

Schulbehördenmodelle in Graubünden

Inhaltsverzeichnis

	Seitenzahl
1) Einführung	3
2) Künftige Erwartungen an Schulbehörden	3
3) Behördenmodelle – Übersicht und Empfehlungen	5
3.1 Schulrat ohne Schulleitung	5
3.2 Schulrat mit Schulleitung	6
3.3 Schulkommission anstelle Schulrat	7
3.4 Schulverband – Delegiertensystem	8
3.5 unabhängige Schulgemeinde	9
3.6 private Schulen	10
4) Volkswahl des/r Schulratspräsidenten/in	11
5) Führung durch Globalbudget	11
6) Einkauf von Dienstleistungen	12
7) Zusammenfassung und Ausblick	12
8) Quellenverzeichnis	13

1) Einführung

Panta rhei (πάντα ρεῖ) oder auf Deutsch: Alles ist im Fluss. Dieses Zitat von Heraklit widerspiegelt präzise die Situation im Schulbereich. Parallel zu internationalen und nationalen Entwicklungen hat sich das Umfeld unserer Schulen in den vergangenen Jahren gewaltig verändert. Die Schule heute ist kaum mehr vergleichbar mit der Schule vor 10 Jahren. Welche Schulform und welche Bildungsinhalte werden unsern Kindern und den künftigen Anforderungen am ehesten gerecht? Einigkeit herrscht zumindest in der Feststellung, dass die Ansprüche an alle an der Schule Beteiligten (Kinder, Lehr- und Betreuungspersonen, Schulleitungen und Behörden) enorm gestiegen sind.

Der Schulbehördenverband Graubünden hat sich die Frage gestellt, mit welchen Strukturen die anstehenden Aufgaben am besten zu bewältigen sind. Aufgrund der geographischen und politischen Vielseitigkeit unseres Kantons ist klar, dass es nicht ein geeignetes Behördenmodell für den ganzen Kanton geben kann, sondern dass je nach den lokalen Gegebenheiten eine Vielzahl an Varianten denkbar ist. Mit der vorliegenden Broschüre möchten wir eine Übersicht geben, einerseits über die verschiedenen im Kanton praktizierten Modelle, andererseits aber auch über Alternativen mit ihren Vor- und Nachteilen. Hier lohnt sich zudem ein Blick über die Kantonsgrenzen.

2) Künftige Erwartungen an Schulbehörden

Unser Kanton zeichnet sich durch eine grosse Vielfalt aus. Neben Kleinstgemeinden und einigen wenigen Städten gibt es eine Vielzahl an mittelgrossen Gemeinden, die sich auf verschiedene weitverzweigte Talschaften, auf touristisch geprägte Gebiete und auf das Rheintal mit einer starken Industrie verteilen. Traditionell haben alle Gemeinden eine eigene Schule und einen eigenen Kindergarten angeboten. Mit sinkenden Kinderzahlen v.a. in den Talschaften und dem Aufbau besserer Verkehrswege entwickelten sich im Schulbereich verschiedene Zusammenarbeitsformen zwischen den Gemeinden. Prototyp dieser Zusammenarbeit war über lange Jahre ein Schulverband. Nicht selten haben sich daraus Gemeindefusionen ergeben.

Parallel dazu haben sich die Aufgabenstellungen für die verantwortlichen Schulbehörden verändert. Ursprünglich war der vom Volk gewählte Schulrat für alle Schulbelange zuständig, wobei noch nicht zwischen operativer und strategischer Führung unterschieden wurde. Heute hingegen werden sehr vielfältige Anforderungen an eine leistungsfähige Schule gestellt. Dies beinhaltet u.a.:

- eine nachweislich qualitativ hochstehende Ausbildung unserer Kinder, die auf die Berufsausbildung bzw. eine weiterführende Schule vorbereitet
- eine Integration unterschiedlichster Bedürfnisse, wie z.B. Kinder mit speziellen Stärken und Schwächen, aus verschiedenen Kulturen und mit verschiedenen Sprachen

