



Bericht 2019-DICS-11

12. März 2019

des Staatsrats an den Grossen Rat zum Postulat 2017-GC-121 Antoinette de Weck/Raoul Girard – Beschäftigungsgrad der Schulleiterinnen und Schulleiter (SL)

1. Einführung	8
1.1. Zusammenfassung des Postulats	8
1.2. Antwort des Staatsrats vom 19. Dezember 2017	9
2. Hintergrund und Schulgesetz	9
2.1. Schulleiterin und Schulleiter	9
2.2. Beschäftigungsgrad der Schulleiterinnen und Schulleiter	9
2.3. Stellvertreterinnen und Stellvertreter der Schulleiterinnen und Schulleiter	9
3. Funktion und Pflichtenheft der Schulleiterinnen und Schulleiter	10
4. Beschäftigungsgrad der Schulleitungen kleiner Schulen / Einfluss auf Gemeindefusionen / Verweigerung des Steuerausgleichs durch den Grossen Rat	11
5. Situation der Schulleiterinnen und Schulleiter 2018/19	11
5.1. Schwelle zum Beschäftigungsgrad von 100%	11
5.2. Budget	12
6. Analyse der Arbeitslast der Schulleiterinnen und Schulleiter	12
6.1. Umfrage im französischsprachigen Teil	12
6.2. Umfrage im deutschsprachigen Teil	13
6.3. Auf beide Sprachregionen zutreffende Bemerkungen	13
7. Möglichkeiten, die Schulleiterinnen und Schulleiter durch Entlastungen, die von Lehrpersonen übernommen werden, zu unterstützen	14
8. Schlussfolgerungen	14

1. Einführung

1.1. Zusammenfassung des Postulats

In ihrem am 4. August 2017 eingereichten Postulat fordern die Grossratsmitglieder Antoinette de Weck und Raoul Girard sowie sieben Mitunterzeichnende den Staatsrat auf, eine Erhöhung des Beschäftigungsgrads von Schulleiterinnen und Schulleitern, die für über 25 Klassen zuständig sind, auf 100%, die Einführung von stellvertretenden Schulleiterinnen und Schulleitern sowie die Gewährung von Entlastungen für bestimmte Aufgaben zu prüfen, wie sie bereits in der Orientierungsschule existieren.

Den Anstoss für dieses Postulat gab die Feststellung, dass die Schulleiterinnen und Schulleiter Mühe haben, ihre Aufgaben mit dem ihnen zugewiesenen Beschäftigungsgrad zu erledigen, zumal sie gleichzeitig auch Klassenlehrpersonen sind. Hinsichtlich der Pensenzuteilung sind sie gegenüber den Schuldirektionen der Orientierungsschule benachteiligt, obschon ihre Pflichtenhefte identisch sind. Da die Schulleiterinnen und Schulleiter von Schulen ab 10 Klassen einen Beschäftigungsgrad von 50% haben, könnte man erwarten, dass der Beschäftigungsgrad auf 100% steigt, sobald die Schule mehr als 20 Klassen fasst, was jedoch nicht der Fall ist. Laut Postulat motiviert das die Gemeinden nicht dazu, sich zu Schulkreisen zusammenzuschliessen, da die Schulleiterinnen und Schulleiter bei weniger Klassen von einem proportional vorteilhafteren Beschäftigungsgrad profitieren.

1.2. Antwort des Staatsrats vom 19. Dezember 2017

In seiner Antwort vom 19. Dezember 2017 ist der Staatsrat auf das Postulat eingegangen. Er wies zunächst darauf hin, dass die Direktion für Erziehung, Kultur und Sport (EKSD) bis zum 1. August 2018 Zeit hat, um das neue Schulgesetz umzusetzen. Zudem listete er die bereits ergriffenen Massnahmen und Anpassungen zur Unterstützung der Schulleiterinnen und Schulleiter auf. Anschliessend erinnerte er daran, dass sich die Erhöhung der Dotation für die Schulleitungen auf mehrere Jahre verteilen und von den finanziellen Möglichkeiten des Staates abhängen wird.

In seiner Stellungnahme erklärte der Staatsrat, dass er die im Postulat beschriebenen Sorgen und Anliegen teilt und die EKSD in ihren Bemühungen unterstützt, den Schulleiterinnen und Schulleitern angemessene Arbeitsbedingungen anzubieten, um die Qualität der Verwaltung der Primarschulen zu gewährleisten. Er gab jedoch zu bedenken, dass für die Einrichtung der OS-Schuldirektionen während eines Zeitraums von etwa 30 Jahren Anpassungen nötig waren und es daher für die Primarstufe ebenfalls Zeit und entsprechende Mittel benötige. Und auch wenn anerkannt wird, dass zwischen Primar- und Orientierungsschule eine ungleiche Pensenzuteilung besteht, so sollte man dabei auch die Besonderheiten der Orientierungsschule berücksichtigen.

