

Kompetenzordnung zur Führung der Schulen

Handreichung



Modul D

Inhaltsverzeichnis

1. Aufgaben und Kompetenzen im Überblick.....	4
A Kompetenzordnung in Schulen ohne Schulleitung	4
1. Aufgaben des Schulrates	5
1.1. Pädagogische Führung	5
1.2. Personelle Führung.....	5
1.3. Organisatorische und administrative Leitung.....	5
1.4. Finanzielle Leitung	5
1.5. Kommunikation	6
2. Berufsauftrag der Lehrpersonen	6
2.1. Unterricht.....	6
2.2. Schule.....	6
3. Kompetenzen der Schüler/ -innen	6
3.1. Sachkompetenz.....	6
3.2. Selbstkompetenz	6
3.3. Sozialkompetenz	6
3.4. Methodenkompetenz.....	6
4. Aufgaben Schul- und Kindergarteninspektorat	6
4.1. Kantonale Qualitätssicherung und -entwicklung.....	6
4.2. Aufsicht.....	6
4.3. Fachberatung im Holprinzip.....	6
4.4. Unterstützung.....	6
4.5. Kommunikation	6
B Kompetenzordnung in Schulen mit Schulleitung	7
5. Aufgaben des Schulrates	8
5.1. Pädagogische Führung	8
5.2. Personelle Führung	8
5.3. Organisatorische und administrative Leitung.....	8
5.4. Finanzielle Leitung	8
5.5. Kommunikation	8
6. Aufgaben der Schulleitung auf Basis Schulleitungsreglement	9
6.1. Pädagogische Führung	9
6.2. Personelle Führung	9
6.3. Organisatorische und administrative Leitung.....	9
6.4. Finanzielle Leitung	9
6.5. Kommunikation	9
7. Berufsauftrag der Lehrpersonen.....	10
7.1. Unterricht.....	10
7.2. Schule	10

8. Kompetenzen der Schüler / -innen	10
8.1. Sachkompetenz.....	10
8.2. Selbstkompetenz	10
8.3. Sozialkompetenz	10
8.4. Methodenkompetenz	10
9. Aufgaben Schul- und Kindergarteninspektorat	10
9.1. Kantonale Qualitätssicherung und -entwicklung.....	10
9.2. Aufsicht.....	10
9.3. Fachberatung im Holprinzip.....	10
9.4. Unterstützung.....	10
9.5. Kommunikation	10

1. Aufgaben und Kompetenzen im Überblick

Eine klare Kompetenzordnung ist sowohl in Schulen mit Schulleitung als auch ohne Schulleitung eine wichtige Voraussetzung für die Sicherung der Qualität im Unterricht und Schulbetrieb sowie für eine gezielte Entwicklung der Schule als Ganzes.