- professionelle Führungsstrukturen
- Rücksichtnahme auf Veränderungen der Kinderzahlen, damit verbunden ein effizientes Kostenmanagement
- Aufnahme neuer Bildungsinhalte wie ICT, Fremdsprachen, Gesundheitsprävention und andere
- Übernahme von Erziehungsaufgaben, inkl. Angebote von Tagesstrukturen
- Sicherung der nötigen Gemeinderessourcen, oftmals in Konkurrenz zu andern Gemeindeaufgaben

Aus dieser unvollständigen Aufzählung wird sofort ersichtlich, dass unsere Schulen auf professionelle Führungsstrukturen angewiesen sind. Das kantonale Schulgesetz fördert deshalb explizit Schulleitungen, die für die operative Führung verantwortlich sind.

Was bedeutet dies für die Schulbehörden? Wie sollen die lokalen oder regionalen Strukturen allenfalls angepasst werden, um den hohen Anforderungen auch in Zukunft gerecht zu werden?

Mit dieser Zusammenstellung möchten wir eine Übersicht über mögliche Schulbehördenmodelle geben.

3) Behördenmodelle - Übersicht und Empfehlungen

3.1 Schulrat ohne Schulleitung

3.1.1 Wahlmodus

- Schulrat: Vom Volk gewählt
- Schulratspräsident/in: aus dem Schulrat (Schulrat konstituiert sich selber) oder aus dem Gemeindevorstand (Vorsteher Departement Bildung ist ex officio Schulratspräsident/in)
- Variante: Schulratspräsident/in wird direkt vom Volk gewählt (wie Gemeindepräsident)

3.1.2 Funktionen

- Schulrat: Kombiniert strategisches und operatives Gremium
- Schulratspräsident/in: Führt den Schulrat in Zusammenarbeit mit dem Lehrerteam und vertritt die Schule nach innen (Lehrpersonen/Behörden) und nach aussen (Öffentlichkeit)

3.1.3 Voraussetzungen

- Kleine überschaubare Schulträgerschaft mit wenigen Lehrpersonen
- Genügend Kandidaten für den Schulrat
- Hohe zeitliche Verfügbarkeit der Schulbehörden

3.1.4 Vorteile / Chancen

- Schlanke Strukturen, kurze Entscheidungswege, geringer Verwaltungsaufwand und damit tiefe „Führungskosten“
- Grosser persönlicher Kontakt aller Beteiligten (intern und extern)
- Höhere Identifikation der beteiligten Personen mit dem Schulbetrieb
- Breite Abstützung in der Bevölkerung durch Volkswahl der Schulbehörden

3.1.5 Nachteile / Risiken

- Fehlende Trennung von strategischer und operativer Führung
- Hohe Anforderungen an Fachkenntnisse und Zeitaufwand, damit Gefahr der Überforderung für alle Schulratsmitglieder
- Fehlende pädagogische Führung und somit keine professionelle Personal-, Qualitäts-, Schul- und Unterrichtsentwicklung
- Vermehrte administrative Arbeiten für Schulrat resp. Lehrpersonen, sodass es schwierig sein kann, Behördenmitglieder bzw. Lehrpersonen zu rekrutieren
- Finanzielle Kompetenzen liegen beim Gemeindevorstand, während die strategische Verantwortung bei den Schulbehörden liegt

3.1.6 Zusammenfassung und Empfehlung

- Bewährtes Modell in kleinen Schulgemeinden
- Effiziente und kostengünstige Struktur, allerdings mit der Gefahr einer Überforderung der Schulbehörden
- Eine zunehmende Komplexität des Schulsystems und die Erwartung an eine hohe Professionalität machen dieses Modell mittelfristig obsolet

