

Weiterentwicklung der Führungsstrukturen der Stadtschulen Zug

Referat am Bildungstag 2006 der Stadtschulen Zug von Jürg Kraft, Rektor Stadtschulen Zug

Die Schule verändert sich manchmal schneller, als uns lieb ist. Dies gilt es auch auf der Führungsebene zu berücksichtigen. Im Schuljahr 2002/03 sind die Schulleitungen an den Stadtschulen eingeführt worden. In den letzten drei bis vier Jahren wurden die Strukturen auf der Leitungsebene weiterentwickelt. Dabei ergaben sich viele Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen; was jetzt noch fehlt, ist die Feinabstimmung der eruierten Kriterien.

Die neu erarbeiteten Führungsstrukturen mit dem Funktionendiagramm und Organigramm müssen noch vom Stadtrat genehmigt werden. Es ist wichtig, dass die verantwortliche städtische Schulbehörde die Leitungsorganisation definiert, die eine möglichst gute Aufgabenerfüllung ermöglicht. Trotzdem will ich Sie heute darüber informieren.

Wenn man von der Schule spricht, hat man Ansprüche. Wir alle wollen eine *Gute Schule*. Und dabei sind auch die Partner wichtig und mit einzubeziehen.

Im Umfeld der Schule haben verschiedene Akteure ihre Bedürfnisse und Wünsche. Die Schülerinnen und Schüler wollen einen guten Unterricht. Und die Lehrpersonen tragen mit ihrer Arbeit dazu bei, dass die Schule gut ist und so bleibt. Das Rektorat und die Schulleitungen wollen die Schule steuern, Führungsverantwortung übernehmen und Orientierung geben. Auch die Eltern wollen eine *Gute Schule*, welche die Kinder auf das Leben als Erwachsene vorbereitet. Die Steuer zahlende Bevölkerung fordert ihren Gegenwert: Sie hat ein Anrecht auf eine qualitativ hoch stehende Schule. Die Behörden wollen eine *Gute Schule* und diese kann als Standortvorteil auch wirtschaftlich zur guten Positionierung einer Stadt in der Region viel beitragen.

Bei allen Entwicklungen steht die Veränderungsbereitschaft im Vordergrund. Die Bedürfnisse der Gesellschaft und der Wirtschaft an die Schule wandeln sich. Das ist zu akzeptieren und ist manchmal beschwerlich und bedrohlich, es ist aber auch spannend und letztlich unumgänglich. „Wenn der Wind des Wandels weht, bauen die einen Mauern, die ändern Windmühlen“, sagt ein chinesisches Sprichwort und es zeigt auf, wie Menschen sich in Veränderungsprozessen verhalten.

Schule im pädagogischen und gesellschaftlichen Kontext

Bevor ich von den neuen Führungsstrukturen spreche, möchte ich Ihnen zuerst darlegen, wie das Umfeld aussieht, in dem diese Führungsstrukturen eingebettet sind. Die *Umfassenden Blockzeiten* für Kindergarten und Primarstufe sind ein Projekt im nächsten Schuljahr und das bringt grosse Veränderungen für alle Beteiligten. Auf der Oberstufe wird die kooperative Oberstufe weiterentwickelt und optimiert. Bei beiden Projekten ist die Unterrichtsentwicklung im Vordergrund.

Für mehr Chancengleichheit steht die integrative Schulungsform. Sie wird uns in Zukunft beschäftigen und im Schuljahr 06/07 ein Schwerpunkt sein, weil diverse politische Entscheide darauf hinzielen. Die Sonderschulung wird von der Invalidenversicherung losgelöst und kommt in den Verantwortungsbereich der Kantone. Das hat weit reichende Auswirkungen, weil davon auszugehen ist, dass in Zukunft mehr Kinder aus diesem Bereich in die Regelklasse eingegliedert werden.

Im Weiteren wurde die Wochenstundentafel auf der Primarstufe angepasst, Englisch eingeführt und auch die Informations- und Computertechnologien verändern die Schule als ganzes und im Speziellen den Unterricht auf allen Stufen der Volksschule.

