Zeitschrift: Schweizer Schule

Herausgeber: Christlicher Lehrer- und Erzieherverein der Schweiz

Band: 74 (1987)

Heft: 2: Schulklima : Zusammenarbeit und Fortbildung im Schulhaus ; Thesen zur Informatik

Artikel: Eine gute Schule ist mehr als die Summe ihrer guten Lehrer

Autor: Osswald, Elmar

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-527304

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: 13.07.2025

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

Eine gute Schule ist mehr als die Summe ihrer guten Lehrer

Elmar Osswald

Wie Schule auf die Schüler (und die Lehrer) wirkt, ist mehr als die Summe der Einzelleistungen, welche hinter den Türen der Klassenzimmer erbracht werden. Der Leiter des Basler Instituts für Unterrichtsforschung und Lehrerfortbildung stellt einige Erkenntnisse der Schulwirkungsforschung vor, insbesondere des Konstanzer Bildungsforschers Prof. Helmut Fend.

Wissen Sie es? Halten Sie Ihre Schule für gut? Und weshalb? Wozu überhaupt darüber nachdenken? Gut hat doch **der Lehrer** zu sein. **Er** ist der Garant des guten Unterrichts, der Gradmesser der guten Schule, der alles entscheidende Punkt des Bildungswesens. Stimmt diese Auffassung? Wenn ja, wie wird sie begründet? Wenn nein, was dann? Wenn jein, **wie** dann weiter?

Was ist eine gute **Schule?** Sie lesen richtig, die **Schule** steht im Zentrum, die **Schule** als **lebendiger Organismus,** als humane Organisation ist gemeint. Die Schule als **Ganzheit** ist angesprochen.
In dieser Ganzheit bildet die einzelne Lehrerpersönlichkeit einen zwar wichtigen Teil, aber eben nur einen Teil der Ganzheit. Aus andern Organisationen wissen wir heute, dass sie nur dann als gut bezeichnet werden können, wenn ein Synergieeffekt erzielt wird, d.h. wenn die Kräfte in die gleiche Richtung wirken und sich gegenseitig nicht aufheben.

Aus anderen Organisationen wissen wir, dass
– Menschen verschieden sein **dürfen** und
– die Stärken dieser verschiedenen Menschen die Güte der Organisation ausmachen, sofern es gelingt, sie synergetisch zu ordnen und produktiv werden zu lassen.

Was ist also eine gute Schule?
Ich beginne zunächst bei jenem Selbstverständnis, das Schulen über Jahrzehnte hinweg begleitet hat.
Eine Schule ist gut, wenn sie ein hohes Bildungsniveau erreicht bei den Schülern.

Es ist die tradierte Antwort aus einer Zeit, in der Schulen sich auf Unterrichten und Wissenvermitteln beschränken konnten, weil die Erziehung von der Familie und durch die soziale Kontrolle einer Umwelt besorgt wurde, die sich in ihren Werthaltungen, Verhaltenseigenschaften, Bedürfnissen und Interessen kaum wesentlich voneinander unterschieden. Die Schulen und ihre Vertreter, die Lehrer, konnten sich ganz selbstverständlich auf Werthaltungen wie
– Wertschätzung von Bildung
– Anerkennung der Erwachsenenautorität
– Selbstdisziplin der Schüler als Bestandteil der Identitätsfindung
verlassen.

Mittlerweile, wir wissen es, sind rasante Veränderungen über die Menschheit hereingebrochen. Sie scheinen den Menschen über den Kopf zu wachsen und lassen sich vielleicht am besten in einem Bild zusammenfassen. Es wird erzählt, dass ein amerikanischer Indianer, soeben aus dem Düsenjet entstiegen, sich am sandigen Rande der Flugzeugpiste von Algier niedergelassen habe und lange Zeit verharrend dort gesessen hätte. Gefragt, was er denn da tun würde, habe er zur Antwort gegeben: «Ich warte auf meine Seele.»

Das, was einmal als einziges Kriterium eine gute Schule ausmachte, das hohe Bildungsniveau, ist so heute nicht mehr gegeben, stammt aus einer Zeit, in der die Umwelt anders funktionierte, ist mit tradierten Mitteln, Denkgewohnheiten und Verhaltensweisen nicht mehr zu schaffen.

Weshalb also den status quo ante beschwören und die miesen Verhältnisse beklagen? Besser scheint mir, nüchtern festzustellen, was ist, und dann das Geschick in die eigenen Hände zu nehmen.