3.2 Schulrat mit Schulleitung

3.2.1 Wahlmodus

- Schulrat: vom Volk gewählt
- Schulratspräsident/in: aus dem Schulrat (Schulrat konstituiert sich selber) oder aus dem Gemeindevorstand (Vorsteher Departement Bildung ist ex officio Schulratspräsident/in)
- Variante: Schulratspräsident/in wird direkt vom Volk gewählt (wie Gemeindepräsident)

3.2.2 Funktionen

- Schulrat: Strategisches Gremium. Der Schulrat führt und beaufsichtigt die Schule
- Schulratspräsident/in: Schnittstelle zwischen politischer Behörde (Gemeindevorstand), Schulrat und operativer Ebene (Schulleitung)
- Schulleitung: operativ tätig, zuständig für das Tagesgeschäft

3.2.3 Voraussetzungen

- Minimale Schulgrösse für eine Schulleitung
- Genügend Kandidaten für den Schulrat
- Pflichtenheft zur Trennung von strategischen und operativen Aufgaben

3.2.4 Vorteile / Chancen

- Durch vom Volk gewählten Schulrat gute Verankerung der Schule in der Bevölkerung
- Mehrere Personen an der Führung der Schule beteiligt, dadurch Entlastung einzelner Personen (v.a. SL). Keine unerwünschte Machtkonzentration auf wenige Personen
- Schulrat kann sich auf strategische Aufgaben und das Controlling konzentrieren. Geringere zeitliche Belastung des Schulrates. Dies macht die Tätigkeit in der Schulbehörde attraktiver und die Rekrutierung von Mitgliedern einfacher
- Dank Schulleitung professionelle Personal-, Qualitäts-, Schul- und Unterrichtsentwicklung
- Kurze Entscheidungswege

3.2.5 Nachteile / Risiken

- Die Besetzung der Schulratssitze kann schwierig sein
- Grössere Distanz zwischen Schulrat und Lehrpersonen. Schulrat evtl. weit weg vom Alltagsgeschäft
- Schulrat verliert an Bedeutung, zu Gunsten der Schulleitung
- Fachliche Überforderung einzelner Schulratsmitglieder
- Schulbehörde ist für die strategische Schulführung verantwortlich, die finanzielle Verantwortung liegt beim Gemeindevorstand

3.2.6 Zusammenfassung und Empfehlung

- Im Alltag bewährtes Modell
- Klare Strukturen und kurze Entscheidungswege führen zu effizienten und effektiven Entscheiden
- Die Abgrenzung von strategischen und finanziellen Kompetenzen zwischen Schul- und Gemeindebehörden kann zu Konflikten führen
- Die Volkswahl des Schulrates stärkt die Rolle der Schule in einer Gemeinde
- Rekrutierungsprobleme und zunehmende Komplexität der Schulorganisation können zu einer Überforderung des Milizsystems führen
- Aufgrund der heutigen gesetzlichen Bestimmungen und Schulstrukturen das in Graubünden am meisten verbreitete Führungsmodell

3.3 Schulkommission anstelle Schulrat

3.3.1 Wahlmodus

- Kommission: Durch politische Behörde (Gemeindevorstand oder Parlament) gewählt
- Kommissionspräsidium:
 - In Gemeinden ohne Parlament: ex officio Vorsteher des Departementes Bildung
 - In grossen Gemeinden können das Amt des Kommissionspräsidenten und das Amt des Departementvorstehers getrennt sein

3.3.2 Funktionen

- Die operativen Aufgaben werden von der Schulleitung wahrgenommen
- Die strategischen Ziele werden entweder vom Gemeindevorstand (kleine Gemeinden) oder vom Parlament (grosse Gemeinden) festgelegt. Die Kompetenz zum Erarbeiten einer Strategie kann an die Schulkommission übertragen werden
- Die Schulkommission steht den politischen Behörden als Fachgremium zur Seite

