



# Evaluation zur Qualitäts- und Professionalitätsentwicklung von Schulleitungen der Aargauer Volksschule

Schlussbericht zuhanden des Kantons Aargau, Departement Bildung, Kultur und Sport, Abteilung Volksschule

Luzern, den 13. November 2023

**| Autorinnen und Autoren**

Dr. Tamara Bischof, Interface (Projektleitung)  
Dr. Karin Büchel, Interface (Stv. Projektleitung)  
Dr. Isabella Lussi, Interface (Projektleitung)  
Jonas Gubser, Interface (Projektmitarbeit)  
Ruth Feller, Interface (Qualitätssicherung)  
Daniela Schädeli, KPM (Projektmitarbeit)  
Prof. Dr. Adrian Ritz, KPM (Fachexperte)

**| INTERFACE Politikstudien**

Forschung Beratung AG

Seidenhofstrasse 12  
CH-6003 Luzern  
Tel +41 (0)41 226 04 26

Rue de Bourg 27  
CH-1003 Lausanne  
Tel +41 (0)21 310 17 90

[www.interface-pol.ch](http://www.interface-pol.ch)

**| Auftraggeber**

Kanton Aargau, Departement Bildung, Kultur und Sport. Abteilung Volksschule

**| Zitiervorschlag**

Bischof, Tamara; Büchel, Karin; Lussi, Isabella; Gubser, Jonas; Schädeli, Daniela; Feller, Ruth; Ritz, Adrian (2023): Evaluation zur Qualitäts- und Professionalitätsentwicklung von Schulleitungen der Aargauer Volksschule. Schlussbericht. Interface Politikstudien Forschung und Beratung. Luzern.

**| Laufzeit**

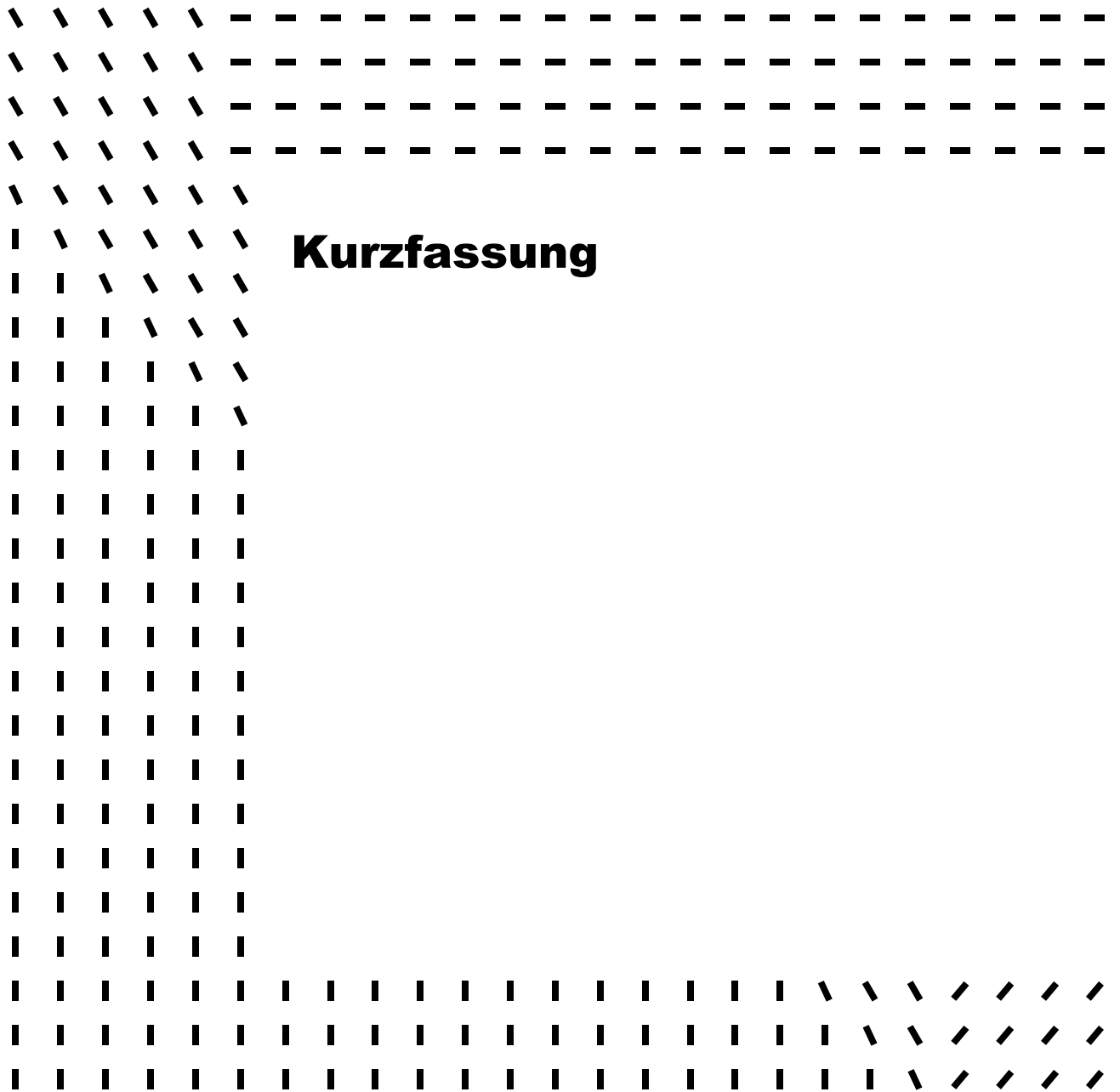
November 2021 bis September 2023

**| Projektreferenz**

Projektnummer: 21-074

<b>Kurzfassung</b>	<b>5</b>
<b>1. Ausgangslage</b>	<b>10</b>
1.1 Anforderungen an Schulleitungen im Wandel – ein Überblick	11
1.2 Aus- und Weiterbildung von Schulleitungen in der Schweiz	12
1.3 Schulleitungen im Kanton Aargau	13
<b>2. Ziel, Fragestellung und Methode der Evaluation</b>	<b>18</b>
2.1 Ziel der Evaluation und zentrale Fragestellungen	19
2.2 Methodisches Vorgehen	19
2.3 Grenzen des Berichts	22
2.4 Aufbau des Berichts	22
<b>3. Kantonale und kommunale Anstellungsverhältnisse und -bedingungen von Schulleitungen</b>	<b>23</b>
3.1 Beruflicher Hintergrund der Schulleitungen	24
3.2 Anstellungsverhältnisse von Schulleitungen	25
3.3 Anstellungsbedingungen von Schulleitungen	28
<b>4. Personalführung von Schulleitungen</b>	<b>34</b>
4.1 Rollenklarheit und Aufgabentrennung zwischen Schulleitungen und kommunaler Schulbehörde	35
4.2 Zusammenarbeit zwischen Schulleitungen und kommunaler Schulbehörde	37
4.3 Zusammenarbeit mit dem Kanton	41
<b>5. Aus- und Weiterbildung von Schulleitungen</b>	<b>43</b>
5.1 Erforderliche Kompetenzen von Schulleitungen	44
5.2 Qualitätskriterien einer zeitgemässen Aus- und Weiterbildung von Schulleitungen	48
5.3 Aus- und Weiterbildungsangebote der PH FHNW im interkantonalen Vergleich	50
5.4 Aus- und Weiterbildungsangebote der PH FHNW	51
<b>6. Attraktivität der Schulleitungsfunktion</b>	<b>61</b>
6.1 Arbeitszufriedenheit der Schulleitungen	62
6.2 Attraktivität der Schulleitungsfunktion	63
<b>7. Empfehlungen</b>	<b>69</b>
<b>8. Literaturverzeichnis</b>	<b>75</b>

<b>Anhang</b>	<b>78</b>
A 1 Fragestellungen der Evaluation	79
A 2 Interviewpartner/-innen	81
A 3 Interkantonaler Vergleich: Raster und Quellen	84
A 4 Eckdaten Online-Befragung der Schulleitungen	88
A 5 Bedeutsame Kompetenzen der Schulleitungen	89
A 6 Einfluss verschiedener Faktoren auf die Attraktivität des Schulleitungsberufs	92



### Ausgangslage und Auftrag

Das Parlament des Kantons Aargau hat im November 2020 einen Entwicklungsschwerpunkt zum Thema «Sicherstellung der Personalressourcen für die Volksschulen» verabschiedet. Im Zuge dessen sollen unter anderem die Aus- und Weiterbildung von Schulleitungen im Kanton Aargau sowie deren Anstellungsbedingungen überprüft werden. Gleichzeitig wird damit ein überparteiliches Postulat und die damit verbundene Forderung nach einer Qualitätsüberprüfung des CAS Schulleitung der PH FHNW erfüllt (Postulat Iten 20.258). Das Departement Bildung, Kultur und Sport (BKS) hat den Auftrag erhalten, Massnahmen zu entwickeln, um dem Mangel an Lehrpersonen sowie Schulleitungen entgegenzuwirken und die Qualitäts- und Professionalitätsentwicklung von Schulleitungen im Kanton Aargau sicherzustellen.

Die Abteilung Volksschule des BKS hat anschliessend Interface AG und das Kompetenzzentrum für Public Management (KPM) mit einer externen Evaluation der Qualitäts- und Professionalitätsentwicklung von Schulleitungen im Kanton Aargau beauftragt. Ziel der Evaluation ist es, eine Gesamtübersicht über die Qualität(-sentwicklung) von Schulleitungen in der Volksschule Aargau sowie die an sie gestellten Anforderungen zu erstellen. Diese Gesamtübersicht dient der künftigen verwaltungsinternen Bearbeitung der Themen Qualitäts- und Professionalitätsentwicklung von Schulleitungen sowie der Beantwortung der Fragen zur Attraktivitätssteigerung der Schulleitungsfunktion.

Im Zentrum der Evaluation standen vier Themenbereiche: Kantonale und kommunale Anstellungsvoraussetzungen und -bedingungen, Personalführung durch die kommunale Schulbehörde, Aus- und Weiterbildung und Attraktivität der Schulleitungsfunktion.

### Evaluationsfragen

Den vier zentralen Themenbereichen wurde in der vorliegenden Evaluation je eine übergeordnete Fragenstellung zugeordnet:

1. Wie werden die *kantonalen und kommunalen Anstellungsvoraussetzungen und -bedingungen* beurteilt? Welche Empfehlungen lassen sich daraus für die gesetzlichen Rahmenbedingungen ableiten?
2. Wie wird die *Personalführung der Schulleitung durch die kommunale Schulbehörde* beurteilt? Welche Empfehlungen lassen sich daraus für die Behörden ableiten?
3. Wie wird die *Aus- und Weiterbildung* für Schulleitungen im Kanton Aargau beurteilt? Welche Empfehlungen lassen sich daraus für Weiterbildungsangebote an der PH FHNW ableiten?
4. Wie wird die *Attraktivität* der Schulleitungsfunktion eingeschätzt? Welche Empfehlungen lassen sich daraus grundsätzlich ableiten?

## I Methodisches Vorgehen

Zur Beantwortung dieser Fragestellungen kombinierte das Evaluationsteam quantitative und qualitative Methoden und stützte sich auf folgende empirische Grundlagen:

- *Dokumentenanalyse*: Zur Beschreibung des Evaluationsgegenstands wurden verfügbare Dokumente und Forschungsergebnisse analysiert.
- *Explorative Experteninterviews*: Von Januar bis März 2022 wurden fünf Interviews mit Experten/-innen verschiedener Schweizer Pädagogischen Hochschulen (PHs) und aus der Schulleitungspraxis geführt.
- *Explorative Gruppeninterviews mit Schulleitungen*: Im März 2022 wurden drei explorative Gruppeninterviews mit insgesamt 16 Schulleitungen aus dem Kanton Aargau geführt.
- *Interkantonaler Vergleich*: Im Juli 2022 wurde das Aus- und Weiterbildungsangebot sowie die Anstellungsvoraussetzungen und -bedingungen von Schulleitungen im Kanton Aargau mit den sechs Referenzkantonen Basel-Stadt, Basel-Land, Solothurn, Bern, Zürich und Luzern verglichen.
- *Online-Befragung von Schulleitungen*: Im Oktober 2022 wurde eine Online-Befragung aller Schulleitungen des Kantons Aargau durchgeführt.
- *Interviews mit den Vorgesetzten kommunaler Behörden*: Von Januar bis Februar 2023 wurden Interviews mit Gemeinderatsmitgliedern respektive mit Kreisschulvorständen aus 13 kommunalen Schulbehörden des Kantons Aargau geführt.
- *Gruppeninterviews mit Lehrpersonen*: Zwischen Februar und März 2023 wurden vier Gruppeninterviews mit insgesamt 20 Lehrpersonen aus vier Aargauer Volksschulen geführt.
- *Workshop zur Ausarbeitung von Empfehlungen*: Im April 2023 wurde ein Validierungs-Workshop mit verschiedenen Akteuren, wie beispielsweise Vertretenden der kantonalen Bildungsverwaltung und der Pädagogischen Hochschule Nordwestschweiz (PH FHNW) sowie Schulleitungen aus dem Kanton Aargau, durchgeführt.

## Ergebnisse und Empfehlungen

Das Evaluationsteam formuliert nachfolgend vier Empfehlungen zuhanden der Abteilung Volksschule des BKS und der PH FHNW. Die Empfehlungen zielen darauf, die Attraktivität der Schulleitungsfunktion kurz- und langfristig zu stärken.

### 1. Wie werden die kantonalen und kommunalen Anstellungsvoraussetzungen und -bedingungen beurteilt?

Die Anstellungsvoraussetzungen für Schulleitungen werden eher als zu niedrig erachtet, beispielsweise hinsichtlich Ausbildung. Sie sollten trotz Personalmangel höher angesetzt sein und beispielsweise ein Assessment umfassen. Die kantonalen und kommunalen Anstellungsbedingungen für Schulleitungen werden grundsätzlich als gut beurteilt. Dazu beigetragen haben verschiedene vorgenommene Reformen, wie beispielsweise die Lohnerhöhung für Schulleitungen. Für gute Anstellungsbedingungen ist grundsätzlich die finanzielle Ausstattung der Gemeinde zentral, da die Unterstützung durch die Schulverwaltung und das Pensum aus Sicht der Schulleitungen prioritär sind.

### Welche Empfehlungen lassen sich daraus für die gesetzlichen Rahmenbedingungen ableiten?

#### I Empfehlung 1: Assessment und Ausstattung prüfen

- *Empfehlung 1a*: Kommunale Schulbehörden über Möglichkeit eines Assessments im Anstellungsprozess informieren
- *Empfehlung 1b*: Bemessung des Schulleitungspensums überprüfen
- *Empfehlung 1c*: Ausstattung der Schulverwaltung sicherstellen

## 2. Wie wird die Personalführung der Schulleitung durch die kommunale Schulbehörde beurteilt?

Die Personalführung durch die kommunale Schulbehörde wird grundsätzlich als gut beurteilt. Die Zusammenarbeit hat sich durch die Aufhebung der Schulpflegen in vielen Gemeinden vereinfacht. Der Mehraufwand ist für Schulleitungen mit ehemals gut funktionierenden Schulpflegen jedoch gestiegen, da diese vormals entlastend wirkten. Wichtig ist eine klare Aufgaben- und Rollenteilung zwischen strategischen und operativen Aufgaben der kommunalen Schulführung, die von Schulleitung und kommunaler Schulbehörde auch eingehalten wird. Bei den Verantwortlichen der kommunalen Schulbehörde besteht zudem ein Bedürfnis nach Unterstützung in ihrer neuen Aufgabe (z.B. Personalführung, Schulbereich).