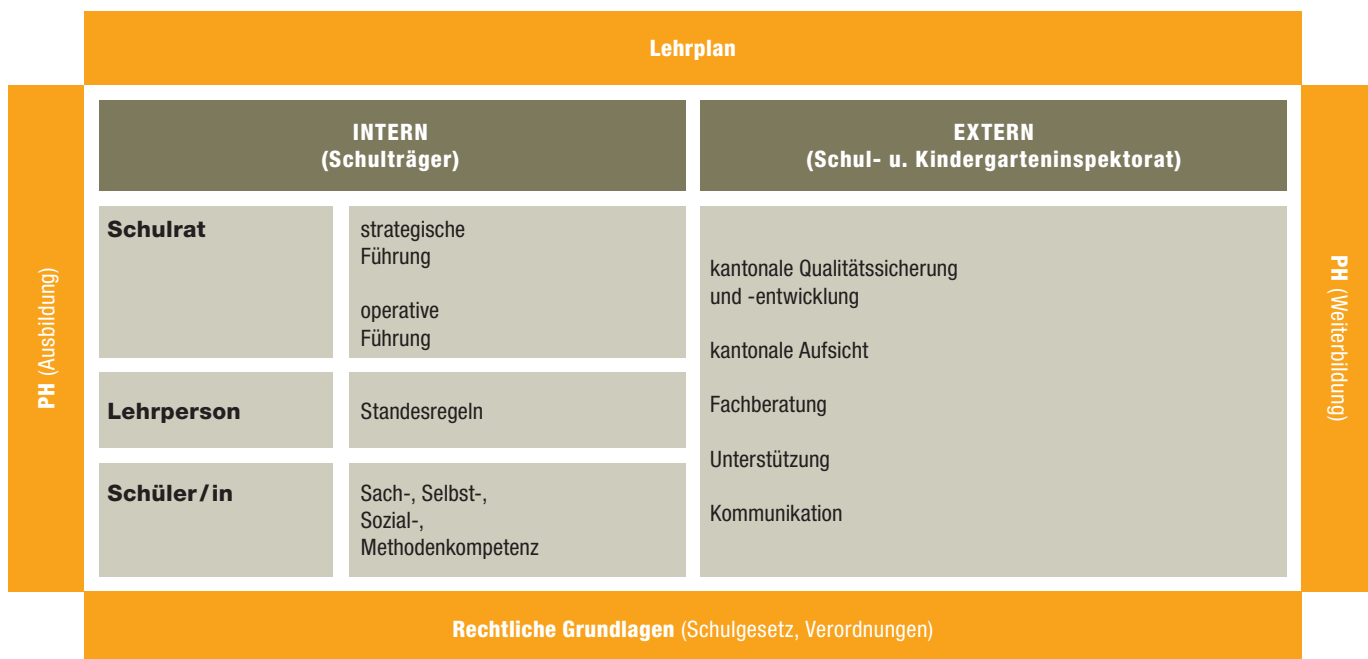
In der am 9. Februar 2009 erlassenen Schulleitungsverordnung ist definiert, unter welchen Bedingungen kantonale Beiträge für Schulleitungen gewährt werden. Gemäss Schulgesetz Art. 41, Abs. 3 ist es den Schulträgerschaften in Graubünden überlassen, Schulleitungen einzusetzen.

Aufgaben und Kompetenzen werden sinnvollerweise in einem Funktionendiagramm definiert. Das Funktionendiagramm legt den Handlungsrahmen für die gemeinsame Gestaltung und Entwicklung der Schule unter Beteiligung und Verantwortung der Betroffenen fest.

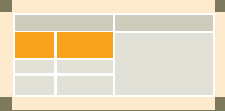
Prozessbeschriebe (Leitfaden, Flussdiagramm etc.) sowie standardisierte Instrumente (Formulare, Rückmeldebogen etc.) zu wiederkehrenden und wichtigen Aufgaben unterstützen ein Schulteam im professionellen Handeln, minimieren Leerläufe und geben Sicherheit.

A Kompetenzordnung in Schulen **ohne Schulleitung**

Die folgende Darstellung zeigt die Kompetenzordnung in Schulen ohne Schulleitung.



Schulrat



«Dem Schulrat obliegen Leitung und Beaufsichtigung der Schule. (...)».

(SchG Art. 41)

1. AUFGABEN DES SCHULRATES

Die aufgelisteten Aufgaben beschränken sich auf wesentliche Aspekte; die Liste kann aufgrund der Situation vor Ort erweitert werden. Sinnvollerweise wird die funktionale Aufgabenteilung aller Beteiligten in einem «Funktionendiagramm Schulführung» konkretisiert.

1.1. Pädagogische Führung

Langfristige Schulplanung

- Leitbild, Schulprogramm
- Finanzplanung und Finanzkoordination
- Reglemente, Richtlinien
- Schulordnung, Disziplinarordnung
- Organigramm

Pädagogische Schulführung

- Förderung des Schulklimas
- Betreuung kommunaler Projekte
- Unterrichtsbesuche
- Förderung der pädagogischen Zusammenarbeit der Lehrpersonen
- Konfliktlösung
- Organisation der Sitzungen des Schulhausteams

Qualitätsmanagement

- Sicherung der Schul- und Unterrichtsqualität
- Entwicklung der Schul- und Unterrichtsqualität
- Kontaktstelle zur kantonalen Evaluation

Ebene Schülerinnen und Schüler

- Schullaufbahntscheide (vorzeitige Einschulung, Einweisung Kleinklasse, Überspringen, Schulausschluss etc.)
- Disziplinar massnahmen
- Einhaltung Schulpflicht
- Dispensation vom Unterricht
- Sonderpädagogische Massnahmen (Beizug Fachdienste etc.)