3.3.3 Voraussetzungen

- Klare Trennung der Kompetenzen und Verantwortlichkeiten zwischen Schulleitung und politischer Behörde, speziell betreffs Anstellung des Personals, der Finanzen und des Rekurswesens
- Stellung, Aufgaben, Rechte und Pflichten sowie Wahlmodus und Zusammensetzung der Schulkommission müssen genau definiert werden
- Operativ weitgehend selbstständig agierende vollamtliche Schulleitung mit Schulsekretariat, um die umfassenden operativen Führungsaufgaben bewältigen zu können
- Klärung der Stellung des Kommissionspräsidenten als Vertretung der Exekutive (Gemeindevorstand) oder der Legislative (Parlament)

3.3.4 Vorteile / Chancen

- Einfachere Rekrutierung der Schulkommission durch Wegfall öffentlicher Wahlen, wobei auch auswärtige Fachpersonen gewählt werden können
- Im Idealfall hohe Fachkompetenz der Kommission mit gutem Netzwerk im Bildungsbereich und dadurch günstige Voraussetzungen für qualitativ gute Führungsentscheide
- Klare Trennung von strategischen und operativen Aufgaben
- Aufwertung der Schulleitungen

3.3.5 Nachteile / Risiken

- Mangels Volkswahl der Schulbehörden geringere Verankerung der Schule in der Bevölkerung
- Gefahr der politischen Einflussnahme auf schulische Entscheide und einer einseitig auf Geld ausgerichteten Schulpolitik
- Schule für Gemeindevorstand nur eines von zahlreichen Dossiers – Gefahr, dass die Schule an Wichtigkeit verliert
- In grossen Gemeinden mit Parlament: Abgrenzungsprobleme zwischen Exekutive und Legislative sowie betreffs Stellung der Schulkommission
- Schulleitung und Schulverwaltung erhalten grösseres Gewicht, im Gegenzug verliert die Bevölkerung an direktem Einfluss
- Die politische Behörde ist sowohl für die strategische als auch für die finanzielle Führung verantwortlich

3.3.6 Zusammenfassung und Empfehlung

- Eine Schulkommission ermöglicht den Beizug von Fachleuten aus dem Bildungsbereich, was die Qualität von schulpolitischen Entscheiden erhöht und das Problem der Rekrutierung von Schulbehördenmitgliedern entschärft
- Die fehlende Volkswahl der Schulkommission macht die Schule zu einer gewöhnlichen Verwaltungseinheit der Gemeinde; es besteht die Gefahr einer Schwächung der Schule
- Es besteht die Gefahr von politischer Einflussnahme

3.4 Schulverband - Delegiertensystem

3.4.1 Wahlmodus

- In kleinen Schulverbänden stellen die am Schulverband beteiligten Gemeinden eine Vertretung. In der Regel handelt es sich hierbei um vom Volk gewählte Schulräte. Diese bilden den Schulverbands-Schulrat. Das Schulratspräsidium wird meist von der Standortgemeinde oder von der grössten der beteiligten Gemeinden gestellt. Allenfalls findet ein turnusgemässer Wechsel statt
- Grössere Schulverbände: Die Gemeinden stellen anteilmässig Delegierte, welche die Aufgaben eines Parlamentes übernehmen. Dieses wählt einen Schulrat und ein Schulratspräsidium

3.4.2 Funktionen

- Die Schulleitung ist für das operative Geschäft zuständig, während der Schulrat für die Strategie verantwortlich ist. Die politische Vertretung liegt bei den Gemeindevorständen bzw. bei den Delegierten
- Der Schulrat führt und beaufsichtigt die Schule als Organisationseinheit

3.4.3 Voraussetzungen

- Zwei oder mehr Gemeinden bilden einen Schulverband
- Die Zusammensetzung und Wahl des Schulrates bzw. der Delegierten erfolgt entsprechend der Grösse der Gemeinden oder gemäss der Kinderzahl
- Klare Kompetenzregelung vor allem betreffs Finanzen (gegenüber den Trärgemeinden)
- Ausgewogene Einflussmöglichkeiten der Minder- und Mehrheiten
- Vorhandensein einer Schulleitung fast zwingend: Damit wird der Schulrat zum strategischen Gremium