### Welche Empfehlungen lassen sich daraus für die Behörden ableiten?

#### Empfehlung 2: Kommunale Schulbehörden in ihrer Aufgabe unterstützen

- *Empfehlung 2a:* Unterstützungsangebote für kommunale Schulbehörden erarbeiten
- *Empfehlung 2b:* Verbindliche Rollenteilung zwischen Schulleitung und kommunaler Schulbehörde stärken
- *Empfehlung 2c:* Durchführung der Mitarbeitergespräche zwischen Vertretenden der kommunalen Behörde und den Schulleitungen überprüfen und allenfalls Massnahmen bestimmen

## 3. Wie wird die Aus- und Weiterbildung für Schulleitungen im Kanton Aargau beurteilt?

Die Aus- und Weiterbildung für Schulleitungen im Kanton Aargau wird den beruflichen Anforderungen von Schulleitungen nur teilweise gerecht. Eine Herausforderung besteht darin, die Passung zwischen der jeweiligen Schulleitungsfunktion respektive den Anforderungen und den bestehenden Aus- und Weiterbildungsangeboten herzustellen. Es braucht eine breite Grundausbildung und modulare Weiterbildungsangebote, mit denen auf den individuellen und dynamischen Bedarf der Schulleitungen reagiert werden kann. Ein hoher Praxisbezug und eine inhaltliche Abstimmung auf den Kanton Aargau sind dabei von zentraler Bedeutung.

### Welche Empfehlungen lassen sich daraus für Weiterbildungsangebote an der PH FHNW ableiten?

#### Empfehlung 3: Inhalte und Umfang der Aus- und Weiterbildung stärker mit Bedürfnissen der Praxis verknüpfen und am Aargauer Kontext spiegeln

- *Empfehlung 3a:* Modularen Aufbau der Schulleitungsausbildung ermöglichen
- *Empfehlung 3b:* Theoretische Inhalte der Aus- und Weiterbildungsangebote stärker mit Bedürfnissen der Praxis verknüpfen
- *Empfehlung 3c:* Aktuelle Herausforderungen und den Aargauer Kontext in der Aus- und Weiterbildung vermehrt thematisieren

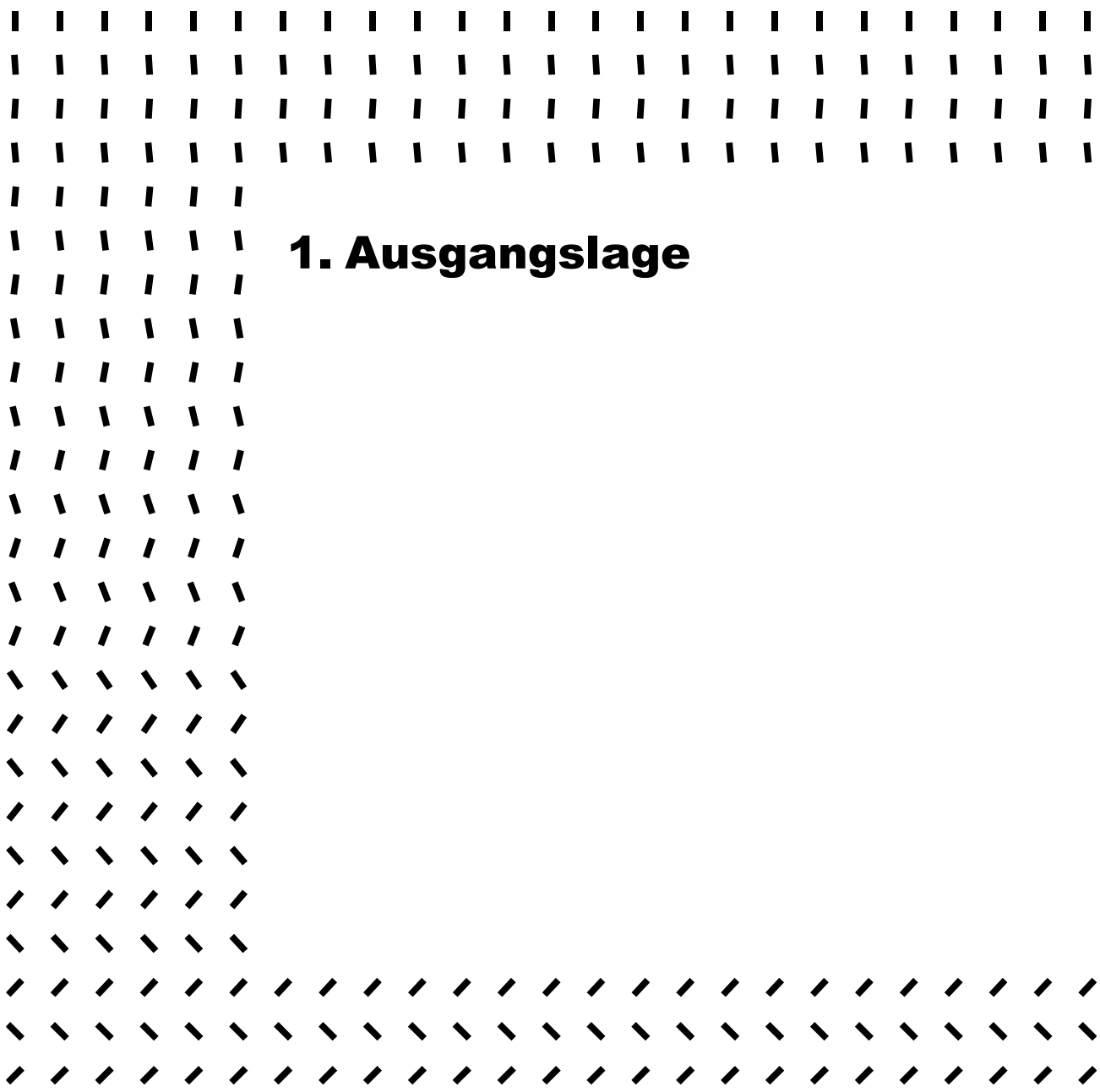


**4. Wie wird die Attraktivität der Schulleitungsfunktion eingeschätzt?**

Die Arbeitszufriedenheit der Schulleitungen ist im Kanton Aargau grundsätzlich hoch. Die Befragten und Interviewten schreiben dies vor allem der vergleichsweise hohen Autonomie und der grossen Gestaltungsfreiheit von Schulleitungen im Kanton Aargau zu. Attraktivitätshemmende Faktoren sind vor allem die hohe Arbeitsbelastung, die geringen Karrieremöglichkeiten und die mangelnde Wertschätzung in der Öffentlichkeit. Attraktivitätsfördernd sind die Vielseitigkeit und Flexibilität in diesem Beruf.

**Welche Empfehlungen lassen sich daraus grundsätzlich ableiten?****| Empfehlung 4: Schulleitungen entlasten und differenzierte Karrieremodelle aufzeigen**

- *Empfehlung 4a:* Differenzierung der Schulleitungsfunktionen aufzeigen
- *Empfehlung 4b:* Aufgabenteilung innerhalb der Schule klären



# 1. Ausgangslage

### 1.1 Anforderungen an Schulleitungen im Wandel – ein Überblick

Seit der im Vergleich zu anderen deutschsprachigen Ländern späten Einführung von Schulleitungen in der Schweiz um die Jahrtausendwende hat sich das Professionsverständnis von Schulleitungen stark verändert. Dies aufgrund gesellschaftlicher, bildungssystemischer und schulspezifischer Veränderungen, die eine kontinuierliche Professionalisierung von Schulleitungen und die Einführung neuer Führungsmodelle erforderte.<sup>1</sup> Heute lassen sich vier zentrale Aufgaben unterscheiden, die unterschiedliche Anforderungen an Schulleitungen stellen:<sup>2</sup>

- *Qualitätsmanagement der Schule*: Schulleitungen müssen das *Qualitätsmanagement* sicherstellen, interne Steuerungsmöglichkeiten optimieren und über Führungsstärke verfügen.
- *Datengestützte Steuerung*: Schulleitungen müssen durch Überprüfung empirischer Ergebnisdaten Rechenschaft über die eigenen Leistungen und die Leistungen der Schule ablegen. Der Fokus liegt stark auf Ergebnisorientierung.
- *Entwicklung der Schule*: Schulleitungen müssen die nötigen Kompetenzen aufweisen, um Schulentwicklungsprozesse anzustossen und zu begleiten.
- *Pädagogische Führung*: Schulleitungen benötigen eine Entwicklungs- und Werteorientierung und müssen ihre Schule mitarbeiter- und gemeinschaftsorientiert führen können.

#### I Schulleitungen als Schlüsselpersonen im System

Schulleitungen übernehmen nebst der pädagogischen Führung weitere Führungsaufgaben für Personal und in der Organisation. Zudem sind sie für die Qualitätssicherung und -entwicklung und für umfangreiche Informations- und Kommunikationsaufgaben verantwortlich. Sie spielen somit eine Schlüsselfunktion im Schulsystem. Dies bestätigen zahlreiche Studien, die belegen, dass das Handeln der Schulleitungen indirekt die Schulqualität beeinflusst<sup>3</sup> und einer der zentralen Aspekte in der Schule darstellt, auf den Einfluss genommen werden kann.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Huber 2005, De Fontana 2020.

<sup>2</sup> Schratz et al. 2015.

<sup>3</sup> Bensen/Bos 2010, Huber 2008, 2010, De Fontana 2020.

<sup>4</sup> Leithwood et al. 2004.

## 1.2 Aus- und Weiterbildung von Schulleitungen in der Schweiz

Die Aus- und Weiterbildung<sup>5</sup> von Schulleitungen in der Schweiz wurde mit der Gründung der Pädagogischen Hochschulen (PHs) ab Mitte der 1990-er Jahren und mit der zunehmenden Einführung und Professionalisierung von Schulleitungen stetig ausgebaut und differenziert.<sup>6</sup>

### I Wissenschaftlichkeit und Praxisorientierung

Die in Abschnitt 1.1 beschriebene Aufgabenkomplexität und -vielfalt von Schulleitungen spiegelt sich im Aus- und Weiterbildungsangebot – Aus- und Weiterbildungen müssen diesen wissenschaftlichen und praktischen Anforderungen gerecht werden. Die Wissenschaftsorientierung soll der Verortung und Reflexion sowie der Erweiterung der Alltagspraxis dienen, die Orientierung an der Praxis wiederum soll die Thematisierung konkreter Herausforderungen und die Berücksichtigung des Bedarfs aus der Praxis garantieren. Angesichts der vielfältigen Anforderungen, des diversen Teilnehmerkreises und der beschränkten Ressourcen stellt sich die zentrale Frage, wie eine effektive und qualitativ hochstehende Aus- und Weiterbildung gestaltet werden kann.<sup>7</sup>

### I Entwicklung unterschiedlicher Aus- und Weiterbildungsformate

Die Pädagogischen Hochschulen in der Schweiz bieten aus diesem Grund verschiedene Aus- und Weiterbildungsangebote für Schulleitungen an, darunter Zertifikatslehrgänge (CAS, DAS oder MAS<sup>8</sup>), Weiterbildungskurse und -tagungen sowie Unterstützungsangebote wie Beratung, Mentoring und Coaching. Die Themenbereiche sind breit gefächert und umfassen unter anderem pädagogische Schulführung, Schulqualität, Schulmanagement, Bildungsinnovation, Konfliktmanagement, Personalentwicklung, Digital Leadership und Inklusion.

### I EDK-Anerkennung von Lehrgängen

Bestimmte Aus- und Weiterbildungsangebote für Schulleitungen sind von der Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren (EDK) anerkannt, wodurch die Absolvierenden den Titel «Schulleiter/-in (EDK)» erhalten und ein gewisser Qualitätsstandard garantiert wird. Für eine EDK-Anerkennung müssen bestimmte Kriterien gemäss EDK-Profil<sup>9</sup> erfüllt werden, unter anderem ein bestimmtes Curriculum mit definierten Themen und gewissen Rahmenbedingungen (z.B. 15 Ausbildungstage, 15 ECTS-Punkte, Ausrichtung der Abschlussarbeit).<sup>10</sup> Zudem verlangt das EDK-Profil grundsätzlich eine Anstellung oder Designation als Schulleitung, einen akademischen Abschluss und mehrjährige Berufserfahrung, vorzugsweise als Lehrperson. Einige Schulleitungs-Lehrgänge sind EDK-angemerkt, beispielsweise das CAS «Schulleitung» der PH FHNW.

<sup>5</sup> *Schulleitungsausbildung* bezeichnet im vorliegenden Bericht einen Zertifikatslehrgang einer PH (z.B. CAS «Schulleitung»), der oft als Voraussetzung für die Ausübung des Schulleitungsberufs erforderlich ist. *Schulleitungsbildung* umfasst andere Zertifikatslehrgänge, Kurse sowie weitere Angebote wie Beratungen und Tagungen.

<sup>6</sup> Anderegg/Breitschaft 2020.

<sup>7</sup> Anderegg/Breitschaft 2020, S. 306.

<sup>8</sup> CAS (Certificate of Advanced Studies) und DAS (Diploma of Advanced Studies) sind berufs begleitende Weiterbildungslehrgänge im Umfang von mindestens 10 respektive 30 ECTS-Punkten. MAS (Master of Advanced Studies) ist ein Weiterbildungsmaster/Nachdiplomstudiengang mit mindestens 60 ECTS-Punkten.

<sup>9</sup> EDK 2009.

<sup>10</sup> Das EDK-Profil für die Ausbildung von Schulleitungen wird aktuell revidiert. Die revidierte Fassung, nach der sich die Lehrgänge in Zukunft ausrichten müssen, liegt jedoch noch nicht vor.

### I Bedeutung neuer Führungsmodelle für die Aus- und Weiterbildung

Bei der Gestaltung von Aus- und Weiterbildungsangeboten für Schulleitungen muss berücksichtigt werden, dass in Schulen zunehmend neue Steuerungs- und Führungsmodelle relevant werden. Ein Beispiel ist das Konzept der «Teacher Leadership» (auch shared leadership), bei dem Lehrpersonen vermehrt Führungsverantwortung in bestimmten Bereichen übernehmen (z.B. Übernahme einer Themenverantwortung oder Teamleitung).<sup>11</sup> Solche neuen Führungskonzepte erfordern ein differenziertes Aus- und Weiterbildungsangebot für die verschiedenen Leitungsfunktionen in der Schule.

