

## Vorlage an den Landrat

### Bericht zum Postulat 2022/539 «Schulleitungs-Nachwuchs langfristig sichern» 2022/539

vom 12. November 2024

#### 1. Text des Postulats

Am 29. September 2022 reichte Julia Kirchmayr-Gosteli das Postulat 2022/539 «Schulleitungs-Nachwuchs langfristig sichern» ein, welches vom Landrat am 9. Februar 2023 mit folgendem Wortlaut überwiesen wurde:

*Geeignete Mitglieder für Schulleitungen von Primar- und Sekundarschulen zu finden ist in den letzten Jahren immer schwieriger geworden. Oftmals stehen gar keine oder nur sehr wenige, teilweise gar nicht geeignete Kandidatinnen und Kandidaten zur Verfügung.*

*Gleichzeitig wird den Schulleitungen laufend mehr Verantwortung übertragen und viele gesellschaftliche Entwicklungen führen zu einer stärkeren Belastung der Schulleitungen auf allen Schulstufen. Schulleitungen stehen zudem vermehrt im Fokus der Öffentlichkeit und müssen neben den verschiedensten Problemfällen an ihren Schulen auch einen stark gestiegenen administrativen Aufwand bewältigen.*

*Kein Wunder finden sich immer weniger geeignete Lehrpersonen, welche bereit sind, den Karriereschritt zum Schulleitungsmitglied zu machen. Ein Mangel an guten Schulleitungsmitgliedern droht oder besteht bereits. Proaktive Massnahmen sind angezeigt.*

*Natürlich braucht es auch attraktive Rahmenbedingungen (z um Beispiel Ressourcierung, Lohn), damit sich geeignete Lehrpersonen als Schulleitungsmitglied bewerben, doch dies soll nicht Thema dieses Vorstosses sein. Vielmehr geht es mir in diesem Vorstoss darum, dass geeignete Personen frühzeitig erkannt und gezielt gefördert und begleitet werden im Hinblick auf eine mögliche spätere Schulleitungs-Position.*

*Derartige Talent-Erkennungs- und Förderungs-Programme sind in fortschrittlichen Unternehmen der Privatwirtschaft Standard und haben sich bewährt. Potenzielle Führungspersönlichkeiten werden systematisch erkannt und gefördert – etwas was auch den Schulen im Kanton langfristig sehr nützen würde.*

*Der Kanton trägt für die Qualität der Schulleitungen eine Mitverantwortung.*

***Entsprechend wird die Regierung beauftragt ein Talent- und Förderungs-Programm für zukünftige Schulleitungsmitglieder für alle Schulen im Kanton zu entwickeln und in einem Pilot zu testen.***

## 2. Stellungnahme des Regierungsrats

### 2.1. Ausgangslage

Gemäss §7 Abs. 1f. [Personalgesetz](#) soll die kantonale Personalpolitik die berufliche Entwicklung der Mitarbeitenden fördern. Die Mitarbeitenden sowie die Vorgesetzten fordern und fördern sich gegenseitig und setzen dabei auf Eigenverantwortung (vgl. §9 Abs. 2 Personalgesetz).

Bislang fanden Massnahmen zur Förderung von Lehrpersonen, die für eine Schulleitungsposition geeignet wären, auf folgenden Ebenen statt:

#### **Massnahmen auf Schulebene**

Massnahmen auf Schulebene werden im Rahmen der Führungsverantwortung vornehmlich durch die Schulleitungen verantwortet.

Ein zentrales Instrument ist in diesem Zusammenhang das Mitarbeitendengespräch in seiner Eigenschaft als Mittel der Personalführung und Personalentwicklung. Fähigkeiten, Potenziale oder Entwicklungsperspektiven sind hier als zentraler Aspekt vorgesehen. Zudem werden allfällige Aufgaben- oder Verantwortungserweiterungen mit entsprechenden Massnahmen im MAG-Formular vermerkt. Neben den Mitarbeitendengesprächen eignen sich auf Schulebene Massnahmen wie Unterrichtsbesuche oder Feedbackgespräche zur Identifikation von Talenten.

