

Regierungsratsbeschluss

vom 10. Januar 2017

Nr. 2017/78

KR.Nr. I 0194/2016 (DBK)

Interpellation Fraktion CVP/EVP/glp/BDP: Schulleiter- und Schulleiterinnen-Lehrgang an der PH der FHNW Stellungnahme des Regierungsrates

1. Interpellationstext

Seit 2006 gibt es die Geleiteten Schulen im Kanton Solothurn. Die Funktion Schulleiter oder Schulleiterin (SL) ist ein junges Berufsfeld und oft die einzige Aufstiegsmöglichkeit für Lehrpersonen. Nach 10jährigem Bestehen der Geleiteten Schulen ist es an der Zeit, die Ausbildung an der FHNW kritisch zu durchleuchten. Bereits die Interpellation I 0161/2015 (Mühlemann Vescovi, CVP Zuchwil) nahm Fragen rund um die Schulleiter und Schulleiterinnen auf. Die Antworten zielten fast ausnahmslos dahin, dass die Schulleiter und Schulleiterinnen Sache der Schulträger und deshalb keine genauen Daten vorhanden seien. Da wir jedoch fast wöchentlich Negativschlagzeilen lesen können, darf der Kanton die Augen vor den Problemen nicht verschliessen. Schliesslich finanziert er einen beträchtlichen Teil (70%) der anfallenden Kosten und hat somit ein ureigenes Interesse daran, dass die SL fundiert ausgebildet werden und den Ansprüchen der zukünftigen Tätigkeit gewachsen sind.

In diesem Zusammenhang bitten wir die Regierung um Beantwortung folgender Fragen:

1. Wie viele Lehrpersonen aus dem Kanton Solothurn haben mittlerweile die Ausbildung zum Schulleiter resp. Schulleiterin absolviert? An welchen Pädagogischen Hochschulen?
2. Ist der Regierung eine Auswertung der Feedbacks nach Abschluss der Ausbildung bekannt? Wenn ja, was zeigt sie?
3. An der FHNW kann die Schulleiterausbildung nur jemand machen, der bereits in dieser Funktion arbeitet. Umgekehrt stellen viele Schulen niemanden ohne SL-Diplom ein. Ein Widerspruch?
4. Nicht jeder Mensch ist zur Lehrperson berufen. Genau so wenig ist jede Lehrperson berufen, Schulleiter oder Schulleiterin zu werden. Wäre ein Assessment vom Kanton in Bezug auf die Rekrutierung von angehenden SL nicht zielführender und langfristig günstiger?
5. Teilt die Regierung die Auffassung, dass eine Befragung des Teams – die SL sind ja meistens schon in einer SL-Funktion – als Teil des Assessments in einen entsprechenden Bericht einfließen sollte?
6. Die Problematik, wenn eine Lehrperson zum SL avanciert, ist hinlänglich bekannt. Wie steht die Regierung dazu, dass Lehrpersonen nach der Ausbildung oft im gleichen Kollegium weiterarbeiten, also vom Kollegen resp. Kollegin zum Vorgesetzten resp. zur Vorgesetzten aufsteigen?
7. Im Vergleich zu einem Hochschulabschluss, stellt der SL-Lehrgang gerade mal ein Studienjahr dar, was wohl eher einer Weiterbildung denn einer Ausbildung entspricht. In diesem Zusammenhang taucht die Frage auf, warum der Kanton diesen Lehrgang mittels Leistungsvereinbarung zwischen dem Volksschulamt und dem Institut für Weiterbildung und Beratung der PH FHNW mitfinanziert?
8. Die Ausarbeitung der Pflichtenhefte obliegt den Schulträgern. Das führt, etwas plakativ ausgedrückt, zu einem Wildwuchs. Sollte der Kanton nicht eine Art „Mindeststandards“ definieren, die neue SL zu erfüllen haben?

