

## REGIERUNGSRAT

13. Februar 2019

18.247

**Interpellation Uriel Seibert, EVP, Schöffland (Sprecher), Colette Basler, SP, Zeihen, Maya Bally Frehner, BDP, Henschiken, Simona Brizzi, SP, Ennetbaden, Kathrin Hasler, SVP, Hellikon, und Jürg Baur, CVP, Brugg, vom 27. November 2018 betreffend Fachpersonalmangel und Fluktuation bei den Schulleitungen an der Aargauer Volksschule; Beantwortung**

---

I.

Text und Begründung der Interpellation wurden den Mitgliedern des Grossen Rats unmittelbar nach der Einreichung zugestellt.

II.

Der Regierungsrat antwortet wie folgt:

### **Vorbemerkungen**

#### **Schulleitungen**

Seit Einführung der geleiteten Schulen im Kanton Aargau ab dem Jahr 2003 nehmen die Schulleitungen mit der betrieblichen Führung der Schulen eine zentrale Schlüsselrolle zwischen den kantonalen und kommunalen Behörden, den Lehrpersonen, Schülerinnen und Schülern sowie deren Eltern ein. Eine professionelle Schulführung ist bedeutsam für alle Phasen der Schul- und Unterrichtsentwicklungsprozesse sowohl bei kantonalen Reformmassnahmen als auch bei schuleigenen Innovationen. Die Schulleitungen sind neben der Führung der ihnen unterstellten Lehrpersonen, der externen wie internen Information und Kommunikation und der Organisation und Administration des Schulbetriebs auch für die Steuerung der Qualitätsentwicklung der Schule zuständig.

#### **Kommunale Behörde ist Arbeitgeberin der Schulleitungen**

Anstellungsbehörde der Schulleitungen der Volksschule im Kanton Aargau ist die kommunale Schulpflege. Sie ist verantwortlich für die Schulleitung und übernimmt alle anstellungsrechtlichen Aufgaben. Die Pflichtenhefte der Schulleitungen sind je nach Schulträger unterschiedlich ausgestaltet. Den Schulpflegern ist sowohl die Ausgestaltung der Organisationsstruktur wie auch die Regelung der Verantwortlichkeiten freigestellt. So haben sie die Form der Zusammenarbeit mit dem Gemeinderat, der Schulleitung und des Schulsekretariats über ein lokales Funktionendiagramm zu definieren.

Der Kanton Aargau erlässt im Sinne der Gemeindeteilautonomie keine Vorschriften für Schulpflegern bezüglich Ausbildungsabschlüssen oder Anstellungsbedingungen von Schulleitungen. Die Aus- und Weiterbildung von Schulleitungspersonen ist unter anderem ein qualifizierendes Merkmal. Das Departement Bildung, Kultur und Sport finanziert über eine Leistungsvereinbarung mit der Pädagogischen Hochschule der Fachhochschule Nordwestschweiz (PH FHNW) die Aus- und Weiterbildung

von Schulleitungen im Kanton Aargau und kann dementsprechend auch inhaltliche Anliegen anbringen. Zudem formuliert das Departement Bildung, Kultur und Sport im Rahmen des kantonalen Qualitätsmanagements Kontrollmechanismen und Unterstützungsangebote.

### **Ausbildungen von Schulleitungspersonen in der Schweiz**

Die Pädagogischen Hochschulen, Fachhochschulen oder auch Universitäten der Schweiz bieten unterschiedliche Aus- und Weiterbildungsangebote im Bereich "Schulleitung" an. Je nach Ausbildungsinstitut handelt es sich hierbei um Zertifikats- oder Masterabschlüsse im tertiären Weiterbildungsbereich, die zum von der Schweizerischen Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren (EDK) anerkannten Zusatzausbildungsprofil "Schulleitung" (EDK-Reglement über die Anerkennung der Abschlüsse von Zusatzausbildungen für den Lehrberuf vom 17. Juni 2004) führen.