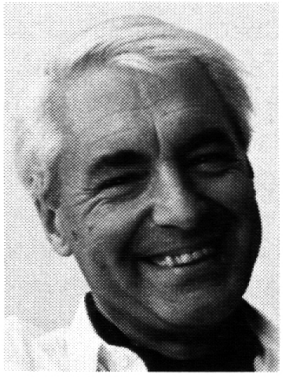
Ich verwende im folgenden den Begriff Schule im Sinne der Organisationsentwicklung. Die Schule ist eine Organisation, d.h. ein Zusammenschluss von Menschen (Rektor, Lehrer, Schüler, Abwart, Eltern, Behörden usw.) zur Verwirklichung bestimmter Ziele. Wenn eine Schule aus mehreren Schulhäusern besteht, bildet das einzelne Schulhaus die Organisationseinheit. Ihr wird in meinen Überlegungen der zentrale Platz zugewiesen, weil die Schule als Ganzheit am ehesten in der Lage scheint, jene erzieherische Wirkung zu erzielen, die Resignation überwinden, Arbeitszufriedenheit, Leistungsbereitschaft und Lebensfreude festigen bzw. neu entstehen lässt. Damit wird bewusst eine Mittlerposition zwischen der geisteswissenschaftlichen Position der Pädagogik, die in **der Person des Lehrers** die zentrale Einheit für die pädag. Wirkung erblickte und der gesellschaftswissenschaftlichen Position, die in der **Veränderung des Bildungssystems** insgesamt eine zentrale Wirkungseinheit vermutete, eingenommen.

Ich tue es, indem ich mich dem Thema umgekehrt zu nähern versuche und auf Zustände hinweise, die Helmut Fend als pathologische Zustände bezeichnet hat. Fend ist Professor in Konstanz. Er befasst sich seit einiger Zeit mit schulischen Sozialisationsfragen und hat neulich ein Arbeitspapier[1] vorgelegt, worin er über Erfahrungen berichtet, die er in englischen und russischen Schulen gesammelt hat. Er präsentiert darüber hinaus eine breit angelegte Untersuchung in deutschen Schulen zum Thema «Gute Schulen – schlechte Schulen», die u.a. zu den nachfolgenden Erkenntnissen geführt hat.

a) **Gleichgültige Schulen sind schlechte Schulen.** Damit ist das Fehlen der **gemeinschaftlichen** Beobachtung und aktiven Beeinflussung von problematischem Verhalten von Kindern gemeint, die sich heute in der Erziehung andere Behandlungs- und Umgangsformen gewohnt sind als vor dreissig bis vierzig Jahren. Der geringe Konsens in Lehrerkollegien bei Erziehungsfragen führt nach Fend[2] zu Arbeitsverdrossenheit.

Der geringe Konsens kann auch das Resultat von ausgeprägten Fraktionierungstendenzen im Lehrkörper sein. Fraktionierungstendenzen treten auf, wenn sich schon Fronten gebildet haben. Das Resultat ist für die Schule auf jeden Fall verheerend. Der Synergieeffekt ist negativ. «Synergie bedeutet ja zusammenwirken, in gleiche Richtung wirken»[3] und spielt in erfolgreichen Unternehmen eine wichtige Rolle.

b) **Missmutige Schulen sind schlechte Schulen.** Aus der Industriesoziologie ist bekannt, dass «die **Arbeitszufriedenheit** ein wichtiges Kriterium für das Funktionieren eines Betriebes bzw. einer Arbeitseinheit bildet. Geringe Arbeitszufriedenheit beeinträchtigt nicht nur das subjektive Wohlbefinden am Arbeitsplatz, sondern auch die Konfliktlösungsfähigkeit der sozialen Einheit und schliesslich auch die Produktivität einer Gruppe».[4]



Elmar Osswald, geb. 1936 in Gossau SG. 1956 Primarlehrer in Fontnas, Wartau SG. 1960 Sekundarlehrer in Muttenz BL. 1966 Lehrbeauftragter für Oberstufenmethodik. 1971 Hauptlehrer für Allgemeine Didaktik und Lehrverhaltenstraining am Lehrerseminar Liestal. Seit 1981 Vorsteher des Instituts für Unterrichtsfragen und Lehrerfortbildung (ULEF) des Kantons Basel-Stadt.

