

GESCHICHTE – GESCHICHTEN

# Wie leitet man eine Schule und wer macht das?

Schulen werden seit jeher geleitet – allerdings sehr unterschiedlich – von straff obrigkeitlich bis hin zum Modell eines partnerschaftlich geführten Unternehmens.

Prof. Dr. Damian Miller, Dozent PHTG &  
Dr. Hans Weber, Leiter Schulmuseum Mühlebach

Lange waren es die Pfarrer, die den Schulmeister zusammen mit den Dorfvorgesetzten einstellten, ihn leiteten, examinierten, massregelten oder wegschickten. Den aktuellen Typus von Schule und Schulleitung beschrieb die Zürcher Erziehungsdirektorin Regine Aepli 2007 als ein Unternehmen, in dem alle Akteure den Schulbetrieb gestalten, der sich nicht nur auf das Klassenzimmer beschränke.<sup>1</sup>

In Büchern zur Geschichte der Volksschule in der Schweiz suchen wir vergebens nach «Schulleitung». Universitäten und Gymnasien werden traditionell von Rektoraten geführt. Die Volksschulen wurden bis vor wenigen Jahren durch die örtlichen Schulbehörden geleitet, deren Mitglieder durch die Wahlberechtigten gewählt werden. Eine wichtige Funktion hatte dabei der für die Finanzen zuständige Schulpfleger. Das durch Wahlen geprägte demokratische Prinzip gehört seit langem zum Wesen der Volksschule; die Schulbürger sind die oberste Instanz.

## Pfarrer als Leiter der Kirchenschulen

In der «Schulumfrage auf der Zürcher Landschaft von 1771/1772»<sup>2</sup> erscheint der Schullehrer weitgehend als sein eigener Herr und Meister – aber nur auf den ersten Blick. Die Umfrage verdeutlicht, wer die Schule leitet und examiniert: der Pfarrer. Unter der Rubrik «Innere Einrichtung des Schulwesens» lautet die vierte Frage zum Lehrer: «Was ist er für ein Mann aussert der Schule? Lässt er sich von dem Herrn Pfarrer bey seinen Schul-Verrichtungen führen? Nimmt er von ihm Unterricht, Rath, Erleichterungs-Mittel an? Was hat Herr Pfarrer etwa für Proben davon?»<sup>3</sup> Wie der Lehrer seine Aufgabe erfüllt, überprüft der Pfarrer durch Besuche und Examina: «Wie richtet der Herr Pfarrer seine Schul-Besuche nützlich ein? Was hat er da für Anlass, auf den Schulmeister und auf die Kinder zu wirken?»<sup>4</sup> Eine Form der Schulleitung bestand in Frauenfeld in überraschenden Schulbesuchen: «Er [der Pfarrer] kommt unerwartet in die schul; da also schulmeister und kinder jederzeit auf guter hut stehen

In seinem Bild von 1858 zeigt uns der Historienmaler Adolf Menzel, wie er sich die Visitation einer Dorfschule durch den Preussenkönig Friedrich Wilhelm I. (1688 – 1740) vorstellt. Neben einer schlagkräftigen Armee und einer effizienten Verwaltung war dem König der Ausbau der Volksschule ein grosses Anliegen. Der Maler vergass freilich, dass zu Beginn des 18. Jahrhunderts noch keine Schiefertafeln in Gebrauch waren. (Schiffler Horst und Winkler Rolf: «Tausend Jahre Schule». Eine Kulturgeschichte des Lernens in Bildern. Belsler Verlag, Stuttgart und Zürich, 6. Auflage 1999, S. 86)



müssen.»<sup>5</sup> Pfarrer Felix Waser in Bischofszell war mit seinen Lehrern zufrieden: «Sie sind alle rechte männer, über deren auführung nichts zu klagen ist.»<sup>6</sup> Dennoch scheinen sie der Leitung zu bedürfen, denn auf die Frage «Lässt er sich von dem pf[arre]r führen etc.?» antwortet Waser: «Wenn der pf[arre]r zu gegen ist, ich sehe aber wohl, dass es bey einigen in der zwischenzeit nicht all zu genau müsse befolget worden seyn, denn wenn sie jezt das ihnen vorher empfohlene thun wollen [...]»<sup>7</sup> Die Volksweisheit: Ist die Katze aus dem Haus, dann tanzt die Maus, erfährt hier eine Bestätigung...

