



Botschaft des Stadtrates an den Gemeinderat

105632 / 710.01

Reorganisation der Schulleitung an der Stadtschule Chur

Antrag

Die Führungspensen an der Stadtschule betragen ab Schuljahr 2014/15 insgesamt maximal 1'200 Stellenprozent. Der Stellenplan wird um 600 Stellenprozent auf neu 63'417 Stellenprozent erhöht (Bereich Stadtschule).

Zusammenfassung

Die Leitung der Stadtschule ist mit aktuell 608 Stellenprozent stark unterdotiert. Die Führung kann sowohl innerhalb der Schuldirektion als auch in den Schulhäusern nur unvollständig wahrgenommen werden. Insbesondere der Unterricht als Kernbereich der Schule wird durch die Schulleitungen ungenügend abgedeckt. Es finden keine regelmässigen Unterrichtsbesuche statt, Qualitätsdefizite können nicht in jedem Fall aufgedeckt und behoben werden.

Eine neue Struktur innerhalb der Schuldirektion soll die Aufgaben und Abläufe vereinfachen. Als zusätzliche Aufgabe der Schulleitungen vor Ort sollen künftig auch alle Lehrpersonen der Stadtschule regelmässig im Unterricht besucht und ihre Arbeit gesamthaft beurteilt werden.

Die neue Schulführungsstruktur wird damit den kantonalen Vorgaben sowie den Vorgaben des städtischen Personalrechts entsprechen und auf einem umfassenden Personalentwicklungskonzept basieren. Um diese zusätzlichen Aufgaben erfüllen zu können, müssen die Führungspensen ausgebaut werden. Aufgrund der neuen Bestimmungen für die Subventionierung von Schulleitungen durch den Kanton führt dieser Ausbau zu moderaten Mehrkosten im Umfang von Fr. 88'000.-- pro Jahr.

In einer weiteren Botschaft legt der Stadtrat gleichzeitig einen Vorschlag für die Reorganisation der strategischen Führungsstrukturen an der Stadtschule vor. Dieser trägt dem Auftrag Dominik Infanger und Mitunterzeichnende betreffend unabhängiger Schulrat Rechnung und ermöglicht im strategischen Bereich einen neuen, zeitgemässen Weg der Schulführung.



Bericht

1. Ausgangslage

Die operative Führung der Stadtschule ist zurzeit in einem zweistufigen Modell organisiert. Die Schuldirektion übernimmt die übergeordneten Aufgaben, die Schulhausvorstände sind für ihre Schuleinheiten zuständig, sind jedoch aufgrund ihres geringen Führungspensums nicht in der Lage, alle Aufgaben und Verantwortlichkeiten in genügendem Masse wahrzunehmen. Das zweistufige Führungssystem hat sich im Grundsatz bewährt und ist in den meisten vergleichbaren Gemeinden der Schweiz üblich.

Die Führungspensen im Bereich der Schuldirektion haben sich in den letzten Jahrzehnten nicht wesentlich verändert. Seit den 1970er-Jahren wurde die Stadtschule durch einen Schuldirektor sowie fünf Schulvorsteher geführt. Ihr Führungspensum betrug bis 2005 (letzte Schulleitungsreform) insgesamt 260 Stellenprozente. Ab 2005 wurden die Schulvorsteher durch Vizedirektoren abgelöst, das Gesamtpensum aber beibehalten. Im Jahre 2009 wurden diese Führungspensen vom Schulrat im Rahmen der neuen kantonalen Subventionsordnung von bisher 260 Stellenprozenten auf 300 Stellenprozent erhöht. Am 20. Dezember 2012 hat der Gemeinderat an seiner Budgetsitzung davon 100 Stellenprozent gestrichen, so dass das Führungspensum auf der Stufe Schuldirektion aktuell bei 200 Stellenprozenten liegt.

Die Führungspensen vor Ort (Schulhausvorstände) haben sich mit der wachsenden Komplexität der Schule in den letzten 15 Jahren in etwa verdreifacht und liegen im Moment bei 408 Stellenprozenten. Basis der aktuellen Berechnungen bildet die Schulleitungsverordnung des Kantons aus dem Jahre 2009. Dort wird festgehalten, dass pro 25 Einheiten (Klassen) vom Kanton ein Vollpensum Schulleitung subventioniert wird (Art. 6). Die Stadtschule hatte im Jahre 2009 insgesamt 175 Klassen (inklusive Kleinklassen), was die Gesamtsumme von gut 700 Stellenprozenten im Führungsbereich ergab.

Mit dem neuen kantonalen Schulgesetz wurde die Subventionierung der Schulleitungen auf eine komplett neue Basis gestellt und eine Regelpauschale von Fr. 300.-- pro Schüler/Schülerin unabhängig von der Finanzklasse festgesetzt, was den Beitrag an die Schulleitungen ab August 2013 markant erhöht.

2. Veränderungsbedarf in der Führungsstruktur der Stadtschule

In der aktuellen Struktur und insbesondere mit den aktuellen Führungspensen können nicht alle Aufgaben, welche gemäss kantonalen Vorgaben und gemäss städtischem Personal-



recht vorgesehen wären, umgesetzt werden. Dazu gehören insbesondere flächendeckende Mitarbeitendengespräche und -beurteilungen der Lehrpersonen im Sinne einer Qualitätskontrolle, welche auch den Unterricht beinhalten. Ebenfalls unzureichend gelöst ist die Verteilung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten zwischen Schuldirektion und Schulhausvorständen sowie zwischen dem Schulrat als strategischer Behörde und der Schuldirektion als operatives Gremium.