Im Rahmen der Entwicklungsmassnahmen haben Tätigkeiten, Spezialfunktionen und Spezialaufgaben, welche geeignete und talentierte Lehrpersonen in Absprache mit ihrer Schulleitung übernehmen, eine besondere Bedeutung. Durch diese Tätigkeiten können geeignete und talentierte Lehrpersonen ihr Potenzial entwickeln und beispielsweise Erfahrungen in der Koordination und Leitung von Gruppen sammeln. Zu nennen sind hier exemplarisch folgende mögliche Funktionen bzw. Aufgabenbereiche:

- Klassenleitung
- Pädagogischer ICT-Support (PICTS)
- Technischer ICT-Support (TICTS)
- Leitung Lehrpersonenkonvent
- Stundenplanerin bzw. Stundenplaner
- Unterricht Mehrjahrgangsklasse (Primarschule)
- Laufbahnverantwortliche bzw. Laufbahnverantwortlicher (Sekundarstufe I)
- Beauftragte bzw. Beauftragter Berufswegbereitung (BWB) (Sekundarstufe I und Sekundarstufe II Berufsfachschule)
- Schulinterne Begleitung Unterrichtende ohne Lehrdiplom (Sekundarstufe I)
- Schulinterne Begleitung Berufseinsteigende mit Lehrdiplom (Sekundarstufe I)
- Materialverantwortliche bzw. Materialverantwortlicher
- Mitarbeit in oder Leitung von Steuergruppen
- Praxislehrperson
- Verantwortliche bzw. Verantwortlicher Gesundheitsförderung
- Beauftragte bzw. Beauftragter für Austauschpädagogik

Darüber hinaus können talentierte Lehrpersonen im Rahmen der Personalführung durch geeignete Fortbildungen gefördert werden.

#### **Massnahmen auf Kantonebene**

Der Kanton stellt zum einen die zuvor genannten Richtlinien, Leitfäden und Unterstützungsinstrumente zur Durchführung der Mitarbeitendengespräche zur Verfügung und schafft hierdurch einen verlässlichen Rahmen.

Neben der Schaffung dieser Grundlagen lag der Fokus der kantonalen Angebote und Massnahmen bislang im Rahmen des Programms Kaderentwicklung auf der Sensibilisierung, Weiterbildung und Unterstützung von Schulleitungen. Das Programm Kaderentwicklung wurde im Jahr 2022 in Zusammenarbeit mit Vertretungen der Schulleitungskonferenzen (SLK) der Primarstufe und der Sekundarstufe I grundlegend überarbeitet. Vereinbart wurde in diesem Zusammenhang, dass das Angebot fortlaufend und schrittweise unter Einbezug der Zielgruppen, des Fachgremiums Weiterbildung sowie der Abteilung Personal der Bildungs-, Kultur und Sportdirektion (BKSD) weiterentwickelt wird.

Das Programm Kaderentwicklung gliedert sich in folgende Bereiche:



Abbildung 1: Programm Kaderentwicklung des Amt für Volksschulen

Das Thema Talententwicklung ist bislang unter anderem in folgenden Formaten des Programms verankert:

Im Rahmen des CAS Schulleitung wird das Erkennen von Potenzialen der Mitarbeitenden, das Entwickeln geeigneter Massnahmen zur Förderung sowie Methoden und Instrumente des Personalmanagements behandelt. In verschiedenen Kursen im Weiterbildungsprogramm Schule sowie in Referaten und Workshops an Schulleitungsforen und anderen Tagungen gab und gibt es Angebote zu Themen wie die Gestaltung von Mitarbeitendengesprächen, das Vereinbaren von Entwicklungszielen und Personalentwicklung als Führungsaufgabe.

Besonders hervorzuheben ist das AVS-Einführungsprogramm für neue Schulleitungen, welches in den letzten Jahren aufgebaut wurde. Im Kontext der Talententwicklung erfüllt es eine Doppelfunktion. Zum einen werden Talente bei ihrem Start in die neue Führungsfunktion als Schulleitung und beim Rollenwechsel intensiv begleitet. Zum anderen werden neue Schulleitungen von Beginn an im Bereich Personalführung und Personalentwicklung geschult. So hat beispielsweise das Thema Personalführung einen grösseren Stellenwert in der neu konzipierten praxisorientierten Einführung

für neue Schulleitungen. Zudem wird das Thema im ersten Jahr als neue Schulleitung beispielsweise im Erfahrungsaustausch zum Thema Personal oder in Online-Sessions (zum Beispiel zum Mitarbeitendengespräch) vertieft.