1.2. Personelle Führung

- Führung der Lehrpersonen, der Hauswarte und des weiteren Schulpersonals
- Personalplanung / Stellvertretungen
- Anstellung / Kündigung
- Anstellungsvertrag / Pflichtenheft
- Mitarbeiter / -innengespräch / Beurteilung
- Weiterbildung

1.3. Organisatorische und administrative Leitung

Organisation des Schulalltags

- Jahresplanung
- Anzahl und Grösse der Klassen
- Klassenzuteilung
- Organisation Schulbetrieb
- Ressortzuteilung (Aufgaben ausserhalb Unterricht)
- Pensenzuteilung
- Schulraumplanung und -belegung
- Stundenpläne
- Ferienpläne
- Schulhausordnung

Administration

- Liegenschaftenplanung und -bewirtschaftung
- Schulstatistik
- Berichterstattung

1.4. Finanzielle Leitung

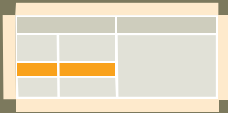
- Budgetierung
- Budgetkontrolle
- Rechnungsführung

1.5. Kommunikation

- Verbindung zu den kommunalen und kantonalen Behörden
- Information gegenüber Erziehungsberechtigten
- Öffentlichkeitsarbeit

Lehrperson

2. BERUFSAUFRAG DER LEHRPERSONEN



SchG Art. 1 + 37

2.1. Unterricht

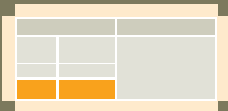
- Führung der Klasse
- Lehrplaneinhaltung
- Stoffvermittlung
- Überprüfung der Leistung (z.B.: Klassencockpit, Stellwerk)
- Vertraulichkeit / Menschenwürde

2.2. Schule

- Standesregeln
- Pflichtenheft
- Weiterbildung
- Selbstevaluation (z. B.: Schülerbefragung, Hospitation)
- Mitwirkung im Schulteam
- Zusammenarbeit mit den Partnern
- Qualitätssicherung und -entwicklung

Schüler / -in

3. KOMPETENZEN DER SCHÜLER / -INNEN



SchG Art. 1 + 37

3.1. Sachkompetenz

- Lehrplan

3.2. Selbstkompetenz

- Arbeits- und Lernverhalten

3.3. Sozialkompetenz

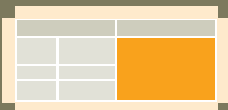
- schulisches Zusammenleben

3.4. Methodenkompetenz

- Fähigkeit zur Anwendung bestimmter Lern- und Arbeitsmethoden

Schul- und Kindergarteninspektorat

4. AUFGABEN SCHUL- UND KINDERGARTENINSPEKTORAT



«Das Schul- und Kindergarteninspektorat beaufsichtigt und fördert alle Zweige des Volksschul- und Kindergartenwesens.»

(SchG Art. 42)

4.1. Kantonale Qualitätssicherung und -entwicklung

- standardisierte Schulbeurteilung und -förderung (Evaluation)
- kantonaler Qualitätsrahmen zu Bildungs- / Erziehungsauftrag, Schulklima, Lehren / Lernen, Schulführung, Rahmenbedingungen, Qualitätsmanagement / -zyklus
- Massnahmencontrolling

4.2. Aufsicht

4.3. Fachberatung im Holprinzip

- Schulplanung, Konfliktmanagement, didaktisch-methodische und pädagogische Unterstützung etc.

4.4. Unterstützung

- Sicherstellung geregelter Schulbetrieb (Rekurse, Bewilligungen etc.)