Der Staatsrat erinnerte zudem daran, dass die Erhöhung der VZÄ-Dotation für die Schulleitungen auch durch den Entscheid des Grossen Rats gegen die im Entwurf für das Schulgesetz vorgeschlagene Anpassung des Steuerfusses erschwert wurde.

Schliesslich erklärte er, dass die grundlegenden Aufgaben an kleinen und grossen Schulen identisch sind. Da die Aufgaben nicht zwingend exponentiell mit der Zahl der Klassen steigen, sei es normal, dass die kleinen Schulen über mehr Entlastungseinheiten verfügen.

Abschliessend nahm der Staatsrat das Postulat an und beauftragte die EKSD, einen Bericht über die erwähnten Punkte zu verfassen.

2. Hintergrund und Schulgesetz

2.1. Schulleiterin und Schulleiter

Im Kanton Freiburg trägt eine Person, die einer Primarschule vorsteht, den Titel *Schulleiterin* oder *Schulleiter*, während eine Person, die einer Orientierungsschule vorsteht, den Titel *Schuldirektorin* oder *Schuldirektor* erhält. Bis auf kontextbezogene Unterschiede sind ihre Pflichtenhefte identisch. Sie repräsentieren ihre Schule und übernehmen die Verantwortung für den Betrieb auf administrativer und pädagogischer Ebene, für die Personalführung und für die Zusammenarbeit mit den verschiedenen Partnern der Schule. Das schliesst eine Vielzahl an Aufgaben ein, auf die in diesem Bericht teilweise eingegangen wird.

Während die Orientierungsschule seit längerem über Direktionen verfügt, existiert die Funktion der Schulleiterin oder des Schulleiters auf Primarstufe erst seit kurzem. Die administrativen und organisatorischen Aufgaben der Primarschulen wurden früher vom Schulinspektorat und von den Schulkommissionen übernommen. Damit diese Aufgaben ausgeführt werden konnten, wurden, seit 1996 im deutschsprachigen Teil und seit 2006/07 im französischsprachigen Teil, Entlastungen an die Lehrpersonen vergeben. Erst mit der Annahme des neuen Schulgesetzes im Jahr 2014 wurde die Funktion der Schulleiterin oder des Schulleiters eingeführt.

2.2. Beschäftigungsgrad der Schulleiterinnen und Schulleiter

Zum Zeitpunkt der Verhandlungen des neuen Schulgesetzes im Grossen Rat hatte der Staatsrat vorgeschlagen, dass ein Schulkreis aus jeweils mindestens 10 Klassen bestehen sollte. Der Grosse Rat beschloss jedoch, dass 8 Klassen reichten. Viele Schulkreise bestanden effektiv aus weniger als 10 Klassen, und gewisse Gemeinden wollten die Schulkreise nicht fusionieren und dann entsprechend Schülertransporte organisieren. Es wurde argumentiert, die Primarstufe bestünde aus 8 Schuljahren und es ergebe somit Sinn, Schulkreise mit je einer Klasse pro Schuljahr anzuerkennen. In Wirklichkeit ist diese Überlegung jedoch nicht korrekt, da die Kinder der 1H und 2H gemeinsam in einer Klasse unterrichtet werden.

Mit der Annahme des Schulgesetzes wurde zudem beschlossen, dass die Schulleiterinnen und Schulleiter nicht zu weniger als 50% angestellt werden dürfen. Ein niedrigerer Beschäftigungsgrad wäre nämlich problematisch, sowohl hinsichtlich der zu erledigenden Arbeit als auch der Anerkennung ihres Status.

In keinem offiziellen Rechtstext wird genau festgelegt, welcher Beschäftigungsgrad bei mehr als 8 Klassen gewährt werden soll. Diese Entscheidung wird der EKSD überlassen, gemäss Artikel 111 des *Reglements zum Gesetz über die obligatorische Schule (SchR)*: «Die Direktion legt den Beschäftigungsgrad der Primarschulleiterinnen und Primarschulleiter sowie der Schuldirektorinnen und Schuldirektoren im Verhältnis zur Grösse der Schule fest».

2.3. Stellvertreterinnen und Stellvertreter der Schulleiterinnen und Schulleiter

Bestehen an einer Schule viele Klassen und ist für die Schulleiterin oder den Schulleiter ein Beschäftigungsgrad von mehr als 100% nötig, kann die Schulleitung mit einer Stellvertreterin oder einem Stellvertreter verstärkt werden¹. Beträgt zum Beispiel der zugeteilte Beschäftigungsgrad 110%, kann die Schulleiterin oder der Schulleiter zu 100% arbeiten und eine Stellvertretung mit einem Pensum von 10% erhalten. Wenn

¹ Gemäss Artikel 116 des *Reglements zum Gesetz über die obligatorische Schule (SchR)*: «Die Direktion legt den Beschäftigungsgrad der Stellvertreterinnen und Stellvertreter im Verhältnis zur Grösse der Schule fest».

eine Schulleiterin oder ein Schulleiter, der oder dem ein Beschäftigungsgrad von 100% zustünde, nur 80% verlangt, kann er oder sie zu 80% arbeiten, sofern die oder der stellvertretende Schulleiterin oder Schulleiter 30% übernimmt.