2. Begründung (Interpellationstext)

3. Stellungnahme des Regierungsrates

3.1 Vorbemerkungen

Im Kanton Solothurn sind die Schulleitungen Kaderangestellte der Gemeinden. Die personalrechtlichen Bestimmungen sind in den Gemeindereglementen enthalten. Die Aufgaben variieren von Gemeinde zu Gemeinde stark und können auch weitere, nicht schulische Aufgaben enthalten. Es gibt rund 120 Schulleitende. Darunter sind solche mit grösseren und kleineren Pensen und solche mit umfassenden oder mit spezifischen Aufgaben. Es ist eine verhältnismässig neue Funktion. Das Berufsleitbild des Schweizerischen Verbandes der Schulleiter Schweiz VSL CH (Standesregeln) wurde erst im Januar 2015 verabschiedet. Der Professionalisierungsprozess ist immer noch im Aufbau. Die Akzeptanz der Führungsfunktion innerhalb des Systems Schule ist in Entwicklung. Schulleiterinnen und Schulleiter vertreten die Schule nach aussen. Die Ausübung der Funktion der Schulleiterin/des Schulleiters steht daher grundsätzlich im Fokus des öffentlichen Interesses. In der Gesamtheit aller Schulleitungen betreffen die in der Öffentlichkeit bekannt gewordenen Fälle weniger als 5 Prozent der Schulleitungen und sind in der Ausprägung der Problemlagen nicht miteinander vergleichbar. Nichtsdestotrotz sind sowohl die kantonalen Behörden wie auch die Schulträger an guten Schulleitungen – und daher an einer guten Ausbildung und ausreichenden Rahmenbedingungen, insbesondere hinreichenden zeitlichen Ressourcen – interessiert.

Die Schulleitungsausbildung ist eine Zusatzausbildung. Die Ausbildungsgänge sind durch die Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren (EDK) seit dem 29. Oktober 2009 im ‚Profil für Zusatzausbildungen Schulleitung‘ geregelt. Die Ausbildungsgänge können bei der EDK akkreditiert werden. Nur akkreditierte Ausbildungen dürfen ein Zertifikat Schulleiterin/Schulleiter EDK ausstellen. Im Bildungsraum Nordwestschweiz (BRNW) wurde ein vierkantonaler Lehrgang „CAS Schulleitung“ konzipiert. Dieser Lehrgang wurde 2011 vom damaligen Regierungsausschuss der vier Kantone bewilligt und zur Akkreditierung eingereicht und konnte Ende 2011 auch akkreditiert werden. Bis zum Vorliegen des EDK-Profiles für Zusatzausbildungen Schulleitung bestand die Möglichkeit, sich als Trägerorganisation von Schulleitungsausbildungen akkreditieren zu lassen (gültig bis Oktober 2013). Auch Zertifikate von solchen Trägerorganisationen sind berechtigt, den gesamtschweizerischen Titel „Schulleiterin (EDK)/Schulleiter (EDK)“ zu tragen. Für unsere Region war die Pädagogische Hochschule Solothurn (PH Solothurn) ab Januar 2006 eine solche Trägerschaft.

3.2 Zu den Fragen

3.2.1 Zu Frage 1

Wie viele Lehrpersonen aus dem Kanton Solothurn haben mittlerweile die Ausbildung zum Schulleiter resp. Schulleiterin absolviert? An welchen Pädagogischen Hochschulen?

Die Schulleitungsausbildung kann an verschiedenen Institutionen erfolgen. Folgende Institutionen können EDK-anerkannte Zertifikate vergeben:

Kanton	Zertifikat-Titel	anerkannt seit
AG, BL, BS, SO	Schulleitungsausbildung (CAS Schulleitung) der Pädagogischen Hochschule der FHNW	01.10.2011
FR, GE, JU, NE, VD, VS	Formation complémentaire de responsable d'établissement scolaire FORDIF (Formation en Direction d'Institutions de Formation, CAS)	01.05.2012
LU	Zertifikatslehrgang (CAS) in Schulmanagement der Pädagogischen Hochschule Luzern	1.06.2015
SG	Zertifikatslehrgang (CAS) "Schule als System leiten" des Instituts für Wirtschaftspädagogik der Universität St. Gallen und der Schweizerischen Zentralstelle für die Weiterbildung von Mittelschullehrpersonen	01.02.2011
SG, TG, GR	Zertifikatslehrgang (CAS) Schulleitung der Pädagogischen Hochschulen St. Gallen, Thurgau, Graubünden (Netzwerk Schulführung); angepasst am 9.4.2013	01.10.2010
ZH	Zertifikatslehrgang (CAS) "Führen einer Bildungsorganisation (Schulleitungsausbildung)" der Pädagogischen Hochschule Zürich	01.01.2013

Dazu gibt es weitere, nicht EDK-anerkannte Ausbildungen mit zum Teil anderen Schwerpunkten. Folgende Institutionen bieten ebenfalls Schulleitungsausbildungen an:

- Schweizerisches Institut für Betriebsökonomie (Fokus auf Schulverwaltungsleitung mit Personalführungsanteil)
- Universität St. Gallen (Fokus auf Schulleitung für die Sek-II-Schulen)
- Führungsakademie Schweiz (private Institution)
- Erwachsenenbildung aeb in Kooperation mit der Pädagogischen Hochschule Luzern
- Pädagogische Hochschule Bern (Akkreditierungsverfahren läuft)

Es gibt keine Statistik, welche die Ausbildungsgänge schweizweit erfasst und die Weiterbildung von Lehrpersonen abbildet. Diverse Institutionen boten bereits vor der EDK-Akkreditierung Schulleitungsausbildungen an. Hierzu gibt es keine Übersicht. Mit der EDK-anerkannten Ausbildung sind die Diplome einheitlich und die Arbeitgeber können die Abschlüsse besser einschätzen. Es spielt keine Rolle, an welcher Institution der Abschluss erfolgt. Auch die Pädagogische Hochschule FHNW (PH FHNW) bildet Schulleitungen für die gesamte Deutschschweiz aus.

Seit dem Jahr 2010 haben 28 Personen aus dem Kanton Solothurn den CAS „Schulleitung“ an der PH FHNW besucht. Bei der vorherigen Trägerschaft, der PH Solothurn, erhielten zwischen 2006 und 2010 rund 110 Personen das Zertifikat Schulleiterin/Schulleiter.

3.2.2 Zu Frage 2

Ist der Regierung eine Auswertung der Feedbacks nach Abschluss der Ausbildung bekannt? Wenn ja, was zeigt sie?

Die einzelnen Sequenzen des CAS "Schulleitung" werden im Rahmen der internen Qualitätssicherung des Instituts Weiterbildung und Beratung der PH FHNW mit einem standardisierten Kursevaluationsverfahren (EvaSys) überprüft. Das Volksschulamt (VSA) erhält jährlich in einer aggregierten Form Auskunft über die Ergebnisse dieser Zufriedenheitsmessung. Generell lässt sich eine hohe Zufriedenheit der Teilnehmenden feststellen.

2013 wurde der CAS "Schulleitung" der PH FHNW im Auftrag des Departements Bildung, Kultur und Sport des Kantons Aargau ergänzend einer fundierten externen Evaluation unterzogen. Das VSA hat diesen Bericht ebenfalls erhalten. Im Schlussbericht (Huber 2013) wird folgendes Fazit gezogen: „Der CAS "Schulleitung" wird fast durchwegs als sehr positiv eingeschätzt. Die Ausbildung in ihrer bestehenden Form ist akzeptiert und wird als nützlich eingeschätzt. Aus diesem Grund empfiehlt sich grundsätzlich ein Beibehalten der Ausbildung in ihrer aktuellen Struktur, ihrem Gesamtarrangement aus den verschiedenen Lernformen und mit ihren Inhalten.“

3.2.3 Zu Frage 3

An der FHNW kann die Schulleiterausbildung nur jemand machen, der bereits in dieser Funktion arbeitet. Umgekehrt stellen viele Schulen niemanden ohne SL-Diplom ein. Ein Widerspruch?