Die Untersuchungen von Fend haben ergeben, dass die **Arbeitszufriedenheit in erster Linie mit den Verhältnissen der Lehrer untereinander zusammenhängt.** Arbeitszufriedenheit entsteht, wenn sich Lehrer gegenseitig unterstützen und in einem Kontext leben, «in dem die Wahrnehmung vorherrscht, dass eine aktive Problembewältigung erfolgt und dass diese Problembewältigung auch erfolgreich ist.»[5]

c) **Langweilige Schulen sind schlechte Schulen.** Langweilige Schulen sind Schulen, in denen nichts los ist, die keine Feste feiern, keine Ausstellungen und Feiern durchführen, wo das reichhaltige Innenleben fehlt, wo der Stundentrott im ¾-Takt seinen Lauf nimmt, wo die Schüler nicht «**Unsere** Schule» sagen.

d) Es gibt Schulen in unserem Bildungssystem, in denen die **Bedeutung des Schulleiters für die Erziehungskultur einer Schule** unterschätzt wird. Es gibt zuviele Schulen, die überhaupt keinen Schulleiter haben, den es gar nicht gibt, weil ihn die Struktur nicht vorsieht.

Es gibt zuviele Schulen, die mit Schulleitern leben müssen, die über zu geringe Kompetenzen verfügen. Dabei haben Schulen Schulleiter nötig, die sich durch Unternehmergeist auszeichnen, die Lehrer in Entscheidungsprozesse einbeziehen, die initieren, unterstützen, ermutigen, beraten; die fähig sind Orientierung, Sinn und Struktur zu vermitteln, die Initiativen unterstützen statt verhindern; kurz: die **führen** statt **verwalten.** Schüler erleben Schule vorwiegend als Stätte der Erwachsenen und nicht als Stätte des lebendigen Austausches zwischen den Generationen. Es scheint, dass das staatliche Bildungswesen weder «den globalen Bedrohungszusammenhang noch den Wandel ihre Klientel genügend zur Kenntnis genommen hat».[6]

Lassen Sie mich jetzt zurückkehren zur Ausgangsfrage «Was ist eine gute Schule?»

Fend kommt zu folgenden Ergebnissen:[7]
«**Gute Schulen** sind solche, in denen sich Lehrer und Schüler über Jahre kennen, in denen gegenseitige Besonderheiten und Eigenheiten wahrgenommen und toleriert werden.

Gute Schulen werden von Lehrergremien getragen, die nicht von unüberprüfbaren Fraktionen, von Kämpfen bis aufs Messer, gekennzeichnet sind.

In guten Schulen dominiert nicht eine Gruppe von Lehrern in weltanschaulicher Selbstgewissheit und drängt die andern wegen ihrer Anschauungen im selbstgefälligen ‹Wir sind eigentlich **die** Schule› an die sozialen Ränder.

Gute Schulen sind gestaltete Schulen, im sozialen wie im räumlichen Bereich; sie sind keine Wartesäle dritter Klasse, keine Notunterkünfte und Kasernen.

In guten Schulen passiert etwas; es ist ‹viel los›, Feste werden gefeiert, Ausflüge organisiert, Ausstellungen arrangiert – wobei die jeweilige Vorbereitung wichtiger ist als die Durchführung.

In guten Schulen herrscht keine miese Stimmung unter den Lehrer, Unzufriedenheit und Gereiztheit sind nicht chronisch.

In guten Schulen herrscht keine aggressive Stimmung gegen die Schüler, es wird nicht dauernd und ausschliesslich über ‹Schrott› und ‹Dünnbrettbohrer› und ‹Pfeifen› gesprochen. Hausbau, Ferien, günstige Darlehen bilden nicht das zweite Gesprächsthema.

In guten Schulen haben Lehrer Zeit für die Schule. Freudlosigkeit, Langeweile und Konzeptlosigkeit sind in schlechten Schulen zu finden.

Gute Schulen sind nicht überbürokratisiert, sie verschüchtern die Schüler nicht, sie ersticken Aktivitäten nicht in Regelungen und Ängstlichkeiten.

In guten Schulen fühlen sich Lehrer und Schüler angenommen, akzeptiert – **gekannt** und **gesehen** im buchstäblichen Sinne. ‹Ich bin da und die andern wissen das.›
Dies ist eine wichtige Grundstimmung.