Man muss heute von einem umfassenden Bildungsverständnis ausgehen. Auch die Freizeitbetreuung mit pädagogischen Ansprüchen wird immer mehr mit der Schule zusammengehen und Partner der Schule werden.

Ich möchte noch von den Stakeholders (Politikerinnen und Politiker, Anbieter von schulergänzenden Angeboten, Elternorganisationen und andere Interessengruppen) im schulischen Umfeld sprechen, die sich akzentuierter bemerkbar machen. Wir müssen mit den Beteiligten ins Gespräch kommen und ihre Anliegen in unsere Überlegungen mit einbeziehen, denn sie beeinflussen die Schule.

Die Zuger Finanz- und Aufgabenreform, wenn diese in eineinhalb bis zwei Jahren in Kraft gesetzt wird, hat ihre Auswirkungen auch auf die Besoldung der Lehrpersonen. Dann werden die Lehrergehälter mit einer Schülerpauschale geregelt. Unschwer ist hier der Steuerungsmechanismus des Kantons zu erkennen.

Und auch übers Geld muss gesprochen werden, denn die Finanzen sprudeln für die Schule nicht mehr einem Automatismus gehorchend so reichlich wie früher. Sie muss sich gegenüber anderen finanzintensiven Bereichen wie z.B. dem Sozialbereich behaupten.

In diesem Umfeld siedeln wir unsere Führungsstrukturen an. Es finden ein Struktur- und Kulturwandel statt, viele Forderungen von aussen an die Schule sollten gleichzeitig erfüllt werden.

Schulleitung als Hilfe zur Steuerung von Innovationen

Zur Weiterentwicklung der Schule mit ihren Veränderungsprozessen braucht es eine Leitung und Führung. Neben dem Führen und Leiten im pädagogischen, personellen und administrativen Bereich, ist die Steuerung der Qualitätssicherung und –entwicklung eine zentrale Aufgabe. Leitungspersonen sollen Orientierung geben und auch zu einer Entlastung der Lehrpersonen führen. Der Bereich ihrer Verantwortung wird genauer begrenzt und kann innerhalb des gegebenen Rahmens besser wahrgenommen werden.

Das Umfeld der Schule weitet sich, wie oben ausgeführt, aus. Das Bildungsverständnis wird nicht nur auf den Unterricht ausgelegt sondern auch auf ergänzende Bildungsangebote. Wir können annehmen, dass immer mehr Kinder während eines Schultages auch ausserhalb des Unterrichts in ergänzenden Angeboten auf dem Schulhausareal verweilen.

Das Projekt Führungsstrukturen wurde im Sommer 2005 aufgrund eines Auftrages von Stadträtin Vreni Wicky gestartet. Eine ausgewogene Projektgruppe, in der alle Beteiligten vertreten sind, erarbeitete die nötigen Grundlagen. Ergänzt wird sie mit einer externen Fachberatung. Ein wichtiger Führungsgrundsatz, der sich bei der Arbeit herauskristallisierte, ist, dass Führung gestalten soll und nicht nur verwalten. Die Inhaberinnen und Inhaber von Führungsfunktionen sind zusammen mit den Lehrpersonen für die Qualitätssicherung und für die Qualitätsentwicklung verantwortlich. Die operative Personalführung wird die Anstellung und die Kündigung von Personal beinhalten. Das Überprüfen der Zielsetzungen ist eine weitere Aufgabe, ebenso die Förderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die/der direkte Vorgesetzte ist für die Konfliktregelung im Schulhaus verantwortlich. Die Führungskräfte

sollen Entscheide fällen im Bewusstsein, dass sie dabei auch immer etwas ausschliessen. Die angemessene Information hat bei solchen Entscheiden eine zentrale Bedeutung.

Das neue Funktionendiagramm zeigt alle Hauptaufgaben, die anfallen, und es regelt die Zuständigkeiten. Die Betroffenen können sich innerhalb des gegebenen Rahmens bewegen und ihre Funktion kreativ ausgestalten.

