

## **8. Stärkung der Schulleitungen in der Volksschule**

Postulat Christoph Fischbach (SP, Kloten), Karin Fehr Thoma (Grüne, Uster), Hanspeter Hugentobler (EVP, Pfäffikon), Judith Stofer (AL, Dübendorf) vom 14. November 2022

KR-Nr. 291/2022, Entgegennahme als Postulat, Diskussion

*Ratspräsident Jürg Sulser:* Der Regierungsrat ist bereit, das Postulat entgegenzunehmen. Marc Bourgeois hat an der Sitzung vom 16. Januar 2023 Antrag auf Nichtüberweisung des Postulats gestellt. Der Rat hat zu entscheiden.

*Christoph Fischbach (SP, Kloten):* Der vorliegende Vorstoss wurde im August 2022, also vor mehr als zwei Jahren, eingereicht. Der Regierungsrat erklärte sich im Dezember 2022 bereit, den Vorstoss als Postulat entgegenzunehmen. Im Januar 2023 stellte die FDP den Antrag auf Nichtüberweisung. Im Frühjahr 2023 schickte der Regierungsrat die Vorlage zum neuen Berufsauftrag in die Vernehmlassung. Ein Bestandteil der Vorlage war eine Aufstockung der Vollzeiteinheiten für die Schulleitungen um 50 Prozent. Darum war der Regierungsrat wohl auch bereit, den Vorstoss entgegenzunehmen. Nach der Vernehmlassung hat der Regierungsrat die Aufstockung auf 30 Prozent angepasst.

Als Schulpräsident von Kloten sehe ich in meiner politischen Arbeit tagtäglich, wie wichtig die Arbeit der Schulleitungen ist. Ebenso sehe ich, dass die Schulleitungen be- und überlastet sind. Darum muss die Stellung der Schulleitung gestärkt werden, damit das System Volksschule besser funktionieren kann. Die Aufgaben der Schulleitungen sind vielfältig, arbeitsintensiv und verantwortungsvoll. Die Schulleitungen sind für die Qualitätsentwicklung der Schule zuständig; sie sind Fachleute für das Führen, Gestalten und für die Weiterentwicklung der ihnen anvertrauten Schulen zuständig. Die Schulleitungen sind Schlüsselfiguren der Schulentwicklung und arbeiten mit an der Zukunft der Volksschule. Zudem führt die Schulleitung das gesamte Personal. Dies können bis zu 80 Personen pro Schule sein. Nur schon aus diesem Grund müssen die Pensen der Schulleitungen angepasst werden, damit die Führungsspannen reduziert werden können und eine adäquate Personalführung möglich ist.

Damit sich die Lehrpersonen in einem Schulteam wohlfühlen und länger im Schuldienst verweilen, ist es unter anderem auch wichtig, dass sie im nötigen Umfang durch ihre Schulleitungen unterstützt werden. Damit die Schulleitungen den gestiegenen Anforderungen gerecht werden können, ist es nötig, dass die entsprechenden Ressourcen erhöht werden. Ebenso werden Schulleitenden mit etlicher Mehrarbeit belastet, welche durch die Betreuung von nicht ausgebildeten Lehrpersonen ausgelöst wird. Im Zuge des Lehrpersonenmangels müssen Anstrengungen unternommen werden, die Schulleitungen zu stärken, damit diese den Lehrpersonen möglichst gute Arbeitsbedingungen und Unterstützung bieten können. Nebst all diesen Aufgaben ist die Schulleitung auch immer mehr mit Schülerbelangen und mit Elternarbeit konfrontiert. Damit eine geleitete Schule reibungslos

läuft, braucht es eine funktionierende Schulleitung, welche nicht dauernd überlastet und am Anschlag ist.

Ein weiterer Aspekt, der die Arbeit von Schulleitungen erschwert, ist, dass nicht alle Schulgemeinden über eine Leitung «Bildung» verfügen und so die Schulleitungen direkt an der Schnittstelle zwischen der Schulpflege, also der politisch strategischen Führung und der operativen Leitung der Schulen, angesiedelt sind. Dies macht ihre Aufgabe ebenfalls noch anspruchsvoller.