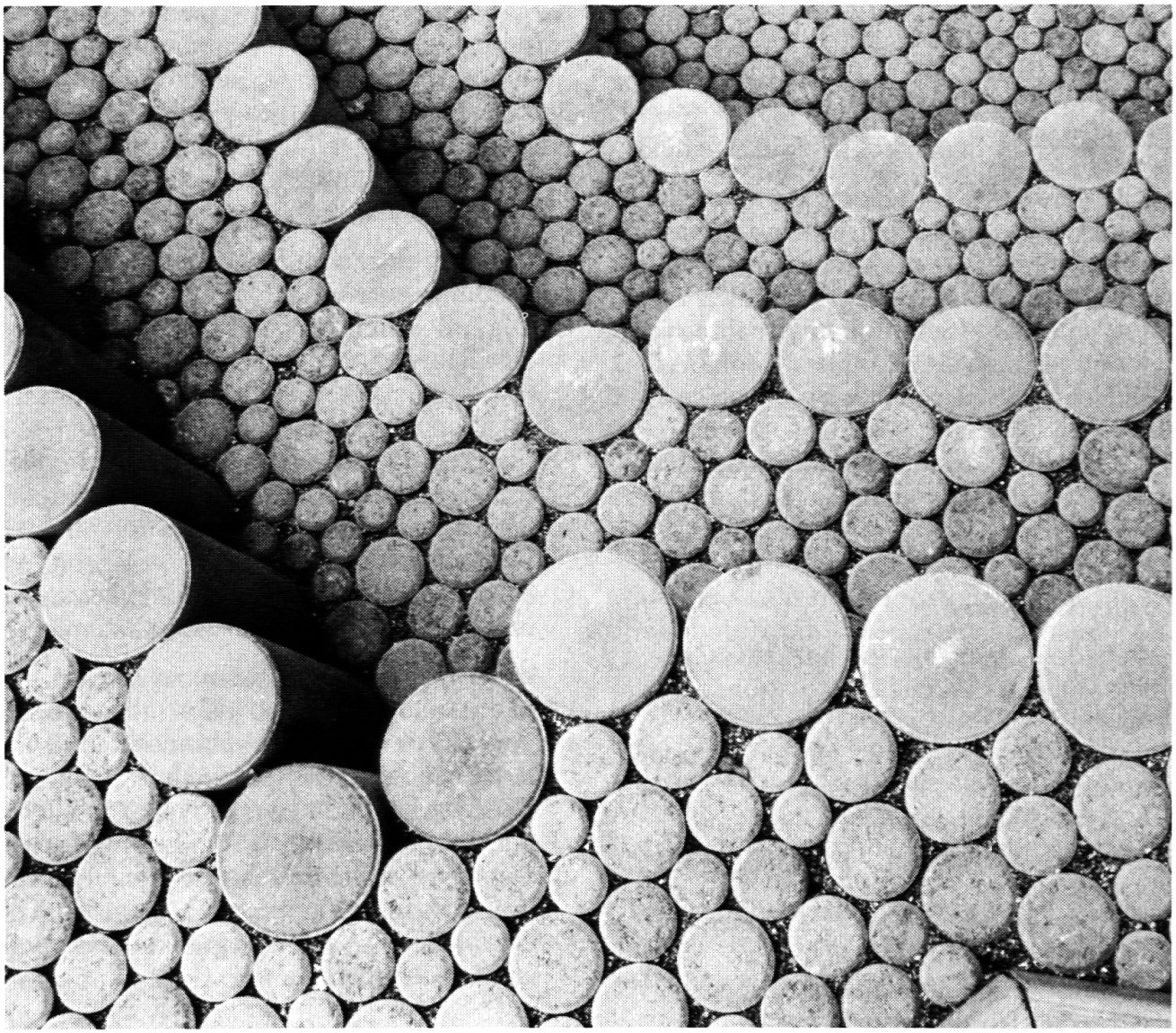
In guten Schulen sind Lehrer zugleich kritisch beobachtend, handlungsbereit und zufrieden.

In guten Schulen lassen sich Lehrer nicht von den Schülern tyrannisieren – aber sie wollen auch nicht herrschen.

In guten Schulen ist eine freundliche, lockere Atmosphäre spürbar, Lehrer sind gerne dort, Schüler fühlen sich wohl und Eltern haben den Eindruck, ihr Kind, Ruth, Miriam und Moritz ist dort gut aufgehoben.

Sie werden **gefordert,** ohne überfordert zu werden.
Sie **gehören dazu,** ohne in allem besser sein zu wollen.
Sie **wachsen** und **gedeihen.**»

Anmerkungen

[1] + [2] Fend, Helmut: Gute Schulen – Schlechte Schulen. Unveröffentlichtes Arbeitspapier, S. 74f, 1986, vorgetragen an der Tagung des DVLFB in Loccum, BRD
[3] Magyar, Kasimir M.: Pioniere und Pionierunternehmen. Die Orientierung Nr. 86, Schweiz. Volksbank, 1986
[4] Fend: a.a.O., S. 63
[5] Fend: a.a.O., S. 67
[6] Bohnsack, Fritz: Struktur einer guten Schule heute. Referat anlässlich der Tagung des DVLFB in Loccum, BRD, vom 19. bis 23. Mai 1986
[7] Fend: a.a.O., S. 112f.

Besonderheiten und Eigenheiten zu einem Ganzen gefügt