3.4.4 Vorteile /Chancen

- Oft die einzige Möglichkeit, Schulstandorte bei sinkenden Schülerzahlen zu erhalten
- Kosteneinsparungen dank besseren Klassengrössen
- Kann Wegbereiter von Gemeindefusionen sein
- Bei Vorhandensein einer Schulleitung klare Aufgabentrennung möglich
- Hohe Autonomie und Effizienz der Schulbehörden
- Bei Delegiertensystem: Politische Führung über Globalbudget

3.4.5 Nachteile / Risiken

- Standortnachteil für die Gemeinden ohne Schule im Dorf
- Grössere Distanz der Bevölkerung zur Schule / nur geringe Einflussmöglichkeiten
- Balance des Einflusses von Mehrheit und Minderheit heikel – Je nachdem schwierig einen Konsens zu finden
- Entscheidungsfindung analog anderen Gremien

3.4.6 Zusammenfassung und Empfehlung

- Geeignetes Modell für regionale Strukturverbesserungen aufgrund der demografischen Entwicklung (anstelle Fusion der politischen Gemeinden)
- Neben der Gründung eines Schulverbandes sollte auch die Möglichkeit eines einfachen Leistungsvertrags geprüft werden

3.5 unabhängige Schulgemeinde

3.5.1 Wahlmodus

Neben der politischen Gemeinde existiert eine Schulgemeinde mit unabhängigen Schulbehörden und eigenständiger Rechnung bzw. eigenständigem Steuerfuss. Die Schulbehörden werden in einer öffentlichen Wahl bestellt und sind für alle Belange der Schule verantwortlich.

3.5.2 Funktionen

- Die Schulgemeinden werden von den Schulbehörden geführt und verfügen über ein eigenes Sekretariat
- Die operative Verantwortung liegt bei der Schulleitung

3.5.3 Voraussetzungen

- Gesetzliche Bestimmungen, die dieses Modell vorsehen bzw. ermöglichen

3.5.4 Vorteile / Chancen

- Kurze Entscheidungswege
- Schule unabhängig von der Gemeindepolitik
- Steuerung der Finanzen über einen eigenständigen Steuerfuss
- Eigenständigkeit spiegelt und gewährleistet den hohen Stellenwert der Volksschule in der Bevölkerung
- Gute Voraussetzungen für eine klare Aufteilung der Führungsaufgaben zwischen Schulrat und Schulleitung

3.5.5 Nachteile / Risiken

- In kleinen Gemeinden grosser Verwaltungsaufwand und höhere Kosten durch das parallele Vorhandensein einer Gemeinde- und Schulverwaltung
- Gemeinde- und Schulbehörden können unterschiedliche Strategien verfolgen

3.5.6 Zusammenfassung und Empfehlung

Eigenständige Schulgemeinden existieren mit Erfolg in verschiedenen Kantonen. In unserem Kanton fehlen die gesetzlichen Grundlagen, weshalb eine Umsetzung zurzeit nicht möglich ist. Bei entsprechendem politischem Willen könnte dieses Modell jedoch künftig den Stellenwert der Volksschule in unserem Kanton unterstreichen.

3.6 private Schulen

3.6.1 Wahlmodus

Öffentliche Schulen werden mit einem Leistungsauftrag in privatrechtliche Körperschaften (Aktiengesellschaft) überführt. Diese werden durch einen Verwaltungsrat geführt und agieren innerhalb des Leistungsauftrages autonom. Gewöhnlich werden die Organe von gemeindeeigenen Körperschaften von den Gemeindebehörden für eine feste Amtsdauer gewählt.

Umgekehrt können bestehende Privatschulen im Rahmen eines Leistungsauftrages durch die öffentliche Hand Kinder beschulen analog den privaten Gymnasien im Kanton. Privatschulen werden von privaten Trägerschaften geführt.