Auslöser für eine Anpassung im Bereich der operativen Führung war ein Brief des kantonalen Amtes für Volksschule und Sport vom 19. Oktober 2010, in dem die Stadtschule aufgefordert wurde, ihre Pflichtenhefte im Führungsbereich den kantonalen Vorgaben anzupassen. Dieser Brief hat den Schulrat bewogen, unter Beizug einer externen Beratungsfirma, eine Analyse der bisherigen Führungsstruktur zu erstellen und Vorschläge zur Weiterentwicklung derselben zu erarbeiten. Der Schulrat entschied sich während dieses Prozesses für das Modell einer umfassenden Entflechtung der strategischen und operativen Aufgaben. Dieses Modell basiert auf einem neuen Führungsverständnis aller beteiligten Führungsebenen (Schulrat, Schuldirektion, Schulhausvorstände) und bedingt eine Überarbeitung der bisherigen schulrätlichen Erlasse. Der Schulrat hat diese Arbeit mit allen Beteiligten im Jahre 2011 und 2012 intensiv vorangetrieben, um zeitgleich mit dem neuen kantonalen Schulgesetz dem Gemeinderat einen entsprechenden Vorschlag unterbreiten zu können.

Er schlägt nach eingehender Prüfung verschiedener Varianten die konsequente Trennung von strategischer und operativer Arbeit sowie eine Aufstockung der Führungspensen vor, um die neuen Aufgaben im Rahmen eines umfassenden Personalentwicklungskonzeptes erfüllen und den kantonalen Vorgaben für die Subventionierung der Schulleitungen entsprechen zu können. In der vorliegenden Botschaft geht es um den operativen Teil, also um die gesamte Schulleitung (Schuldirektion und Schulleitungen in den einzelnen Schuleinheiten). Der Stadtrat schlägt in einer zeitgleich zu behandelnden Botschaft auch eine Anpassung der strategischen Führungsstruktur an die modernen Ansprüche der Schule vor.

3. Anpassung der operativen Führungsstruktur der Stadtschule

3.1 Ausgangslage

Die gesamte Schulleitung der Stadtschule führt ungefähr 350 Lehrpersonen und 70 Personen im Verwaltungsbereich (Hauswartungen, Reinigung etc.). In einer Stadt wie Chur kommen zusätzliche Querschnittsaufgaben im Verwaltungsbereich dazu, welche in kleineren Gemeinden naturgemäss weniger ausgeprägt sind. Die Führungspensen, die in Chur heute

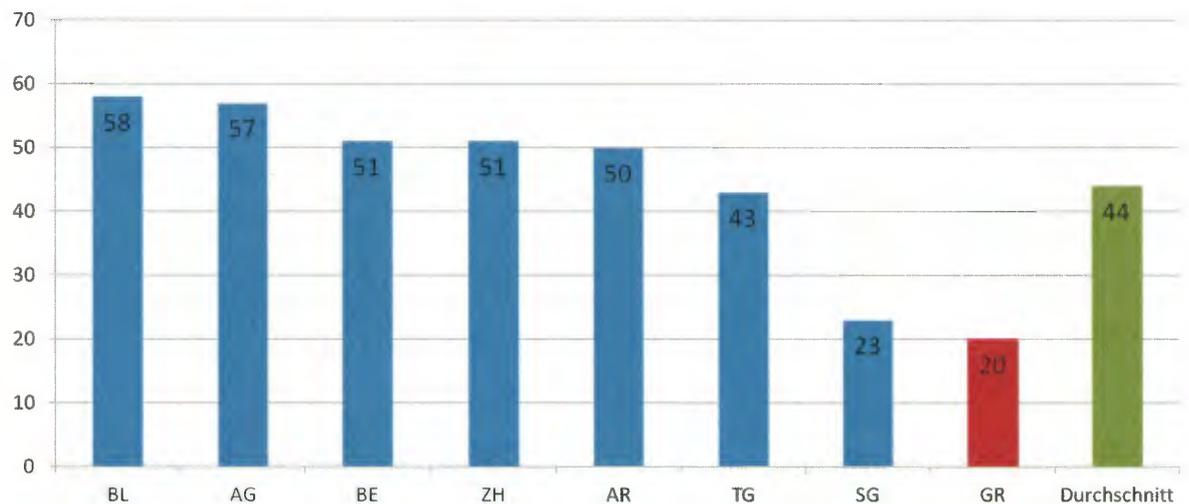


zur Verfügung stehen, betragen 608 Stellenprozente und liegen aktuell 100 Stellenprozent unter der kantonalen Subventionsberechnung aus dem Jahre 2009.

Bezüglich der Schulleitungspensen belegt Graubünden bzw. Chur sowohl im kantonalen Vergleich als auch im Vergleich mit Städten bzw. Schulen von ähnlicher Grösse immer den Schlussrang.

Vergleich Schulleitungspensen in ausgewählten Kantonen:

Berechnungsgrundlage: 100 Schüler/innen, 5 Klassen, 10 Lehrpersonen in % (ohne Verwaltungskosten)



Quelle: Concentria GmbH, St. Gallen, 2011

Vergleich mit ausgewählten Schulen ähnlicher Grösse nach Aufstockung um 600 Stellenprozente bei der Stadtschule Chur:

Stadt	Chur	Rapperswil-Jona	Frauenfeld	Biel	Thun
Stellenprozente Führungsebene Schulverwaltung	300	325	300	400	420
Stellenprozente Schulleitung	900	900	800	1'500	1'180
Total Führungspensen	1'200*	1'225	1'100	1'900	1'600
Anzahl Lehrpersonen	352	420	450	500	470
Anzahl Schüler/innen	2'964	2'800	2'700	5'200	4'000

* Aktuell liegt das Total der Führungspensen bei der Stadtschule Chur bei 608 Stellenprozente.