In der Regel gilt als Vorbildung für die Zulassung zur Weiterbildung ein Lehrdiplom der Vorschul-, Primarschul-, Sekundarstufe I oder II und mindestens 5 Jahre Unterrichtserfahrung und Schulleitungstätigkeit während der Zusatzausbildung. In Ausnahmefällen können auch Personen ohne Lehrdiplom zugelassen werden, vorausgesetzt, sie verfügen über einen Hochschulabschluss oder einen gleichwertigen Abschluss, eine mehrjährige Erfahrung mit Bezug zum schweizerischen Bildungswesen sowie Führungserfahrung oder eine Anstellung in einer Führungsfunktion an einer öffentlichen/privaten Bildungsinstitution.

### **Zur Frage 1**

"Steht aus Sicht des Regierungsrats genügend qualifiziertes Schulleitungspersonal dem aktuellen Bedarf gegenüber? Wie sieht die Situation ab 2025 aus?"

Aktuell sind die allermeisten Schulleitungsstellen besetzt. Die Prüfung der entsprechenden Qualifikation von Schulleiterinnen und Schulleitern ist, wie in den Vorbemerkungen dargelegt, Sache der Schulpflegen.

In Bezug auf die Ausbildungsangebote besteht gemäss PH FHNW seit einigen Jahren eine rege Nachfrage nach dem vierkantonalen Weiterbildungsangebot "CAS Schulleitung". So wird der Zertifikatskurs seit dem Jahr 2012 als doppelter Ausbildungsgang geführt, mit jeweils durchschnittlich zwanzig Absolventinnen und Absolventen aus dem Kanton Aargau. Um auch in Zukunft genügend qualifizierte Schulleitungen an den Aargauer Volksschulen zu haben und die Professionalität der Volksschulen im Kanton Aargau aufrecht zu erhalten, ist der Regierungsrat bestrebt, die Attraktivität der Schulleitungstätigkeit zu stärken. Die konkrete Situation ab dem Jahr 2025 ist noch kaum prognostizierbar.

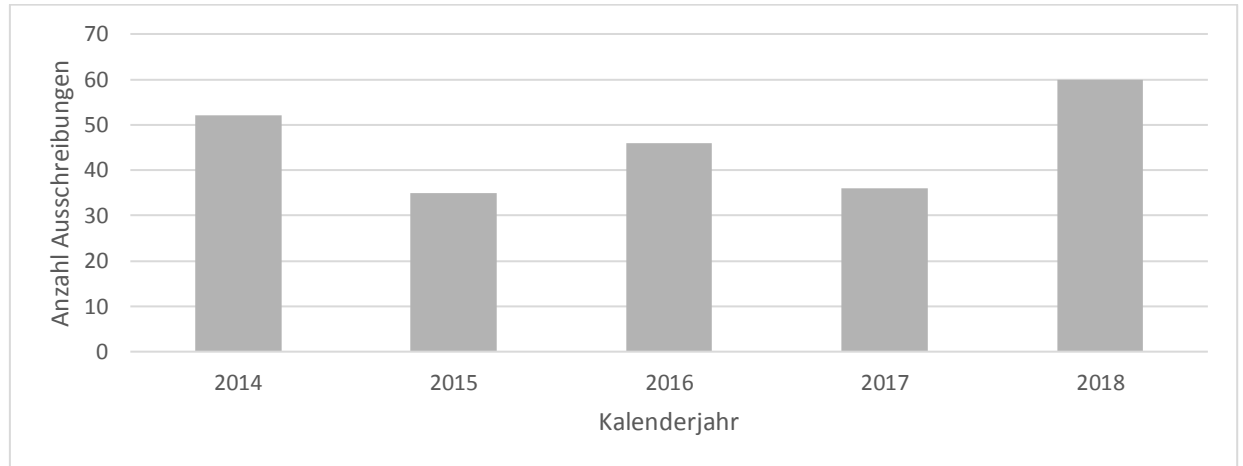
### **Zur Frage 2**

"Wie viele Stellenwechsel ergaben sich auf der Ebene Gesamtschulleitung, Schulhausleitung, ...? Stellenwechsel nach z. B. einem Jahr, nach 5 Jahren und nach 10 Jahren? Wie lange dauerte die durchschnittliche Anstellungszeit?"