Jedoch muss klargestellt werden, dass aktuell nur sehr wenige von dieser Hilfe profitieren, was im starken Gegensatz zur Situation an den Orientierungsschulen steht. Eine Direktorin oder ein Direktor einer Orientierungsschule mit mehr als 25 Klassen ist effektiv mit einem Beschäftigungsgrad von 100% tätig und verfügt zusätzlich über ein 100% Pensum für die Stellvertretung, das auf eine oder mehrere stellvertretende Personen aufgeteilt werden kann.

3. Funktion und Pflichtenheft der Schulleiterinnen und Schulleiter

Gemäss Gesetz über die obligatorische Schule (Schulgesetz, SchG) Artikel 51 Abs. 1 gilt: «Die Schulleiterin oder der Schulleiter der Primarschule und die Direktorin oder der Direktor der Orientierungsschule sind verantwortlich für die Organisation, den Betrieb, die administrative und pädagogische Leitung, für die Personalführung, für die Qualität des Unterrichts und der Erziehung sowie für die Zusammenarbeit mit den Partnern der Schule, gegenüber denen sie die Schule vertreten». Abgesehen von gewissen kontextspezifischen Aspekten haben die Schulleiterinnen und Schulleiter auf Primarstufe und die Schuldirektionen der Orientierungsschulen somit identische Pflichtenhefte.

Die Aufgaben der Schulleiterinnen und Schulleiter, die sich auf acht grosse Tätigkeitsfelder verteilen lassen, werden in der nachfolgenden Übersichtstabelle zusammengefasst. Diese Aufgaben bilden eine zusammenhängende Einheit. Sie können in keiner Weise gestrichen, reduziert oder geändert werden. Sie sind das Fundament eines funktionierenden Schulkreises.

Tätigkeitsfelder	Aufgaben	Im Pflichtenheft vorgesehener Prozentsatz der Arbeitszeit für die Aufgaben
Führungsaufgaben in der Verwaltungseinheit	Ziele und Tätigkeiten der Schule planen, Evaluation und Anpassung dieser Ziele und Tätigkeiten, Zusammenarbeit mit anderen Einheiten sicherstellen usw.	25%
Führung des unterstellten Personals	Erfüllung der Pflichten durch das Personal sicherstellen, Qualität ihrer Arbeit beurteilen, Weiterbildungen planen, Pensen und Klassenzuteilung der Lehrpersonen festlegen, Tätigkeit des sozialpädagogischen Personals koordinieren, Konflikte angehen, Abwesenheiten und Stellvertretungen verwalten und Urlaube bewilligen, offene Stellen besetzen usw.	10%
Pädagogische, didaktische und erzieherische Führung	Lehrpersonen begleiten und beraten, Qualitätsentwicklungsprojekte umsetzen, kulturelle und sportliche Tätigkeiten überwachen und koordinieren, in Anwendung der Schulgesetzgebung Entscheide gegenüber Schüler/innen fällen, Unterstützungsmassnahmen einrichten, begleiten und überprüfen, auf ein gutes Schulklima achten usw.	35%
Organisation und Administration	Schuljahr organisieren, schulische Anlässe planen, Schulordnung erarbeiten, Lehrmittel verwalten, Einsätze der anerkannten Fachstellen planen und koordinieren, Aufsichtsbeschwerden und Einsprachen behandeln usw.	15%
Zusammenarbeit mit den Gemeinden	Verwaltungs- und administrative Aufgaben koordinieren, sich an der Erstellung von Schulbudgets und -rechnungen beteiligen, bewilligte Finanzmittel verwalten, auf den guten Zustand der Räumlichkeiten, Einrichtung usw. achten, bei der Erarbeitung der Sicherheitsmassnahmen mitwirken, Schulmaterial verwalten, Schülerbestand nachführen und Auswirkungen auf Klasseneröffnungen oder -schliessungen voraussehen, an der Elterninformation mitarbeiten, an der Bildung des Elternrates mitwirken usw.	5%
Kommunikation	Informationsfluss innerhalb der Schule und nach aussen sicherstellen, Meinung der Lehrpersonen in wichtigen Schulfragen einholen usw.	5%
Teilnahme an Kommissionen und Arbeitsgruppen	Kommissionen der EKSD oder deren Ämter, Elternrat, Konferenzen der Schulbehörden usw.	5%
Weiterbildung	Die für die Funktion erforderlichen pädagogischen und administrative Kenntnisse auffrischen	Bei einem Beschäftigungsgrad von 100% haben Schulleiter/innen Anrecht auf maximal 3 Tage Weiterbildung pro Jahr.