Die Angst der FDP, dass durch die erhöhten Schulleiterpensen mehr unnötige Projekte aufgelegt werden und die Lehrpersonen noch mehr belastet werden, ist schwierig nachzuvollziehen beziehungsweise unbegründet, liegt doch die oberste Führung und Leitung der Schulen in der Hand der Schulpflegen. Da liegt es in der Verantwortung der obersten Führung der Schulgemeinden, sprich bei den Schulpflegen und Schulpräsidien, die entsprechenden Leitplanken zu setzen. Alleine in der FDP-Kantonsratsfraktion hat es, wenn ich richtig gezählt habe, vier aktive oder ehemalige Schulpräsidentinnen und -präsidenten, die das genau wissen sollten. Schulleitungen sind nicht frei, wie sie ihre Aufgaben gestalten und was sie machen wollen und was nicht. Es ist vielmehr so, dass sie von den Schulpflegen die strategischen Vorgaben erhalten. Die Schulpflegen müssen entscheiden, welche Zusatzprojekte es in der Schulentwicklung verträgt und welche nicht. Diese Verantwortung kann den Schulpflegen nicht genommen werden.

Um alle Beteiligten in der Volksschule, also das Lehrpersonal, die Schülerinnen und Schüler, die Eltern und die Schulpflegen, zu entlasten und besser zu unterstützen, ist es essenziell, dass die Schulleitungen gestärkt werden. Dies hat der Regierungsrat auch erkannt und schlägt nun vor, die Pensen der Schulleitungen um 30 Prozent zu erhöhen. Eine Erhöhung der Schulleitungspensen haben wir bereits, bevor der Regierungsrat seinen Vorschlag in die Vernehmlassung geschickt hat, gefordert. Unterstützen Sie darum dieses Postulat, um zu zeigen, dass die Stellung der Schulleitungen im Sinne der Stärkung der Schulstrukturen verbessert werden muss. Besten Dank für Ihre Unterstützung.

*Marc Bourgeois (FDP, Zürich):* Auch dieser Vorstoss könnte eigentlich zurückgezogen werden – wir haben es gehört: Ein regierungsrätlicher Vorschlag zur Steigerung der Schulleiterpensen und Löhne liegt vor und wird im Moment in der KBIK (*Kommission für Bildung und Kultur*) behandelt. Wir haben ein gewisses Verständnis für diese Forderung. Gerade die Verwaltung von Kleinpensen, die MAB (*Mitarbeiterbeurteilungen*), die wundersam ansteigende Anzahl an Vikariaten und die zunehmend heterogenen Klassen und anspruchsvollen Eltern belasten die Schulleitungen immer mehr. Aber das ist gewollt. Ich muss mich auch hier wiederholen: Es geht einmal mehr darum, ein Problem zu lösen, indem man Geld hineinwirft. Das ist alles, was wir heute Nachmittag von Ihnen hören. Wir haben ein Problem, also werfen wir dort Geld rein, da Geld rein. Haben Sie das Gefühl, ein Unternehmer löst jedes Problem mit mehr Geld? Der wäre ziemlich schnell Konkurs. Aber wir können es einfach nehmen, oder?

Wir glauben eher nicht, dass mehr Häuptlinge zu weniger Arbeit für die Untergebenen führten, und lehnen das Postulat ab. Ich erinnere daran, wir hatten mal Schulhausvorstände; das war so ein Miliz-Job neben dem Lehrpersonendasein. Dann hatten wir Schulleitungen; es hiess, dann werde alles besser und alle werden entlastet. Dann wurde es noch schlimmer. Also haben wir ihnen Schulleitungsassistenzen zur Seite gestellt. Dann wurde es noch schlimmer. Also haben wir die «Leitung Bildung» oben reingepfropft. Dann wurde es noch schlimmer. Und jetzt wollen wir das Problem lösen, indem wir noch mehr Schulleiterstellen schaffen. Ja, sind wir denn überhaupt nicht lernfähig?