Es können keine Angaben zu erfolgten Stellenwechseln in den vergangenen Jahren oder Aussagen zu einer durchschnittlichen Anstellungszeit gemacht werden. Schulleitungsstellen müssen im Kanton Aargau von den Anstellungsbehörden ausgeschrieben werden. Dazu wird den Schulen auf dem Schulportal ([www.schulen-aargau.ch](http://www.schulen-aargau.ch)) die Möglichkeit zur kostenlosen Platzierung einer Ausschreibung angeboten. Dieses Angebot wird rege genutzt. Ermöglicht wird dadurch nur eine ungefähre Schätzung der offenen Stellen beziehungsweise der entsprechenden Fluktuation, zumal eine Stelle auch mehrfach ausgeschrieben werden kann.

Die statistische Auswertung der offenen Schulleitungsstellen auf dem kantonalen Schulportal im Bereich der Volksschule zeigt keine kontinuierliche Zunahme an offenen Stellen über die letzten Jahre. Ob es sich beim leicht erhöhten Wert im Kalenderjahr 2018 um einen einzelnen statistisch auffallenden Wert oder eine sich in den kommenden Jahren abzeichnende Tendenz handelt, kann nicht eruiert werden.

**Tabelle 1:** Anzahl Stellenausschreibungen im Bereich der Schulleitungen der Volksschulen in den Jahren 2014–2018



### Zur Frage 3

"Wie steht der Kanton Aargau im Vergleich mit den anderen Kantonen des Bildungsraums Nordwestschweiz (BRNW) in Bezug auf Frage 2 da?"

Die Kantone des Bildungsraums Nordwestschweiz erfassen Stellenwechsel von Schulleitungen auf unterschiedliche Art und Weise, so dass keine statistischen Vergleiche möglich sind. Die Angaben aus den Kantonen Basel-Landschaft, Basel-Stadt und Solothurn illustrieren dies:

#### **Kanton Basel-Landschaft**

Im Kanton Basel-Landschaft liegen Auswertungen zu Stellenaustritten von Schulleitungen vor, nicht aber zur Anzahl von Stellenwechseln.

#### **Kanton Basel-Stadt**

In der Stadt Basel gibt es rund 75 Schulleitungen an der Primar- und Sekundarschule (33 Standorte). In den Schuljahren 2012/13 bis 2017/18 haben rund 30 % gekündigt (also ca. 5 % pro Schuljahr) und 20 % wurden pensioniert. Das ergibt eine Fluktuation (Kündigung und Pensionierung) von rund 8 % pro Schuljahr.

#### **Kanton Solothurn**

Das Volksschulamt Solothurn kann aus der jährlichen Einführung von neuen Schulleitungen abschätzen, dass pro Jahr weniger als 7,5 % neue Schulleitungen ihre Arbeit im Kanton aufnehmen.

#### Zur Frage 4

"Welche Massnahmen wurden und werden vonseiten des Kantons Aargau ergriffen, um der eventuell hohen Fluktuation von Schulleiterinnen und Schulleitern entgegenzuwirken?"

Aus den zur Verfügung stehenden Daten ergeben sich keine Anzeichen für eine hohe Fluktuation von Schulleiterinnen und Schulleitern. Es liegen dem Departement Bildung, Kultur und Sport diesbezüglich auch keine Rückmeldungen seitens des Verbands Schulleiterinnen und Schulleiter Kanton Aargau (VSLAG), des Verbands Aargauischer Schulpflegepräsidentinnen und -präsidenten (VASP) oder des Aargauischen Lehrerinnen- und Lehrerverbands (alv) vor.

