

**Zeitschrift:** Schweizer Erziehungs-Rundschau : Organ für das öffentliche und private Bildungswesen der Schweiz = Revue suisse d'éducation : organe de l'enseignement et de l'éducation publics et privés en Suisse

**Herausgeber:** Verband Schweizerischer Privatschulen

**Band:** 51 (1978-1979)

**Heft:** 6

**Artikel:** Schulleiter brauchen eine Ausbildung

**Autor:** Sonderegger, Marcel / Weibel, Walter

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-851968>

### **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:** 13.04.2026

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

## Schulleiter brauchen eine Ausbildung

Ein Bericht von Dr. Marcel Sonderegger, Psychologe, Nottwil, und Dr. Walter Weibel, Leiter der Lehrerfortbildung des Kantons Luzern, Gelfingen

*Eine eigentliche Ausbildung als Rektor einer Schule gibt es nicht. Zu viele Rollenerwartungen sind mit diesem Amt verbunden: Organisator, Administrator, Berater. Ist der Rektor Lehrer oder Beamter? Gilt er als Kollege oder Behördenmitglied? Rektoren müssen ihr Amt antreten und vielfach ihre Arbeit als Lehrer aufgeben. Auf die Führung einer Schule sollten sie vorbereitet werden. Diesen Ausbildungsmangel wollten die bisherigen Rektorenseminare verkleinern.*

### Die Kulisse

Bereits zum dritten Mal hat, innerhalb der «Hitzkircher Ferienkurse» der Lehrerfortbildung des Kantons Luzern ein Rektorenkurs stattgefunden. Schulvorsteher oder Schulleiter konnten hier von anderen Kursteilnehmern als Lernende erfahren werden und nicht nur als Organisatoren oder als «Feldweibel», wie dies vielleicht etwa im Schulbereich geschieht. Die Hitzkircher Ferientage bildeten jedenfalls einen idealen Hintergrund für diesen Rektorenkurs: Stufenübergreifende Kursangebote, interkantonale Kursteilnehmer, gelöste Atmosphäre, Lehrerseminar als freundlicher und netter Gastgeber.

Auch die Teilnehmer der drei Rektorenkurse stammten aus verschiedenen Kantonen: Zug, Aargau, Solothurn, Basel-Stadt, Basel-Land, Luzern, Wallis und Freiburg. Gerade diese interkantonale Zusammensetzung und die Herkunft der Schulleiter aus Lehrerseminaren, Volksschulen und Gymnasien war für den

Erfahrungsaustausch der Kursteilnehmer wichtig. Die Diskussionen im informellen Rahmen waren für die Teilnehmer ganz entscheidend.

### Prägung der Schule

Im Vordergrund steht die pädagogische Haltung des Schulleiters, die in allem Verhalten zum Tragen kommen sollte. Das heißt auch, Zielsetzungen zu haben, die man begründen kann, und zu denen man stehen kann. Ein ehemaliger Direktor eines Lehrerseminars formulierte die zentrale Aufgabe des Schulleiters treffend: «Der Mut, Dauerimpulse in kleinen Schritten zu geben!»

Nur hat Prägung «seiner» Schule viel mit dem zu tun, aus welchen Komponenten das dem andern Lehrerkollegen «Näherkommen» besteht: Freundschaftliches Vertrauensverhältnis, Delegieren, Teamwork anstreben, eigene Überzeugung, Hilfsbereitschaft, Verantwortung delegieren, Informationen weitergeben. Prägung und Führung haben in Zusammenhang mit Schulleitung viel Gemeinsames. Es wird auch Aufgabe des Fortsetzungskurses sein, Fragen der Schulführung mit Modellen der Führung in Wirtschaft und Industrie zu konfrontieren. Dies ergibt dann im besten Fall Ansätze und Prägung einer Schule. Jedenfalls könnte ein solcher Brückenschlag Schule und Wirtschaft von zu einem Modell der Schulführung der Führung her verbinden!