Das alles, diese ganze Entwicklung, hat nicht zu weniger Bürokratie geführt; sie hat zu massiv mehr Bürokratie geführt, weil eben die Mittel da sind. Nebenbei bemerkt – ich weiss jetzt nicht, wie es in Kloten ist –, aber es gibt einige Gemeinden, die verfügen aus eigenem Wunsch über Tagesschulen. Und dort stecken die Schulleitungen einen sehr wesentlichen Teil ihres Aufwand in die Verwaltung eben dieser Tagesschulen. Eigentlich war das nicht die Idee und ist jetzt auch nicht eine kantonale Aufgabe. Wir wissen aber alle ganz genau, dass das nicht sauber abgegrenzt wird. Besten Dank.

*Roger Schmidinger (SVP, Urdorf):* Durch die angespannte Situation auf dem Lehrpersonenmarkt, aber auch durch die sich verändernden gesellschaftlichen Entwicklungen haben sich die Anforderungen an die Schulleitungen stark erhöht. So ist der Aufwand für Personalrekrutierung gestiegen; die Einführungsaufgaben für neu eingestellte Lehrpersonen haben sich auch erhöht. Damit sich die Lehrpersonen in einem neuen Schulteam wohlfühlen und länger im Schuldienst bleiben, ist es auch wichtig, dass sie im nötigen Umfang durch ihre Schulleitungen unterstützt werden. Auch die momentane Situation der Lehrpersonen ohne Diplom erhöhen den Aufwand von Schulleitungen. Eine Schulleitungsstelle führt 25 Vollzeiteinheiten, aber wegen der vielen Teilzeitarbeitenden sind es 33 Lehrpersonen, die die Schulleitung führen muss. Die Begründung, der Lehrpersonalwechsel werde dadurch kleiner, ist kaum nachvollziehbar. Der kleinste Wechsel fand zu der Zeit statt, wo es noch keine Schulleitungen gegeben hat. Es ist der falsche Ansatz, die Schulleitungen zu stärken, da sie Führungspositionen sind. Es müssten die Lehrer gestärkt werden, denen immer mehr Verantwortung übergeben werden sollte; Verantwortung heisst aber auch mehr Pflichten. SVP/EDU-Fraktion lehnt die Motion ab, lässt es aber als Postulat laufen.

*Christoph Ziegler (GLP, Elgg):* Am Anfang meines Votums möchte ich meine Interessenbindung offenlegen: Meine Frau ist seit vielen Jahren als Schulleiterin tätig und das während der ganzen Zeit in der gleichen Gemeinde, was für Schulleiterinnen nicht selbstverständlich ist.

Der Regierungsrat will dieses Postulat oder will diesen Vorstoss als Postulat entgegennehmen und hat bei seinen Reparaturarbeiten am neuen Berufsauftrag eine markante Erhöhung der Schulleitungspensen vorgeschlagen. Die GLP sieht auch, dass viele Schulleitende die an sie gestellten Aufgaben und Anforderungen nur

mit Mühe erfüllen können; sie sind oft überlastet. Allerdings müsste man sich auch fragen, ob nicht zu viele Anforderungen auf die Schulleiter und Schulleiterinnen einprasseln. Auch hier darf die Bildungsdirektion durchaus mal selbstkritisch sein.

Doch auch Schulpflege und Gesellschaft erwarten von der Schulleitung sehr viel, angesichts der zur Verfügung stehenden Ressourcen wohl zu viel. Schulleitende übernehmen oft Arbeiten, die eigentlich Lehrpersonen erfüllen könnten, zum Beispiel muss ein Schulleiter nicht zwingend an jedem Elternabend anwesend sein. Sicher geholfen ist den Schulleitenden, wenn sie eine Verwaltungsangestellte zur Seite gestellt bekämen, zum Beispiel muss nicht unbedingt die Schulleiterin die Präsente für Lehrerjubiläum, ein «B'haltis» für die Kinder am ersten Schultag oder die Kaffeemaschine für die Weiterbildung organisieren. Bei Assistenzen für solche und noch viel mehr Arbeiten ist man aber auf den Goodwill und das Portemonnaie der Gemeinde angewiesen.