#### Zur Frage 5

"Mit der Pensionierung von Schulleiterinnen und Schulleitern "der ersten Generation", den steigenden Schülerzahlen und den anstehenden Projekten kann man in Zukunft von vermehrten Engpässen bei der Rekrutierung von Schulleitungspersonal ausgehen. Mit welchen Massnahmen will der Regierungsrat dem drohenden Mangel an qualifizierten Schulleiterinnen und Schulleitern entgegenwirken?"

Das Departement Bildung, Kultur und Sport hat Massnahmen eingeleitet, die die Funktion "Schulleitung" im kommunalen Führungssystem stärken sollen und einem allenfalls bevorstehenden Engpass bei der Rekrutierung von neuen Schulleitungspersonen begegnen wird.

Im Jahr 2018 liess der Regierungsausschuss des Bildungsraums Nordwestschweiz (BR NWCH) die PH FHNW ein Konzept zur Rekrutierung von Schulleitungen erarbeiten, das im Jahr 2019 umgesetzt werden soll. Das Konzept umfasste folgende drei Entwicklungsschwerpunkte beziehungsweise Angebote, die im nächsten Jahr den Gemeinden zur Verfügung stehen werden.

- Erarbeitung eines Einzel-Assessments für Schulleitungen, das durch Gemeinden vor Anstellungsbeginn einer Schulleitung abrufbar ist
- Erarbeitung eines Angebots für Gemeinden zur Prozessbegleitung von der Stellenausschreibung bis zur Rekrutierung einer neuen Schulleitungsperson
- Erstellung eines Konzepts zur "Nachwuchsförderung" von geeigneten zukünftigen Schulleitungspersonen aus den Lehrerkollegien an den Schulen.

Zudem wurde im Bildungsraum auf Antrag des Kantons Aargau beschlossen, ab dem Jahr 2019 eine vierkantonale Arbeitsgruppe zu installieren, welche sich mit der Erarbeitung von Vorschlägen zur "Rekrutierung und Erweiterung der Professionalisierung von Schulleitungen" im BR NWCH befassen soll. Die Vorschläge sollen die Bereiche "Rekrutierung – Ausbildung – Berufseinstieg – Weiterbildung – Support – Beratung" verbinden und in Form von Empfehlungen, unter Berücksichtigung der verschiedenen kantonalen Rahmenbedingungen und des Handlungsspielraums der Gemeinden, Umsetzungsoptionen für die Kantone darlegen. In Zusammenarbeit mit der PH FHNW sollen vierkantonal Weiterentwicklungen im Bereich der Schulleitungsausbildung wie auch der Weiterbildungs- und Beratungsangebote modelliert werden.

Im Rahmen des im Aufgaben- und Finanzplan (AFP) 2013–2016 als Entwicklungsschwerpunkt (310ES0028, Aufgabenbereich 'Volksschule') stehenden Projekts "Führungsstrukturen der Aargauer Volksschule" wird eine zusätzliche Stärkung der Schulleitungsfunktion und eine Verbesserung der Rahmenbedingungen zur Diskussion gestellt: Seit Einführung der geleiteten Schule Aargau (ab dem Jahr 2003) wird in verschiedenen Zusammenhängen dargelegt, dass Schulleitungen in ihrer anspruchsvollen Funktion eine hohe zeitliche Belastung erfahren. Die aktuelle Bemessung der Schulleitungspensen trägt der effektiven Arbeitszeit der Schulleitungen zu wenig Rechnung. Mit der Vorlage "Führungsstrukturen der Aargauer Volksschule" wurde in der Anhörung eine Erhöhung der kantonalen Schulleitungspensen um kantonal durchschnittlich 10 % auf den 1. Januar 2022 vorgeschlagen.

Diese Pensenerhöhung soll die Arbeitszufriedenheit von Schulleitungen steigern, die Aussichten hinsichtlich Rekrutierung neuer Führungspersonen verbessern und allfälligen Personalfluktuationen entgegenwirken.

Die Kosten für die Beantwortung dieses Vorstosses betragen Fr. 977.–.

**Regierungsrat Aargau**