### Zusammenarbeit unter Lehrerkollegen fördern

Uebereinstimmend wußten unsere Kursteilnehmer zu berichten, daß eine Aktivierung der Lehrer im Lehrerkollegium recht schwierig sei. Beispielsweise sei die Bereitschaft in

(Fortsetzung Seite 118)

# Liebe Lesu

Sie finden in dieser Nummer einen Artikel über die Ausbildung von Schulleitern, ein Thema, das sowohl aktuell als auch für viele fremd ist. Die Einsicht, daß auch die Führung einer Schule gelernt sein muß und kann, ist noch nicht überall vorhanden. Viele lehnen alles ab, was in Richtung Schulmanagement, Effizienz, Wirtschaftlichkeit, Verbesserung der Administration weist. Die Schule ist für sie eine Institution, die nur von pädagogischen und erzieherischen Gesichtspunkten geleitet werden darf. Ich glaube, dies ist falsch. Auch die Leitung einer Schule ist etwas, was gelernt werden muß, auch Schulleiter brauchen eine Aus- und Weiterbildung. Darf ich Sie in diesem Zusammenhang darauf aufmerksam machen, daß die Schweizerische Zentralstelle für die Weiterbildung der Mittelschullehrer in Luzern in ihrem Programm Managementkurse für Rektoren von Mittelschulen anbietet, die ich jedem Schulleiter sehr empfehlen kann.



### Inhalt / Sommaire

Schulleiter brauchen eine Ausbildung	117
Mitteilungen des Verbandes Schweizerischer Privatschulen	119
«Soziale Arbeit und Anthroposohie»	122
Buchbesprechungen	122

In der Schweizer Erziehungs-Rundschau veröffentlichte Artikel geben ausschließlich die Meinung der Verfasser, nicht der Redaktionen wieder. Die Zeitschrift ist ein Forum freier pädagogischer Aussprache.

der Regel nicht besonders groß, außerhalb der Schulzeit an Konferenzen oder informellen Gesprächen teilzunehmen. An sich mag der Mangel an Bereitschaft zur Zusammenarbeit erstaunen, sollte man doch vom Lehrer Modellverhalten als Auslöser von sozialen Prozessen erwarten. Worin liegen denn die Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit? Schulleiter sehen die Gründe so: – Der einzelne Lehrer hängt zu stark an seinen eigenen Unterrichtsvorstellungen; vor allem Kollegen, die schon längere Zeit im Schuldienst sind, sind im Besitze fertiger Unterrichtsmuster und wollen ihre Erfahrungen zuwenig an jüngere Kollegen weitergeben; – eine gewisse Scheu, sich als Mensch dem Kollegen zu öffnen. Zudem wurde festgestellt, daß in der Industrie und Wirtschaft Zusammenarbeit vielfach funktionell gegeben ist, im Raum der Schule hingegen kann die Zusammenarbeit funktionieren oder nicht. In unseren Kursen erarbeiten wir nun Möglichkeiten und Wege, wie die Zusammenarbeit unter Lehrern aktiviert werden kann: Kollegialität pflegen; Gestaltung des Lehrerzimmers als «Treffpunkt»; mehr Informationen von der Schulleitung an die Lehrer weitergeben; Ideenbörse aufbauen; Motivation zu gegenseitigem Unterrichtsbesuch.

Schwerpunkt dieser Diskussionen bildete die effizientere Gestaltung von Lehrerkonferenzen oder Aussprachen zwischen Lehrern. Hier können die Anwendung von Methoden aus der Erwachsenenbildung die Gespräche auflockern und die breite Aktivierung möglichst aller Lehrerkollegen fördern. Rotierende Gesprächsleitung etwa kann den Schulleiter entlasten und passive «Lehrer-Konsumenten» mehr in die Verantwortung des Kollegiums einbeziehen. Nach Erfahrung der Schulleiter können wichtige Themen im Lehrerkollegium nicht in der Pause behandelt werden. Ziel aller Bestrebungen ist das Erreichen eines Kommunikationsmodells unter den Lehrern, das für die Schüler als Vorbild gelten kann.

### *Rolle und Funktionen des Schulleiters*

Während in der Schweiz nur spärlich Literatur und wenig Zeitschriftenartikel über die Führung einer Schule vorliegen, gibt es in der BRD eine Reihe von Zeitschriften, die sich mit Themen der Schulplanung, des Schulmanagements und der Schulführung u. a. auseinandersetzen. Das Management einer Schule wird hier in folgende vier Funktionsbereiche unterteilt:

1. Die Verwaltung (administrative Aufgaben)
2. Die Vertretung in der Öffentlichkeit (repräsentative Aufgaben und Durchsetzung von schulinternen Interessen)
3. Die pädagogischen Innovationen (initiative pädagogische Aufgaben und solche der Menschenführung)
4. Das Hausrecht (disziplinäre, der Sorgfaltspflicht gegenüber dem Schulträger entsprechende Aufgaben).