### I Zusammenhang zwischen Aufgabenspektrum und Arbeitsbelastung

Internationale Studien zeigen, dass die subjektiv empfundene Arbeitsbelastung von Schulleitungen durch die Erweiterung des Aufgabenspektrums zugenommen hat.<sup>12</sup> Überforderungsgefühle stehen im Zusammenhang mit geringerer Motivation und Arbeitszufriedenheit sowie mit Widerstand gegen notwendige Veränderungen. Die gestiegene Belastung steht im Zusammenhang mit der erschwerten Besetzung vakanter Schulleitungsstellen. Vor dem Hintergrund der angerollten Pensionierungswelle von Schulleitungen und des Mangels an Personen mit geeigneten Profilen sind deshalb Fragen bezüglich der Attraktivität der Schulleitungsfunktion von Bedeutung.<sup>13</sup>

### I Attraktivitätsfördernde und -hemmende Faktoren

Die treibenden Gründe zur Übernahme einer Schulleitungsfunktion in der Schweiz sind gemäss Schulleitungsmonitor Schweiz, die Schule pädagogisch weiterentwickeln und eine abwechslungsreiche Tätigkeit haben zu wollen.<sup>14</sup> Folgende Faktoren beeinflussen die Attraktivität der Schulleitungsfunktion ebenfalls:<sup>15</sup>

- *Attraktivitätsfördernde Faktoren:* Gestaltungsmöglichkeit der Schule, Zusammenarbeit mit Kollegen/-innen, Eltern, Schülern/-innen sowie Externen, Führungsverantwortung, Entscheidungsspielraum und Aufgabenvielfalt.
- *Attraktivitätshemmende Faktoren:* Zu viel Organisation und Verwaltung, zu wenig Entscheidungsspielraum, das Gefühl, nicht mehr Teil eines Kollegiums zu sein, und zu viele belastende Probleme und Herausforderungen.

## 1.3 Schulleitungen im Kanton Aargau

In der vorliegenden Evaluation stehen der Kanton Aargau und seine (angehenden) Schulleitungen im Fokus, weshalb in diesem Abschnitt deren Kontext und Rahmenbedingungen ausgelegt sind. Im Kanton Aargau werden die Schulleitungen seit 2007 flächendeckend eingesetzt.<sup>16</sup> Für die Schulführung der Aargauer Volksschulen sind die Gemeinden zuständig (sog. kommunale Schulführung).

### 1.3.1 Die kommunale Schulbehörde als Anstellungsbehörde

Mit den «Neuen Führungsstrukturen an der Aargauer Volksschule» sind im Kanton Aargau seit Januar 2022 gemäss Schulgesetz die Gemeinderäte – respektive der Kreisschulverband – und nicht mehr die Schulpflegen für die personelle, finanzielle und strategische Führung der Volksschulen verantwortlich. Dadurch haben sich der Gestaltungsspielraum der Schulleitungen, aber auch die Anforderungen an die Schulleitungen, weiter erhöht. Der Gemeinderat respektive Kreisschulverband als Anstellungsbehörde der

<sup>11</sup> Anderegg/Breitschaft 2020.

<sup>12</sup> Anderegg et al. 2020, Mayr et al. 2020.

<sup>13</sup> Mayr et al. 2020.

<sup>14</sup> Tulowitzki et al. 2022.

<sup>15</sup> Mayr et al. 2020.

<sup>16</sup> Verordnung zur geleiteten Schule.

Schulleitungen hat die personelle Führung der Schulleitungen inne, arbeitet direkt mit der Schulleitung zusammen, klärt die Kompetenzen und Aufgabenteilung zwischen den Schulleitungen und dem Gemeinderat respektive Kreisschulverband in einem Pflichtenheft, beaufsichtigt die Qualität der delegierten Schulleitungsaufgaben und verfügt über die Entscheidungskompetenzen im Volksschulbereich.<sup>17</sup>

#### I Unterschiedliche Gemeindeführungsmodelle

Die neue Führungsstruktur an den Aargauer Volksschulen ist zudem geprägt vom jeweiligen kommunalen Gemeindeführungsmodell. Es lassen sich vier Grundtypen unterscheiden:<sup>18</sup>

1. Das *operative Modell* ist am weitesten verbreitet. Die Schulleitung wird in der Regel von einem Gemeinderatsmitglied geführt. Es können sich aber auch mehrere Gemeinderatsmitglieder um schulische Belange kümmern. Die fachliche und personelle Führung der Schulleitung können durch unterschiedliche Personen erfolgen.
2. Im *Delegierten-Modell* wird die Schulleitung entweder vom politisch gewählten Gemeindeammann oder vom Gemeinderatsmitglied mit Ressortverantwortung für die Schule geführt. Im Unterschied zum operativen Modell ist dieselbe Person für die fachliche und personelle Führung der Schulleitung zuständig.
3. Im *Geschäftsleitungs-Modell* delegiert der Gemeinderat die Führung der Gemeindeverwaltung an eine Geschäftsstelle. Die Schulleitung ist Mitglied der Geschäftsstelle und arbeitet mit deren Vorsitz zusammen, ist aber direkt dem Gemeinderat unterstellt und wird von ihm geführt.
4. Im *Verwaltungsleitungs-Modell* wird die Führung der Verwaltung an eine Verwaltungsleitung delegiert, die im Gegensatz zum Delegierten-Modell nicht politisch gewählt ist (Gemeindeschreiber/-in). Die Schulleitung ist ebenfalls direkt dem Gemeinderat unterstellt.

#### I Unterschiedliche Umsetzungsformen

Ein Bericht des BKS zeigt, dass die Kompetenzen und Aufgaben bezüglich der Volksschule vom Gemeinderat oder dem Kreisschulverband unterschiedlich stark an die Schulleitung delegiert werden. 75 Prozent der Gemeinden delegieren Personalentscheide an die Schulleitung, während in den übrigen Fällen der Gemeinderat oder ein einzelnes Gemeinderatsmitglied entscheidet. In 67 Prozent der Gemeinden werden auch beschwerdefähige schulische Entscheide (z.B. Übertritte) vom Gemeinderat an die Schulleitung delegiert. Durch die Abschaffung der Schulpflege wurden finanzielle Mittel frei. Rund 20 Prozent der Gemeinden planen, diese Mittel für Pensenerhöhungen von Schulleitungen einzusetzen, während die übrigen Gemeinden dies nicht vorsehen.<sup>19</sup>

<sup>17</sup> Departement BKS. Abteilung Volksschule 2021b.

<sup>18</sup> Ebd.; DVI, Gemeindeabteilung/Gemeindeammännervereinigung des Kantons Aargau (2016).

<sup>19</sup> Departement BKS. Abteilung Volksschule 2021a.

### 1.3.2 Berufsauftrag und erforderliche Führungskompetenzen von Schulleitungen

#### I Fünf Bereiche des Berufsauftrags von Schulleitungen

Der Berufsauftrag von Schulleitungen im Kanton Aargau ist in der Verordnung über die Anstellung von Lehrpersonen geregelt und umfasst folgende Zuständigkeiten:<sup>20</sup>

- Gestaltung und Entwicklung der Schule (Pädagogische Führung)
- Qualitätsentwicklung und Qualitätsüberprüfung der Schule
- Personalführung von Lehrpersonen
- Organisation und Administration des Schulbetriebs
- Information und Kommunikation

#### I Führungskompetenzen nach Funktionsstufen von Schulleitungen

Zeitgleich mit der Einführung der neuen Führungsstrukturen fand 2022 eine Lohnrevisi- on statt, die auf differenzierten Funktionsbeschreibungen basiert. Seither wird zwischen fünf Schulleitungsfunktionen unterschieden:<sup>21</sup>

- Gesamtschulleitung Volksschule
- Stufenleitung Volksschule
- Standortleitung Volksschule
- Hauptschulleitung Volksschule
- Bereichsverantwortliche/-r Schulleitung Volksschule

Die erforderlichen Führungskompetenzen unterscheiden sich nach Schulleitungsfunkti- on. Grundsätzlich werden 17 Führungskompetenzen in vier Bereichen (Selbstkompeten- zen, Sozialkompetenzen, Selbstorganisation und Führungsverhalten) verlangt.<sup>22</sup>

### 1.3.3 Anstellungsvoraussetzungen und -bedingungen von Schulleitungen

Die *Anstellungsvoraussetzungen* werden durch die kommunale Schulbehörde (durch den Gemeinderat oder den Kreisschulverband) festgelegt. Es gibt keine kantonale definierten Ausbildungsvoraussetzungen<sup>23</sup>, aber eine Führungsausbildung wird empfohlen. Die Anforderungen hängen unter anderem von der spezifischen Schulleitungsfunktion ab. Je nach Schulleitungsfunktion sind unterschiedliche Fach-, Selbst-, Sozial- und Führungs- kompetenzen und entsprechende Aus- und Weiterbildungen erforderlich.

Die Schulleitung als Gesamtorgan ist für den kantonalen Berufsauftrag und die operative Führung der Schule verantwortlich. Der Kanton formuliert keine direkten *Anstellungs- bedingungen*, nimmt aber indirekt Einfluss. Erstens über die Berechnung der gewährten Schulleitungsressourcen. Davon wird das kantonale Schulleitungspensum abgeleitet, basierend auf einem Sockelpensum, der Anzahl Schüler/-innen und den Vollzeitäquiva- lenten (VZÄ) des Lehrkörpers. Zweitens setzt der Kanton bei Personen, die im Kanton Aargau als Schulleitung angestellt sind, Anreize für den Besuch der Schulleitungsausbil- dung (CAS «Schulleitung») an der PH FHNW (vgl. Abschnitt 1.3.4), indem er die Aus- bildungskosten vollumfänglich übernimmt und einen Lohnabzug von bis zu 10 Prozent ermöglicht, falls keine Schulleitungsausbildung erfolgt ist.

<sup>20</sup> VALL, Departement BKS. Abteilung Volksschule 2021b.

<sup>21</sup> Departement BKS, Generalsekretariat 2021.

<sup>22</sup> Die Anforderungen an die Führungskompetenzen von Schulleitungen im Kanton Aargau sind in einer Excel-Liste festgehalten. Sie basieren auf dem Zürcher Führungskompetenzmodell der ZHAW, das insgesamt 15 Kompetenzen in fünf verschiedenen Bereichen definiert. Vgl. [www.zhaw.ch/iap/fuehrungskompetenzmodell](http://www.zhaw.ch/iap/fuehrungskompetenzmodell) (Zugriff am 11.07.2023).

<sup>23</sup> V QS, §2, Abs. 2.

### 1.3.4 Aus- und Weiterbildung der Schulleitungen im Kanton Aargau

#### I Aus- und Weiterbildungsangebot der PH FHNW

Um die Passung zwischen der Grundausbildung zur Schulleitung und den benötigten praktischen Anforderungen zu erhöhen, hat die PH FHNW seit 2019 zusätzliche qualifizierende Weiterbildungsangebote entwickelt:

- CAS «Schulentwicklung und pädagogisch wirksame Schulführung»
- CAS «Digitale Transformation in der Schule»
- CAS «Change Management – Organisationsberatung»
- CAS «Pädagogischer ICT-Support (PICTS)»
- CAS «Lerncoaching»
- MAS «Change Management im Bildungsbereich»

Zudem umfasst das Angebot der PH FHNW kursorische Weiterbildungen zu den Themen «Gestaltung und Entwicklung der Schule», «Personalmanagement», «Information und Kommunikation», «Selbstmanagement und Führungsentwicklung», «Organisation und Administration» sowie zu weiteren aktuellen Themen (z.B. Lehrplan 21, neue Ressourcierung). Ausserdem bietet die PH FHNW verschiedene Beratungs- und Coachingangebote, ein Assessment-Verfahren und ein dazugehöriges Beratungsangebot für die Rekrutierung von Schulleitungen für Anstellungsinstanzen («Die Richtigen finden») an.<sup>24</sup>

#### I Kostenbeteiligung des Kantons

Der Kanton Aargau übernimmt derzeit die Kosten für die Grundausbildung (CAS «Schulleitung»), für kursorische Weiterbildungen an der PH FHNW sowie für das CAS «Schulentwicklung und pädagogisch wirksame Schulführung» für alle Personen, die im Kanton als Schulleitung angestellt sind.<sup>25</sup> Andere Zertifikatslehrgänge der PH FHNW werden vom Kanton Aargau nur teilfinanziert (je 50% für das CAS «Digitale Transformation in der Schule» und für das Abschlussmodul des MAS «Change Management im Bildungsbereich») oder müssen von den Schulleitungen selbst finanziert werden. Weiterbildungen bei anderen Anbietern werden in der Regel nicht finanziert. Obwohl für die Schulleitungen an den Aargauer Volksschulen keine Ausbildungsverpflichtung besteht, absolvieren gemäss den Ausschreibungsunterlagen des BKS die meisten Aargauer Schulleitungen die EDK- anerkannte Weiterbildung CAS «Schulleitung» an der PH FHNW.<sup>26</sup>

### 1.3.5 Schulleitungen im Kanton Aargau sind mit ihrem Beruf zufrieden

Der vorliegenden Evaluation liegt neben den vorgängig beschriebenen Kontextinformationen die im Jahr 2017 durchgeführte Arbeitsplatzanalyse der Schulleitungen im Kanton Aargau zu Grunde.<sup>27</sup> Die folgenden Ergebnisse sind dabei zentral:

<sup>24</sup> Vgl. dazu die Broschüre der PH FHNW: <https://www.fhnw.ch/de/weiterbildung/paedagogik/nach-format/media/08-broschuere-schulleitende-2022-iwb-ph-fhnw> (Zugriff am 31.03.2022).

<sup>25</sup> Ab Herbst 2023 steht das CAS «Schulleitung» auch Lehrpersonen offen, die noch keine Schulleitungsfunktion ausüben. Gemäss Auskunft des BKS vom Mai 2023 werden die Kurskosten vollständig getragen, falls die Person für eine Schulleitungsposition vorgesehen ist und ein Praxisfeld vorweisen kann.

<sup>26</sup> Das EDK-Profil wird derzeit überarbeitet, weshalb das CAS «Schulleitung» in absehbarer Zeit angepasst wird.

<sup>27</sup> Huber et al. 2017.