Für interessierte Lehrpersonen mit entsprechender Eignung gab es bislang einzelne Weiterbildungsangebote, die vornehmlich zur Vorbereitung auf zuvor genannte Spezialfunktionen dienen (zum Beispiel Weiterbildung «Leitung pädagogischer Kooperation im Team» oder PICTS-Module).

## 2.2. Konzept «Programm Talententwicklung»

Das Amt für Volksschulen (AVS) hat alle Angebote und Massnahmen zur Förderung geeigneter und talentierter Lehrpersonen in einem Konzept zusammengefasst, das sukzessive erweitert werden soll (Programm Talententwicklung).

In die Entwicklung des Konzepts «Programm Talententwicklung» bezieht das AVS kontinuierlich Einschätzungen und Empfehlungen des Fachgremiums Weiterbildung ein, das sich beispielsweise in seiner Sitzung vom 16. Mai 2024 mit dem Thema Talententwicklung befasste. Das Fachgremium Weiterbildung setzt sich zusammen aus Vertretungen der SLK, Lehrpersonenvertretungen, einer Vertretung der Schulratspräsidienkonferenz (SRPK) und Vertretungen der BKSD. Es berät und unterstützt das AVS in Fragen zur Weiterbildung sowie bei der Entwicklung neuer Angebote und unterstützt die Validierung des bestehenden Weiterbildungs- und Kursangebots und gewährleistet, dass die Expertise sowie die Perspektiven aller Interessengruppen in die Entwicklung von Angeboten einfließen.

### Massnahmen des Konzepts «Programm Talententwicklung»

| Titel der Massnahme   | Beschreibung / Themen  | Zielgruppe / Bereich                 | Status          |
|---|--|--------------------------------------|-----------------|
| <b>Sensibilisierung für Potenzialerkennung durch Führungspersonen auf Ebene Schule</b>          |  |                                      |                 |
| Intensivtraining PM@Schulen BL  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Schulleitungen werden im Rahmen eines Intensivtrainings im Bereich Projektmanagement geschult.</li> <li>Thema ist auch das Führen und Begleiten von Lehrpersonen in Projektrollen.</li> </ul>   | Schulleitungen                       | Umgesetzt       |
| Veranstaltung PICTS Initialisierung   | Begleitung und Schulung von Schulleitungen bezüglich der Führung von Lehrpersonen in der Spezialfunktion PICTS   | Schulleitungen                       | Umgesetzt       |
| Instrument Nutzwertanalyse  | Instrument zur Identifikation von Talenten im Rahmen des Rekrutierungsprozesses von Schulleitungen und Rektoren  | Einsatz an kantonalen Schulen        | Umgesetzt       |
| Kurs Personalentwicklung  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Systematische Potenzialerkennung und hierfür geeignete Instrumente</li> <li>Förderung geeigneter Lehrpersonen zum Beispiel durch Spezialfunktionen</li> <li>Begleitung und Führung von Lehrpersonen in Spezialfunktionen</li> </ul>                         | Schulleitungen                       | Geplant Q3 2025 |
| Kurs Personalentwicklung  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Sensibilisierung für die Relevanz des Themas Personalentwicklung von Schulleitungen und Lehrpersonen</li> <li>Thematisierung des Themas Personalentwicklung von Schulleitungen und Lehrpersonen im Mitarbeitendengespräch mit den Schulleitungen</li> </ul> | Schulratspräsidien kommunale Schulen | Geplant Q3 2025 |
| Mitarbeitendengespräche mit RektorInnen/Rektoren, KonrektorInnen/Konrektoren und Schulleitungen | Implementierung des Themas Talententwicklung/Personalentwicklung von Lehrpersonen in den Mitarbeitendengesprächen  | Schulleitungen kantonale Schulen     | Geplant Q3 2025 |
| Betriebsgespräche   | Implementierung des Themas Talententwicklung/Personalentwicklung von Lehrpersonen in den Betriebsgesprächen  | Schulleitungen kantonale Schulen     | Geplant 2025    |
| <b>Begleitung von Talenten in Spezialfunktion durch den Kanton</b>                              |  |                                      |                 |