Zwei Beispiele: Bei der Erarbeitung des Jahresprogramms der Stadtschulen entscheidet der Rektor über Themen und Ziele und es wird ersichtlich, dass er das nicht alleine macht, sondern dass seine Leitungskolleginnen und –kollegen ihn dabei unterstützen. Im Bereich Schulhaus liegt die Entscheidung für das Jahresprogramm innerhalb des von vorgesetzten Stellen gegebenen Rahmens beim Schulhausleiter, und auch er soll das nicht alleine machen, sondern im Team mit seinen Lehrpersonen.

Die Stadtschulen bekommen auch ein neues Organigramm. Es zeigt auf, welche Leitungspersonen das entsprechende Personal direkt führen. Die gesetzlichen Vorgaben werden dabei umgesetzt. Im Organigramm werden drei Führungsebenen abgebildet.

Der Rektor ist für die Gesamtleitung verantwortlich. Er ist in erster Linie Ansprechperson und Vorgesetzter für alle Leitungspersonen; er macht Vorgaben und unterstützt die betreffenden Personen in ihrer Führungs- und Leitungstätigkeit. Auch er hat ein Weisungsrecht gegenüber allen Mitarbeitenden der Stadtschulen.

Auf einer zweiten Ebene sind die Prorektorate für Kindergarten/Primarschule und für die Sekundarstufe 1 angesiedelt. Die Prorektoren führen und leiten die Kindergarten-/Primarstufe bzw. die Oberstufe. Sie führen die Leitungspersonen innerhalb ihrer Stufe und beurteilen diese periodisch. Die Prorektoren sind auch die Bindeglieder zwischen der 1. und 3. Leitungsstufe. Prorektoren haben ein stufengemässes Weisungsrecht.

Um professionell leiten zu können, braucht es die nötigen Übungsmöglichkeiten. So sollte neben der eigentlichen Unterrichtstätigkeit mindestens die Hälfte der Arbeitszeit für die Führung aufgewendet werden können. Dazu sind Führungseinheiten von 20-30 Personen angemessen, was in Zukunft bedeutet, dass sich die Aufteilung der Leitung für gewisse Schulhäuser ändern wird.

Auf der gleichen Ebene wie die Prorektorate befinden sich die Schulverwaltung und die Schulinformatik.

Die Heilpädagogische Schule wird dem Rektor direkt unterstellt wie auch das Integrations-Brückenangebot. Diese Schule wird bei Inkrafttreten des ZFA vom Kanton übernommen.

Auf der dritten Stufe sind die Schulhausleitungen für Kindergarten und Primarschule und die Jahrgangsteamleiter der Oberstufe positioniert.

Die Schulhauswarte werden neu auch den Schulhausleitungen unterstellt. Logopädinnen bleiben den Schulhausleitungen unterstellt; Psychomotoriktherapeutinnen arbeiten unter der Führung des Leiters der Heilpädagogischen Schule.

Schulhausleitungen übernehmen die Verantwortungen und sind die ersten Ansprechpersonen für die Lehrpersonen. Die Schulhausleitungen haben Weisungsbefugnis, d.h. sie können Anordnungen erlassen, die umgesetzt werden müssen. Sie führen die Mitarbeitergespräche und sie haben eine beurteilende Funktion, weil die Schulinspektorate bei Inkrafttreten des neuen kantonalen Schulgesetzes in der bisherigen Form aufgelöst werden. Die Schulhausleitung ist auch für die Konfliktlösung zwischen Eltern und Lehrpersonen zuständig.

Fazit: Die Schülerinnen und Schüler wollen eine *Gute Schule* und Sie als Lehrkräfte wollen Ihr Bestes zur *Guten Schule* beitragen. Die *Gute Schule* überprüft ihre Arbeit mit interner und externer Evaluation. Aber damit ist es nicht getan, sondern die einzelnen Beteiligten sollen ihre Arbeit ebenfalls kritisch reflektieren.

Wir sind eine *Gute Schule* und wir wollen es bleiben. Dazu verhelfen unter anderem die neuen Führungsstrukturen, aber nach wie vor zentral, um diesen Anspruch zu erreichen, sind die Leistungen jedes einzelnen Mitarbeitenden.