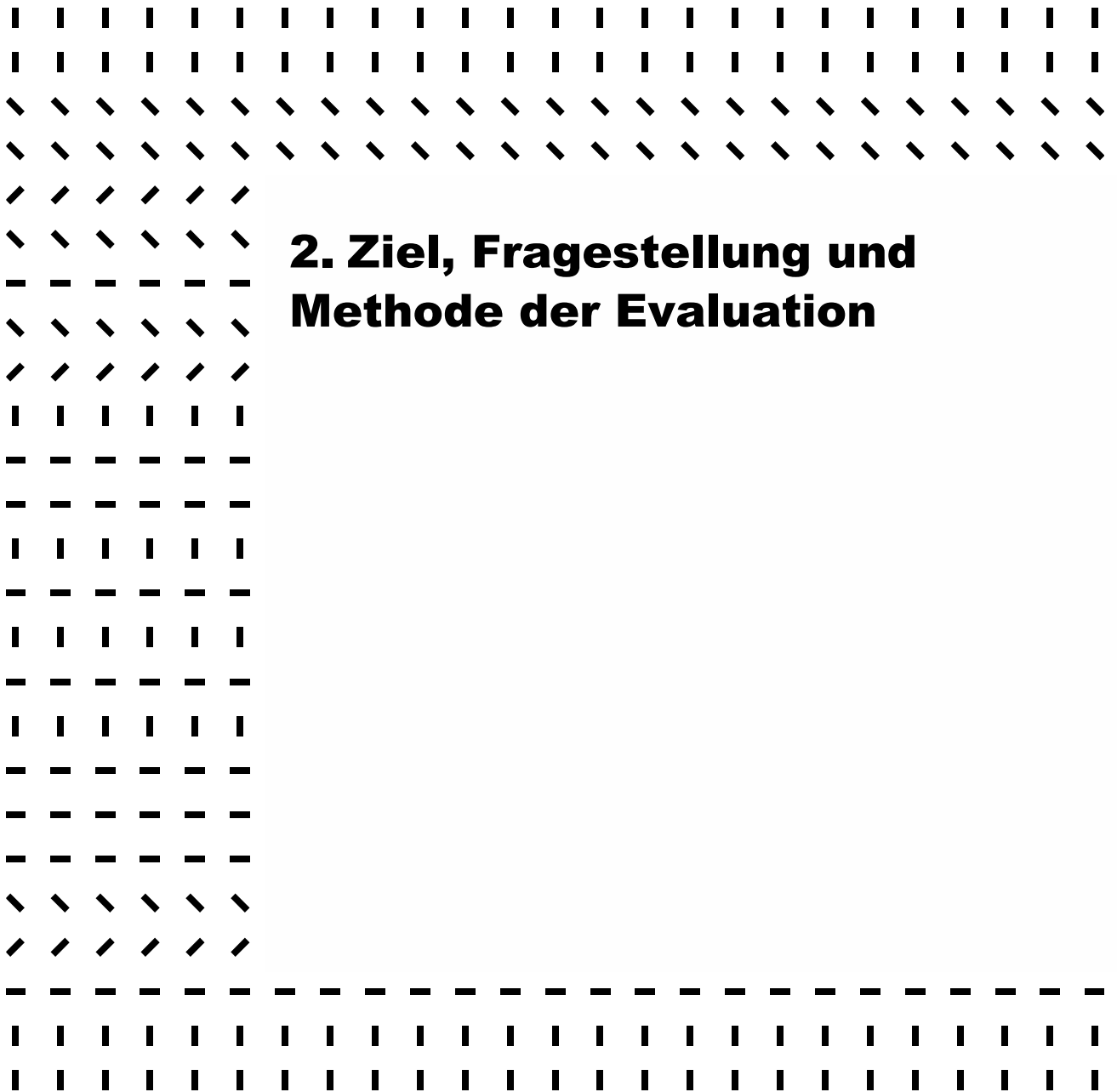
- Die *Aufgaben der Schulleitungen* unterscheiden sich von Gemeinde zu Gemeinde. Die Tätigkeitsfelder sind breit und stark fragmentiert. Dies erfordert viel Flexibilität und wirkt sich negativ auf die wahrgenommene Effizienz der Arbeit aus. Die Hälfte der Schulleitungen empfindet ihr Pensum als zu tief. Ein Grossteil arbeitet zudem rund fünf Stunden zu viel pro Woche, kann Überstunden aber nicht kompensieren.
- Den grössten Teil ihrer *Arbeitszeit* verwenden Schulleitungen für Organisation und Verwaltung (36%), gefolgt von Personalführung (16%) und Erziehung (11%). Aus Sicht der Schulleitungen kommt insbesondere der Aspekt der Qualitätssicherung und –entwicklung zu kurz, der auch als am belastendsten erlebt wird. Insgesamt schätzen die meisten Schulleitungen ihre Handlungskompetenzen aber als ausreichend ein. Sie haben nur einen geringen Weiterbildungsbedarf, vorwiegend in den Bereichen Unterrichts- oder Personalentwicklung.
- Die *Infrastruktur* (z.B. Büro) und die *Ausstattung der Schulverwaltung* sind relevant für die Schulleitungsfunktion. Ideal für die Schulleitung wäre ein Einzelbüro in der Nähe der Lehrpersonen. Idealerweise ist auch die Schulverwaltung in den Schulen verankert und verfügt über ein ausreichendes Pensum zur Unterstützung der Schulleitung. Zudem werden in geteilten Führungsmodellen signifikant weniger Überstunden geleistet und der Austausch auf gleicher Hierarchieebene als entlastend erlebt.
- Der *Schulpflege* gegenüber waren die meisten Schulleitungen indifferent. Die Schulpflege konnte einerseits bei Konflikten mit Eltern oder Schülern/-innen entlasten (Pufferfunktion), wurde aber als belastend empfunden, wenn sie sich zu stark operativ einmischte, zu wenig professionell war oder zu wenig Fachkenntnisse mitbrachte.
- Insgesamt sind die Schulleitungen *zufrieden*. Als unterstützend erlebt werden vor allem die Netzwerke mit anderen Schulleitungen, eine gute finanzielle Ausstattung, gut ausgestattete Schulsekretariate sowie Weiterbildungskurse und weitere Unterstützungsangebote (z.B. Coaching und Beratung) durch die PH FHNW.

Auch aus dem Schulleitungsmonitor 2021 liegen kantonale Ergebnisse vor:<sup>28</sup>

- Die Ergebnisse für den Kanton Aargau zeigen, dass die Schulleitungen mit ihrem Beruf insgesamt *zufrieden* sind und mehrheitlich Freude an ihrer Arbeit haben. Rund 60 Prozent beabsichtigen, so lange wie möglich in der Schulleitung tätig zu bleiben. Gleichzeitig planen rund 13 Prozent, die Schule umgehend oder sobald sich eine bessere Möglichkeit bietet, zu verlassen. Der wichtigste Grund dafür ist der Wunsch nach beruflicher Weiterentwicklung. Für rund ein Viertel der Befragten sind mangelnde Unterstützung durch übergeordnete Instanzen (wie Bildungsdirektion, Schulpflege) und zu geringe Entscheidungsbefugnisse relevant für ihren Entscheid, die Tätigkeit aufzugeben.
- Rund 28 Prozent der Schulleitungen im Kanton Aargau haben einen Zertifikatslehrgang an einer Hochschule absolviert. Der Grossteil (rund 75%) bildet sich durch berufsbezogene Literatur weiter. Veranstaltungen des Kantons werden von den Schulleitungen am häufigsten besucht (von rund 63%). Die Teilnahme an anderen Veranstaltungen variiert jedoch stark.
- Ein grosser Teil der *Arbeitszeit* entfällt auf die Personalführung und -entwicklung und auf Verwaltungstätigkeiten (je rund 23%). Auch der Kontakt zu Eltern, schulischen Gremien und Behörden nimmt relativ viel Zeit in Anspruch (rund 15%).

---

<sup>28</sup> Tulowitzki et al. 2022.



## **2. Ziel, Fragestellung und Methode der Evaluation**

## 2.1 Ziel der Evaluation und zentrale Fragestellungen

Die Abteilung Volksschule des BKS beauftragte Interface AG und das Kompetenzzentrum für Public Management (KPM) mit einer externen Evaluation zur Qualitäts- und Professionalitätsentwicklung von Schulleitungen im Kanton Aargau. Ziel der Evaluation war es, eine Gesamtübersicht zu erhalten über die Qualität(-sentwicklung) von Schulleitungen in der Volksschule Aargau sowie über die an sie gestellten Anforderungen. Diese Übersicht dient der künftigen verwaltungsinternen Bearbeitung der Themen Qualitäts- und Professionalitätsentwicklung von Schulleitungen sowie der Entwicklung von Massnahmen zur Attraktivitätssteigerung der Schulleitungsfunktion im Kanton Aargau.

Die folgenden vier übergeordneten Evaluationsfragen standen im Zentrum der Evaluation (vgl. Abschnitt A 1 im Anhang für die detaillierten Fragestellungen):

1. Wie werden die *kantonalen und kommunalen Anstellungsvoraussetzungen und -bedingungen* beurteilt? Welche Empfehlungen lassen sich daraus für die gesetzlichen Rahmenbedingungen ableiten?
2. Wie wird die *Personalführung der Schulleitung durch die kommunale Schulbehörde* beurteilt? Welche Empfehlungen lassen sich daraus für die Behörden ableiten?
3. Wie wird die *Aus- und Weiterbildung* für Schulleitungen im Kanton Aargau beurteilt? Welche Empfehlungen lassen sich daraus für Weiterbildungsangebote an der PH FHNW ableiten?
4. Wie wird die *Attraktivität* der Schulleitungsfunktion eingeschätzt? Welche Empfehlungen lassen sich daraus grundsätzlich ableiten?

## 2.2 Methodisches Vorgehen

Die Evaluation kombinierte quantitative und qualitative Methoden und beruht auf acht empirischen Grundlagen:

### 2.2.1 Dokumentenanalyse zur Beschreibung des Evaluationsgegenstands

Die Dokumentenanalyse diente der Beschreibung des Evaluationsgegenstands und schaffte gleichzeitig die Grundlage zur Erarbeitung der Erhebungsinstrumente für die Beurteilung der Qualitäts- und Professionalitätsentwicklung von Schulleitungen. Ausgangspunkt für diese Analyse bildeten die verfügbaren Dokumente, wie sie in Kapitel 1 dargestellt sind. Insbesondere zählen dazu die Beschreibung der Organisation und der Prozesse der kommunalen Schulführung (vgl. Abschnitte 1.3.1 und 1.3.2), der kantonalen und kommunalen Anstellungsbedingungen (vgl. Abschnitt 1.3.3) und die Beschreibung der Aus- und Weiterbildungsangebote für Schulleitungen der PH FHNW (vgl. Abschnitt 1.3.4). Zudem sind ausgewählte Forschungsbefunde in den vorliegenden Bericht eingeflossen (zusammengefasst dargestellt in Abschnitt 1.3.5). Analysiert wurden zudem die spezifischen Anforderungsprofile für die fünf verschiedenen Schulleitungsfunktionen, wie sie vom Kanton Aargau formuliert wurden.

### 2.2.2 Explorative Einzelinterviews mit Experten/-innen

Nach der Dokumentenanalyse führten wir zwischen Januar und März 2022 mit fünf ausgewiesenen Experten/-innen explorative Einzelinterviews per Telefon. Das Ziel der Interviews war es, die Erkenntnisse aus der Dokumentenanalyse zu validieren und weiter zu vertiefen. Der Fokus lag auf allen vier zentralen Fragestellungen. Für die Durchführung der Interviews wurden halbstandardisierte Leitfäden entwickelt. Die Auswahl der Experten/-innen erfolgte in Abstimmung mit dem Auftraggeber. Neben Experten/-innen verschiedener PHs wurden auch Experten/-innen aus der Praxis interviewt (vgl. Abschnitt A 1 im Anhang).

### 2.2.3 Explorative Gruppeninterviews mit Schulleitungen

Zusätzlich führten wir im März 2022 mit aktuellen Schulleitungen insgesamt drei explorative Gruppeninterviews mit fünf bis sechs Personen durch. Die Auswahl der Schulleitungen erfolgte aufgrund einer strukturierten Zufallsauswahl basierend auf den statistischen Kenngrössen zu den Schulen im Kanton Aargau. Damit wurde sichergestellt, dass Schulleitungen mit unterschiedlichen Funktionen und aus unterschiedlichen schulischen Kontexten (Schulgrösse und Schulstufe) und Gemeindetypen (Sozialindex und Urbanität des Standorts) interviewt wurden (vgl. Abschnitt A 1 im Anhang).

Für die Durchführung der Interviews wurden ebenfalls halbstandardisierte Interviewleitfäden entwickelt. Die Interviews wurden in Anlehnung an die zusammenfassende Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet.<sup>29</sup> Dies bedeutet, dass das Material entlang der Fragestellungen strukturiert wurde und die Aussagen je Akteursgruppe paraphrasiert zusammengefasst wurden. Aus den Gruppeninterviews mit den Schulleitungen gingen zentrale qualitative Ergebnisse hervor, die anschliessend in der Online-Befragung quantitativ überprüft werden konnten. Die Ergebnisse der Interviews lieferten zudem wichtige Begründungszusammenhänge, die im vorliegenden Bericht als Ergänzung zu den quantitativen Ergebnissen erläutert werden.

### 2.2.4 Interkantonaler Vergleich von Aus- und Weiterbildungsangebot und Anstellungsvoraussetzungen und -bedingungen von Schulleitungen

Im Juli 2022 verglichen wir das Aus- und Weiterbildungsangebot sowie die Anstellungsvoraussetzungen und -bedingungen des Kantons Aargau mit zentralen Referenzkantonen, um daraus Erkenntnisse zur Attraktivität der Schulleitungsfunktion im Kanton Aargau abzuleiten. Die Auswahl der Kantone (Kt. Basel-Stadt, Basel-Land, Solothurn, Bern, Zürich, Luzern) erfolgte in Absprache mit dem Auftraggeber. Der interkantonale Vergleich erfolgte anhand der Analyse zentraler Dokumente und Informationen auf Websites sowie telefonischer Nachfragen bei den zuständigen Behörden. Zur systematischen vergleichenden Analyse wurde ein Raster entwickelt, das anhand zentraler Kategorien einen Vergleich der Kantone erlaubte. Das Raster und die verwendeten Quellen finden sich in Abschnitt A 3 im Anhang.

### 2.2.5 Online-Befragung von Schulleitungen

Im Oktober 2022 führten wir eine Online-Befragung aller Schulleitungen des Kantons Aargau durch. Die Befragung umfasste Fragen zu den vier übergeordneten Evaluationsfragen, die auf den Forschungsergebnissen der Dokumentenanalyse sowie Erkenntnissen aus den explorativen Interviews basierten. Mit der Online-Befragung konnte die Repräsentativität der qualitativen Erkenntnisse geprüft werden.

---

<sup>29</sup> Mayring 2022.

Die Einladung zur Online-Befragung erfolgte über die generischen Adressen der Schulträger. Diese wurden gebeten, den Befragungslink an alle Schulleitungen weiterzuleiten. Durch schulträger-spezifische Befragungslinks konnten die anonymisierten Antworten der Schulleitungen mit den Strukturdaten des Schulträgers verknüpft werden. Die Einladung wurde am 19. Oktober 2022 verschickt mit der Bitte, bis am 28. Oktober daran teilzunehmen. Mittels einer Erinnerung am 27. Oktober wurde erneut zur Teilnahme aufgefordert und über die Verlängerung der Befragung bis am 4. November 2022 informiert.

#### I Rücklauf und Repräsentativität der Stichprobe

Insgesamt wurden 194 Schulträger angeschrieben, die ihrerseits die Befragung an die Schulleitungen ihres Schulträgers weiterleiten sollten. Von den 499 potenziellen Schulleitungen im Kanton Aargau haben 264 an der Online-Befragung teilgenommen. Dies entspricht einem Rücklauf von 53 Prozent. Die Antworten stammen von 149 verschiedenen Schulträgern, sodass 77 Prozent der Schulträger in der Online-Befragung vertreten sind. Die Analyse der Stichprobe zeigt, dass es bei der Befragung zu keiner systematischen Verzerrung gekommen ist und die Repräsentativität der Ergebnisse für den Kanton Aargau gewährleistet ist. Weitere Angaben zur Stichprobe finden sich in Abschnitt A 4 im Anhang.