4.5. Kommunikation

- Regionale Triage-, Auskunfts- und Informationsstelle für schulische Fragen
- Evaluationsberichte
- Rundschreiben, Homepage, periodische Veranstaltungen für Schulbehörden und Schulleitungen

B Kompetenzordnung in Schulen **mit Schulleitung**

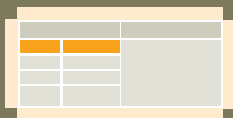
In der am 9. Februar 2009 erlassenen Schulleitungsverordnung ist definiert, unter welchen Bedingungen kantonale Beiträge für Schulleitungen gewährt werden. Gemäss Schulgesetz Art. 41, Abs. 3 ist es den Schulträgerschaften in Graubünden überlassen, Schulleitungen einzusetzen.

Die folgende Darstellung zeigt die Kompetenzordnung in Schulen mit Schulleitung, welche die Beitragsvoraussetzungen erfüllen.

Lehrplan			
INTERN (Schulträger)		EXTERN (Schul- u. Kindergarteninspektorat)	
PH (Ausbildung)	Schulrat	strategische Führung	PH (Weiterbildung)
	Schulleitung	operative Führung	
	Lehrperson	Standesregeln	
	Schüler/in	Sach-, Selbst-, Sozial-, Methodenkompetenz	
kantonale Qualitätssicherung und -entwicklung			
kantonale Aufsicht			
Fachberatung			
Unterstützung			
Kommunikation			
Rechtliche Grundlagen (Schulgesetz, Verordnungen)			

Schulrat

5. AUFGABEN DES SCHULRATES



«Dem Schulrat obliegen Leitung und Beaufsichtigung der Schule. (...)».

(SchG Art. 41)

Die aufgelisteten Aufgaben beschränken sich auf wesentliche Aspekte. Die funktionale Aufteilung der Aufgaben zwischen den Beteiligten wird im «Funktionendiagramm Schulführung» konkretisiert, siehe Vorlage www.av.sr.ch.

5.1. Pädagogische Führung

Langfristige Schulplanung

- Leitbild, Schulprogramm
- Finanzplanung und Finanzkoordination
- Reglemente, Richtlinien
- Schulordnung, Disziplinarordnung
- Organigramm

Pädagogische Schulführung

- Förderung des Schulklimas
- Unterrichtsbesuche

Qualitätsmanagement

- Sicherung der Schul- und Unterrichtsqualität

Ebene Schülerinnen und Schüler

- Schwerwiegende Disziplinarmaßnahmen
- Einhaltung Schulpflicht
- Dispensation vom Unterricht

5.2. Personelle Führung

- Führung der Schulleitung
- Anstellung / Kündigung
- Anstellungsvertrag / Pflichtenheft
- Mitarbeiter / -innengespräch / Beurteilung der Schulleitung
- Weiterbildung

5.3. Organisatorische und administrative Leitung

Organisation des Schulalltags

- Anzahl und Grösse der Klassen
- Ferienpläne

Administration

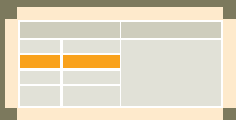
- Liegenschaftenplanung und –bewirtschaftung
- Berichterstattung

5.4. Finanzielle Leitung

- Budget
- Rechnungskontrolle

5.5. Kommunikation

- Verbindung zu den kommunalen und kantonalen Behörden
- Information gegenüber Erziehungsberechtigten
- Öffentlichkeitsarbeit



«Die Gemeinden können einzelne (...) Kompetenzen und Pflichten besonderen Schulorganen übertragen.»