| Titel der Massnahme   | Beschreibung / Themen  | Zielgruppe / Bereich  | Status       |
|---|--|---|--------------|
| Neukonzeption des Einführungsprogramms für neue Schulleitungen  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Begleitung von Talenten beim Übergang in die neue Funktion als Schulleitung</li> <li>Schulung neuer Schulleitungen im Bereich Personalentwicklung und Sensibilisierung für Talententwicklung</li> </ul>   | Neue Schulleitungen Primarstufe, Musikschulen und Sekundarstufe I | Umgesetzt    |
| PICTS-Netzwerktreffen   | Begleitung von Lehrpersonen in Spezialfunktion (PICTS)   | Talente (Lehrpersonen) mit Spezialfunktion                        | Umgesetzt    |
| Netzwerktreffen Leseförderung                                   | Begleitung von Lehrpersonen in Spezialfunktion (Beauftragte Leseförderung)   | Talente (Lehrpersonen) mit Spezialfunktion                        | Umgesetzt    |
| Netzwerk Laufbahnverantwortliche                                | Begleitung von Lehrpersonen in Spezialfunktion (Laufbahnverantwortliche)   | Talente (Lehrpersonen) mit Spezialfunktion                        | Umgesetzt    |
| BWB-Netzwerktreffen   | Begleitung von Lehrpersonen in Spezialfunktion (Beauftragte Berufswegbereitung BWB)  | Talente (Lehrpersonen) mit Spezialfunktion                        | Umgesetzt    |
| <b>Schulung und Weiterbildung von Talenten durch den Kanton</b> |  |   |              |
| Neukonzeption des Einführungsprogramms für neue Schulleitungen  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Begleitung von Talenten beim Übergang in die neue Funktion als Schulleitung</li> <li>Schulung neuer Schulleitungen im Bereich Personalentwicklung und Sensibilisierung für Talententwicklung</li> </ul>   | Neue Schulleitungen Primarstufe, Musikschulen und Sekundarstufe I | Umgesetzt    |
| Kurs Auftrittskompetenz   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Training für Talente im Bereich Auftrittskompetenz</li> </ul>   | Talente (Lehrpersonen)  | Umgesetzt    |
| Veranstaltung «Berufsportrait Schulleitung»                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Informationsveranstaltungen für interessierte und geeignete Lehrpersonen</li> <li>Vorstellen von Voraussetzungen, Anforderungen und Rahmenbedingungen der Schulleitungstätigkeit</li> <li>Einblick in die Tätigkeit durch erfahrene Schulleitungen</li> </ul> | Talente (Lehrpersonen)  | Geplant 2025 |
| Modul Führung in verschiedenen Rollen der PH FHNW               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Umfang: 3 ECTS-Punkte</li> <li>Einblick in Themen der Führung und in die Gestaltung von Interaktionsprozessen in Gruppen und Teams sowie in die entsprechenden Techniken und Methoden</li> </ul>  | Talente (Lehrpersonen)  | Geplant 2026 |
| Intensivtraining PM@Schulen BL – Lehrpersonenedition            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Talente werden für Projektleitungsaufgaben an Schulen ausgebildet.</li> <li>Das Intensivtraining ergänzt das bereits bestehende Angebot für Schulleitungen.</li> </ul>  | Talente (Lehrpersonen)  | Geplant 2026 |

Die Prüfung und Pilotierung von Massnahmen, die aktuell noch nicht in Umsetzung sind, erfolgt in Zusammenarbeit mit der Abteilung Personal der BKSD. Das Fachgremium Weiterbildung bleibt weiterhin einbezogen.

### 2.3. Fazit

Geeignete Mitglieder für Schulleitungen von Primar- und Sekundarschulen zu finden, ist dem Kanton im Sinn der Sicherung der Bildungsqualität ein grosses Anliegen. Die vorangegangenen Ausführungen zeigen auf, dass diverse Massnahmen zur Intensivierung der Potenzialerkennung und -förderung bereits in Umsetzung sind und sich weitere Massnahmen geplant sind.

### **3. Antrag**

Gestützt auf die vorstehenden Ausführungen beantragt der Regierungsrat dem Landrat, das Postulat 2022/539 «Schulleitungs-Nachwuchs langfristig sichern» abzuschreiben.

Liestal, 12. November 2024

Im Namen des Regierungsrats

Der Präsident:

Isaac Reber

Die Landschreiberin:

Elisabeth Heer Dietrich