Aufgrund der unterschiedlichen kantonalen Vorgaben und Organisationsformen kann ein Vergleich allerdings nur Tendenzen aufzeigen. Da es in Graubünden keine mit Chur vergleichbare Schulgrösse gibt, sind Vergleiche auch innerhalb des Kantons schwierig und wenig aussagekräftig. Auffallend ist auch, dass Chur im Verhältnis zur Einwohnerzahl eine eher kleine Schule hat, was sich in der städtischen Rechnung in einem vergleichsweise geringen prozentualen Anteil der Stadtschule an den Gesamtausgaben niederschlägt.

Vergleicht man Städte mit ähnlicher oder grösserer Einwohnerzahl und entsprechend ähnlichen Querschnitts- respektive Verwaltungsaufgaben, zeigt sich in Bezug auf die Führungspensen immer dasselbe Bild. Alle Städte verfügen über ein zweistufiges Führungsmodell mit je unterschiedlicher Verteilung der Aufgaben, aber mit durchwegs höher dotierten Führungspensen.

3.2 Kantonale Vorgaben und Subventionierung

Aufgrund des kantonalen Schulgesetzes wird die Subventionierung neu finanzkraftunabhängig auf der Basis einer Schülerpauschale von Fr. 300.-- berechnet (Art. 73), was zu bedeutend höheren Beiträgen für die Stadt führt. Diese Subventionierung ist jedoch an gewisse Mindestvoraussetzungen in Form eines kantonalen Pflichtenhefts für Schulleitungen geknüpft. Diese Voraussetzungen erfüllt die Stadtschule im Moment nicht. Aufgrund des Anstiegs der Schülerzahlen in Chur werden die Beiträge aufgrund der Pauschalsubventionierung in den nächsten Jahren zunehmen, was die Gesamtrechnung der Stadt Chur verbessern wird.

3.3 Neue Aufgaben innerhalb der operativen Führung

Eine Personalbeurteilung inklusive Unterrichtsbesuch, wie sie im städtischen Personalrecht vorgesehen ist, wird im Moment durch die Mitglieder der Schuldirektion nur in sehr eingeschränktem Masse wahrgenommen. Um die kantonalen Vorgaben sowie diejenigen des städtischen Personalrechts zu erfüllen, müssen die Schulleitungen vor Ort künftig den Unterricht der Lehrpersonen besuchen, diesen beurteilen und im Rahmen von Mitarbeitendengesprächen bzw. -beurteilungen periodisch mit den Lehrpersonen besprechen. Entscheidend dabei ist, dass diese neue Aufgabe auf einem gemeinsamen Konsens der Beurteilenden beruhen muss, was guter Unterricht überhaupt ist. Die Schulleitung muss sich also auf gemeinsame Qualitätsstandards einigen und diese gegenüber den Lehrpersonen in allen Schulhäusern gleich vertreten und durchsetzen. Dies bedingt eine intensive Auseinandersetzung und Weiterbildung in Bezug auf Unterricht und Schulentwicklung innerhalb der



Schulleitung. Gleichzeitig bietet dieser Prozess auch die Chance, einen einheitlich hohen Qualitätsstandard in allen Schulzimmern zu gewährleisten.

Um diesen Veränderungsprozess zielführend begleiten zu können, muss sich die Schuldirektion neu organisieren. Der Schuldirektor wird sich stärker den Führungs- bzw. Gesamtleitungsaufgaben zuwenden, während die beiden vorgesehenen Vizedirektoren/Vizedirektorinnen die personelle und pädagogische Führung der Schulleitungen übernehmen und den Schulentwicklungsprozess steuern. Im Weiteren ist die Schuldirektion für Fragen der Kultur, der Informatik und der Prävention zuständig.

3.4 Führungspensen

Zur Realisierung dieser neuen Führungsstruktur muss das Führungspensum um 600 Stellenprozente auf 1'200 Stellenprozente erhöht werden. Dabei soll die Schuldirektion wieder 300 Stellenprozente erhalten. Im Gesamttotal von 1'200 Stellenprozente sind rund 80 Stellenprozente für den sogenannten Schulpool enthalten. Dieser wird benötigt für Entlastungslektionen für die Fachpersonen Kindergarten, besondere Fördermassnahmen, Informatik und für weitere, teilweise auch vorübergehende Aufgaben, welche durch einzelne Lehrpersonen übernommen werden und das vertretbare Mass an Zusatzbelastung übersteigen. Diese Stabsaufgaben werden in anderen Städten ebenfalls zu den Führungspensen gerechnet, was in Chur bisher nicht der Fall war. Diese Aufstockung basiert auf den Erfahrungen und Berechnungen von Schulen im Kanton St. Gallen. Orientiert man sich am interkantonalen Durchschnitt (BL, AG, BE, ZH, AR, TG, SG, GR) für die Berechnung der Schulleitungspensen, würde für die Stadtschule mit ca. 3'000 Schulkindern und rund 350 Lehrpersonen ein gesamtes Führungspensum von rund 1'600 Stellenprozente resultieren. Aufgrund der momentanen finanziellen Lage der Stadt orientiert sich der Stadtrat somit im Kantonsvergleich an den hinteren Rängen.

Es ist absehbar, dass nicht alle jetzigen Schulhausvorstände diesen grundlegenden Wechsel mitmachen können und wollen. Durch die veränderten Aufgaben wird sich eine neue Führungskultur in den Schulhäusern entwickeln, welche ein neues Berufsverständnis der Schulleiterin/des Schulleiters vor Ort erfordert. Beim Wechsel soll darauf geachtet werden, dass vorhandenes Wissen möglichst bewahrt wird.