#### I Quantitative Auswertung

Die Ergebnisse der Online-Befragung wurden deskriptiv ausgewertet und im Bericht entlang der Evaluationsfragen erläutert. Zusätzlich wurden Zusammenhangsanalysen durchgeführt, um zu prüfen, ob sich bestimmte Gruppen von Schulleitungen in ihren Antworten voneinander unterscheiden und ob es Zusammenhänge mit anderen Faktoren gibt. Im Bericht werden nur Ergebnisse erläutert, bei denen ein statistisch signifikanter Zusammenhang nachgewiesen werden konnte.

### 2.2.6 Telefoninterviews mit Vorgesetzten der Schulleitungen (kommunale Behörde)

Weiter führten wir im Januar und Februar 2023 virtuelle Einzelinterviews mit den Vorgesetzten der Schulleitungen aus 13 kommunalen Schulbehörden (Gemeinderäten/-innen und Vorstandsmitglieder von Kreisschulverbänden) im Kanton Aargau (vgl. Darstellung DA 3 im Anhang). Das Ziel dieser Interviews bestand darin, die Fragestellungen hinsichtlich der Personalführung der Schulleitungen zu klären sowie Einschätzungen zu prioritären Anforderungen und Kompetenzen der Schulleitungen einzuholen. Die Auswahl der Interviewpartner/-innen erfolgte anhand einer strukturierten Zufallsauswahl basierend auf den statistischen Strukturdaten der Schulträger. Dadurch konnte gewährleistet werden, dass unterschiedliche Schulen und Gemeindetypen bei der Befragung berücksichtigt wurden. Zur Durchführung der Telefoninterviews wurde ein standardisierter Leitfaden entwickelt, der auch offene Fragen beinhaltete. Die Interviews wurden in Anlehnung an die zusammenfassende Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet.<sup>30</sup> Die Ergebnisse der Analyse sind als qualitative Erläuterungen in die Ergebnisdarstellung des Berichts als die Sicht der Vorgesetzten eingeflossen.

### 2.2.7 Gruppeninterviews mit Lehrpersonen

Im Anschluss an die Online-Befragung führten wir im Februar und März 2023 vier Gruppeninterviews mit insgesamt 20 Lehrpersonen aus vier unterschiedlichen Schulen durch (vgl. Darstellung DA 4 im Anhang). Die interviewten Lehrpersonen hatten (noch) keine Schulleitungsfunktion inne. Die Interviews hatten zum Ziel, die Perspektive der Lehrpersonen zu erfassen und in Erfahrung zu bringen, welche Kompetenzen für die Schulleitungsfunktion aus ihrer Sicht wichtig sind, wie sie die Attraktivität der Schullei-

---

<sup>30</sup> Mayring 2022.

tungsfunktion bewerten und welche Gründe für oder gegen die Übernahme einer Schulleitungsfunktion sprechen.

Um möglichst vielfältige Argumente und Meinungen zu erhalten, wurde bei der Auswahl der Schulen und Lehrpersonen auf grösstmögliche Heterogenität geachtet. Die Auswahl der Schulen erfolgte durch eine strukturierte Zufallsstichprobe unter Berücksichtigung unterschiedlicher Merkmale der Schulträger (Schulstufe, Grösse der Schule, Sozialindex und Urbanität des Standorts). Innerhalb der Schulen wurden Lehrpersonen ausgewählt, die sich durch verschiedene persönliche Merkmale unterscheiden, wie etwa Funktion, Berufserfahrung, Schulstufe und Geschlecht. Zur Durchführung der Interviews wurde ein halbstandardisierter Leitfaden entwickelt. Die Interviews wurden in Anlehnung an die zusammenfassende Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet<sup>31</sup>. Die Ergebnisse der Analyse sind als qualitative Erläuterungen in die Ergebnisdarstellung des Berichts eingeflossen.

### **2.2.8 Workshop zur Ausarbeitung von Empfehlungen**

Um sinnvolle und praxisorientierte Empfehlungen aus den Erkenntnissen abzuleiten, führten wir am 28. April 2023 einen halbtägigen Validierungsworkshop durch. Daran nahmen verschiedene Stakeholder aus dem Kanton Aargau teil: eine Auswahl an Vorgesetzten der kantonalen und kommunalen Schulbehörden, aktuell im Aargau tätige Schulleitungen, Fachexperten/-innen der PH FHNW sowie der Auftraggeber und Mitglieder der Begleitgruppe MAGIS. Insgesamt waren 22 Personen am Workshop anwesend.

Die Validierung der Empfehlungen erfolgte hauptsächlich in moderierten Kleingruppen. Zentrale Befunde der Diskussionen wurden im Plenum zusammengetragen und protokolliert. Die Workshop-Ergebnisse sind bei der Ausarbeitung der Empfehlungen berücksichtigt worden.

### **2.3 Grenzen des Berichts**

Die neuen Führungsstrukturen an der Aargauer Volksschule sind erst seit Januar 2022 in Kraft. Zum Zeitpunkt der einzelnen Erhebungen waren die neuen Strukturen teils noch im Aufbau oder noch nicht gefestigt. Diese Situation prägte die Beurteilung der Akteure in dem Sinne, dass einzelne Herausforderungen noch ungelöst waren, teilweise ein Mehraufwand angemerkt wurde oder bestimmte Prozessabläufe zum Zeitpunkt der Erhebung noch unklar waren.

### **2.4 Aufbau des Berichts**

Zu Beginn dieses Evaluationsberichts sind die zentralen Erkenntnisse in Form einer Kurzfassung dargestellt. Nachdem in Kapitel 1 der aktuelle Forschungsstand und der Kontext dieser Evaluation umrissen wurde, sind in Kapitel 2 die Ziele sowie die qualitativen und quantitativen Erhebungsmethoden beschrieben. In Kapitel 3 bis 6 sind die Ergebnisse dieser Evaluation entlang der zentralen Evaluationsfragen ausgelegt. In Kapitel 7 wird das Fazit gezogen und vier Empfehlungen für die Qualitäts- und Professionalitätsentwicklung von Schulleitungen sowie der Entwicklung von Massnahmen zur Attraktivitätssteigerung der Schulleitungsfunktion im Kanton Aargau abgeleitet. Die für diese Evaluation gesichtete Literatur findet sich in Kapitel 8.

---

<sup>31</sup> Mayring 2022.



### **3. Kantonale und kommunale Anstellungsvoraussetzungen und -bedingungen von Schulleitungen**

In diesem Kapitel werden im Abschnitt 3.1 der berufliche Hintergrund der Schulleitungen dargestellt, im Abschnitt 3.2 die Anstellungsvoraussetzungen beurteilt und im Abschnitt 3.3 die Anstellungsbedingungen bewertet.

### 3.1 Beruflicher Hintergrund der Schulleitungen

Die Online-Befragung zeigt, dass fast alle Schulleitungen bereits vor der erstmaligen Übernahme einer Schulleitungsfunktion im Schulumfeld tätig waren: hauptsächlich in der Volksschule (85%, n = 264, Mehrfachantworten möglich), aber auch in der Erwachsenenbildung (25%), auf Sekundarstufe II (12%) oder in einem anderen Bildungskontext, wie beispielsweise in privaten Bildungsinstitutionen (28%).

Gleichzeitig waren 42 Prozent auch schon ausserhalb des Bildungskontexts tätig. Hingegen gibt es nur wenige Quereinsteiger/-innen ohne frühere Erfahrung im Bildungsbereich (3%).

Rund die Hälfte der Befragten (n = 260, Mehrfachantworten möglich) verfügt über Berufserfahrung als Gesamtschulleitung. Dies im Umfang zwischen null und dreissig Jahren ( $M^{32} = 5,2$  Jahre, 149 Nennungen). Zudem haben viele Befragte Leitungserfahrung als Stufenleitung (M = 5,5 Jahre, 127 Nennungen), Standortleitung (5,6 Jahre, 96 Nennungen) oder Hauptschulleitung (M = 6,2 Jahre, 112 Nennungen). Seltener sind Erfahrungen als bereichsverantwortliche Schulleitung (M = 2,4 Jahre, 47 Nennungen) oder in anderen Schulleitungsfunktionen, wie beispielsweise als (Kon-)Rektor/-in (M = 6,5 Jahre, 44 Nennungen). Insgesamt hatten 13 Prozent zuvor ausserhalb des Kantons Aargau eine Schulleitungsfunktion inne. Schulleitungen der Oberstufe waren signifikant häufiger ausserkantonale tätig als Schulleitungen der Primar- und Kindergartenstufe.

Die Hälfte der Befragten (49%, n = 260) hat bereits vor ihrer aktuellen Funktion Führungserfahrung in einer anderen Branche gesammelt. Dies zum grössten Teil im tertiären Sektor und der öffentlichen Verwaltung (66%, n = 128, Mehrfachnennungen möglich). Der sekundäre (14%) und der primäre Sektor (< 1%) sind von geringerer Bedeutung.<sup>33</sup>

<sup>32</sup> M = Mittelwert.

<sup>33</sup> *Primärsektor*: Land- und Forstwirtschaft (< 1%). *Sekundärsektor*: Industrie (11%) und Baugewerke (4%). *Tertiärsektor*: Gesundheits- und Sozialwesen (26%), übriger Tertiärsektor (z.B. Tourismus, 22%), öffentliche Verwaltung und Sozialversicherungen (21%), Handel (8%). 25 Prozent der Befragten mit Erfahrung in anderen Branchen machten keine weiteren Angaben.



### 3.2 Anstellungsvoraussetzungen von Schulleitungen

Dieser Abschnitt beschreibt und beurteilt die Voraussetzungen für eine Anstellung als Schulleitung im Kanton Aargau. Zur Kontextualisierung werden die Anstellungsvoraussetzungen mit anderen Kantonen verglichen. Basis dazu sind die Online-Befragung, Interviews mit Experten/-innen, Schulleitungen und Vorgesetzten sowie der interkantona- nale Vergleich.

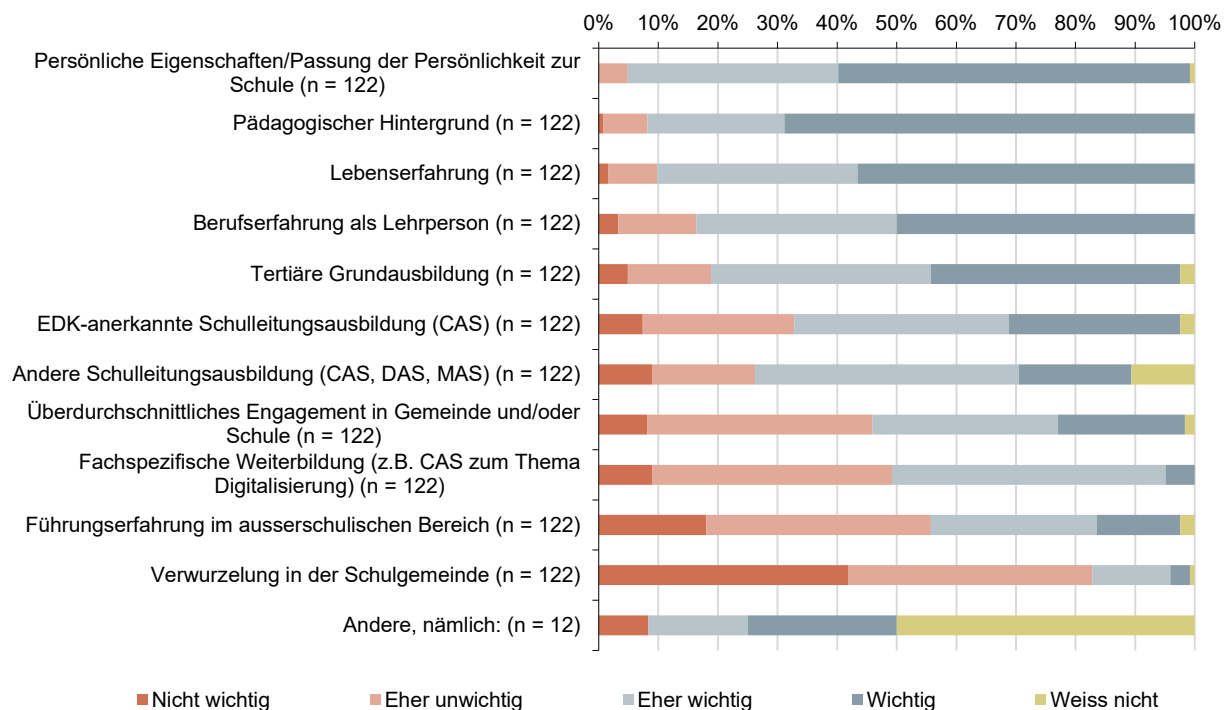
#### 3.2.1 Wichtige Anstellungsvoraussetzungen

Darstellung D 3.1 zeigt wichtige Anstellungsvoraussetzungen für die Ausübung ihrer aktuellen Schulleitungsfunktion aus Sicht der befragten Schulleitungen.

##### ! Persönlichkeit und Passung zur Schule als wichtigste Anstellungsvoraussetzungen

Die befragten Schulleitungen zählen die Persönlichkeit und deren Passung zur Schule (94%) sowie die Lebenserfahrung (90%) als besonders wichtige Aspekte. Standortlei- tungen und Einzelschulleitungen<sup>34</sup> legen signifikant mehr Wert auf die Persönlichkeit als Schulleitungen in anderen Funktionen respektive in Co-Schulleitungsmodellen. Zu- dem besteht ein signifikant positiver Zusammenhang zwischen Berufserfahrung und der Wichtigkeit, die der Lebenserfahrung beigemessen wird. In den Interviews mit Exper- ten/-innen, Schulleitungen, Vorgesetzten und Lehrpersonen wurde immer wieder die Bedeutung der Persönlichkeit einer Schulleitung hervorgehoben. Diese müsse zur Kultur der Schule passen.

D 3.1: Wichtige Anstellungsvoraussetzungen



Quelle: Darstellung Interface/KPM, Schulleitungsbefragung Oktober 2022.

Legende: Die Frage lautete: «Wie wichtig sind aus Ihrer Sicht die folgenden Aspekte als Anstellungsvoraussetzungen für die Ausübung Ihrer aktuellen Schulleitungsfunktion?»

<sup>34</sup> Im Folgenden werden Schulleitungen, die ihre Funktion allein ausüben, als «Einzelschulleitungen» bezeichnet. Dies in Abgrenzung zu anderen Modellen wie dem Co-Schulleitungsmodell. Vgl. Abschnitt 3.3.

### I Bedeutung einer pädagogischen Grundausbildung je nach Kontext

Die Erhebungen zeigen unterschiedliche Meinungen zur Bedeutung der pädagogischen Grundausbildung als Anstellungsvoraussetzung:

- Wie Darstellung D 3.1 zeigt, erachten mehr als 90 Prozent der befragten Schulleitungen einen pädagogischen Hintergrund respektive pädagogische Erfahrung als sehr wichtig oder eher wichtig. Eine Mehrheit der interviewten Lehrpersonen teilt diese Ansicht.
- Ein Quereinstieg wird von den Lehrpersonen für die Bewältigung des Berufsalltags als nachteilig, seltener sogar als unmöglich angesehen. Einige Vorgesetzte äusserten die Befürchtung, dass Schulleitungen ohne pädagogischen Hintergrund vom Lehrkörper nicht akzeptiert würden.
- Experten/-innen betrachten eine pädagogische Grundausbildung und Berufserfahrung als Lehrperson für die Leitung einer kleineren Schule sinnvoll, da dies die Akzeptanz bei den Lehrpersonen erhöhe.
- Eine pädagogische Grundausbildung ist aus Sicht der interviewten Experten/-innen, Schulleitungen und einiger Vorgesetzter zwar wünschenswert, wird aber je nach Schulkontext nicht als zwingend erachtet. Für die Leitung grösserer Schulen erachten Experten/-innen und viele Vorgesetzte eher Kompetenzen und Erfahrung in Personalführung als wichtig. Deshalb sind Vorgesetzte zunehmend offener für Quereinsteiger/-innen aus anderen Berufsfeldern, da diese wichtige Kompetenzen mitbringen, beispielsweise in der Personalführung. Bei der Ausschreibung einer Schulleitungsstelle sollte das Anforderungsprofil nach Meinung der Experten/-innen deshalb immer unter Berücksichtigung der Schulorganisation definiert werden.