3.6.2 Funktionen

- Der Verwaltungsrat ist innerhalb des Leistungsauftrages für sämtliche Schulangelegenheiten verantwortlich. Eine Schulleitung ist für die operativen Belange zuständig.

3.6.3 Voraussetzungen

- Private Trägerschaft bzw. gesetzliche Grundlagen mit Leistungsauftrag von der politischen Gemeinde

3.6.4 Vorteile / Chancen

- Politisch unabhängige Schule
 - Möglichkeit, flexibler innerhalb des kantonalen Schulgesetzes agieren zu können
 - Kosteneinsparungen dank idealen Klassengrößen
 - Wahl von Fachexperten in den Verwaltungsrat
 - Sehr kurze Entscheidungswege
 - Klare Aufteilung der Führungsaufgaben zwischen Schulleitung und Verwaltungsrat
- Konkurrenz zwischen den Schulen kann zu einer höheren Schulqualität führen

3.6.5 Nachteile / Risiken

- Geringe Einflussnahme durch die betroffenen Eltern und die politischen Behörden
- Der Wettbewerb zwischen den Schulgemeinden um Schulkinder wird gefördert, bzw. die Wohnortspflicht wird aufgeweicht
- Keine Subventionierung durch den Kanton

3.6.6 Zusammenfassung und Empfehlung

In Graubünden gibt es im Gegensatz zu andern Kantonen nur einzelne private Anbieter für schulpflichtige Kinder. Gänzlich unbekannt sind privatisierte öffentliche Schulen, weil bisher die Bildung im Volksschulbereich als öffentliche Aufgabe angesehen wurde. Es wäre aber durchaus denkbar, dass Privatschulen einen Bildungsauftrag der öffentlichen Hand erhalten, analog den Gymnasien in den Talschaften. Ebenso wäre es denkbar, dass öffentliche Schulen Privatabteilungen führen zur Aufnahme auswärtiger Schüler.

4) Volkswahl des/r Schulratspräsidenten/in

Bei allen Führungsmodellen stellt sich die Frage nach der Bedeutung der Schule innerhalb einer Gemeinde. Politische Behörden neigen dazu, die Schule als eine von mehreren Verwaltungseinheiten zu sehen, während die schulnahen Kreise (Lehrpersonen, Schulleitungen und Schulbehörden) die Sonderrolle der Schulen hervorheben und eine hohe Autonomie einfordern. Andererseits hat die Notwendigkeit professioneller Strukturen in Graubünden zu einer starken Aufwertung der Schulleitungen zu Lasten der traditionellen Schulräte geführt. Der Schulrat sollte die Schulstrategie festlegen, hat in der Regel jedoch wenig oder keine finanziellen Kompetenzen. Dieser Bedeutungsverlust kann zu einem Ersatz der Schulräte durch Schulkommissionen führen. Dies wiederum hätte eine ungewollte Schwächung der Schule in einer Gemeinde zur Folge.

Eine Möglichkeit zur Stärkung der Schule würde die Direktwahl des Departementsvorstehers Bildung bzw. des/r Schulratspräsidenten/in darstellen, analog der Wahl des Gemeindepräsidiums. Dies würde zu einer wesentlichen Aufwertung führen, zudem hätte man die Gewissheit, dass sich nur Schulinteressierte in dieses Amt wählen liessen.