Der CAS "Schulleitung" ist funktionsbegleitend aufgebaut. In den Aufnahmebedingungen der EDK (2009) ist u.a. folgendes Kriterium definiert: „...eine Schulleitungstätigkeit während der Zusatzausbildung. Die Zulassung von Personen ohne Leitungsfunktion ist möglich, sofern sie während der Zusatzausbildung über ein entsprechendes Praxisfeld verfügen.“

Lehrpersonen, welche im Rahmen der Kadernachwuchs-Förderung für eine spätere Leitungstätigkeit vorgesehen sind oder sich für eine solche interessieren, sollten an der Schule während der Zusatzausbildung Praxiserfahrungen in verschiedenen Führungsfeldern (z.B. Leitung eines anspruchsvollen Projektes, leitende Aufgabe im Qualitätsmanagement, etc.) sammeln können. Es ist mit dieser Perspektive für interessierte und geeignete Lehrpersonen möglich, auch ohne Anstellung als Schulleiter oder Schulleiterin mit der Zusatzausbildung zu beginnen.

3.2.4 Zu Frage 4

Nicht jeder Mensch ist zur Lehrperson berufen. Genau so wenig ist jede Lehrperson berufen, Schulleiter oder Schulleiterin zu werden. Wäre ein Assessment vom Kanton in Bezug auf die Rekrutierung von angehenden SL nicht zielführender und langfristig günstiger?

Die Förderung von Nachwuchs-Führungskräften ist eine wichtige Aufgabe in jeder Organisation. Die Qualität von angehenden Führungspersonen in der Schule kann am besten durch einen „Tatbeweis“, also durch die Übernahme einer Teilleitungsfunktion entwickelt und geprüft werden. Selbstverständlich sind die Schulträger frei, ihre Schulleitungskandidaten mit Hilfe eines Assessments auszuwählen. Das Institut für Weiterbildung und Beratung der PH FHNW bietet im Rahmen der Führungsunterstützung beispielsweise amtierenden Schulleitungen Unterstützung in Fragen der Personalentwicklung von Nachwuchskräften an.

Im Rahmen des CAS "Schulleitung" selbst werden die Studienleistungen der Teilnehmenden beurteilt. Bei ungenügenden Qualifikationen wird kein Zertifikat ausgestellt.

Ein kantonales Assessment wäre wenig sinnvoll, da die Schulleitungen nicht nur im Kanton Solothurn ausgebildet werden und bei den kommunalen Schulträgern nicht nur Schulleitungen mit einer Ausbildung an der PH FHNW angestellt sind.

3.2.5 Zu Frage 5

Teilt die Regierung die Auffassung, dass eine Befragung des Teams – die SL sind ja meistens schon in einer SL-Funktion – als Teil des Assessments in einen entsprechenden Bericht einfließen sollte?

Keine zwingende Anhörung des Teams bei der Besetzung der Führung war 2005 einer der wesentlichen Unterschiede zwischen der Volksinitiative „Gute Schulen brauchen Führung“ und dem Gegenvorschlag des Kantonsrates, dem schliesslich zugestimmt wurde. Grundsätzlich kann ein Schulträger (Arbeitgeber) immer selbst entscheiden, wen er zur Beurteilung von Führungsqualifikationen befragen will. Als generelle Vorschrift ist die zwingende Befragung des Teams jedoch sicher nicht zielführend.

3.2.6 Zu Frage 6

Die Problematik, wenn eine Lehrperson zum SL avanciert, ist hinlänglich bekannt. Wie steht die Regierung dazu, dass Lehrpersonen nach der Ausbildung oft im gleichen Kollegium weiterarbeiten, also vom Kollegen resp. Kollegin zum Vorgesetzten resp. zur Vorgesetzten aufsteigen?