3.5 Auswirkungen bei Führungspensen unter 1'200 Stellenprozente

Schulen in der Grösse der Stadtschule sind aufgrund ihrer hohen Komplexität und der aktuellen Entwicklungsherausforderungen darauf angewiesen, dass sie kompetent geführt werden. Ein reibungsloser Schulbetrieb und eine zuverlässige Schulorganisation sind eine we-



sentliche Voraussetzung, damit sich die Mitarbeitenden der Stadtschule auf ihre Aufgaben konzentrieren können und damit externe Anspruchsgruppen inkl. Eltern die Schule als professionell und verlässlich wahrnehmen. Eine Aufgabenreduktion im Bereich Schulbetrieb und Schulorganisation würde sich sehr schnell in einer verminderten Schulqualität und in einer Herabsetzung der Arbeitsplatzattraktivität niederschlagen. Es würde dazu führen, dass die Schule bestenfalls noch verwaltet, aber nicht mehr geführt wird.

3.5.1 Stellenwert der Schuldirektion

Die Stadtschule ist darauf angewiesen, dass sowohl die Schulorganisation als auch die Schulentwicklung über die verschiedenen Standorte hinweg geplant, koordiniert und gesteuert werden. Die umfassenden Pflichtenhefte der Schuldirektion zeigen die Vielfalt und die Komplexität der Aufgaben, die von diesem zentralen Führungsorgan der Stadtschule zu leisten sind. Eine Kürzung der 300 Stellenprozente hätte folgende Auswirkungen auf die Schulqualität:

- Die Schuldirektion ist mit Verwaltungsaufgaben absorbiert;
- Es kommt zu ständigen Überzeiten der Schuldirektion;
- Es findet vorwiegend reaktives statt proaktives Handeln statt;
- Die Schulleitungen werden nur ungenügend geführt;
- Es kommt zu einer mangelnden Koordination und Ausrichtung der Stadtschule.

Die Schulleitungen der einzelnen Schuleinheiten sind mit einer sehr anspruchsvollen Aufgabe betraut. Erfahrungen zeigen, dass die durchschnittliche Verweildauer dieser Führungspersonen rund zwei Jahre beträgt. Als Gründe für diesen vorzeitigen Ausstieg aus der Funktion werden primär die Belastung aufgrund ungenügender Führungspensen sowie der fehlende Rückhalt durch die ihnen überstellte Führungsinstanz (Schuldirektion) genannt. Erfahrungen zeigen, dass die Professionalität und die Kapazität der Schuldirektion einen unmittelbaren Einfluss auf die Arbeitsqualität der Schulleitungen haben.

3.5.2 Stellenwert der Schulleitungen

Die Schulleitungen tragen die operative Gesamtverantwortung für die einzelnen Schuleinheiten. Diese umfasst sowohl die betriebliche, pädagogische und qualitative Führung ihres Schulhauses als auch die damit verbundene Öffentlichkeitsarbeit. Werden die Schulleitungspensen nicht im vorgeschlagenen Ausmass aufgestockt, hat dies folgende Auswirkungen:



- Die kantonale Subventionierung entfällt;
- Die Personalentwicklung ist nicht möglich;
- Die systematische Schulentwicklung kann nicht erfolgen;
- Die Qualität hängt vom Ermessen der Lehrpersonen ab.

3.6 Anstellungsbedingungen

Das vom Schulrat vorgeschlagene Modell führt dazu, dass die Aufgaben der Schulleitungen in den einzelnen Schuleinheiten auf eine komplett neue Basis gestellt werden. Wie die Mitglieder der Schuldirektion werden die Schulleitungen neu als Verwaltungsangestellte behandelt. Sie können ihr Schulleitungspensum durch Unterricht ergänzen, was aber im Rahmen einer zusätzlichen Anstellung als Lehrperson erfolgt. Die Funktion als Schulleiter/in wird neu durch eine eigene Lohnkategorie gemäss kantonalem Recht mit 110% des Ansatzes für eine Sekundarlehrperson entlohnt.

Der Schulrat hat im Rahmen der Erarbeitung dieser Reorganisation alle neuen Funktionen und Aufgaben der gesamten Schulleitung sowie die veränderten Anstellungsbedingungen beschrieben und als Entwürfe verabschiedet. Sie befinden sich in der Aktenaufgabe.

4. Finanzielle Auswirkungen der Vorlage

Die Kosten für die gesamte Reorganisation werden wie folgt veranschlagt:

	Schulleitung 2010/2011	Schulleitung neu
	708 Stellenprozente	1'200 Stellenprozente
Entschädigung	Fr. 43'200.-- ¹⁾	---
Lohnkosten	Fr. 983'000.--	Fr. 1'883'000.-- ²⁾
Total	Fr. 1'026'000.--	Fr. 1'883'000.-- ²⁾
Subventionierung	Fr. 125'000.-- ³⁾	Fr. 894'000.-- ⁴⁾
Effektive Kosten	Fr. 901'000.--	Fr. 989'000.--

(Berechnungsgrundlage Schuljahr 2010/2011)

¹⁾ pro Schulhausvorstand Fr. 3'600.-- pauschal pro Jahr

²⁾ inklusive neue Lohnkategorie gemäss kantonalem Recht (110% des Ansatzes einer Sekundarlehrperson)

³⁾ pro 25 Abteilungen eine Vollzeitstelle (finanzkraftabhängig)

⁴⁾ Fr. 300.-- pro Schüler/in (finanzkraftunabhängig)

Aufgrund der neuen finanzkraftunabhängigen Subventionierung durch den Kanton und der Erfüllung der kantonalen Mindestvoraussetzungen für Schulleitungen (Schulleitungsverord-



nung, Schulleitungsreglement und Musterpflichtenheft) wird sich der Subventionsbetrag für die Schulleitungen nach Erfüllung der Voraussetzungen markant erhöhen. Die Kosten für die gesamte Reorganisation belaufen sich jährlich wiederkehrend auf Fr. 88'000.--. Aufgrund des Anstiegs der Schülerzahlen in Chur werden die Beiträge aufgrund der Pauschalsubventionierung in den nächsten Jahren zunehmen, was die Gesamtrechnung der Stadt Chur verbessern wird.