*«Er kommt unerwartet in die schul; da also schulmeister und kinder jederzeit auf guter hut stehen müssen.»*

## Schulleitung in der Helvetik

Die Helvetische Verfassung postulierte die Trennung von Kirche und Staat, erklärte das Bildungswesen zur Staatsaufgabe und entzog der Kirche ihren bestimmenden Einfluss. Als Zwischenlösung bis zum Erlass des Unterrichtsgesetzes, das allerdings wegen der schwierigen Zeitumstände nie in Kraft trat, sollten nach einem Dekret von Bildungsminister Philipp Albert Stapfer in den Kantonen Erziehungsräte die Leitung der Schulen übernehmen. Obwohl diese eigentlich aus weltlichen Herren zusammengesetzt sein sollten, spielten die Pfarrer nach wie vor eine wichtige Rolle. Im Thurgau war dies der zum Sekretär des Erziehungsrates bestimmte Frauenfelder Pfarrer Johann Melchior Sulzberger (1761 bis 1841), der das thurgauische Schulwesen während dreier Jahrzehnte massgeblich beeinflusste. Als eine der ersten Amtshandlungen ernannte



Die Karikatur von 1825 zeigt das oft harte Los der Schulmeister im 18. und frühen 19. Jahrhundert. Der beliebte Pfarrer ist der Vorgesetzte des Lehrers und hat die Schule regelmässig zu visitieren. Um das Familieneinkommen aufzubessern, übt der Lehrer nebenbei noch das Schusterhandwerk aus und betreibt zusätzlich eine kleine Landwirtschaft. Weil die Wohnstube meist als Schulzimmer zu dienen hatte, ist auch das Familienleben in den Unterricht einbezogen. Schliesslich finden sich auch noch Anspielungen auf die damals üblichen Strafmethoden.

der Erziehungsrat für jeden Bezirk einen Schulinspektor. Unter diesen waren mehrere Pfarrer. Zudem war es schwierig, genügend pädagogisch geschulte und interessierte Männer zu rekrutieren, da Stapfer für diese «uneigennütigen Patriotismus und aufgeklärte, unermüdete Tätigkeit» verlangte, aber nur Barauslagen zu entschädigen bereit war.<sup>8</sup> Während der Helvetik änderte sich im Schulwesen kaum etwas. Die geplanten Reformen blieben auf dem Papier und wurden erst drei Jahrzehnte und zum Teil noch später umgesetzt. Im souveränen Kanton Thurgau nach 1803 hatte ein zwölfköpfiger Schulrat unter dem Präsidium von Regierungsrat Hanhart die Aufsicht über das Schulwesen. Ausführendes Organ, mit dem Titel eines Schuldirektors, war der oben erwähnte Pfarrer Johann Melchior Sulzberger. Nach einem Dekret von 1810 hatte jede Kirchgemeinde mindestens eine Alltags- und eine Repeiterschule zu führen. Der Ortspfarrer und die fünf Wahlmänner der Gemeinde amtierten als Schulbehörde mit Aufsichtspflicht. In der Zeit der Restauration nach 1815 unterstanden die Schulen je nach Konfession der Gegend einem evangelischen und einem katholischen Administrativrat, was mit Rückschritten verbunden war. So verzichtete die evangelische Behörde aus finanziellen Gründen auf die Schulinspektion und die Lehrerbildungskurse.<sup>9</sup>