In unseren Diskussionen mit den Schulleitern haben sich je nach Größe der Schule, nach Kompetenz, Stundenentlastung und Schultyp verschiedene Rollenfunktionen ergeben, die im Vordergrund stehen: Vermittler, Koordinator, Animator, Administrator, Organisator, Kontrolleur, Berater, «Filter». Gerade zwischen den Rollenfunktionen Vermittler/Berater einerseits und Kontrolleur von Pünktlichkeit etwa können sich Konflikte ergeben. Diese Rollenkonflikte in der Beziehung Schulleiter/Lehrer werden noch verschärft, weil jeder Lehrer in unserem Schulsystem in vielfachen Rollenkonflikten und Rollenerwartungen steht.

### *Der Schulleiter als Animator in der Elternarbeit*

Dem Schulleiter kommt im Kontakt Schule/Elternhaus eine Animatorenrolle zu. Auch wenn noch in keinem kantonalen Schulgesetz Elternabende oder Sprechstunden für Eltern obligatorisch sind, so erbrin-

gen alle Untersuchungen und die Meinung von Fachleuten, daß diese Kontakte für einen optimalen Lernprozeß unerläßlich sind. Auch wenn der Schulleiter nicht an jedem Elternabend eines Kollegen anwesend sein kann, so kann er einen «roten Faden» der Elternarbeit halten. Ihm kann es überlassen sein, große Informationsabende etwa zusammen mit den Schulbehörden zu organisieren und hier «seine» Schule gegenüber der Elternschaft darzustellen. Ziel solcher Elternarbeit sieht der Schulleiter im Abbau von gegenseitigen «Feindbildern»: Eltern und Lehrer haben «Angst» voreinander. Und solche Angst ist gar nicht unberechtigt, gilt es doch als Lehrer an einem Elternabend gegen zwei bis drei Dutzend Eltern «anzutreten». Die Schulleiter haben gerade in diesem Zusammenhang Ideen zusammengetragen, wie die Elternabende methodisch und organisatorisch für beide Seiten befriedigend vorbereitet werden können. Die Mitwirkung der Eltern bei der Vorbereitung von Elternabenden ermöglicht dem Lehrer eher, aus seiner überhöhten «Autoritätsrolle» herauszutreten.

### *Wie kann ich meine Schule verkaufen?»*

Die staatliche Schule braucht sich nicht zu «verkaufen». Das heißt: Die Selbstdarstellung in der Öffentlichkeit ist durchaus fakultativ. Die Teilnehmer an unseren Kursen waren sich einig: Ueber Schule muß und soll effizienter gegenüber Eltern, Schüler und Behörden informiert werden. Dem Schulleiter kommt hier eine wichtige Animatorenfunktion zu. Es gilt einmal alle Kanäle bei den Medien auszuschöpfen oder erst für die Anliegen der Schule zu gewinnen. Dann verdienen die großen Informationsabende für alle Eltern besondere Sorgfalt: Hier kann die Schule als Ganzheit den Eltern gegenüber dargestellt werden. Auch die offiziellen Kommunikationsmöglichkeiten wie Elternabende und Sprechstunde sind regelmäßig durchzuführen und allenfalls vom Schulleiter nachdrück-

lich von seinen Lehrerkollegen zu verlangen. Entscheidend ist eine langfristige Planung im Bereiche der Öffentlichkeitsarbeit. Dabei kommt einer regelmäßigen Zwischenauswertung dieser PR-Arbeit eine nützliche Kontrollfunktion zu.

*Was haben diese Schulleiterkurse gebracht?*

Die Teilnehmer zweier Kurse haben sich nach dem Kurse noch ein- bzw. zweimal zusammengefunden, ihre seit dem Kursbesuch gemachten Erfahrungen ausgetauscht und durch eigene Impulse ergänzt. Aus dem Protokoll einer solchen Zusammenkunft können wir entnehmen,

daß bei den vielfältigen Gesprächen, die ein Schulleiter zu führen hat, mehr Gewicht auf das aktive Zuhören gelegt wird. Weiter wurde geäußert, die Schulleiter hätten nun weniger Respekt vor Konflikten. Man möchte vermehrt Probleme ins Lehrerkollegium geben, mehr delegieren, ist sich aber bewußt, daß diese Vorhaben langfristig angegangen werden müssen. Bei der Vorbereitung von Konferenzen und Gesprächen bereiten sich diese Schulleiter nun gezielter vor. Der Erfahrungsaustausch innerhalb des Kurses habe mehr Selbstvertrauen in der Alltagsarbeit ergeben.