5. Ganzheitlicher Lösungsvorschlag

Der Schulrat hat die Anpassung des städtischen Schulgesetzes an das neue kantonale Recht zum Anlass genommen, sich mit den Führungsstrukturen der Stadtschule intensiv auseinanderzusetzen und diese auf eine neue, zukunftsgerichtete Basis zu stellen, die den Anforderungen des Kantons und des städtischen Personalrechts gerecht wird. Mit der vorliegenden Botschaft liegt aus Sicht des Stadtrats ein ganzheitlicher Lösungsvorschlag für eine grundlegende Erneuerung der operativen Führungsstrukturen innerhalb der Stadtschule vor.

Wir bitten Sie, sehr geehrte Frau Präsidentin, sehr geehrte Mitglieder des Gemeinderates, dem Antrag des Stadtrates zuzustimmen.

Chur, 16. April 2013

Namens des Stadtrates

Der Stadtpräsident

Der Stadtschreiber

Urs Marti

Markus Frauenfelder

Anhang

- Entwurf Organigramm Schulleitung Stadtschule Chur
- Aufgaben der verschiedenen Führungsebenen Stadtschule Chur

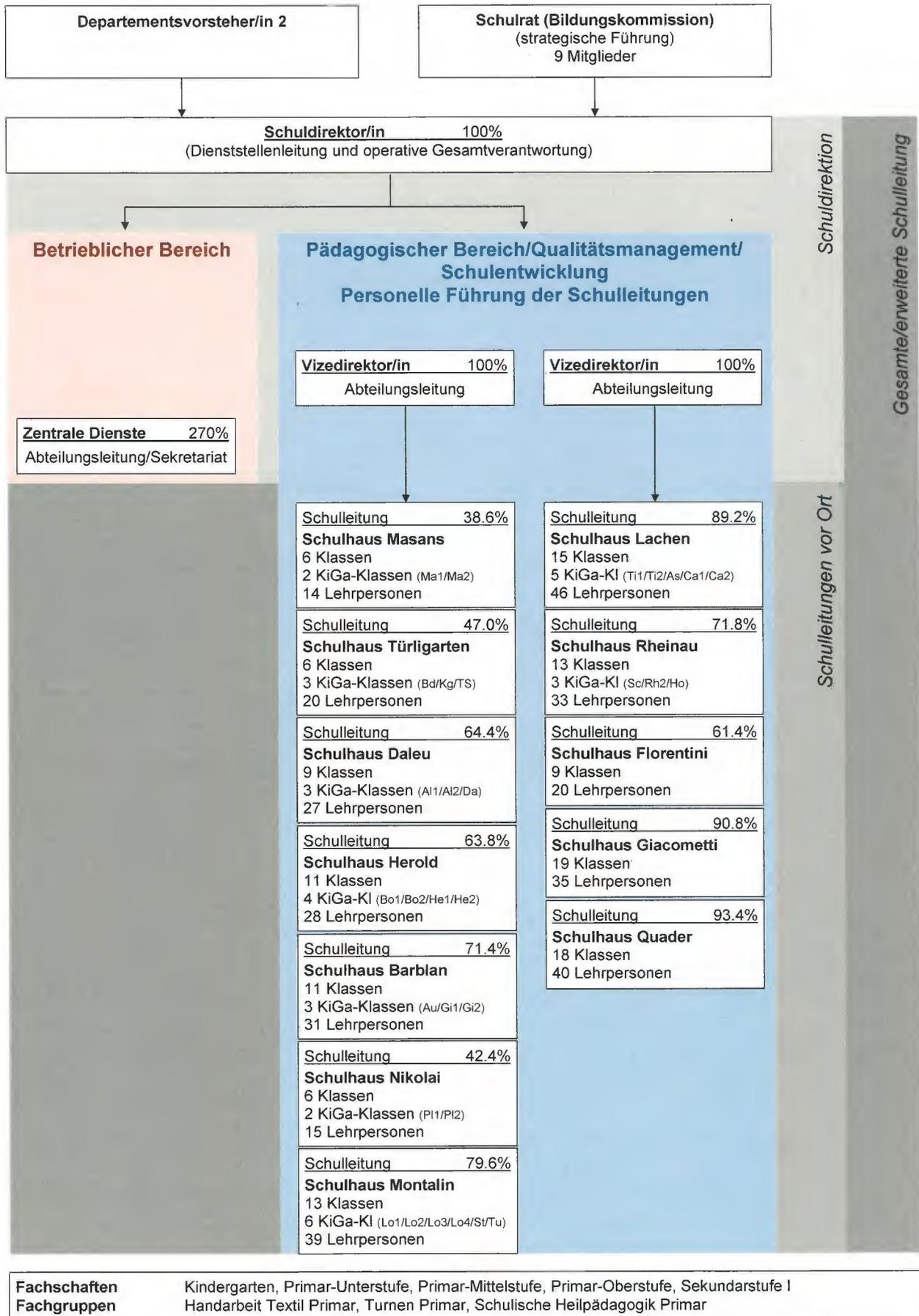
Aktenauflage

- Brief des Amtes für Volksschule und Sport vom 19. Oktober 2010
- Kantonale Schulleitungsverordnung
- Kantonales Schulleitungsreglement
- Musterpflichtenheft des Kantons