4. Beschäftigungsgrad der Schulleitungen kleiner Schulen / Einfluss auf Gemeindefusionen / Verweigerung des Steuerausgleichs durch den Grossen Rat

Grundsätzlich kann nicht gesagt werden, dass Schulleitungen von Schulen mit 8 bis 10 Klassen über einen proportional höheren Beschäftigungsgrad verfügen als diejenigen von grösseren Schulen. Tatsächlich sind die nicht reduzierbaren Aufgaben, die alle Schulleiterinnen und Schulleiter wahrnehmen, zahlreich und zeitaufwendig, wie das oben aufgeführte Pflichtenheft zeigt. Diese Funktion bei reduziertem Arbeitspensum auszuüben ist nicht einfach. Unterschiedliche Faktoren können den Arbeitsumfang erhöhen, zum Beispiel die Anzahl der Gebäude oder der Lehrpersonen im Schulkreis. Speziell die Zahl der Lehrpersonen kann zwischen Schulkreisen stark variieren, selbst wenn die Anzahl der Klassen gleich ist.

Auch lässt sich nicht behaupten, dass der Beschäftigungsgrad der Schulleitung die Gemeinden davon abbringt, sich zu Schulkreisen zusammenzuschliessen. Denn es ist nicht der Beschäftigungsgrad der Schulleitung, der Einfluss auf die Gemeindefusionen hat, sondern die Grösse der Schulkreise. Wenn ein Schulkreis auf 10 Klassen festgelegt worden wäre, wie der Staatsrat anfänglich vorgeschlagen hatte, würden heute mehr Schulkreise fusionieren. Zudem muss unterstrichen werden, dass Fusionen aufgrund von kommunalen und politischen Entscheiden zustandekommen, unabhängig vom Beschäftigungsgrad der Schulleitung.

Die Verweigerung des Steuerausgleichs über 20 Millionen Franken durch den Grossen Rat hatte erhebliche Auswirkungen auf die Funktion der Schulleitung. Eigentlich hätte man befürchten müssen, dass der Schulbetrieb unter dieser Verweigerung leiden würde (weil z. B. weniger Aufgaben erledigt, gewisse Projekte beendet oder anderweitig gespart worden wäre). In Wirklichkeit aber haben die Schulleiterinnen und Schulleiter, deren grundlegende Aufgaben weder gestrichen noch reduziert werden können, sich sehr darum bemüht, ihre Schulen zu führen und dies weit über die Arbeitsstunden hinaus, die man von ihnen erwarten kann. Ihre Überstunden (manchmal bis zu später Stunde präsent) zeugen davon. Aber ob ihre Motivation auch weiterhin fortbesteht, wenn sich die Arbeitsbedingungen nicht verbessern, ist ungewiss. Auch wenn es heikel ist, sich zum Thema Burn-out zu äussern (ein Burn-out kommt oft zustande, wenn sich berufliche und persönliche Schwierigkeiten aufstauen), so wird bei den Schulleiterinnen und Schulleitern oft Müdigkeit, Frustration und Unzufriedenheit festgestellt. Einige von ihnen haben sich entschlossen, ihre Stelle zu verlassen, um einen Arbeitsplatz mit anderen Arbeitsbedingungen zu finden.

5. Situation der Schulleiterinnen und Schulleiter 2018/19

5.1. Schwelle zum Beschäftigungsgrad von 100%

Die Schulleitungen von Schulen mit 8 Klassen sind zu 50% eingestellt, was 21 Lektionen entspricht. Im Unterrichtsbe- reich entspricht ein Beschäftigungsgrad von 50% 14 Lektionen (13 Lektionen bei altersbedingter Entlastung).

Wie oben erwähnt wird in keinem offiziellen Text festgelegt, welcher Beschäftigungsgrad bei mehr als 8 Klassen gewährt werden soll. Die EKSD stützt sich jedoch auf eine interne Tabelle, um die Beschäftigungsgrade im französischsprachigen und im deutschsprachigen Kantonsteil einheitlich zu halten. Die Tabelle gesteht den Schulleitungen von Schulen mit mehr als 25 Klassen einen Beschäftigungsgrad von 100% zu. Aktuell ist dieses Ziel im deutschsprachigen Teil des Kantons erreicht; im französischsprachigen Teil soll dies ebenfalls bald der Fall sein.