Der Rollenwechsel von der Kollegin oder vom Kollegen zur Führungsperson ist in allen Berufen anspruchsvoll. Sowohl in der Privatwirtschaft wie auch in der Verwaltung ist eine Karriere innerhalb der gleichen Organisation alltägliche Praxis und eine gute Form von Personalförderung. Ob eine externe Kandidatin oder ein externer Kandidat oder eine interne Lösung sinnvoller ist, muss bei jeder Vakanz sorgfältig geprüft werden.

3.2.7 Zu Frage 7

Im Vergleich zu einem Hochschulabschluss, stellt der SL-Lehrgang gerade mal ein Studienjahr dar, was wohl eher einer Weiterbildung denn einer Ausbildung entspricht. In diesem Zusammenhang taucht die Frage auf, warum der Kanton diesen Lehrgang mittels Leistungsvereinbarung zwischen dem Volksschulamt und dem Institut für Weiterbildung und Beratung der PH FHNW mitfinanziert?

Die Schulleitungsausbildungen sind durch die EDK definiert und in der Ausprägung effektiv als Zusatzqualifikation bei den Weiterbildungsinstitutionen angesiedelt. Alle anerkannten Ausbildungen haben daher praktisch den gleichen Ausbildungsaufwand. Der CAS "Schulleitung" der PH FHNW wurde vom Regierungsausschuss des Bildungsraums Nordwestschweiz auf Grund der Empfehlungen der EDK festgelegt. Aus diesem Grund ist er auch nicht Teil der Ausbildungsinstitute, sondern Teil der Weiterbildung. Die Finanzierung aller Weiterbildungsangebote wurde im Jahr 2011 vom Globalbudget des Amtes für Berufsbildung, Mittel- und Hochschulen (ABMH) ins Globalbudget des VSA überführt und ist daher Teil der Leistungsvereinbarung. Die vorgeschriebenen 15 Kreditpunkte dieser Weiterbildung entsprechen einer Lernzeit von insgesamt 450 Stunden. Mit dem Zertifikat Schulleiterin EDK/Schulleiter EDK verfügen die Absolventen über die führungstechnischen Grundlagen. Eine weitere Vertiefung ist jederzeit möglich. Diplomierte Schulleiter/Schulleiterinnen können durch den Besuch von weiteren Zertifikatskursen zu Führungsthemen mit einem Master of

Advanced Studies "MAS Change-Management im Schulbereich" (insgesamt 60 Kreditpunkte) abschliessen.

3.2.8 Zu Frage 8

Die Ausarbeitung der Pflichtenhefte obliegt den Schulträgern. Das führt, etwas plakativ ausgedrückt, zu einem Wildwuchs. Sollte der Kanton nicht eine Art „Mindeststandards“ definieren, die neue SL zu erfüllen haben?

Die wesentlichen Aufgaben und Funktionen der Schulleitungen sind in den §§ 78 ff. des Volksschulgesetzes vom 14. September 1969¹⁾ geregelt. So gesehen ist die Aufgabendefinition vorhanden. Die Ausarbeitung von spezifischen Pflichtenheften für ihre Angestellten ist auf jeden Fall den Schulträgern zu überlassen.



Andreas Eng
Staatsschreiber

Verteiler

Departement für Bildung und Kultur (4) AN, VEL, DK, DT

Volksschulamt (7) Wa, YK, eac, Eg, RUF, AK, cb

Amt für Berufsbildung, Mittel- und Hochschulen

Verband der Lehrerinnen und Lehrer Solothurn (LSO), Geschäftsstelle, Hauptbahnhofstrasse 5,
4500 Solothurn

Verband der Schulleiterinnen und Schulleiter (VSL SO), Adrian van der Floe, Präsident,
Schöllerstrasse 1, 4552 Derendingen

Parlamentdienste

Traktandenliste Kantonsrat

¹⁾ BGS.413.111.