(SchG Art. 41)

6.1. Pädagogische Führung

Pädagogische Schulführung

- Förderung des Schulklimas
- Betreuung kommunaler Projekte
- Unterrichtsbesuche
- Förderung der pädagogischen Zusammenarbeit der Lehrpersonen
- Konfliktlösung / Krisenmanagement
- Organisation der Sitzungen des Schulteams

Qualitätsmanagement

- Sicherung der Schul- und Unterrichtsqualität
- Entwicklung der Schul- und Unterrichtsqualität
- Kontaktstelle zur kantonalen Evaluation

Ebene Schülerinnen und Schüler

- Schullaufbahntscheide (vorzeitige Einschulung, Einweisung Kleinklasse, Überspringen, Schulausschluss etc.)
- Disziplinar massnahmen
- Einhaltung Schulpflicht
- Dispensation vom Unterricht
- Sonderpädagogische Massnahmen (Beizug Fachdienste etc.)

6.2. Personelle Führung

- Führung der Lehrpersonen, der Hauswarte und des weiteren Schulpersonals
- Überprüfung der Erfüllung des Berufsauftrags der Lehrpersonen
- Personalplanung / Stellvertretungen
- Mitarbeiter / -innengespräch / Beurteilung
- Weiterbildung
- Antragsrecht bei Wahl / Entlassung von Lehrpersonen
- Einführung und Betreuung neuer Lehrpersonen

6.3. Organisatorische und administrative Leitung

Organisation des Schulalltags

- Jahresplanung
- Klassenzuteilung
- Organisation Schulbetrieb
- Ressortzuteilung (Aufgaben ausserhalb Unterricht)
- Pensenzuteilung
- Schulraumplanung und -belegung
- Stundenpläne

Administration

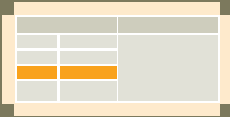
- Schulstatistik
- Berichterstattung

6.4. Finanzielle Leitung

- Budgetierung
- Budgetkontrolle
- Ausgabenkompetenz im vom Schulrat definierten Rahmen

6.5. Kommunikation

- Verbindung zu den kommunalen und kantonalen Behörden
- Information gegenüber Erziehungsberechtigten
- Öffentlichkeitsarbeit
- Kontakt mit Fachorganisationen
- Schulhausordnung



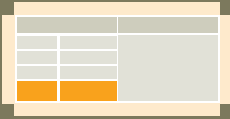
SchG Art. 1 + 37

7.1. Unterricht

- Führung der Klasse
- Lehrplaneinhaltung
- Stoffvermittlung
- Überprüfung der Standards (z. B.: Klassenscockpit, Stellwerk)
- Vertraulichkeit / Menschenwürde

7.2. Schule

- Standesregeln
- Pflichtenheft
- Selbstevaluation (z.B.: Schülerbefragung, Hospitation)
- Mitwirkung im Schulteam
- Zusammenarbeit mit den Partnern
- Qualitätssicherung und -entwicklung

**8.1. Sachkompetenz**

- Lehrplan

8.2. Selbstkompetenz

- Arbeits- und Lernverhalten

8.3. Sozialkompetenz

- schulisches Zusammenleben

8.4. Methodenkompetenz

- Fähigkeit zur Anwendung bestimmter Lern- und Arbeitsmethoden



«Das Schul- und Kindergarteninspektorat beaufsichtigt und fördert alle Zweige des Volksschul- und Kindergartenwesens.»

(SchG Art. 42)

9.1. Kantonale Qualitätssicherung und -entwicklung

- standardisierte Schulbeurteilung und -förderung (Evaluation)
- kantonaler Qualitätsrahmen zu Bildungs- / Erziehungsauftrag, Schulklima, Lehren / Lernen, Schulführung, Rahmenbedingungen, Qualitätsmanagement / -zyklus
- Massnahmencontrolling

9.2. Aufsicht**9.3. Fachberatung im Holprinzip**

- Schulplanung, Konfliktmanagement, didaktisch-methodische und pädagogische Unterstützung etc.

9.4. Unterstützung

- Sicherstellung geregelter Schulbetrieb (Rekurse, Bewilligungen etc.)

9.5. Kommunikation

- Regionale Triage-, Auskunfts- und Informationsstelle für schulische Fragen
- Evaluationsberichte
- Rundschreiben, Homepage, periodische Veranstaltungen für Schulbehörden und Schulleitungen