Der Kern der Fragestellung liegt woanders: Es sind diejenigen Schulleiterinnen und Schulleiter, die einen Beschäftigungsgrad von 70% bis 80% haben, die am meisten Schwierigkeiten bekunden. Sie müssen nämlich grosse Schulen bei einem reduzierten Arbeitspensum leiten. Das Problem besteht somit nicht darin, einen Beschäftigungsgrad von 100% für die Schulleitungen von Schulen mit mehr als 25 Klassen zu bewilligen, sondern eher die Schwelle für die 100%, die momentan auf 25 Klassen festgelegt ist, auf eine geringere Anzahl Klassen zu senken.

Ausserdem muss präzisiert werden, dass im französischsprachigen Kantonsteil die Förderklassen noch nicht in die Gesamtzahl der Klassen, die für den Beschäftigungsgrad ausschlaggebend sind, miteinberechnet sind. In dieser Sprachregion mussten Prioritäten gesetzt werden, um die Vollzeitäquivalente vorübergehend rationell einzusetzen. Das ist deswegen ein Problem, da gerade diese Klassen sehr viel Einsatz fordern. Wenn diese Klassen auf genau dieselbe Art und Weise wie in der deutschsprachigen Region miteinberechnet würden, um den Beschäftigungsgrad zu bestimmen, dann müsste heute festgehalten werden, dass mehrere Schulleiterinnen und Schulleiter mit mehr als 25 Klassen nicht von einem Beschäftigungsgrad von 100% profitieren.

Dazu kommt, dass, selbst wenn die Sonderklassen (nicht zu verwechseln mit den Förderklassen) vom Amt für Sonderpädagogik verwaltet werden, die Schulleitung doch teilweise Austausch- und Koordinationsarbeiten leisten muss, was beim Beschäftigungsgrad ebenfalls nicht miteinberechnet wird.

5.2. Budget

Im französischsprachigen Teil des Kantons sieht das Budget 2019 für die Schulleitungen 49,6 Vollzeitäquivalente vor. Der Unterschied zu der effektiv benötigten Zahl beträgt somit aktuell 4,5 Vollzeitäquivalente. Um genau zu sein, wären 2 Vollzeitäquivalente erforderlich. Hinzu kommt, dass 8 Schulleitungen noch für jeweils zwei Schulkreise verantwortlich sind. Obwohl dieser Zustand gegen das Schulgesetz verstösst, wurde er auch in diesem Fall genehmigt, um eine vorübergehende Rationalisierung der Vollzeitäquivalente zu erlauben. Eine Ausnahmegewilligung wurde den betreffenden Schulleitungen bis am 1. August 2019 gewährt, aber es versteht sich von selbst, dass das gleichzeitige Führen von zwei Schulkreisen eine sehr schwere Arbeitslast bedeutet, die langfristig schwierig zu bewältigen ist.

Im deutschsprachigen Kantonsteil sieht das Budget 2019 für die Schulleitungen 15,6 Vollzeitäquivalente vor. Damit die Schulleitungen einen Beschäftigungsgrad erhalten, welcher der Anzahl Klassen entspricht, für die sie verantwortlich sind, und nach der Schaffung neuer Schulkreise mit mindestens 8 Klassen, fehlen momentan 0,15 Vollzeitäquivalente. Tatsächlich sind sämtliche Schulkreise des deutschsprachigen Kantonsteils seit Beginn des Schuljahres 2018/19 konform mit dem Artikel 50 des Schulgesetzes. Diese Gesetzeskonformität führt zu den fehlenden 0,15 Vollzeitäquivalenten im Rahmen der Aufteilung der Schulkreise in der Stadt Freiburg.

6. Analyse der Arbeitslast der Schulleiterinnen und Schulleiter

Um eine ausführliche Antwort auf die Frage der Arbeitslast vorlegen zu können, wurden die Schulleiterinnen und Schulleiter des französischsprachigen und des deutschsprachigen Kantonsteils befragt.

Tätigkeitsfeld	Im Pflichtenheft geschätzter Prozentsatz	Antwort der Schulleiter (N=56)
Führung der Verwaltungseinheit und des unterstellten Personals	35%	23 SL finden den Prozentsatz angemessen
Pädagogische, didaktische und erzieherische Führung	35%	16 SL finden den Prozentsatz angemessen
Organisation und Administration	15%	6 SL finden den Prozentsatz angemessen
Zusammenarbeit mit den Gemeinden	5%	30 SL finden den Prozentsatz angemessen
Kommunikation	5%	28 SL finden den Prozentsatz angemessen
Teilnahme an Kommissionen und Arbeitsgruppen	5%	33 SL finden den Prozentsatz angemessen

Um ihre Antworten auf diese «geschlossenen» Fragen zu erklären, erhielten die Schulleiterinnen und Schulleiter die Möglichkeit, in einem dafür vorgesehenen Feld eigene Kommentare anzubringen. Von den 56 Personen, die an der Umfrage teilgenommen haben, haben 26 diese Möglich-

6.1. Umfrage im französischsprachigen Teil

Für den französischsprachigen Kantonsteil hat das Schulinspektorat des Amtes für französischsprachigen obligatorischen Unterricht einen Online-Fragebogen erarbeitet. Die Teilnehmerate lag bei ungefähr 83%, also 56 der 67 Schulleiterinnen und Schulleiter.