5) Führung durch Globalbudget

Die traditionellen Führungsmodelle in Graubünden zeichnen sich dadurch aus, dass der Schulrat für die strategische Führung zuständig ist. Bei fehlender Schulleitung kommen zusätzlich operative Aufgaben dazu. Ein grosser Teil der Gemeindeangestellten ist in der Schule als Lehrperson tätig und untersteht damit den Schulbehörden. Im Gegensatz zu dieser grossen Verantwortung liegt gewöhnlich die Finanzkompetenz alleinig bei den Gemeindebehörden. Damit kann es zu einem Konflikt zwischen strategischer Führung und finanziellen Vorgaben kommen. Eine Möglichkeit zur Entschärfung dieses Konfliktes kann das Instrument eines Globalbudgets darstellen. Mit Hilfe von klar definierten Rahmenbedingungen und aufgrund von bewährten Kennzahlen kann ein Globalbudget zusammengestellt werden. Dieses steht den Schulbehörden zur Führung des Schulbetriebes zur Verfügung. Innerhalb des Globalbudgets kann der Schulrat, gemeinsam mit der Schulleitung, eine detaillierte Betriebsrechnung führen.

Wir verweisen hier auf das Instrument des SBGR „Erheben von Kennzahlen“, mit welchem den Schulbehörden in Graubünden verlässliche Vergleichswerte zur Verfügung gestellt werden können.

Gemeinden mit Globalbudgets im Schulbereich werten die Arbeit der Schulbehörden und der Schulleitungen auf und entschärfen den Konflikt zwischen strategischer und finanzieller Führung.

6) Einkauf von Dienstleistungen

Schulen müssen zahlreiche Aufgaben erfüllen, was v.a. für kleinere Schulträgerschaften zu erheblichen Problemen führen kann. Auch wenn der Wunsch z.B. nach einer Schulleitung besteht, so muss hierfür erst eine geeignete Person gefunden werden. Dasselbe gilt für andere Aufgaben wie Logopädie, Psychomotorik oder Schulsozialarbeit. Im Bereich der Schulführung wäre es denkbar, dass mehrere Schulträgerschaften gemeinsam einen Schulleiter einstellen bzw. dass ein Schulleitungspensum von einer andern Schule eingekauft wird. Diese Möglichkeit kann beim Aufbau einer geleiteten Schule bzw. beim Angebot anderer wichtiger Dienstleistungen hilfreich sein. Bereits heute ist es üblich, dass sich Schulen beim Ausfall einer Schulleitung gegenseitig aushelfen.

7) Zusammenfassung und Ausblick

Die Anforderungen an unsere Schulen sind in den vergangenen Jahren stark gestiegen. Demographische Veränderungen führen zu Gemeindefusionen. Der Standortwettbewerb unter den Gemeinden und zwischen den Regionen wird auch Auswirkungen auf unsere Schulen haben, indem leistungsfähige Schulen Voraussetzung für die Neuansiedelung von Betrieben und von jungen Familien darstellen. Der Wettbewerb unter den Bildungsinstitutionen ist auf Ebene der Sekundar II und im Hochschulbereich bereits im Gange und wird künftig auch die Volksschule betreffen. Schon heute werden die kantonalen Schulsysteme im Hinblick auf ihre Leistungsfähigkeit verglichen. Mit der geplanten Einführung des Lehrplanes 21 werden Leistungsvergleiche vereinfacht und gefördert. Mit der flächendeckenden Einführung von HRM2 (harmonisiertes Rechnungsmodell) in Graubünden wird auch die Kostenseite transparenter. Andererseits steht den Gemeinden im Kanton Graubünden ein relativ hohes Mass an Entscheidungsautonomie in Schulfragen zu.

Obwohl die Volksschule in der Bevölkerung einen hohen Stellenwert geniesst und den allermeisten Personen die grosse Bedeutung einer optimalen Ausbildung unserer Kinder bewusst ist, besteht laufend die Gefahr, dass in der Abwägung zu andern wichtigen Gemeindeaufgaben (Sicherheit, Strasse etc.) die Schulen finanziell unter die Räder geraten. Dieser Trend wird mit der Einführung des neuen kantonalen Finanzausgleiches zunehmen. In dieser Situation bieten starke und politisch unabhängige Schulbehörden, in Zusammenarbeit mit professionellen Schulleitungen, die grösste Gewähr für leistungsstarke Schulen. Die Ausführungen zu den verschiedenen Modellen zeigen, dass es nicht **ein** ideales Modell gibt. Jede Gemeinde muss das für sie geeignetste wählen. Einige Eckwerte sind jedoch allen gemeinsam:

- Schulen sollten nicht zum Spielball der Tagespolitik werden, weshalb eine möglichst grosse Unabhängigkeit der Schulbehörden gewährleistet sein soll
- Gut geführte Schulen verfügen über professionelle Schulleitungen. Damit können strategische und operative Belange getrennt werden
- Zuständigkeiten, Pflichten und Rechte aller an einer Schule beteiligten Personen (Schulkinder, Eltern, Lehrkräfte, Schulleitung, Schulbehörden und Gemeindebehörden) sind zweckmässig und stufengerecht geregelt

- aus dem Gesagten ergibt sich, dass gut geführte Schulen zur Umsetzung der strategischen Ziele über angemessene Finanzkompetenzen verfügen, idealerweise im Rahmen eines Globalbudgets. Bereits heute wird dies in vielen Gemeinden des Kantons implizit so gehandhabt
- last but not least: Auch die beste Behördenstruktur hilft nicht, wenn sie nicht von engagierten Bürgern und Schulbehördenvertretern umgesetzt wird. Diese sollten ihr Mandat zwecks Kontinuität über mehrere Jahre bekleiden. Es ist im Interesse von uns allen, wenn sich auch weiterhin geeignete Personen für öffentliche Ämter zur Verfügung stellen und damit das Milizsystem erhalten bleibt

Betreffend der Wahl des Schulbehördenmodells gilt:

- für die meisten Bündner Gemeinden werden auch künftig vom Volk gewählte Schulbehörden gemeinsam mit professionellen Schulleitungen die geeignete Führungsstruktur darstellen. Idealerweise wird der/die Schulratspräsident/in direkt gewählt und zur finanziellen Führung steht ein Globalbudget zur Verfügung
- für einzelne vor allem grössere Gemeinden unseres Kantons stellt eine Führungsstruktur mit Schulkommission eine valable Alternative dar, allerdings ist eine im Schulalltag autonom agierende Schuldirektion Voraussetzung. Zudem müssen die Zuständigkeiten der verschiedenen Gremien so definiert werden, dass es nicht zu einer Schwächung der Schule kommt

8) Quellenverzeichnis

- Die Schulbehörden der Zukunft: Herausgegeben vom Verband St. Galler Volksschulträger, Geschäftsstelle, Lukasstrasse 17, 9008 St. Gallen; Nov. 2008
- Stadt macht Schule: Herausgegeben von Städteinitiative Bildung, c/o Direktion Schule und Sport der Stadt St. Gallen, Postfach, 9004 St. Gallen; Jan 2013
- Rolle des Schulrates in der geleiteten Schule: Vortrag von Martin Pfrunder, Organisationsberater, 8820 Wädenswil, an der Mitgliederversammlung des SBGR; Feb. 2013
- Kompetenzordnung zur Führung der Schulen: Modul D, herausgegeben vom Schul- und Kindergarteninspektorat Graubünden, Amt für Volksschule, 7000 Chur, 2012
- Rolf Dubs: Die Führung einer Schule. Leadership und Management. 2. vollständig neu bearbeitete Auflage, 2005.
- Erheben von Kennzahlen: Ein neues Führungsinstrument für Schulbehörden im Kanton Graubünden; Schulbehördenverband Graubünden, Geschäftsstelle, 7031 Laax; Sommer 2014
- Kommunale Führungsstruktur der Volksschule im Kanton Aargau: Bericht im Auftrag der Abteilung Volksschule, Departement Bildung, Kultur und Sport des Kantons Aargau; Jan. 2011

Impressum:
 Schulbehördenverband Graubünden
 Geschäftsstelle
 Via Curtgin pign 6
 7031 Laax
 Dezember 2014