppe beschloss, als Gruppe zusammenzubleiben und weiterzuarbeiten. Zwei Mitglieder der Schulpflege kamen neu dazu. Das Honorar für unseren Berater konnte über die Lehrerfortbildung finanziert werden. Wir trafen uns regelmässig zu Arbeitssitzungen. Die Ergebnisse interessierten die Schulpflege, das Kollegium aber nahm kaum Notiz davon. Solange wir sie in Ruhe liessen und nicht mit neuen Ideen kamen, liessen uns die Kolleginnen und Kollegen sehr gerne gewähren. Die Vorteile der besseren Zusammenarbeit mit der Schulpflege wussten viele zu schätzen, nur eben, weiter wäre dann doch zu viel Veränderung auf einmal...

*Solange wir die Kolleginnen und Kollegen in Ruhe liessen, liessen sie uns sehr gerne gewähren...*

Wir organisierten schulinterne Fortbildungsveranstaltungen, Kurse über Auffahrt, und immer wieder standen wir vor den alten Fragen und Einwänden und mussten Sinn und Wert gemeinsamer Arbeit erklären, unsere Überzeugungen stets wieder verteidigen und darlegen. Und unsere Bemühungen kamen uns oft vergeblich vor.

Wir versuchten, das Kollegium in Entscheidungsprozesse einzubeziehen. Und wieder war es die mangelnde Erfahrung als Team, die uns oft schier verzweifeln liess. Wir diskutierten nicht über die Inhalte unserer Fortbildung, sondern darüber, wie denn Zeit kompensiert werden könne und wer denn diese Überstunden zu fordern autorisiert sei, und die Familie habe doch auch ein Recht auf einen Vater. Es fehlte die Bereitschaft, die Schule als Ganzes zu sehen, sich selbst als einen Teil dieser Schule und zu diesem Organismus gehörend zu verstehen. Das Ungewohnte, als Kollegium Ver-



antwortung für die Schule zu übernehmen, sich nicht als Einzelperson, die eine Klasse unterrichtet, zu sehen, sondern eben als Mitglied eines Teams. Und da ist bis heute noch die hartnäckig-unreflektierte Auffassung, dass unterrichtsfreie Zeit auch für die Lehrkraft persönliche Freizeit bedeutet. Die Einsicht, Zusammenhänge anders zu sehen, als Voraussetzung zur Bereitschaft, sich neuen Definitionen zu stellen und sich neu einzurichten, wächst trotz der breiten Diskussionen um Amtsauftrag und Berufsbild in Lehrerkreisen nur langsam heran.

---

### Vom qualifizierten Reden über die Schule

Wir haben in einem schulinternen Kurs eine Art Praxisberatung eingeführt. Dabei übten wir, miteinander über unsere Arbeit zu reden, uns besser zu verstehen und einander zu unterstützen. Sechs von dreissig Lehrkräften treffen sich seit eineinhalb Jahren regelmässig alle 4 Wochen. Eine zweite Gruppe kämpft ums Überleben. Die dritte Interessentengruppe konnte sich nie treffen, weil sich kein Termin finden liess, der allen passte.

Die Teilnehmer der ersten Gruppe sind überzeugt von der Notwendigkeit des qualifizierten Redens über die Schule, den Unterricht und das eigene Befinden. Sie konnten auch schon wichtige und gute Arbeit leisten mit einer gemeinsam erarbeiteten Problemlösung im Sinne einer Krisenintervention zwischen Eltern, Lehrerin und Schulpflege.

*Alle sind überzeugt von der Wichtigkeit gegenseitiger Schulbesuche – nur hat noch keiner stattgefunden.*

In der Kerngruppe wurde auch schon über gegenseitige Schulbesuche gesprochen, und alle waren überzeugt von ihrer Wichtigkeit. Nur hat leider bis heute noch kein Schulbesuch stattgefunden, wir drücken uns um diese Hospitationen. Die gleichen Verhaltensweisen, wie wir sie bei unsern Kollegen beklagen, sind auch bei uns in der Gruppe die Hindernisse für weitere Schritte:

Im Grunde genommen haben wir alle Angst davor, einander zu zeigen, wie wir unterrichten, uns gegenseitig zu besuchen, unsere Arbeit zu diskutieren.

Es gibt Kolleginnen und Kollegen, die mögen sich nicht Zeit nehmen für gemeinsame Gespräche. Sie beklagen zwar, dass viel zu wenig Zeit bleibt in Konferenzen, dass wir nie fertig werden mit unsern Diskussionen. Trotzdem wollen sie nur an eine Konferenz kommen, wenn etwas Wichtiges auf der Traktandenliste steht, wenn wir ein Thema haben.