Von den 56 Personen, die teilgenommen haben, sind 45 seit mehr als 3 Jahren Schulleiterin oder Schulleiter. Es handelt sich somit hauptsächlich um Personen, die Erfahrung in ihrer Funktion haben.

Von den 56 Personen, die teilgenommen haben, sind 32 Klassenlehrpersonen und unterrichten neben ihrer Tätigkeit in der Schulleitung weiter, um ihren Beschäftigungsgrad zu vervollständigen. 4 der 56 verfügen über eine Stellvertreterin oder einen Stellvertreter und 49 der 56 kommen in den Genuss eines Sekretariatspensums, das von den Gemeinden zur Verfügung gestellt wird.

Die Umfrage zeigt, dass 42 von 56 Schulleiterinnen und Schulleiter der Meinung sind, dass sie nicht genügend Zeit für ihre Funktion und die im Pflichtenheft angegebenen Aufgaben haben. Um diese Frage zu verfeinern, wurden sie zu jedem ihrer Tätigkeitsfelder befragt. Die Antworten sind in der unten stehenden Tabelle zusammengefasst.

Zum Beispiel ist im Pflichtenheft vorgesehen, dass das Feld «Organisation und Administration» 15% der Arbeitszeit einnimmt. Die Resultate des Fragebogens ergeben, dass 6 der 56 Schulleiterinnen und Schulleiter (SL) der Meinung sind, diese Einschätzung entspreche der realen Arbeitslast.

Da die Felder «Führungsaufgaben in der Verwaltungseinheit» (25%) und «Führung des unterstellten Personals» (10%) in der Praxis eng miteinander verbunden sind, wurden sie für diese Umfrage zu einem Feld zusammengefasst: «Führung der Verwaltungseinheit und des unterstellten Personals» (35%).

keit genutzt. Aus den Kommentaren ergeben sich mehrere Schlussfolgerungen und ein gewisser Konsens.

Der häufigste Kommentar betrifft die Schwierigkeit, Schulleitung und Unterrichtstätigkeit unter einen Hut zu bringen.

Die Schulleiterinnen und Schulleiter werden nämlich ständig in Anspruch genommen, auch während ihrer Unterrichtstätigkeit. Ihre Schulleitungsaufgaben sind nicht auf bestimmte Tage festgelegt, sondern auf die gesamte Woche verteilt und so sind sie mental konstant damit beschäftigt. An den Tagen, an denen die Schulleiterinnen und Schulleiter unterrichten, müssen sie sich nach den Lektionen oft um Angelegenheiten kümmern, die nicht im Laufe des Tages geregelt werden konnten.

Hinzu kommt die weiter oben bereits erwähnte Tatsache, dass die Förderklassen im französischsprachigen Teil nicht zusammen mit der Anzahl Klassen, die den Beschäftigungsgrad ausmachen, verrechnet werden, obwohl sie trotzdem Arbeit verursachen.

6.2. Umfrage im deutschsprachigen Teil

Im deutschsprachigen Kantonsteil, der 19 Schulleiterinnen und Schulleiter umfasst, wurde vom Amt für deutschsprachigen obligatorischen Unterricht ebenfalls eine Umfrage durchgeführt. Das Schulinspektorat hat sich mit den 19 betroffenen Personen getroffen und sie gebeten, sich zu offenen Fragen zu äussern, insbesondere zur Übereinstimmung der persönlichen Arbeitszeiten mit den Aufgaben, die im Pflichtenheft genannt werden. Alle 19 Schulleiterinnen und Schulleiter haben sich geäußert. Ihre Antworten weisen je nach jeweiligem Kontext des Schulkreises starke Unterschiede auf.

Von den 19 Schulleiterinnen und Schulleitern sind 10 gleichzeitig im Unterricht tätig.

Alle 19 befragten Personen haben angegeben, nicht über einen genügend hohen Beschäftigungsgrad zu verfügen, um die Aufgaben im Pflichtenheft zu erfüllen. Die besonders von Zeitknappheit betroffenen Tätigkeitsfelder sind «Führungsaufgaben in der Verwaltungseinheit», «Führung des unterstellten Personals», «pädagogische, didaktische und erzieherische Führung» sowie der Bereich «Organisation und Administration». Einige Personen erwähnten auch einen Zeitmangel beim Austausch und bei der Zusammenarbeit mit den Gemeinden, insbesondere bei Schulkreisfusionen oder bei Neu- oder Umbauten von Schulhäusern.