### I Hohe Bedeutung der Schulleitungsausbildung

Die meisten befragten Schulleitungen erachten eine Schulleitungsausbildung für ihre aktuelle Funktion als wichtig (EDK-anerkannte Ausbildung: 65%, andere Schulleitungsausbildung: 63%), und sie bewerteten diese als deutlich wichtiger als fachspezifische Weiterbildungen (51%). Hauptschulleitungen betrachten eine Schulleitungsausbildung (mit oder ohne EDK-Anerkennung) als signifikant wichtiger als Schulleitungen in anderen Funktionen. In den Interviews mit Vorgesetzten und Experten/-innen der PHs wurde ebenfalls die Bedeutung einer Schulleitungsausbildung betont. Diese sollte idealerweise bereits vor Stellenantritt abgeschlossen sein, damit die Bewerbenden die erforderlichen Kompetenzen bereits mitbringen, wie Experten/-innen und Lehrpersonen erläuterten. Für Gesamtschulleitungen verlangen Vorgesetzte eine abgeschlossene Schulleitungsausbildung, für andere Funktionen sollte diese spätestens bei Stellenantritt gestartet werden.

### I Führungserfahrung und Engagement als weitere wichtige Anstellungsvoraussetzungen

Führungserfahrung ist vor allem für Gesamt- oder Hauptschulleitungen grösserer Schulen eine wichtige Anstellungsvoraussetzung, wie die Interviews mit den Vorgesetzten zeigten. Für Stufen- oder Standortleitungen sei sie weniger entscheidend, dort sei hingegen die Berufserfahrung als Lehrperson und teilweise auch das Engagement für die Schule und die Gemeinde bedeutend. Obwohl rund die Hälfte der befragten Schulleitungen über ausserschulische Führungserfahrung verfügt, beurteilen sie diesen Aspekt mehrheitlich als (eher) unwichtig, wie Darstellung D 3.1 zeigt. Ein Interesse an der Gestaltung der Volksschule und an den Aufgaben einer Schulleitung sowie Bereitschaft und Motivation, Verantwortung zu übernehmen und sich zu engagieren, werden von den interviewten Experten/-innen und Schulleitungen als wichtige Anstellungsvoraussetzungen betrachtet.

### I Verwurzelung in der Gemeinde eher unwichtig

Obwohl gemäss der interviewten Schulleitungen bei der Rekrutierung von Schulleitungen eine gewisse Akzeptanz, Verwurzelung und Engagement in der Schule und der Gemeinde von Bedeutung sind, erachten 83 Prozent der befragten Schulleitungen die Verwurzelung in der Schulgemeinde nicht als wichtige Anstellungsvoraussetzung (vgl. Darstellung D 3.1). Die meisten Vorgesetzten äusserten ebenfalls keine besonderen Anforderungen in diesem Bereich. Sie wünschen häufig, dass Bewerber/-innen die Gemeinde kennen (z.B. Bevölkerungsstruktur, wichtige Traditionen), aber gerade kleinere Schulträger ziehen häufig eine Schulleitung vor, die in einer anderen Gemeinde wohnt, um Konflikte zu vermeiden. Die Ergebnisse der Online-Befragung zeigen, dass ein überdurchschnittliches Engagement in der Gemeinde oder der Schule auf Primarstufe als signifikant wichtiger bewertet wurde als auf der Kindergarten- und Oberstufe.

### 3.2.2 Beurteilung der Anstellungsvoraussetzungen

Die Ergebnisse der quantitativen und qualitativen Erhebungen zeigen, dass die Anstellungsvoraussetzungen für die Schulleitungen insgesamt als angemessen oder als tief beurteilt werden. Dennoch wurde betont, dass trotz Personalmangel hohe Anforderungen aufrechterhalten werden sollten:

- *Anstellungsvoraussetzungen eher als zu tief bewertet:* Insgesamt beurteilen die meisten befragten Schulleitungen die Anstellungsvoraussetzungen im Kanton Aargau als angemessen (49%, n = 122) oder als zu tief (26%). Ein Viertel der Befragten konnte diese nicht beurteilen (24%). Nur 1 Prozent der Befragten empfindet die Voraussetzungen als zu hoch. Die bestehenden Anstellungsvoraussetzungen im Kanton Aargau werden auch von den Experten/-innen und den interviewten Schulleitungen eher als zu tief angesehen.
- *Fachkräftemangel als Herausforderung:* Gleichzeitig ist den Experten/-innen und den interviewten Schulleitungen das Spannungsfeld zwischen (zu) hohen Erwartungen und dem bestehenden Fachkräftemangel bewusst. In den Interviews berichteten Vorgesetzte verschiedentlich von Schwierigkeiten bei der Besetzung offener Schulleitungsstellen. In diesen Fällen nahmen sie deshalb Abstriche in Kauf (z.B. pädagogischer Hintergrund).
- *Hohe Anforderungen aufrechterhalten:* Gerade im Hinblick auf die Attraktivität der Schulleitungsfunktion wird es von den interviewten Schulleitungen als wichtig erachtet, dass «nicht jede/-r Schulleitung werden kann», sondern gewisse Ansprüche aufrechterhalten werden. Wichtig ist aus Sicht der interviewten Experten/-innen zudem, dass der Kanton – wie bisher – die Grundausbildung zur Schulleitung mitfinanziert und überprüft, inwiefern dieser Anspruch erfüllt wird.
- *Wunsch nach Assessment:* Aus Sicht der interviewten Experten/-innen, einzelner Schulleitungen und einer Mehrheit der Lehrpersonen wäre ein flächendeckendes Assessment hilfreich, um künftig die Eignung der Schulleitungen vor Stellenantritt eingehend zu prüfen (vgl. Abschnitt 5.2).

### 3.2.3 Anstellungsvoraussetzungen im interkantonalen Vergleich

Im interkantonalen Vergleich wurden die Kantone Aargau, Basel-Land, Basel-Stadt, Bern, Luzern, Solothurn und Zürich bezüglich der Anstellungsvoraussetzungen untersucht. Der Kantonsvergleich zeigt, dass die Anstellungs- und Aufsichtsbehörde in den meisten untersuchten Kantonen eine Kommunalbehörde ist. Nur in Basel-Stadt werden die Schulleitungen durch die kantonale Volksschulleitung eingestellt. Die meisten Kantone verpflichten die Schulleitungen, eine Schulleitungsausbildung auf Stufe CAS (Kt. BS, BL) oder DAS (Kt. LU, ZH) zu absolvieren. In den Kantonen Aargau, Bern und Solothurn liegt dies in der Kompetenz der kommunalen Behörde. Bei Nichtausbildung erfolgt ein Lohnabzug und die Auflage, die Ausbildung innerhalb einer gewissen Frist

(informell, 1–3 Jahre) zu absolvieren. Alle Kantone beteiligen sich finanziell an der Schulleitungsausbildung (50–100% Kostenübernahme). Einige Kantone verlangen eine pädagogische Ausbildung der Schulleitung (Kt. BS, BL, LU).

Da der Kanton Aargau keine Ausbildungsverpflichtung kennt, sind die Anstellungsverhältnisse im interkantonalen Vergleich eher tief.

### 3.3 Anstellungsbedingungen von Schulleitungen

Dieser Abschnitt beschreibt und beurteilt die Anstellungsbedingungen der amtierenden Schulleitungen im Kanton Aargau. Zudem werden die Anstellungsbedingungen mit anderen Kantonen verglichen. Basis dazu sind die Online-Befragung, Interviews mit Experten/-innen, Schulleitungen und Vorgesetzten sowie der interkantonale Vergleich.

#### 3.3.1 Anstellungsbedingungen der amtierenden Schulleitungen

Dieser Abschnitt beschreibt die Anstellungsbedingungen der amtierenden Schulleitungen basierend auf der Online-Befragung.

##### I Funktion und Führungsmodelle von Schulleitungen im Kanton Aargau

- *Hauptfunktion*: Die meisten befragten Schulleitungen sind als Hauptschulleitung (30%, n = 264) oder Gesamtschulleitung (27%) tätig, gefolgt von Standortleitung (19%) und Stufenleitung (18%). Nur gut 2 Prozent der Befragten übernehmen die Funktion einer bereichsverantwortlichen Schulleitung.
- *Schulstufe*: Die Befragten sind hauptsächlich für Primarstufe (78%) und Kindergarten (67%) tätig, 31 Prozent für die Oberstufe (n = 264, Mehrfachnennungen möglich).
- *Schulleitungsmodell*: Viele Befragte üben ihre Schulleitungsfunktion gemeinsam mit anderen Schulleitungen aus, das heisst in Co-Leitung (33%, n = 264, Mehrfachnennungen möglich) oder in einem Konferenzmodell (31%).<sup>35</sup> 36 Prozent üben die Funktion allein aus (Einzelschulleitung), 17 Prozent nennen andere Formen der Zusammenarbeit (z.B. hierarchische Zusammenarbeit von Gesamtschulleitung und Stufenleitung). Dabei gibt es einige signifikante Unterschiede nach Schulgrösse und -stufe sowie nach Schulleitungsfunktion: Das Co-Leitungsmodell ist bei Stufenleitungen signifikant häufiger als in anderen Schulleitungsfunktionen respektive signifikant seltener auf Kindergartenstufe als auf Primar- und Oberstufe. In mittleren und grossen Schulen sowie auf der Oberstufe ist das Konferenzmodell signifikant häufiger als in kleinen Schulen respektive auf Kindergarten- und Primarstufe. Das Konferenzmodell ist wiederum signifikant seltener bei Hauptschulleitungen als in anderen Schulleitungsfunktionen. Das Einzelschulleitungsmodell ist signifikant häufiger in kleinen Schulen und in Kindergärten, dies im Vergleich zu mittleren und grossen Schulen respektive der Primar- und Oberstufe. Im Vergleich zu den anderen Schulleitungsfunktionen ist das Einzelschulleitungsmodell signifikant häufiger bei Hauptschulleitungen respektive signifikant seltener bei Stufenleitungen.
- *Personalverantwortung*: Die meisten Befragten (n = 261) sind verantwortlich für Lehrpersonen (93% für im Schnitt 26 Personen, 243 Nennungen), Förderfachpersonen (82% für im Schnitt 4 Personen, 215 Nennungen), Assistenzpersonen (79% für im Schnitt 4 Personen, 207 Nennungen) und Verwaltungspersonal (61% für im Schnitt knapp 2 Personen, 159 Nennungen). Seltener ist eine Personalverantwortung für schulnahes Personal mit kommunaler Anstellung wie Mitarbeitende der Schulso-

<sup>35</sup> In einer *Co-Leitung* wird das Pensum einer bestimmten Schulleitungsfunktion auf zwei oder mehr Personen verteilt. In einer *Schulleitungskonferenz* hat eine Schulleitung für ein bis drei Jahre den Vorsitz und übernimmt unter anderem koordinative und kommunikative Aufgaben, hat aber keine Personalverantwortung für die anderen Mitglieder der Schulleitungskonferenz.

zialarbeit, des Mittagstischs, der Bibliothek oder des Hausdiensts (44% für im Schnitt 3 Personen, 116 Nennungen), und weiteres Personal (14% für im Schnitt 3 Personen, 36 Nennungen). In der aktuellen Funktion trägt zudem insgesamt ein Viertel der Befragten Personalverantwortung für andere Schulleitungen (im Durchschnitt für knapp 7 Personen, 63 Nennungen), dies ist signifikant häufiger bei Gesamtschulleitungen in der Oberstufe oder mit ausserkantonaler Erfahrung der Fall.

- *Tätigkeit als Lehr- oder Fachperson:* Ein Viertel der Befragten ist neben der Leitungsfunktion auch als Lehr- oder Fachperson an der Volksschule tätig. Dies im Umfang von 5 bis 75 Stellenprozenten (M = 30%, 65 Nennungen, Schuljahr 2022/23). Standortleitungen sind signifikant häufiger als Lehr- oder Fachperson tätig als Schulleitungen in anderen Funktionen. Bei Schulleitungen in grossen Schulen ist diese Tätigkeit wiederum signifikant seltener als in kleinen oder mittleren Schulen.

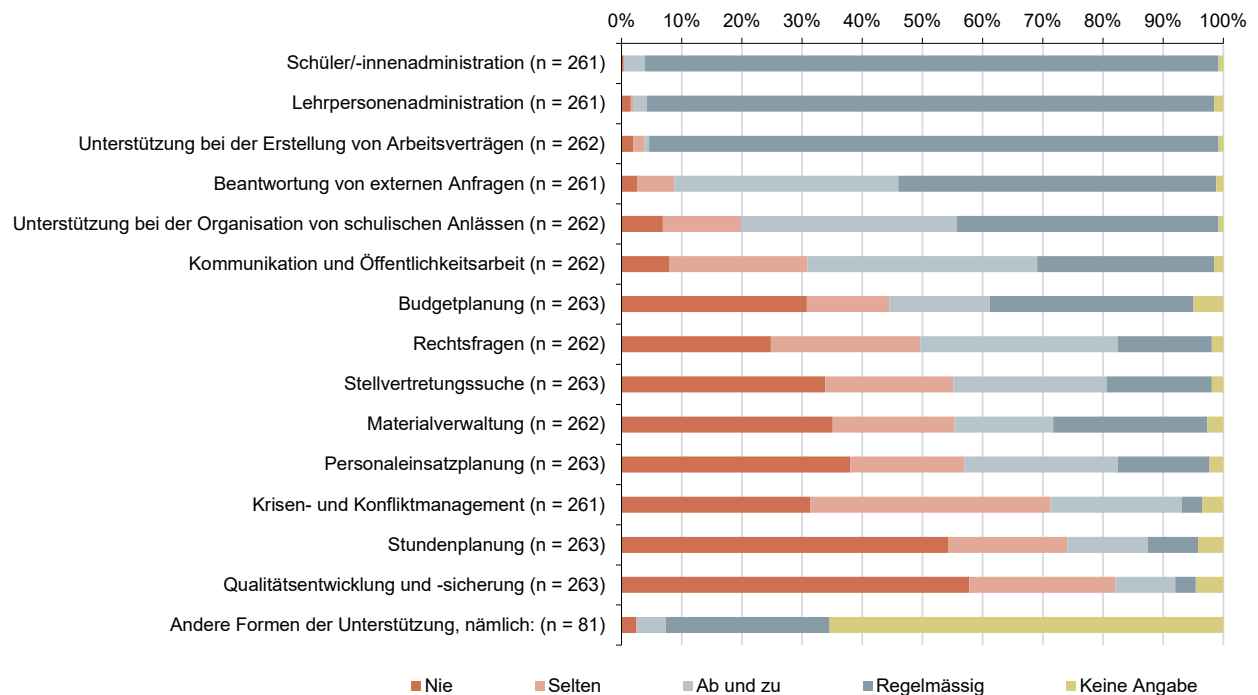
#### I Kantonales und kommunales Schulleitungspensum

Für das Schuljahr 2022/23 betragen die vom Kanton zugesprochenen Schulleitungsressourcen zwischen 5 und 120 Stellenprozent (M = 72%, 252 Nennungen). Die gesprochenen Ressourcen sind, wie gesetzlich vorgesehen, signifikant höher für grosse Schulen als für kleine und mittlere Schulen. 28 Prozent erhielten darüber hinaus zusätzlich kommunal finanzierte Ressourcen als Schulleitung (n = 263). Für das Schuljahr 2022/23 lagen diese zwischen 3 und 100 Stellenprozent (M = 20%, 70 Nennungen). Auch diese Ressourcen sind signifikant höher für grosse Schulen und die Oberstufe als für kleine und mittlere Schulen respektive Schulen ohne Oberstufe. Zudem sind die kommunal finanzierten Ressourcen signifikant höher für Gesamtschulleitungen als für andere Schulleitungsfunktionen.

