Schulleitungen sollten auch mal NEIN sagen

Category: Blog
geschrieben von Gastautor | 18. November 2026



Immerfort dreht sich die Diskussion um die Lehrkräfte und ihre zunehmende Belastung von allen Seiten – von der verhaltensauffälligen Schülerschaft, von beratungsresistenten und besserwisserischen Eltern sowie durch permanente mediale Ablenkung und Zerstreuung. Das ist zwar zutreffend, beleuchtet aber nur einen Teil der Wahrheit. Etwas Wesentliches wird ausgeblendet: der Anteil, den übereifrige und praxisferne Schulleitungen selbst an dieser Gemengelage haben. Denn sie sind in einer Schlüsselposition und könnten vereint das Bildungssystem nachhaltig beeinflussen – wenn sie denn wollten. Die Frage ist nur: Wer hat in diesen Zirkeln den Mut, auch dezidiert nein zu sagen, wenn es darum geht, nicht

noch mehr verordnete «Impulse» umzusetzen für noch mehr «qualitätssichernde» und zeitraubende «Pilotprojekte»?

> *Nicht diejenige Schulleitung ist die beste, die alle Vorgaben der Schulverwaltung buchstaben- und obrigkeitsgetreu umsetzt, sondern die, die selbstlos und mutig die Spreu vom Weizen trennt, was Relevanz und Zumutbarkeit im schulischen Alltag angeht.*



Anton Zangerl, Lehrmittelautor «Fremdwörter»

Nicht diejenige Schulleitung ist die beste, die alle Vorgaben der Schulverwaltung buchstaben- und obrigkeitsgetreu umsetzt, sondern die, die selbstlos und mutig die Spreu vom Weizen trennt, was Relevanz und Zumutbarkeit im schulischen Alltag angeht. Kurz: eine Schulleitung mit Rückgrat, die nicht gegen ihre Lehrerschaft, sondern für sie eintritt und sich mit ihr identifiziert.

Möglich wird dies nur, wenn die Leitungsebene den Draht zur Basis nicht verliert und wenn ihre Mitglieder selber noch unterrichten. So betreffen die Vorgaben auch sie selber, und sie können praxisnah einschätzen, was Sinn macht und was bloss ein kostspieliger amtlicher Rohrkrepierer ist.

Ich spreche aus eigener langjähriger Erfahrung «an der Front»: Sowohl an einer Zürcher Kantonsschule sowie an einer kantonalen Berufsfachschule habe ich erlebt, dass sich Schulleitende sukzessive aus dem Unterricht zurückgezogen

haben – offiziell aufgrund zunehmender bürokratischer Überlastung. Die Lehrerschaft ihrerseits hat diesen Rückzug in Form einer zunehmenden Administrativ- und Kontrollkultur zu spüren bekommen, und es wurde deutlich, welche Kluft und Entfremdung an Bildungsstätten entsteht, wenn die Leitungsebene nicht mehr mit der Unterrichtsebene auf Augenhöhe korrespondiert.

Der Gipfel war, als an einer der Lernstätten vor über einem Jahrzehnt eine alljährlich stattfindende Benotung und Kompetenzbewertung der Lehrkräfte durch die Schülerschaft (sic!) eingeführt wurde – vollzogen von einer teuren externen Firma. Verkauft wurde dies als Schritt zur «Gewährleistung höherer Schulqualität».

> *Die Lehrerschaft ihrerseits hat diesen Rückzug in Form einer zunehmenden Administrativ- und Kontrollkultur zu spüren bekommen.*

Besonders unter den jüngeren Lehrpersonen hat dieses Benotungssystem grosse Ängste und regelrechte Panik ausgelöst – trotz Versicherung von oben, dass man in der Schulleitung keinerlei Einsicht in die Ergebnisse dieser Befragung habe…

Solche und ähnliche «Instrumente der Qualitätssicherung» haben nicht nur gemäss meinem Empfinden in einer sauberen und ehrlichen Schulkultur rein gar nichts zu suchen – sie sind repressiv und vertrauensfeindlich.

Forderung für eine gesunde, verschlankte und zukunftsträchtige Schule

Unsere Schulen sind ohnehin schon auf allen Ebenen stark gefordert – neben gesellschaftlichen Ansprüchen haben sich mittlerweile auch die profitorientierten Technologie-Giganten in den Schulstuben eingenistet und ziehen die Aufmerksamkeit der Lernenden magisch auf ihre nervösen Inhalte. Sie werden zur ernsthaften Bedrohung des analogen Unterrichts und verkürzen die ohnehin schon geringe Aufmerksamkeitsspanne noch zusätzlich. Das ist besorgniserregend. Besonders stossend in diesem Kontext: Ihre eigenen Kinder schicken die Tech-Tycoons meist an herkömmliche Schulen ohne Zugang zum Internet…

> *Sie muss sicherstellen, dass Schulleitende auf allen Stufen zwingend noch einige Lektionen unterrichten und so am Puls des Geschehens bleiben.*

Wohlgemerkt: Es geht nicht um ein Zurückdrehen der Geschichte und nicht um die Abschaffung digitaler Medien an den Schulen, aber sehr wohl um deren strikte Einhegung. Im sicheren Wissen darum, dass Aktivismus an diesen Geräten durch Wisch- und Tippbewegungen nicht nachhaltig ist. Die echten Spuren im Gehirn werden durch die Rückbesinnung auf herkömmliches Schreiben, Lesen und Rechnen mit und auf Papier gelegt – und dazu braucht es viel Zeit und Musse und genauso viel Beziehungsarbeit, aber sicher kein überzüchtetes Bildungsmonitoring und zuallerletzt das auf unteren Schulstufen völlig deplatzierte SOL (selbstorganisiertes Lernen).

Genau da muss eine fruchtbare Schulpolitik ansetzen: Sie muss sicherstellen, dass Schulleitende auf allen Stufen zwingend noch einige Lektionen unterrichten und so am Puls des Geschehens bleiben. Nur dies garantiert das Verständnis für die echten Probleme an der Basis. Das heisst auch, dass Schulleitungen ohne Unterrichtsbefähigung nichts in diesem schwierigen Metier verloren haben.

Fazit

Wenn Leitungspersonen von Funktionären wieder zu aktiven und motivierten Lehrerinnen und Lehrern würden, lösten sich viele Probleme von selbst, der bürokratische Überbau würde sich auf natürliche Weise massiv verkleinern. Dann wäre es auch möglich, einen an sich noch immer äusserst sinnvollen Beruf wieder attraktiver zu machen, und es wäre wieder ein kompetenter, mit Verve geführter Unterricht denkbar, dessen seriöse Vorbereitung allein schon eine Kunst für sich ist.