Alle Tätigkeitsfelder zusammengenommen, gehen die Schulleiterinnen und Schulleiter davon aus, dass sie grundsätzlich ungefähr 1/3 zusätzliche Zeit für ihre Tätigkeit bräuchten.

6.3. Auf beide Sprachregionen zutreffende Bemerkungen

Viele Schulleiterinnen und Schulleiter leisten eine beträchtliche Zahl an Überstunden, um für ein reibungsloses Funktionieren ihres Schulkreises zu sorgen. Denn der Beschäfti-

gungsgrad, der ihnen gewährt wird, erlaubt es ihnen nicht immer, sämtliche Aufgaben zu erfüllen.

Mehrere Personen weisen darauf hin, dass die Anzahl Klassen nicht der einzige Faktor ist, der Einfluss auf die Festlegung des Beschäftigungsgrads hat. Das Umfeld, das kulturelle Niveau und das Sozialgefüge der Schule bestimmen ebenfalls die Arbeitslast.

Es konnte festgestellt werden, dass ein Schulkreis, der mehrere Gebäude umfasst, zwangsläufig mehr Zeit in Anspruch nimmt und zusätzliche Arbeitsprozente benötigt.

Viele Schulleiterinnen und Schulleiter sind sich bewusst, dass die Direktionen der Orientierungsschulen anders behandelt werden. Das beginnt nur schon beim Titel *Schulleiterin* oder *Schulleiter*, der weniger stark und klar wirkt als *Schuldirektorin* oder *Schuldirektor*. Oftmals wird dieser Titel von Partnern der Schule nicht anerkannt oder verstanden. Ausserdem wissen die Schulleiterinnen und Schulleiter, dass die Direktionen der Orientierungsschule über mehr Mittel verfügen, um ihre Arbeit zu erledigen: Mehr Vollzeitäquivalente, mehr Stellvertreterinnen und Stellvertreter und die Möglichkeit, Entlastungsstunden/Mitarbeiterlektionen zu erhalten. Auch die Gehaltsklasse ist eine andere: Klasse 24 für die Schulleiterinnen und Schulleiter und Klasse 28 für die Direktorinnen und Direktoren der Orientierungsschule.

Es wurde zudem festgestellt, dass die Schulleiterinnen und Schulleiter für die Aufgaben des Sekretariats sehr von verstärkten Ressourcen seitens der Gemeinden profitieren könnten. Aber selbst wenn ein Sekretariatspensum immer willkommen ist, so gibt es zwischen den Gemeinden doch beträchtliche Unterschiede bei der Höhe des Prozentsatzes, was Ungleichheit zwischen den Schulkreisen schafft. Insgesamt betrachtet sind die Sekretariatspensen für die Schulleitungen klein und unterscheiden sich stark von einer Gemeinde zur anderen, während die entsprechenden Pensen für die Direktionen der Orientierungsschule beachtlich sind und von Gemeinde zu Gemeinde weniger Unterschiede aufweisen.

Mehrere Personen sind der Ansicht, sie würden stark von der Unterstützung durch eine Stellvertretung profitieren, sowohl was die zu erledigende Arbeitsmenge angeht, als auch mit Blick auf den damit verbundenen professionellen Austausch über Fragen der Führung und der Entwicklung der Schulqualität.

Insgesamt denken die Schulleiterinnen und Schulleiter, dass bei ihnen das Feld «Organisation und Administration» viel Zeit in Anspruch nimmt. Viele weisen darauf hin, dass sie keine Zeit haben, um Abstand zu nehmen und über die Führung der Schule nachzudenken, da sie der Arbeit konstant hinterherrennen. Die befragten Personen bedauern allgemein auch, dem Bereich «pädagogische, didaktische und erzieherische Führung» nicht mehr Zeit widmen zu kön-

nen, um die Lehrpersonen zu beraten und zu begleiten oder um die didaktische Qualität weiterzuentwickeln. Das zeugt von einem Verlangen, sich stärker für ihre Schule einzusetzen. Dieser Punkt ist besonders wichtig, da dieser Wille der Lehrpersonen sich mit demjenigen der EKSD deckt, die eine solide pädagogische Führung fördern will, die nötig ist, um die Qualität der Schule zu gewährleisten.

7. Möglichkeiten, die Schulleiterinnen und Schulleiter durch Entlastungen, die von Lehrpersonen übernommen werden, zu unterstützen

Momentan verfügen die Direktionen der Orientierungsschule über Entlastungsstunden, deren Zahl proportional zur Schulgrösse ist. Zum Beispiel verfügt die Schuldirektion bei 25 Klassen über 11 bis 14 Stunden Entlastung für bestimmte pädagogische Aufgaben, was ihr erlaubt, die Führung und Entwicklung der Schule und die pädagogische Entwicklung zu unterstützen. Die Entlastungen der Direktion werden unter den Vollzeitäquivalenten der Orientierungsschule verrechnet und entsprechend zu 50% den Gemeinden in Rechnung gestellt.