- Weisungen über Beitragsleistungen für Schulleitungen, erlassen vom EKUD am 20.03.2013
- Schlussbericht Concentria: Weiterentwicklung des Führungskonzepts vom Oktober 2011
- Entwürfe Pflichtenhefte Schuldirektion und Schulleitungen
- Entwurf Richtlinien für Führungspensen, Schulpool und Entschädigungen
- Entwurf Berechnung neue Führungspensen und Schulpool
- Entwurf Personalentwicklungskonzept Stadtschule
- Entwurf Konzept Weiterbildung Schulleitungen

Organigramm (Entwurf) Schulleitung Stadtschule Chur



Begriffliches

Die Schuldirektion setzt sich zusammen aus der/dem Schuldirektor/in und den zwei Vizedirektoren/innen
Die Schulleitung* setzt sich zusammen aus den Schulleiterinnen und Schulleitern der einzelnen Schulhäuser
Die gesamte/erweiterte Schulleitung setzt sich zusammen aus der Schuldirektion und der Schulleitung
(* ehemals Schulhausvorstände bzw. Schulhausvorsteherinnen und Schulhausvorsteher)

Aufgaben der verschiedenen Führungsebenen

Stadtschule Chur

Schulrat (Bildungskommission)	<p>1. Strategische Führung</p> <ul style="list-style-type: none">· Festlegung der Ausrichtung (strategische Ziele)· Definieren des Gestaltungsspielraumes für die Schule <p>2. Aufsichtsfunktion</p> <ul style="list-style-type: none">· Einblick erhalten, sich aufgrund der Rechenschaftslegung ein Bild von der Qualität machen· Erkenntnisse über die Praxis gewinnen als Grundlage für strategische Entscheidungen <p>3. Politische Führung</p> <ul style="list-style-type: none">· sich in der politischen Behörde für die Anliegen der Schule einsetzen· sich als sachkompetentes Gremium positionieren und etablieren <p>(4. Personelle Führung)</p> <ul style="list-style-type: none">· Personelle Führung der Schuldirektion· Mitwirkung bei der Wahl der Schulleitungen <p>Verändertes Rollenverständnis des Schulrates</p> <ul style="list-style-type: none">· Der Schulrat führt die Gesamtschule (und die Schuldirektion. Er führt keine Schulleitungen und Lehrpersonen).· Der Schulrat respektiert die Kongruenz von AVK (Aufgabe, Verantwortung, Kompetenz) und somit deren Unteilbarkeit.· Der Schulrat führt über Rahmenvorgaben und zielbezogene Aufträge, fordert deren Umsetzung ein und überprüft sie.· Er bezieht in seiner strategischen Ausrichtung die Fachkompetenz und die Situationskenntnis der operativen Führung mit ein.· Der Schulrat vertraut der operativen Führung und respektiert deren Gestaltungsspielraum (Kompetenzvermutung).· Um die Schule strategisch wirkungsvoll führen zu können, muss der Schulrat mit dieser in Kontakt bleiben. Es geht primär darum, Einblick zu gewinnen, Anteil zu nehmen und die Leistungen der Beteiligten zu würdigen.· Er mischt sich trotz „finaler Verantwortung“ nicht in operative Fragen der Schule ein. Er wird erst zuständig, wenn diese auf der operativen Ebene nicht befriedigend gelöst werden können (Prinzip der deklarierten und begründeten Ausnahmen).· Der Schulrat steht - bildhaft gesprochen - hinter seiner Schule und hinter der operativen Führung. Er ermächtigt diese und stärkt ihr nach aussen den Rücken. Allfällige Kritik wird nur intern und an der richtigen Stelle geübt.
--	---

Schuldirektor/in**Bezug zu anderen Führungsfunktionen**

¹ Die Arbeiten innerhalb der Schuldirektion stehen in Bezug zu anderen Führungsfunktionen. Für strategische Entscheidungen ist der Schulrat zuständig, während der Schuldirektor/die Schuldirektorin die operative Führung der gesamten Stadtschule Chur verantwortet.

² Als Fach- und Führungspersonen berät und unterstützt er/sie den Schulrat bei der strategischen Entwicklungsplanung und ist verantwortlich für die erfolgreiche Umsetzung der strategischen Entscheide im Schulalltag.

³ Der Schuldirektor/die Schuldirektorin führt die Vizedirektoren/die Vizedirektorinnen und unterstützt sie in ihrer Arbeit mit den Schulleitungen. Um die Tätigkeiten und Verantwortlichkeiten von Schuldirektion und Schulleitungen optimal aufeinander abstimmen zu können, finden sowohl individuelle Arbeitssitzungen als auch stufenbezogene und stufenübergreifende Gesamtsitzungen mit Schuldirektion und Schulleitungen statt. Letztere werden vom Schuldirektor/der Schuldirektorin einberufen und geleitet.

⁴ Die Schuldirektion steht in regelmässigem Kontakt mit externen Fachstellen und koordiniert deren Arbeit innerhalb der Stadtschule.

Betriebliche Führung

Der Schuldirektor/die Schuldirektorin hat den möglichst reibungslosen Schulbetrieb der Stadtschule und die Koordination der stufenübergreifenden Belange sicherzustellen. Dazu gehören gut funktionierende Strukturen und Abläufe im organisatorischen, administrativen, finanziellen und kommunikativen Bereich.

Pädagogische Führung

Der Schuldirektor/die Schuldirektorin unterstützt die Vizedirektoren/die Vizedirektorinnen in ihrer pädagogischen Führung. Gemeinsam stellen sie sicher, dass die pädagogische Praxis mit der pädagogischen Ausrichtung der Stadtschule korrespondiert.