### Schulaufsicht im Unterrichtsgesetz von 1833<sup>10</sup>

Die liberale Kantonsverfassung von 1831 machte die Schule definitiv zur Staatsaufgabe und übertrug die Oberaufsicht einem neunköpfigen Erziehungsrat. Das Gesetz von 1833 regelte die Schulaufsicht in §32 bis §36. In jedem Bezirk wurde, «unter billiger Berücksichtigung der (konfessionellen) Parität, eine Inspektionskommission von drei bis fünf Mitgliedern bestellt; durch welche jede Schule in bestimmten Zeiträumen untersucht, Fleiss und Tüchtigkeit des Lehrers, so wie die Amtstreue der Vorsteher der Schulen geprüft werden.» Die Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften wurde durch die Schulbehörde kontrolliert. Dazu

hatte jede Woche mindestens ein Mitglied der Schulbehörde einen Schulbesuch zu machen und diesen mit einem Eintrag ins Schultagebuch zu dokumentieren. Bei wichtigen Schulanlässen hatten immer alle Behördemitglieder anwesend zu sein. Der Ortspfarrer war der «spezielle Aufseher der Schulen seines Kirchsprengels» und sollte dafür sorgen, dass Schulbehörde, Lehrer und Eltern die gesetzlichen Vorschriften beachteten. Nützten seine Rügen nichts, verfügte er allerdings über keine Strafkompetenzen, sondern hatte seine Beobachtungen dem Inspektorat zu melden. Im Unterrichtsgesetz von 1875 wurden die Aufsichtspflichten der Schulbehörden wesentlich detaillierter aufgeführt, statt jede Woche hatten sie nur noch jeden Monat einen Schulbesuch abzustatten, und der Pfarrer als «spezieller Aufseher» hatte ausgedient. Der Staat überprüfte die Schulen und ihre Behörden durch vom Regierungsrate ernannte Inspektoren. An dieser Regelung der Schulaufsicht änderte sich bis gegen Ende des 20. Jahrhunderts nichts Grundsätzliches. Immerhin etablierte sich mit der Zeit in den meisten Schulen als Bindeglied zwischen Lehrerschaft und Behörde ein sogenannter Schulvorstand. Dieser wurde von der Lehrerschaft bestimmt, übernahm einige der ursprünglich von der Behörde zu erledigenden Aufgaben und durfte als Vertreter des Kollegiums an den Sitzungen der Schulbehörde teilnehmen. Wahl, Amtsdauer und Aufgabenbereich waren an den Schulen unterschiedlich geregelt. Seine Stellung als «primus inter pares» war nicht immer

einfach und wurde dort, wo die Funktion turnusgemäss im Kollegium wechselte, oft als Belastung empfunden. Einige Aufgaben des Schulvorstandes gehören heute zum Pflichtenheft der Schulleiter.

### Schulleitungen und Teilautonomie der Schulen ab 1995

Schulleitungen im heutigen Sinne begannen sich in der Schweiz zuerst im Kanton Zürich ab 1995 in Zusammenhang mit der Einführung der «Teilautonomen Volksschule TaV» zu etablieren. Damit sollte eine Trennung zwischen strategischer und operativer Schulführung vollzogen werden. In Zürich war es Erziehungsdirektor Ernst Buschor, der mit der Einführung des «New Public Managements» für Schulleitungen warb. Aus dem Kreis der Lehrpersonen waren ob seiner zugespitzten Rhetorik mit dem Wortschatz von Management und Marktwirtschaft vornehmlich kritische Töne zu vernehmen.<sup>11</sup> Die mehrheitlich positiven Stimmen aus den Versuchsschulen vermochten die Skepsis zu mildern. Die Einfügung einer Hierarchiestufe zwischen Lehrpersonen im Kollegium selbst und den Schulbehörden führte an einigen Orten zu erheblichen Verwerfungen. Wichtig war etwa die Frage: Ist mein Semikollege, der jetzt Schulleiter ist, immer noch mein Kollege?<sup>12</sup> Weitere Fragen sind noch immer umstritten: Sollen Schulleitungen unterrichten oder können «Systemfremde» ohne pädagogischen Hintergrund Schulen leiten?<sup>13</sup> Im Thurgau regeln die Paragraphen 53 bis 57 des Volksschulgesetzes<sup>14</sup> die Aufgaben der Schulleitung. Inzwischen sind Schulleitungen in den Volksschulen implementiert, die Konsolidierung wird, wie man der Thurgauer Zeitung entnehmen konnte, allerdings noch etwas Zeit beanspruchen.<sup>15</sup>