#### I Unterstützung durch die Schulverwaltung

Die Schulträger erhalten administrative oder organisatorische Unterstützung durch eine Schulverwaltung im Umfang von 2 bis 480 Stellenprozenten (M = 100%, 237 Nennungen). Diese Ressourcen sind kommunal finanziert. Der Umfang ist signifikant höher für Schulen mit Oberstufe. Für kleine Schulen ist der Unterstützungsumfang signifikant geringer als für mittlere und grosse Schulen. Wie Darstellung D 3.2 zeigt, werden die Schulleitungen auf vielfältige Weise durch die Schulverwaltung unterstützt. Praktisch alle erhalten regelmässig Unterstützung in der Administration von Schülern/-innen- und Lehrpersonen und beim Erstellen von Arbeitsverträgen und – zumindest gelegentlich – Hilfe bei der Beantwortung von externen Anfragen und der Organisation von schulischen Anlässen. In anderen Bereichen, wie dem Krisen- und Konfliktmanagement, der Stundenplanung oder Qualitätssicherung, ist die Unterstützung jedoch selten. Rund 10 Prozent der Befragten nannten weitere Formen der Unterstützung, am häufigsten administrative Arbeiten (z.B. Protokolle, Korrespondenz, Finanzen) und «Mitdenken».

### D 3.2: Formen der Unterstützung durch die Schulverwaltung



Quelle: Darstellung Interface/KPM, Schulleitungsbefragung Oktober 2022.

Legende: Die Frage lautete: «In welcher Art und Weise werden Sie von der Schulverwaltung unterstützt?»

### 3.3.2 Beurteilung der kantonalen Anstellungsbedingungen

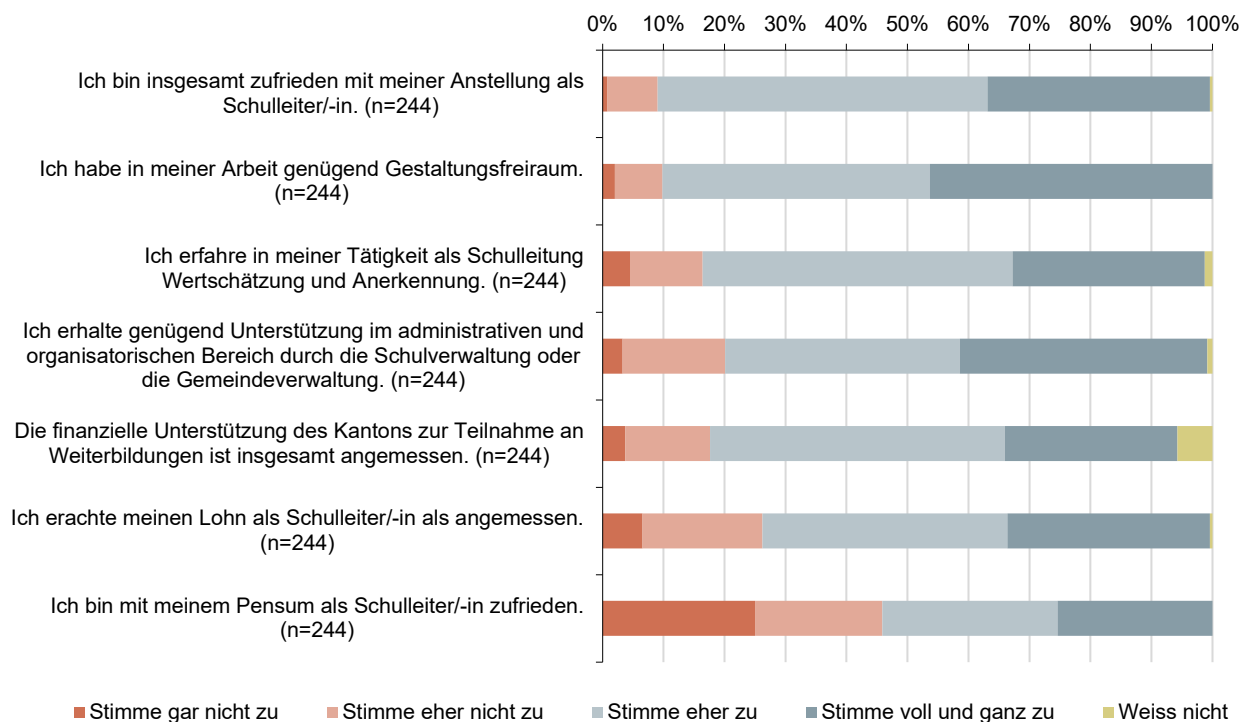
#### I Insgesamt gute kantonale Anstellungsbedingungen

Die interviewten Experten/-innen, Schulleitungen und Vorgesetzten beurteilen die kantonalen Anstellungsbedingungen grundsätzlich als gut. In der Online-Befragung zeigten sich fast alle Schulleitungen insgesamt zufrieden mit ihrer Anstellung, wie Darstellung D 3.3 illustriert. Besonders hohe Zustimmung erhalten die Aspekte Gestaltungsfreiraum (90%) und erfahrene Wertschätzung (83%). Auch die Vorgesetzten betonten in den Interviews die grossen Gestaltungsmöglichkeiten. Die Schulleitungen erhalten einen guten Lohn, wie Experten/-innen, Schulleitungen und Vorgesetzte in den Interviews bemerkten. In den Interviews wurde von den Schulleitungen zudem positiv hervorgehoben, dass der Kanton Aargau die Ausbildungskosten für das CAS «Schulleitung» vollständig trägt.

#### I Vorgenommene Reformen tragen zu guten Anstellungsbedingungen bei

Verschiedene *kantonale Reformprozesse* der letzten Jahre, wie die pauschale Ressourcierung der Schulen, die Funktionsdifferenzierung und die damit verbundene Lohnrevision für Schulleitungen sowie die Abschaffung der Schulpflegen, werden in den Interviews mehrheitlich begrüsst. Diese Reformen haben gemäss Interviewten zu einem grösseren Handlungs- und Gestaltungsspielraum der Schulleitungen geführt, die über mehr Entscheidungskompetenzen und Autonomie verfügen (vgl. Kapitel 1).

## D 3.3: Zufriedenheit mit Anstellungsbedingungen



Quelle: Darstellung Interface/KPM, Schulleitungsbefragung Oktober 2022.

Legende: Die Frage lautete: «Inwiefern stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?»

Grösste Kritikpunkte sind Ausgestaltung der Schulleitungspensen und Überlastung. Gleichzeitig gibt es bezüglich der Anstellungsbedingungen auch einige Kritikpunkte:

- Die *Ausgestaltung der Schulleitungspensen* stösst vielfach auf Kritik. In der Online-Befragung zeigen sich 46 Prozent unzufrieden mit ihrem Pensum, wie Darstellung D 3.3 zeigt. Schulleitungen kleiner Schulen und Einzelschulleitungen sind signifikant weniger zufrieden mit dem Pensum als es Schulleitungen mittlerer und grosser Schulen beziehungsweise in anderen Schulleitungsmodellen sind. Die Kritik bestätigte sich in den Interviews. Viele Vorgesetzte beurteilen die zugesprochenen Pensen besonders für kleine Schulen als zu tief, was immer wieder zu Diskussionen führe. Vor allem Schulleitungen in kleineren oder schnell wachsenden Schulen kritisieren in den Interviews, dass ihr Pensum für die Vielzahl an Aufgaben viel zu tief angesetzt sei, weil sie dieselben Aufgaben wie in grossen Schulen bewältigen müssen, jedoch weniger Ressourcen zugesprochen erhalten. Hingegen zeigen sich Schulleitungen im Konferenzmodell und in der Oberstufe signifikant zufriedener mit ihrem Pensum als Schulleitungen in anderen Schulleitungsmodellen respektive auf Kindergarten- und Primarstufe. Auch die Anpassung von Pensen aufgrund schwankender Schülerzahlen wird von Schulleitungen und Vorgesetzten als schwierig erlebt, da eine gewisse Kontinuität für den Aufbau und die Entwicklung verschiedener Führungsfunktionen erforderlich sei. Insgesamt erschwere dies die Planung, so verschiedene Vorgesetzte. In diesem Zusammenhang wurde verschiedentlich gewünscht, dass der Kanton die Bemessung der Pensen überprüfe.
- Die vorgenommenen Reformen und die damit verbundene erhöhte Autonomie der Schulleitungen würden auch mit höheren Anforderungen und Mehrarbeit einhergehen, was zu *einer administrativen Überlastung* führen kann, wie interviewte Experten/-innen berichteten. Auch die interviewten Schulleitungen berichteten über einen

Mehraufwand aufgrund der umgesetzten Reformen und über die Gefahr einer Überfrachtung des Pflichtenhefts, ohne dass eine nötige Aufstockung von Ressourcen erfolgt sei (z.B. neue Zuständigkeit für rechtliche Fragen und Aufgaben zu Bauvorhaben, Corona, Umgang mit Geflüchteten). Inwiefern sich dieser Aufwand im Verlauf der Zeit reduzieren wird, werde sich erst noch zeigen. Insgesamt wünschen sich die interviewten Schulleitungen *mehr Ressourcen und grössere Flexibilität in deren Einteilung*.<sup>36</sup>

- Die Auflösung der Schulpflege erforderte vielerorts eine Aufstockung der *Schulverwaltungsressourcen*. Einige Vorgesetzte kritisierten, dass die Gemeinden diese Kosten tragen mussten.
- Obwohl der Lohn insgesamt als attraktiv bewertet wird, ist ein Viertel der befragten Schulleitungen damit unzufrieden, wie Darstellung D 3.3 zeigt. Zudem wiesen Vorgesetzte in den Interviews darauf hin, dass beispielsweise der Nachbarkanton Zug höhere Löhne zahle, was die Stellenbesetzung in Grenzregionen erschwere.

### 3.3.3 Beurteilung der kommunalen Anstellungsbedingungen

#### I Gefahr der Überlastung in Gemeinden mit wenig Ressourcen

Bei den kommunalen Anstellungsbedingungen bestehen grössere Unterschiede, was verschiedene Interviewte kritisieren.

- Die Interviews mit den kommunalen Schulbehörden zeigen, dass eine *ausreichende Ausstattung der Schulverwaltung* für die Ausübung der Schulleitungsfunktion sehr wichtig ist. Gerade bei knapp bemessenen Schulleitungspensen kommt ihr eine wichtige Unterstützungsfunktion zu. Auch eine gute Ausstattung der Schulsozialarbeit erachten die Schulleitungen als wichtig. Die Vorgesetzten wiesen darauf hin, dass die Ausstattung der Schulverwaltung wesentlich von der finanziellen Situation und dem politischen Willen der Gemeinden abhängt. Deshalb seien die *finanziellen Ressourcen der Gemeinde* für Schulleitungen von zentraler Bedeutung für die Anstellungsbedingungen von Schulleitungen. Aus Sicht der Vorgesetzten, Experten/-innen und der interviewten Schulleitungen sind die Gemeinden unterschiedlich gut mit Ressourcen ausgestattet, was zu ungleichen Bedingungen (Pensum, Infrastruktur, Führungsunterstützung durch Sekretariat) für die Schulleitungen führe. Dies wird teilweise als unfair empfunden. Die interviewten Schulleitungen würden es begrüßen, wenn es auf kantonaler Ebene verbindlichere Regelungen zur finanziellen Ausstattung der Schulen respektive der Schulverwaltung gäbe.
- Sowohl die interviewten Experten/-innen der PHs als auch die interviewten Schulleitungen betonen die Bedeutung *neuer Führungsmodelle* (z.B. Teacher Leadership), in denen die Aufgaben der Schulleitung auf mehrere Schultern verteilt werden und Herausforderungen gemeinsam, kollegial und partizipativ angegangen werden. Als sehr unterstützend wird beispielsweise das Modell der Co-Schulleitung erlebt, wie es im Kanton Basel-Stadt Standard sei. Aus Sicht einiger Vorgesetzter bieten die differenzierten Schulleitungsfunktionen attraktive Entwicklungsmöglichkeiten.
- Aus Sicht einer/eines Experten/-in der PH braucht es neben neuen Führungsansätzen auch neue Karrieremodelle, da Schulleitungen zunehmend jünger und weiblicher seien, was neue Herausforderungen an die Laufbahnplanung stelle.

<sup>36</sup> Gemäss Aussage einer Vertretung des BKS können Ressourcen zwischen Kindergarten und Primarstufe sowie innerhalb der Oberstufen-Typen verschoben werden. Eine Verschiebung zwischen Kindergarten/Primarschule und Oberstufe ist hingegen nicht möglich.