Personelle Führung

¹ Der Schuldirektor/die Schuldirektorin ist für die personelle Führung der ihm/ihr unterstellten Vizedirektoren/Vizedirektorinnen, dem Leiter/der Leiterin Zentrale Dienste sowie Fachpersonen verantwortlich.

² Im Rahmen der Zuständigkeiten als Anstellungsinstanz gemäss Personalrecht ist der Stelleninhaber/die Stelleninhaberin gemeinsam mit den Vizedirektoren/den Vizedirektorinnen für das gesamte Personal der Stadtschule zuständig.

⁴ Der Schuldirektor/die Schuldirektorin ist in zweiter Instanz für die Führung der Schulleitungen zuständig. Er oder sie interveniert erst, wenn die Mittel der zuständigen Vizedirektoren/Vizedirektorinnen (Kompetenzen und/oder zeitliche Ressourcen) ausgeschöpft sind oder wenn eine Situation vom zuständigen Vizedirektor/ von der zuständigen Vizedirektorin nicht mehr befriedigend gelöst werden kann.

Vizedirektor/in I

Bezug zu anderen Führungsfunktionen

- ¹ Die Arbeiten innerhalb der Schuldirektion stehen in Bezug zu anderen Führungsfunktionen. Für strategische Entscheidungen ist der Schulrat zuständig, während der Vizedirektor/die Vizedirektorin I den Schuldirektor/die Schuldirektorin in der operativen Führung der gesamten Stadtschule Chur unterstützt.
- ² Als Fach- und Führungspersonen berät und unterstützt er/sie den Schulrat bei der strategischen Entwicklungsplanung und ist verantwortlich für die erfolgreiche Umsetzung der strategischen Entscheide im Schulalltag.
- ³ Der Vizedirektor/die Vizedirektorin I führt die ihm/ihr zugeteilten Schulleitungen und unterstützt sie in ihrer Arbeit in den Schuleinheiten. Um die Tätigkeiten und Verantwortlichkeiten von Schuldirektion und Schulleitungen optimal aufeinander abstimmen zu können, finden sowohl individuelle Arbeitssitzungen als auch stufenbezogene und stufenübergreifende Gesamtsitzungen mit Schuldirektion und Schulleitungen statt. Letztere werden vom Schuldirektor/der Schuldirektorin einberufen und geleitet.
- ⁴ Die Schuldirektion steht in regelmässigem Kontakt mit externen Fachstellen und koordiniert deren Arbeit innerhalb der Stadtschule.

Betriebliche Führung

Der Vizedirektor/die Vizedirektorin I hat den möglichst reibungslosen Schulbetrieb der ihm/ihr zugeteilten Schuleinheiten und die Koordination der stufenübergreifenden Belange sicherzustellen. Dazu gehören gut funktionierende Strukturen und Abläufe im organisatorischen, administrativen, finanziellen und kommunikativen Bereich.

Pädagogische Führung

Der Vizedirektor/die Vizedirektorin I ist in Zusammenarbeit mit den Schulleitungen für die pädagogische Praxis innerhalb der ihm/ihr zugeteilten Schuleinheiten verantwortlich und stellt sicher, dass diese mit der pädagogischen Ausrichtung der Stadtschule korrespondiert.

Personelle Führung

- ¹ Der Vizedirektor/die Vizedirektorin I ist für die personelle Führung der ihm/ihr unterstellten Schulleitungen und Fachpersonen verantwortlich.
- ² Im Rahmen der Zuständigkeiten als Anstellungsinstanz gemäss Personalrecht ist der Stelleninhaber/die Stelleninhaberin gemeinsam mit dem Schuldirektor/der Schuldirektorin für das gesamte Personal der Stadtschule zuständig.
- ⁴ Der Vizedirektor/die Vizedirektorin I ist in zweiter Instanz für die Führung der Lehrpersonen der ihm/ihr zugeteilten Schuleinheiten zuständig. Er oder sie interveniert erst, wenn die Mittel der zuständigen Schulleitung (Kompetenzen und/oder zeitliche Ressourcen) ausgeschöpft sind oder wenn eine Situation von der zuständigen Schulleitung nicht mehr befriedigend gelöst werden kann.

Vizedirektor/in II

Bezug zu anderen Führungsfunktionen

¹ Die Arbeiten innerhalb der Schuldirektion stehen in Bezug zu anderen Führungsfunktionen. Für strategische Entscheidungen ist der Schulrat zuständig, während der Vizedirektor/die Vizedirektorin II den Schuldirektor/die Schuldirektorin in der operativen Führung der gesamten Stadtschule Chur unterstützt.

² Als Fach- und Führungspersonen berät und unterstützt er/sie den Schulrat bei der strategischen Entwicklungsplanung und ist verantwortlich für die erfolgreiche Umsetzung der strategischen Entscheide im Schulalltag.

³ Der Vizedirektor/die Vizedirektorin II führt die ihm/ihr zugeteilten Schulleitungen und unterstützt sie in ihrer Arbeit in den Schuleinheiten. Um die Tätigkeiten und Verantwortlichkeiten von Schuldirektion und Schulleitungen optimal aufeinander abstimmen zu können, finden sowohl individuelle Arbeitssitzungen als auch stufenbezogene und stufenübergreifende Gesamtsitzungen mit Schuldirektion und Schulleitungen statt. Letztere werden vom Schuldirektor/der Schuldirektorin einberufen und geleitet.

⁴ Die Schuldirektion steht in regelmässigem Kontakt mit externen Fachstellen und koordiniert deren Arbeit innerhalb der Stadtschule.