### ANMERKUNGEN

<sup>1</sup> Vgl. Lengwiler, M., Rothenbühler, V. & Ivedi, C. (2007). Schule macht Geschichte. 175 Jahre Volksschule im Kanton Zürich 1832-2007. Vgl. S. 288

<sup>2</sup> Tröhler, D. & Schwab, A. (Hrsg.) (2006). Volksschule im 18. Jahrhundert. Die Schulumfrage auf der Zürcher Landschaft in den Jahren 1771/1772. Bad Heilbrunn: Julius Klinkhardt. Vgl. S. 99ff.

<sup>3</sup> Ebd. S. 100

<sup>4</sup> Ebd. 102

<sup>5</sup> StAZH A 313 (Faszikel 3, Nr. 60)

<sup>6</sup> StAZH A 313 (Faszikel 3, Nr. 53-54)

<sup>7</sup> Ebd.

<sup>8</sup> Schwarz, R. (1994). Schule und Erziehung. In Schoop, A. u.a. (Hrsg.). Geschichte des Thurgaus Bd. 3, Sachgebiete II. Frauenfeld Huber, 1994. Vgl. S. 117 f.

<sup>9</sup> Ebd. S. 118ff.

<sup>10</sup> Der Abschnitt stützt sich auf StA TG, Schulgesetze von 1833 und 1875

<sup>11</sup> Vgl. Lengwiler, M., Rothenbühler, V. & Ivedi, C. (2007). Schule macht Geschichte. 175 Jahre Volksschule im Kanton Zürich 1832-2007. Vgl. S. 264f.

<sup>12</sup> Vgl. ebd. S. 265

<sup>13</sup> Thurgauer Zeitung, 5. Februar 2013

<sup>14</sup> RB 411.11 – Gesetz über die Volksschule vom 29.08.2007, in Kraft seit: 01.01.2008

<sup>15</sup> Thurgauer Zeitung, 19. September 2013



UNTERRICHT

## Vom guten Moment – Didaktik der Basisstufe

Die Lehrerin, Heilpädagogin und Psychologin Patricia Büchel legt in jeder Beziehung ein aussergewöhnliches Buch zur Basisstufe vor. Nimmt man es in die Hand, begeistern schon die äussere Erscheinung und die gediegene Aufmachung des Inhalts. Unglaublich, wie viele tiefgründige Gedanken, Praxisbeispiele, Impulse, Aspekte, Lektionsbeispiele und Hilfestellungen die Autorin zusammengetragen hat! Die Publikation ist derart gehaltvoll, dass wir sie nachdrücklich zum Erwerb empfehlen. Ein Wertmüsstropfen sei erwähnt: Wir vermessen Illustrationen und Fotos aus dem Schulalltag, ist es doch stets wertvoll, eigene Überlegungen mit Visualisierungen zu koppeln.

### Inhalt

- Grundlagen Basisstufe: Leitideen, Bildungs- und Erziehungsziele, Rahmenbedingungen
- Allgemeine Didaktik zur Basisstufe: Sozial- und Unterrichtsformen, Erfassen, Beurteilen, Evaluation, Vorbereitung des Unterrichts, Zusammenarbeit
- Didaktik der einzelnen Förderbereiche: Selbst-, Sozial- und Sachkompetenz

Patricia Büchel

«Vom guten Moment – Didaktik der Basisstufe»

Eigenverlag; ISBN 978-3-033-03892-9

CHF 39.40

[www.vom-guten-moment.ch](http://www.vom-guten-moment.ch)