Auf Primarstufe erlaubt das bewilligte Budget keine Zuteilung von Entlastungen. Auch wenn es sich tatsächlich um eine Ungleichbehandlung handelt, so ist die EKSD der Meinung, die Vollzeitäquivalente hätten Vorrang gegenüber den Entlastungen. Die Stabilisierung des Systems der Vollzeitäquivalente würde nämlich anschliessend eine genauere Beurteilung der Notwendigkeit von Entlastungsstunden erlauben.

Dennoch ist es notwendig, Entlastungsstunden einzuführen. Das Amt für deutschsprachigen obligatorischen Unterricht meldet, dass die Schulleiterinnen und Schulleiter von der Umsetzung des Schulgesetzes und des dazugehörigen Reglements sowie der Einführung des Lehrplans 21, die zwischen 2017 und 2023 stattfindet, sehr stark eingespannt sind. Dafür leisteten und leisten sie nach wie vor viele unbezahlte Stunden. Für solch eine Arbeit sind Entlastungsstunden unerlässlich: mindestens 1–2 Stunden für die Schulen mit bis zu 13 Klassen, 2–3 Stunden für Schulen mit bis zu 20 Klassen, 3–4 Stunden für Schulen mit bis zu 28 Klassen und 4–5 Stunden für Schulen mit 29 und mehr Klassen.

Die Entlastungsstunden wären in diesem Fall besonders nützlich, hauptsächlich weil in diesem Rahmen die Aufgaben nicht nur von der Schulleitung übernommen werden, sondern an Lehrpersonen delegiert werden, die in spezifischen Bereichen Kompetenzen haben. Genau dies geschieht bereits in den Orientierungsschulen, gemäss Artikel 29 Abs. 1 des Reglements vom 14. März 2016 für das Lehrpersonal, das der Direktion für Erziehung, Kultur und Sport untersteht (LPR): «Die Schulleitung kann einer Lehrperson eine besondere

Aufgabe übertragen, die im Zusammenhang mit ihren Fähigkeiten und Kenntnissen steht, soweit der Betrieb der Schule dies rechtfertigt».

8. Schlussfolgerungen

Die Analyse der Arbeitslast zeigt, dass die Schulleiterinnen und Schulleiter sowohl im französischsprachigen wie auch im deutschsprachigen Kantonsteil Schwierigkeiten haben, ihre Aufgaben mit dem zugeteilten Beschäftigungsgrad zu erledigen. Obwohl man berücksichtigen muss, dass das System der Schulleitung im Vergleich zu demjenigen der Schuldirektionen an Orientierungsschulen spät eingeführt wurde, kann man bei den zur Verfügung gestellten Mitteln doch objektive Unterschiede feststellen.

Unter Berücksichtigung der beiden unterschiedlichen Ausgangslagen arbeitet der Staatsrat seit Jahren daran, je nach den im Budget verfügbaren Mitteln des Staates, die Verhältnisse der Schulleitungen an jene der Direktionen der Orientierungsschule anzupassen und ihnen schrittweise die Mittel zuzugestehen, die ihren Aufgaben entsprechen. Mehrere Massnahmen müssen dafür getroffen werden, darunter die Änderung des Namens der Schulleiterinnen und Schulleiter hin zu *Schuldirektorinnen und Schuldirektoren*, aber auch die Zuweisung von zusätzlichen administrativen Vollzeitäquivalenten. So würde es die Bewilligung im Laufe der Zeit von 4,5 Vollzeitäquivalenten für den französischsprachigen Kantonsteil erlauben, die Situation zu verbessern und die Anforderungen des Schulgesetzes einzuhalten. Für die Schulleitungen des deutschsprachigen Kantonsteils wären noch 0,15 Vollzeitäquivalente notwendig. Zudem kann eine nachhaltige und gute Umsetzung des Lehrplans 21 nur mit der Gewährung von Entlastungsstunden erfolgen. Die Angleichung der Führungsdotationen der Primarstufe und derjenigen der Orientierungsschule sind langfristig für die Gewährleistung einer guten Umsetzung des Schulgesetzes sowie der Lehrpläne der beiden Sprachregionen notwendig.

Der Staatsrat ist sich der Situation bewusst und erklärt sich bereit, im Rahmen der zur Verfügung stehenden Mittel den Alltag der Schulleiterinnen und Schulleiter, die sich unermüdlich für ihre Funktion einsetzen, weiter zu verbessern.