

**Zeitschrift:** Bündner Schulblatt = Bollettino scolastico grigione = Fegl scolastic grischun  
**Herausgeber:** Lehrpersonen Graubünden  
**Band:** 61 (2001-2002)  
**Heft:** 2: Schulleitung  
  
**Artikel:** Kommentar  
**Autor:** Mathiuet, Martin  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-357431>

### **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:** 28.01.2026

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

von Martin Mathiuet, Redaktor SB

## Kommentar

### Schulleitung, gfb, Schulqualität, Amtsauftrag, Schulen ans Netz, Oberstufenreform, Sprachenkonzept, Begabtenförderung, PFH, Basisstufe...

Die Schule wird heute landauf landab als Grossbaustelle bezeichnet! Und auch in unserem Kanton ist die Reformhysterie-/Schulentwicklung (je nach dem wie man hinschaut und/oder betroffen ist) ausgebrochen. In dieser heterogenen, komplexen Schulwelt – wo jeder natürlich alles besser weiss – scheint eines sicher; ohne Organisation, Koordination, Kooperation, Kommunikation, Abgrenzung, Leitung und Führung ist das Chaos eine Frage der Zeit.

Dass man sich also auch in unserem Kanton mit der Einsetzung von Schulleitungen befasst, ist ein Gebot der Stunde und erfreulich.

Wie man es macht, erweckt aber bei mir (und bei anderen) Erstaunen. Wenn Lehrpersonen zwei drei Stunden Entlastung für die Ausführung von administrativen und organisatorischen Arbeiten bekommen (was eine SekretärIn viel effizienter und billiger erledigen würde) und als SchulleiterInnen bezeichnet werden, wenn Lehrpersonen von der Schulbehörde so zu sagen über Nacht als SchulleiterInnen eingesetzt werden und diese ohne gemeinsam ausgehandelten Auftrag gegenüber Lehrpersonen Ordnungsanweisungen, Unterrichtsqualifikationen, etc. vornehmen, wenn eine Ausbildung von SchulleiterInnen für 24 designierte Personen (Numerus clausus) und in Missachtung aller «marktwirtschaftlichen» Prinzipien nicht Kompetenz und Motivation sondern «status quo» ist entscheidend für die Zulassung) angeboten wird, darf wohl behauptet werden, dass Schwierigkeiten absehbar sind.

Die Einsetzung von Schulleitungen ist ein politisch-strategischer Entscheid mit weitgehenden Konsequenzen auf strategischer, struktureller, kultureller (personeller) Betriebsebene; Kompetenzen werden teilweise neu eingeführt bzw. verlagert, Verantwortlichkeiten geregelt, Lehrpersonen wer-

den geleitet und geführt (!), eine Corporate identity verlangt, soziale (personelle) und andere Machtstrukturen evt. neu verteilt. Eine solche Veränderung verlangt ein ganz klares Bekenntnis zu einer geleiteten Schule von oberster (politischer) Stelle. Soll die Staatshochheit der Volksschule unangetastet bleiben, hat sich sogar die Gemeindeautonomie diesem Entscheid zu unterordnen. Denn eines ist klar – eine geleitete Schule ist eine andere Schule und diese ist nicht zum Nulltarif zu haben. Und es darf nicht sein, dass kleine und/oder finanzschwache Gemeinden auf diese notwendige Restrukturierung verzichten müssen/dürfen. Dies setzt ein umfassendes, klares und kantonales Schulleitungskonzept (inkl. Finanzierung!) voraus, das den Gemeinden als nützliches und unterstützendes Werkzeug bezüglich Ziel- und Umsetzung sowie Evaluation dienlich ist. Das Konzept zeigt beispielsweise auf, wie kleinere Gemeinden mit Hilfe eines Gemeindeverbandes auch zu einer professionellen Schulleitung kommen können.

Und ein SchulleiterIn ist nicht ein(e) besser bezahlte(r) SekretärIn. Die Aufgaben der Schulleitung haben viel mehr mit Leitung, Führung, Verantwortung, Ethik eines Geschäftsführers, Managers und Leaders zu tun. Eine solche Aufgabe verlangt eine hohe personale, soziale und fachliche Kompetenz, die teilweise Voraussetzung und teilweise erlernt werden muss.

Es versteht sich von selbst, dass eine Führungsperson im Schulbereich neben den weichen Führungskompetenzen (Emotionale, personale, psychologische, soziale) auch die so genannten harten Kompetenzen (Betriebs- und Finanzwirtschaft, Recht und Verwaltungsführung, etc.) einigermassen kennen muss. Verständlicherweise haben wir Lehrpersonen gerade auf diesem Gebiet Wissensdefizite. Um so mehr ver-

misse ich im vorgesehenen Ausbildungskonzept Module, die dieser Tatsache Rechnung tragen. (Nur nebenbei erwähnt, die HTW Chur könnte die nötige Ausbildungskompetenz stellen.)

Eine Schulleitung, die ausschliesslich als Sprachrohr des Lehrkörpers und die Sorgen der politisch vorgesetzten Stellen (oft Finanzen) nicht verstehen und praktisch als Katalysator/Mediator kommunizieren kann, wird früher oder später zum Leidwesen aller Beteiligten scheitern. Nicht absehbar ist auch die Dynamik, die von einer internen Stellenbesetzung (jahrelang KollegIn..., plötzlich Chef) ausgelöst wird. In jedem Fall ist das Interesse (Sesselnücken) gross, die Diskussionen heiss, der Weg neblig und das Ziel unbekannt!