Eine moderate Erhöhung der Pensen ist für die GLP nötig. Eine Erhöhung um 30 Prozent ist ambitioniert. Erstens hat auch das ein Preisschild, zweitens laufen so noch mehr Lehrerinnen und Lehrer zum Schulleitungsjob über, Lehrerinnen und Lehrer, die dringend in der Schulstube bei den Kindern gebraucht werden. Und drittens muss man vor allem die Aufgaben an die Schulleitungen reduzieren und ihnen Assistenzen an die Seite stellen. Mit diesen Bedenken überweist die GLP den vorliegenden Vorstoss.

*Livia Knüsel (Grüne, Schlieren):* Ich wiederhole an dieser Stelle nicht mehr alle Argumente, die eine Erhöhung der Ressourcen für die Schulleitungen nahelegen. Die Führungsspanne der Schulleitungen ist in den letzten Jahren sehr viel breiter geworden. Die Bildungsdirektion hat in der überarbeiteten Vorlage zum neuen Berufsauftrag eine Erhöhung der Ressourcen für die Schulleitung vorgesehen. Wir Grüne unterstützen diese Stossrichtung und somit auch dieses Postulat.

*Hanspeter Hugentobler (EVP, Pfäffikon):* Dass die Pensen der Schulleitenden seit Jahren zeitlich nicht mehr aufgehen und teilweise enorme Mengen an Überzeit generieren, ist allseits bekannt. Die Anforderungen an die Schulleitungen sind stark gestiegen; die Elternarbeit ist intensiver geworden; die Personalsuche gestaltet sich extrem aufwendig und manche Schulleitungen haben eine Führungsspanne von 30 oder mehr direkt Unterstellten, was schon längst nicht mehr zu bewältigen ist. Die Bildungsdirektion und der Regierungsrat anerkennen dies und schlagen in der Revision des Berufsauftrags eine Erhöhung der Schulleitungspensen von 30 Prozent vor. Die EVP dankt der Regierung für diese Absicht und hofft, dass eine Mehrheit in diesem Rat dieser wichtigen Massnahme zur Sicherstellung einer guten Schulführung zustimmt.

*Judith Anna Stofer (AL, Dübendorf):* Dieser Vorstoss wurde eingereicht, als der lange erwartete, ungeduldig erwartete, als der neue Berufsauftrag noch am Tun war, und wir nicht genau wussten, was dann kommt und wann es überhaupt

kommt. Deshalb hat die Alternative Liste diesen Vorstoss unterschrieben, also unterzeichnet, weil wir Druck machen wollten auf die Bildungsdirektion, damit endlich der lang versprochene neue Berufsauftrag vorgestellt und vorgelegt wird. Der ist jetzt da und wird jetzt in der KBIK beraten. Die Alternative Liste ist nicht mehr in der KBIK, also warten wir mal, was die KBIK jetzt ausarbeitet. Wir unterstützen die Stärkung der Schulleitungen sehr, also wir bleiben dabei. Darum überweisen wir auch dieses Postulat. Aber wir haben auch noch einen Wunsch an die KBIK, nämlich die Stärkung der Klassenlehrpersonen, die im neuen Berufsauftrag nicht üppig dotiert sind. Wir erwarten, dass die KBIK diesbezüglich ein bisschen nachlegt. Besten Dank.

*Regierungsrätin Silvia Steiner:* Die Vorlage zur Revision des Berufsauftrages sieht eine Erhöhung der Ressourcen für Schulleitungen vor. Auch hier gilt: Die weitere politische Diskussion über die Ressourcen der Schulleitungen ist nun im Rahmen der Anpassung des Lehrpersonalgesetzes zu führen. Die entsprechende Vorlage ist in der KBIK in der Beratung. Entsprechend kann das Postulat entgegengenommen werden.

#### *Abstimmung*

**Der Kantonsrat beschliesst mit 88 : 87 Stimmen (bei 0 Enthaltungen), das Postulat KR-Nr. 291/2022 zu überweisen.** Das Geschäft geht an den Regierungsrat zur Ausarbeitung eines Berichts innert zweier Jahre.

Das Geschäft ist erledigt.