Vielleicht kennen wir zu wenig Techniken aus eigener Erfahrung, vielleicht haben wir noch nie erlebt, wieviel in unseren Köpfen bereit liegt, wenn wir uns Zeit nehmen es herauszuholen, aufzuschreiben, zusammenzutragen...

---

### Widerstände, oder: Wär Eier wott, muess haut d'Hüener lo gaggere...

Der Spruch des Lehrers Ernst Burren bewahrt mich davor, mich an den Widerständen aufzureiben. Ich versuche, sie als Anzeichen dafür zu werten, dass Prozesse in Gang gekommen sind, dass sich etwas bewegt.

Das Schwierigste für mich ist der Umgang mit den versteckten Widerständen. Wenn sich hinter der berechtigt-wichtigen Frage nach dem «Wohl des Kindes» pädagogisch verbrämte Eigeninteressen verbergen, fällt es mir schwer, Verständnis aufzubringen. Mich ärgert es auch, wenn die Katze, die allein zuhause ist, wichtiger ist als die ausserordentliche Konferenz. Ich staune über die Vielfalt der Entschuldigungsgründe, gerade bei Leuten, die von ihren Schulkindern oder deren Eltern keine speziellen Anliegen akzeptieren können.

*Erstaunlich die Entschuldigungsgründe von Leuten, die von ihren Schulkindern keine speziellen Anliegen akzeptieren können...*

Mühsam finde ich es auch, wenn Einwände, Bedenken und Meinungsverschiedenheiten nicht am Tisch geäussert werden, sondern im Gang und in der «Raucherecke», und wenn in Diskussionen unreflektiert und voreilig weniger vertraute Meinungen abgetan, abgewertet und lächerlich gemacht werden.

Wir Lehrerinnen und Lehrer haben zu wenig gelernt, uns mit wissenschaftlichen Forschungsergebnissen auseinanderzusetzen und sie im Schulalltag zu berücksichtigen. Das Misstrauen ist sicher oft berechtigt, aber manchmal spüre ich auch sehr wenig Interesse, umzudenken und «bewährte» Gedankengänge zu verlassen.

Visionen und Utopien sind uns nicht als kreative Hilfen, als Motivation und Ansporn bekannt, sondern werden eben als Hirngespinnste abgetan. Statt Höhenflüge zu wagen und damit auch gelegentliche Bruchlandungen zu riskieren, bleiben wir lieber mehr oder weniger verunsichert auf dem Boden unserer Erfahrungen.

---

### **Mutige Resignation ermöglicht neue Motivation**

Eine Klausurtagung der Kerngruppe im letzten Herbst hat uns neuen Schwung gegeben. Wir haben gemeinsam über unsere Ziele, über den zurückgelegten Weg, über Sorgen und Nöte nachgedacht und dabei auch gespürt und erlebt, dass wir einander wichtig sind, einander brauchen und gemeinsam für unsere Ideen eintreten wollen. Wir haben uns Strategien zurechtgelegt, wie wir unsere Anliegen bei den Kolleginnen und Kollegen vertreten wollen und haben uns mit neuem Mut an die Organisation schulinterner Fortbildungstage gemacht.

Im letzten gemeinsamen Kurs haben wir uns als ganzes Kollegium, stufenübergreifend mit den Werten und Normen, die unser «Strafverhalten» bestimmen, beschäftigt. Erste Ergebnisse aus dieser Arbeit sind eine Diskussion über die Notwendigkeit des allstündlichen Läutens der Pausenglocke, die Neugestaltung des ersten Schultages für die kleinen Schulanfänger, das Bemühen, im neuen Stundenplan vorsorglich gemeinsame Zeiten unterrichtsfrei zu halten.

Eine lange Liste mit Vorschlägen wartet noch auf die Bearbeitung, die Themen für unsere nächsten Konferenzen sind gegeben...

---

## Was das alles mit Schulautonomie, mit teilautonomen Schulen zu tun hat

Ich glaube, eine Schule ist erst dann autonom, wenn die Lehrkräfte willens und fähig sind, miteinander zu reden, über die Schule, über persönliche Einstellungen und Erfahrungen.

Es ist nötig, die Schule einerseits als Ganzes anzusehen, sich für dieses Ganze einzusetzen und andererseits dieses Ganze im Zusammenhang zu sehen mit den beteiligten Eltern, Behörden und der Öffentlichkeit.