Methodisch wertvoll wäre es, wenn die Schulleiter nach dem Fort-

setzungskurs vom Sommer 1978 im Sinne der Praxisberatung eine Erfahrungsgruppe bilden könnten. Sicher werden die Distanzen und die großen Arbeitspensen der Schulleiter ein solches Vorhaben erschweren. Solche Gruppen im Sinne der Praxisberatung könnten für die Schulleiter ein permanentes Erfahrungsfeld für ihren praktischen Bereich der Schule darstellen. In der Praxisberatung ist es bekanntlich so, daß jeder zugleich Berater und Teilnehmer, Gruppenmitglied und Gruppenleiter ist. Dieses «Rollentraining» wäre für die Teilnehmer eine ständige Herausforderung und würde jedenfalls keinen großen idealen Träumen Zugang verschaffen.

## **Mitteilungen des Verbandes Schweizerischer Privatschulen**

### **Arztgehilfinnen: Qualität der Ausbildung unbestritten**

*«Kassensturz»-Sendung war nicht  
objektiv*

*Die von der Verbindung der Schweizer Aerzte (FMH) und vom Schweiz. Verband anerkannter Arztgehilfenschulen beanstandete «Kassensturz»-Sendung betr. Ausbildung der Arztgehilfinnen (7. April 1978) mag von der SRG für «konzessionsgerecht» gehalten werden; aber eine umfassende, sachlich ausgewogene und objektive Information der Öffentlichkeit war sie nicht.*

Wie nicht anders zu erwarten war, hat der Direktor Radio und Fernsehen DRS die Programmbeschwerde i. S. Arztgehilfinnen-Ausbildung abgelehnt. Die Schweiz. Radio- und Fernsehgesellschaft (SRG) untersucht – als Richter in hauseigener Sache – bei Beschwerden gegen einzelne Radio- und Fernsehbeiträge, ob diese die «objektive, umfassende Information» vermittelt haben oder nicht, wie das in der vom Bundesrat an die SRG erteilten Konzession vorgeschrieben ist. Nach der Entscheidungspraxis dieser Instanz bezieht sich das Gebot der Ausgewogenheit «regelmäßig auf die Gesamtheit des Programms» und ist dem Gebot der

Objektivität Genüge getan, wenn eine Sendung so gestaltet wird, daß der Zuschauer die Möglichkeit erhält, sich ein eigenes Urteil über den behandelten Gegenstand zu bilden. Diese hausgemachte Interpretation nützt niemandem außer der SRG allein. Wie soll der Zuschauer innerhalb der einzelnen Sendung zu einem objektiv richtigen Urteil gelangen, wenn ihm wichtige Tatsachen einfach verschwiegen und unrichtige Behauptungen unwidersprochen vorgesetzt werden können?

*Ganz allgemein und losgelöst vom konkreten Fall, muß das Verfahren zur Beurteilung und Korrektur von anfechtbaren Sendungen in Radio und Fernsehen objektiv verbessert werden. Im derzeitigen «Beschwerdeverfahren» wird z. B. der Beschwerdeführer nicht direkt angehört, während die Produzenten ihr Werk ohne Konfrontation mit dem Kritiker verteidigen können. Ein rein interner SRG-Instanzenzug zur Beurteilung von Beschwerden gegen SRG-Produktionen, ohne gesichertes Gegendarstellungsrecht der Betroffenen, ist eine bloße Farce; diese Erkenntnis ist selbstkritischen Fachleuten sogar bei der SRG nicht neu, Was wir in erster Linie brauchen, ist eine außerhalb der SRG-Monopolstruktur angesiedelte, unabhängige Beschwerde-Instanz.*

*BIGA-Unterstellung ist noch keine  
Alternative*

Laut SRG waren bei dem beanstandeten «Kassensturz»-Beitrag die «Qualität der Ausbildung, die Arztgehilfenschulen oder die Leistungen der Aertzteschaft hinsichtlich der von ihr mitgetragenen Ausbildung nicht Gegenstand der Kritik». Diese Bestätigung ist das Beste am ganzen Beschwerde-Entscheid. Wiederum nach SRG «richtete sich die Kritik gegen die persönlichen, finanziellen und beruflichen Bedingungen der Arztgehilfinnen angesichts der heutigen Situation, um gestützt darauf für eine Regelung durch den Bund einzutreten».

Hätten die beschwerdegeschützten «Kassenstürzer» doch von Anfang an gesagt, worauf sie es abgesehen hatten! Die Ausbildung der Arztgehilfinnen ist heute privatrechtlich geordnet. Die vom «Kassensturz» angestrebte bundesrechtliche Regelung (Unterstellung beim BIGA) ist für Arztgehilfinnen, Schulen, Aerzte und Behörden weder eine politische noch eine Prestige-Frage. Sie ist aber einstweilen keine ernsthafte Alternative, weil dafür eine Aenderung der Bundesverfassung nötig wäre. Eine solche dürfte aber noch eine ganze Weile auf sich warten lassen, nachdem eine Mo-