Betriebliche Führung

Der Vizedirektor/die Vizedirektorin II hat den möglichst reibungslosen Schulbetrieb der ihm/ihr zugeteilten Schuleinheiten und die Koordination der stufenübergreifenden Belange sicherzustellen. Dazu gehören gut funktionierende Strukturen und Abläufe im organisatorischen, administrativen, finanziellen und kommunikativen Bereich.

Pädagogische Führung

Der Vizedirektor/die Vizedirektorin II ist in Zusammenarbeit mit den Schulleitungen für die pädagogische Praxis innerhalb der ihm/ihr zugeteilten Schuleinheiten verantwortlich und stellt sicher, dass diese mit der pädagogischen Ausrichtung der Stadtschule korrespondiert.

Personelle Führung

¹ Der Vizedirektor/die Vizedirektorin II ist für die personelle Führung der ihm/ihr unterstellten Schulleitungen und Fachpersonen verantwortlich.

² Im Rahmen der Zuständigkeiten als Anstellungsinstanz gemäss Personalrecht ist der Stelleninhaber/die Stelleninhaberin gemeinsam mit dem Schuldirektor/der Schuldirektorin für das gesamte Personal der Stadtschule zuständig.

⁴ Der Vizedirektor/die Vizedirektorin II ist in zweiter Instanz für die Führung der Lehrpersonen der ihm/ihr zugeteilten Schuleinheiten zuständig. Er oder sie interveniert erst, wenn die Mittel der zuständigen Schulleitung (Kompetenzen und/oder zeitliche Ressourcen) ausgeschöpft sind oder wenn eine Situation von der zuständigen Schulleitung nicht mehr befriedigend gelöst werden kann.

Schulleiter/in

- **Personelle Führung ihrer Schuleinheit:** Personalplanung und Personalgewinnung in Zusammenarbeit mit der Schuldirektion; Personalentwicklung, Personalbeurteilung (nicht im Sinne einer lohnwirksamen Qualifikation, aber im Sinne einer systematischen Qualitätsbeurteilung), Personalerhaltung unter Einsatz der entsprechenden Instrumente; Personaltrennung sowohl bei frei gewählten Kündigungen oder Pensionierungen, als auch bei strukturellen oder qualitätsbedingten Kündigungen. Wobei strukturelle oder qualitätsbedingte Kündigungen wiederum die Zusammenarbeit mit der Schuldirektion verlangen.
- **Pädagogische Führung der Schuleinheit:** Die Schulleitung ist sowohl für die pädagogische Entwicklung als auch für die pädagogische Alltagsgestaltung ihrer Schuleinheit verantwortlich. Sie berücksichtigt dabei sowohl die strategischen Vorgaben von Stadt und Kanton als auch die sozio-ökonomischen und personellen Voraussetzungen ihrer Schuleinheit. Sie ist für Lernende und Eltern ihrer Schuleinheit nach der Klassenlehrperson zweite Ansprechinstanz.
- **Qualitative Führung der Schuleinheit:** Die Schulleitung stellt mit geeigneten Mitteln sicher, dass in ihrer Schuleinheit qualitative Mindeststandards verbindlich eingehalten werden. Sie befähigt und verpflichtet ihre Mitarbeitenden zu einer systematischen und praxisnahen Qualitätsentwicklung.

Verändertes Rollenverständnis der Schulleitungen

- Die Schulleitungen verstehen ihre Rolle als eindeutige Führungsfunktion.
- Sie weisen eine primäre Identifikation mit der Führungsaufgabe auf. Das schliesst nicht aus, dass sie neben ihrer Führungsaufgabe auch noch unterrichten, aber im Falle eines Rollenkonfliktes handeln sie eindeutig in der Führungsrolle.
- Sie verstehen ihre Schulleitungsfunktion als Beruf und nicht als blosser Zusatzfunktion oder gar als Ämtchen. Diese Berufsauffassung zeigt sich in entsprechender Weiterbildungstätigkeit und in einer Beteiligung an berufspolitischen Diskussionen.
- Sie stützen ihre operative Führungsaufgabe innerhalb ihrer Schuleinheit breit ab und installieren die dafür notwendigen Strukturen.
- Die Schulleitungen verfügen über ein reflektiertes und situationsadäquates Führungsverständnis und reflektieren ihr Handeln vor diesem Hintergrund.
- Sie verhalten sich gegenüber Schulrat und Schuldirektion insofern loyal, als dass sie getroffene Entscheidungen mittragen und dafür besorgt sind, dass diese innerhalb ihrer Schuleinheit sinnvoll umgesetzt werden können.
- Demgegenüber beanspruchen sie definierte Formen der Mitsprache sowohl bei der strategischen Ausrichtung der Schule als auch bei der operativen Entwicklungsplanung.
- Sie bringen sich als Fachpersonen und Expert/innen für die Situation vor Ort in die Diskussion ein und tragen gleichzeitig der Komplexität der gesamten Stadtschule Chur Rechnung.
- Gegenüber ihren Mitarbeitenden nehmen sie ihre Führungsverantwortung vollumfänglich wahr. Wenn sie (vor allem in der personellen Führung) zeitlich oder in Bezug auf ihre Kompetenzen an Grenzen stossen, beziehen sie die Schuldirektion mit ein und sorgen für eine ordnungsgemässe Übergabe der Fallführung.
- Die Schulleitung nimmt ihre Aufgabe so wahr, dass die Schuldirektion über wichtige Vorfälle oder Massnahmen informiert ist.
- Zudem informiert sie das ihrer Schuleinheit zugeordnete Schulratsmitglied periodisch über wichtige Belange und lädt es nach Absprachen zu schulhausinternen Anlässen und Veranstaltungen ein.