*Wir können uns gegen das Hineinreden in die Schule nur wehren, wenn wir eigene Argumente erarbeitet haben und als Einheit von aussen wahrgenommen werden.*

Schulautonomie heisst für mich auch, als Kollegium eigene Werte und Ziele gemeinsam zu entwickeln und sie dann auch den politischen Entwürfen entgegenzuhalten. Es geht nicht an, dass wir uns von allen Seiten und Richtungen in die Schule hineinreden lassen müssen. Wir können uns aber nur wehren, wenn wir eigene Argumente erarbeitet haben, uns loyal hinter gemeinsame Anliegen stellen und als Einheit von aussen wahrgenommen werden. Solange immer wieder Einzelne ihre persönlichen Überzeugungen vor gemeinsame Werte und Ziele stellen, sind wir als Schule in der Öffentlichkeit unglaubwürdig und werden nicht ernst genommen.

Wir müssen Teamarbeit in der Schule lernen, und dazu brauchen wir Fachleute, die uns begleiten und die Prozesse überschauen und steuern können.

*Autonomie erwächst aus gegenseitiger Achtung, aus Diskussionen um Werte und Ziele und aus klaren Absprachen.*

Natürlich gehören Zeitgefässe, gemeinsam erarbeitete Lösungen und Regelungen von Seiten des Kantons dazu: Rahmenlehrpläne und Amtsaufträge, die uns diese Art von Schule ermöglichen. Selbstverständlich brauchen wir Schulhäuser, in denen Lehrern moderne Arbeitsplätze zur Verfügung stehen, Eltern Räume für Gespräche finden, und Schülern auch Gruppenräume und Hortzimmer zur Verfügung stehen. Aber alle diese äusseren Voraussetzungen müssen gestützt und getragen sein von einer inneren Autonomie, die aus gegenseitiger Achtung, aus Diskussionen um Werte und Ziele, aus gemeinsamen Abmachungen und klaren Absprachen, aus Ordnungen, um die man gemeinsam gerungen hat, gewachsen und geworden ist.

---

## Flieg mit dem Adler...

Es braucht viel Optimismus, Engagement und den Mut zu Visionen auf dem Weg zur teilautonomen Schule. Es braucht die feste Überzeugung, dass sich etwas ändern muss, die Bereitschaft, sich auf Probleme einzulassen und Herausforderungen anzunehmen. Es braucht den gemeinsamen Willen, einen Weg zu gehen, der für alle Beteiligten neu ist. Es ist auch nötig, dass wir Einstellungen ändern, unser Wissen erweitern, vertraute Denkmuster und Gewohnheiten aufgeben. Aber ohne unser inneres Engagement, ohne visionäre Gedanken und ohne die Überzeugung, dass sich der Einsatz für die bessere Schule für alle Beteiligten heute schon lohnt, werden wir sehr schnell kraft- und wirkungslos. Geduld ist vonnöten und auch Beharrungsvermögen und Hartnäckigkeit, Sturheit vielleicht auch, aber vor allem die Bereitschaft, immer wieder aufeinander zuzugehen, einander zuzuhören und die Wichtigkeit gemeinsamer Arbeit ernst zu nehmen.

Paradigmenwechsel müssen stattfinden, auch in der Schule, Prozesse, die in den Köpfen und auch in den Grundüberzeugungen der Lehrkräfte vollzogen werden müssen.

---

**Was mich dazu bewogen hat, mit meinem Kollegium Schritte in Richtung teilautonome Schule zu wagen**

Seit Jahren diskutiere ich in verschiedenen Gremien für Lehrerfortbildung die Frage, was denn nun die richtige Fortbildung, die wirkliche Unterstützung für Lehrkräfte sein könnte. Ich habe viel gelernt im gemeinsamen, oft auch besorgten Nachdenken an Tagungen und aus den Ideen von Vor- und Querdenkern. Dabei habe ich selbst Visionen entwickelt, Grundsätze und Überzeugungen, die ich immer wieder prüfe, einsam und gemeinsam, die auch immer wieder geprüft werden, die ich verteidige und an denen ich mich orientiere.

Vermessen komme ich mir manchmal vor, und oft bin ich mutlos. Die Schritte sind verzweifelt klein, und das was meine Kolleginnen und Kollegen bereits als Errungenschaft und schieres Maximum ansehen, ist für mich eine Station auf einem Weg, von dem ich überzeugt bin, dass er Verbesserungen bringt, von dem ich genau weiss, dass es das Ziel dieses Weges ist, in kleinen Schritten vorwärts zu kommen, nicht still zu stehen, sich weiter zu entwickeln.

*Mit diesem Bericht danke ich meinen Kolleginnen und Kollegen für ihr engagiertes und überzeugtes Lehrerinnen- und Lehrersein. K.S.*