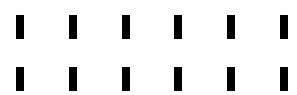
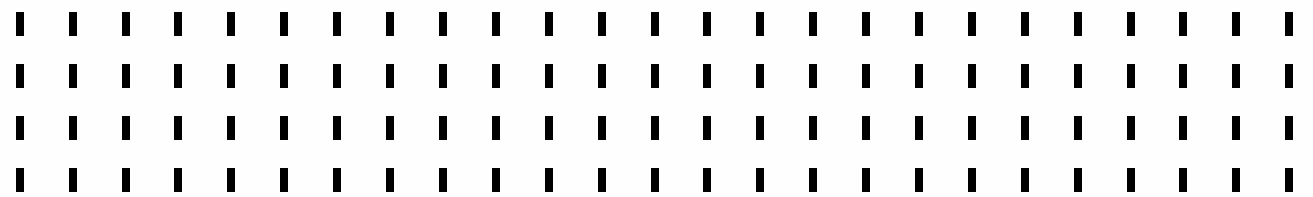
### 3.3.4 Anstellungsbedingungen im Kanton Aargau im interkantonalen Vergleich

Im interkantonalen Vergleich wurden die Kantone Aargau, Basel-Land, Basel-Stadt, Bern, Luzern, Solothurn und Zürich bezüglich der Anstellungsbedingungen analysiert (Stand: Juli 2022). Dabei zeigten sich folgende Erkenntnisse:

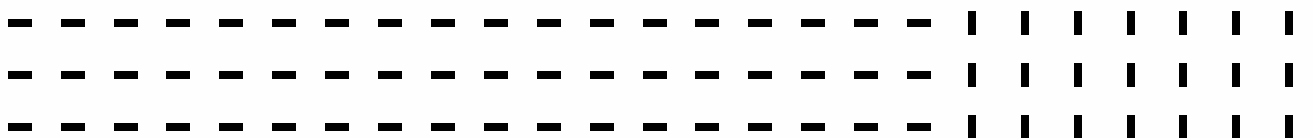
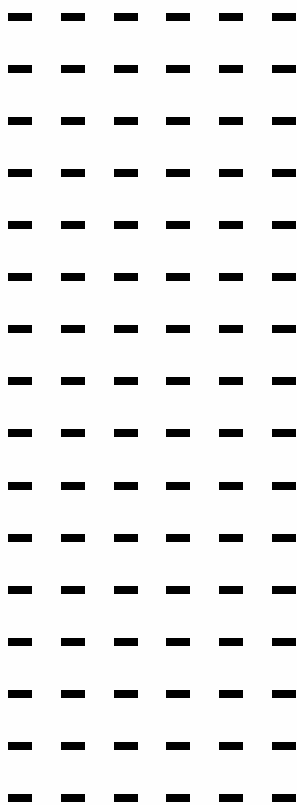
- Der *Berufsauftrag* der Schulleitung ist in allen Kantonen vergleichbar und beinhaltet die operative Leitung der Schule. Diese umfasst unter anderem die Verantwortung für Administration, Organisation, Pädagogik, Personal und Finanzen.
- Der *Einstiegslohn* bei 100 Prozent liegt durchschnittlich bei rund 107'700 Franken. Der Kanton Aargau liegt mit 108'900 Franken leicht über dem Durchschnitt der analysierten Kantone. Ausser Solothurn honorieren alle Kantone die Treue gegenüber dem Kanton mit Dienstaltersgeschenken. In gewissen Kantonen sind spezielle Arbeitsmarktzulagen oder Prämien (Kt. AG, BL, LU) oder Lohnerhöhungen (Kt. ZH, im Zuge des neu definierten Berufsauftrags) möglich.
- Die *Jahresarbeitszeit* im Kanton Aargau liegt mit 1'927 Stunden bei 100 Prozent im Mittelfeld der untersuchten Kantone, wo sie zwischen 1'886 (Kt. LU) und 2'117 Stunden (Kt. BL) liegt. Ausser Solothurn reduzieren alle Kantone die Arbeitszeit mit zunehmendem Alter, jedoch in unterschiedlicher Weise.
- Die Berechnungsgrundlage des *Schulleitungspensums* wird (ausser im Kt. SO) vom Kanton nach unterschiedlichen Kriterien für drei bis vier Jahre festgelegt. Dazu werden folgende Faktoren berücksichtigt: Sockelpensum (nicht alle Kantone), Anzahl Schüler/-innen oder Klassen, Anzahl oder VZÄ der Lehrpersonen, Anzahl Standorte und Anzahl Lektionen. In einem standardisierten Vergleich der Berechnungsgrundlagen für 100 Prozent zeigen sich grosse Unterschiede in der Führungsspanne. Mit Führungsspanne ist die Anzahl Lehrpersonen gemeint, für die eine Schulleitung zuständig ist (gemessen in VZÄ). Bei einem Vollzeitpensum liegt die Führungsspanne im Kanton Aargau zwischen 18 und 23 VZÄ. Sie ist damit eher grösser als in anderen Kantonen, wo sie zwischen rund 10 VZÄ (Kt. BS) und 21 VZÄ (Kt. BE) liegt.<sup>37</sup> Im Unterschied zu den meisten anderen Kantonen hat der Kanton Aargau zudem kein Mindestpensum festgelegt.
- Mehrere Kantone verpflichten Schulleitungen explizit zur *Weiterbildung* (Kt. AG, BL, BE, LU). Bei deren Finanzierung ist der Kanton Aargau grosszügig: Die Kantone Aargau und Bern finanzieren die meisten Weiterbildungen, während sich andere Kantone teilweise oder auf Antrag (Kt. BL, LU, ZH) oder gar nicht beteiligen (Kt. BS, SO). Der Kanton Bern gewährt auf Antrag zusätzliche Lohnstufen für funktionsrelevante Weiterbildungen.

Die Anstellungsbedingungen im Kanton Aargau sind im interkantonalen Vergleich attraktiv. Der Lohn und die Arbeitszeit liegen im Mittelfeld der verglichenen Kantone, zudem werden die Weiterbildungen vergleichsweise grosszügig unterstützt. Allerdings wird kein Mindestpensum festgelegt, was in den Interviews und der Online-Befragung mehrfach kritisiert wird. Als eher unattraktiv ist die verhältnismässig grosse Führungsspanne zu bewerten.

<sup>37</sup> Für den Vergleich wurden folgende Annahmen getroffen: Ein Schulstandort mit zwei Lehrpersonen (1,3 VZÄ) und 20 Schüler/-innen pro Klasse. Berechnung der Führungsspanne für ein 100-Prozent-Schulleitungspensum ohne Berücksichtigung der Zusatzkomponente 1. Die Berechnung basiert auf den rechtlichen Grundlagen und kann in der Praxis abweichen.



## **4. Personalführung von Schul- leitungen**



Dieses Kapitel beschreibt die Rollen und Aufgaben in der kommunalen Schulführung. Es zeigt auf, wie die Zusammenarbeit zwischen Schulleitung und der kommunalen und kantonalen Schulbehörde und die Abschaffung der Schulpflege beurteilt wird. Grundlage dafür sind die Online-Befragung und Interviews mit Experten/-innen, Schulleitungen und Vorgesetzten.

#### 4.1 Rollenklarheit und Aufgabentrennung zwischen Schulleitungen und kommunaler Schulbehörde

**I** Schulleitungen sind meist dem Gemeinderatsmitglied mit Ressort Bildung unterstellt. Die meisten Schulleitungen sind dem Gemeinderatsmitglied unterstellt, welches das Ressort Bildung verantwortet (61%, n = 124). Seltener unterstehen Schulleitungen der Gesamtschulleitung (25%), selten dem/der Gemeindeammann/-ammännin (2%), der Verwaltungsleitung oder dem/der Gemeindegeschreiber/-in (< 1%). 11 Prozent der Befragten nannten andere Modelle, beispielsweise eine Geschäftsleitung oder ein Kreisschulvorstand. Die Unterschiede sind hauptsächlich auf funktionsabhängige Faktoren zurückzuführen.<sup>38</sup>

#### **I** Gemeinden verwenden unterschiedliche Organisationsmodelle

Nach Meinung der interviewten Experten/-innen ist vor allem das Delegierten-Modell, (vgl. Abschnitt 1.3.1) für Schulleitungen attraktiv, da sie in diesem Führungsmodell am meisten Verantwortung übernehmen können. Die interviewten Vorgesetzten verwenden in der eigenen Gemeinde alle vier Organisationsmodelle sowie vereinzelt Mischformen. Da die neuen Führungsstrukturen an der Aargauer Volksschule zum Zeitpunkt der Interviews erst seit einem Jahr in Kraft waren, befand sich das Organisationsmodell einiger Schulträger noch im Aufbau oder war noch nicht abschliessend gefestigt. Über alle verwendeten Modelle hinweg wurde betont, dass das jeweils gewählte Modell eine Trennung zwischen strategischen und operativen Aufgaben ermögliche und den Schulleitungen viel Freiraum gebe. Gleichzeitig sehen viele Vorgesetzte die Gefahr einer zu grossen Machtkonzentration bei einzelnen Personen, wie beispielsweise der Schulleitung oder einzelnen Gemeinderatsmitgliedern. Zudem sei der Erfolg der Zusammenarbeit stark von den involvierten Personen abhängig und künftige Änderungen in der Personenkonstellation würden heute funktionierende Modelle gefährden.

---

<sup>38</sup> Beispielsweise unterscheiden sich die Funktionen «Gesamtschulleitung» und «Hauptschulleitung» unter anderem darin, dass eine Gesamtschulleitung Personalverantwortung über mindestens drei weitere Schulleitungen hat (in der Regel Stufen- und Standortleitungen). Dementsprechend sind Stufen- und Standortleitungen häufiger einer Gesamtschulleitung unterstellt. Vgl. Departement BKS, Generalsekretariat 2021.

### I Aufgabenteilung zwischen kommunaler Schulbehörde und Schulleitung ist klar

Wie Darstellung D 4.1 zeigt, sind die Aufgaben zwischen der kommunalen Schulbehörde und der Schulleitung aus Sicht der meisten Schulleitungen klar geregelt (85%). Die Übernahme von Aufgaben und Verantwortlichkeiten erfolgt wie vereinbart (87%) und die Aufgabenteilung bewährt sich im Alltag (82%). Co-Schulleitungen bewerten die Regelung der Aufgaben mit den Vorgesetzten als signifikant weniger klar als Befragte in anderen Schulleitungsmodellen.

### I Schulleitungen haben viele Entscheidungsbefugnisse und grosse Autonomie

Die Schulleitungen sind in den fünf Bereichen des Berufsauftrags eher oder sehr autonom, wie die Online-Befragung zeigt. Besonders in der Personalführung von Lehrpersonen (96%, n = 123), Organisation und Administration (92%) und der pädagogischen Führung der Schule (91%). Auch Information und Kommunikation (89%) und Qualitätsentwicklung und -überprüfung (84%) werden als eher autonom wahrgenommen. Bei der Bewertung einzelner Aspekte bestehen Unterschiede nach Funktion und Schulleitungsmodell, beispielsweise bewerten Hauptschulleitungen ihre Autonomie in der pädagogischen Führung oder der Qualitätsentwicklung signifikant höher als Schulleitungen in anderen Funktionen. Hingegen bewerten Stufen-, Standort- und Co-Leitungen verschiedene Aspekte signifikant tiefer als Schulleitungen in anderen Funktionen respektive Schulleitungsmodellen (pädagogische Führung, Qualitätsentwicklung, Information und Kommunikation).

Auch in den Interviews mit den Vorgesetzten wurde mehrfach betont, dass die Schulleitungen sehr autonom in ihrer Arbeit seien – so machen die Vorgesetzten relativ wenige Vorgaben zu Schulentwicklung. Begründet wurde dies damit, dass die Fachkompetenz dafür bei der Schulleitung liege. Gleichzeitig ist vielen Vorgesetzten wichtig, dass die Schulleitung die finanziellen Rahmenbedingungen akzeptiert und mitträgt.

### I Kommunalbehörden delegieren viele Entscheide an die Schulleitung

Die grosse Autonomie zeigt sich auch daran, dass die Kommunalbehörden viele Entscheidungen an die Schulleitungen delegieren, wie die Online-Befragung zeigt:

- *Personalentscheide*<sup>39</sup> in der Schule fällt grossmehrheitlich die Schulleitung (90%, n = 123), nur selten kommt der Gemeinderat als Gremium (3%) oder das Gemeinderatsmitglied mit Ressort Bildung (2%) zum Zug.<sup>40</sup> Vereinzelt bestehen andere Formen, beispielsweise entscheiden Schulleitung und Gemeinderat(-mitglied) gemeinsam. In den Interviews mit den Vorgesetzten zeigen sich aber unterschiedliche Modelle in Anstellungsprozessen: von völliger Entscheidungskompetenz der Schulleitungen, über die Möglichkeit, das Gemeinderatsmitglied beratend beizuziehen, bis zu deren Teilnahme an Vorstellungsgesprächen.
- Bei *beschwerdefähigen schulischen Entscheiden* (z.B. Übertrittsentscheide) unterscheiden sich die Kompetenzen stärker: Meistens entscheidet die Schulleitung (69%, n = 123) oder das Gemeinderatsmitglied mit Ressort Bildung (17%). Selten fällt der Gemeinderat als Gremium diese Entscheidung (4%) oder es kommen andere Formen zum Zug (7%, z.B. Gesamtschulleitung, Kreisschulvorstand).

<sup>39</sup> Ausgenommen sind Personaltrennungen, die nicht delegierbar sind.

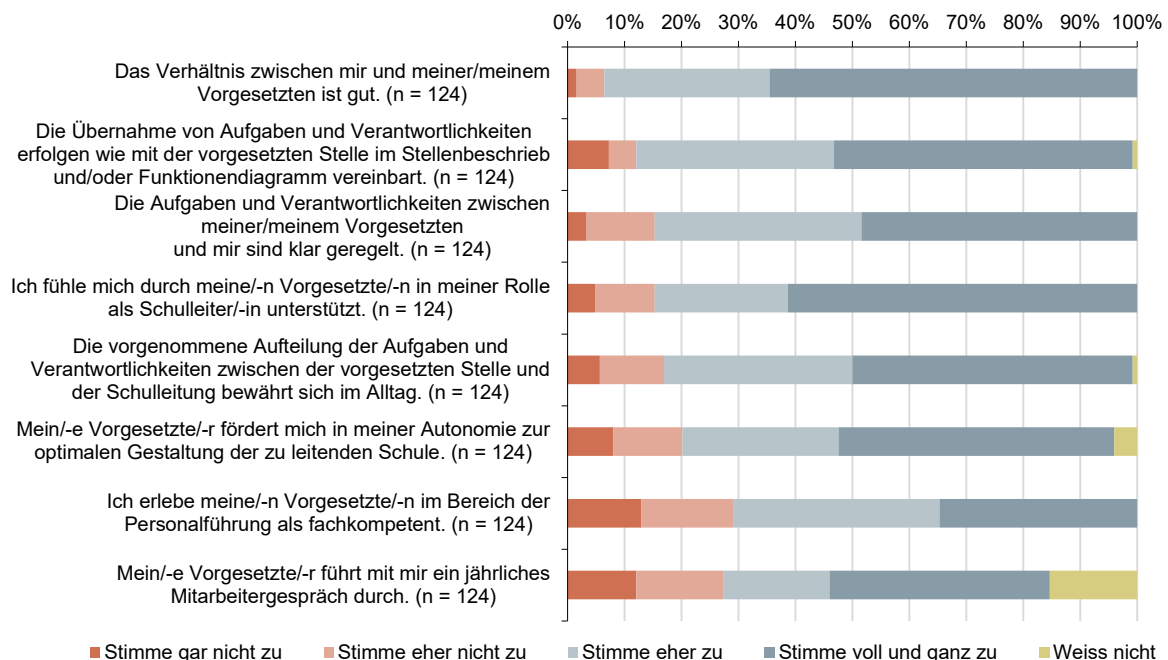
<sup>40</sup> Dieses Resultat deutet darauf hin, dass seit der Auswertung des BKS 2021 weitere Gemeinden ihre Personalentscheide an die Schulleitung delegiert haben. Die Delegation von beschwerdefähigen schulischen Entscheiden bewegt sich hingegen in einer ähnlichen Grössenordnung (vgl. Abschnitt 1.3.1; Departement BKS. Abteilung Volksschule 2021a).

## 4.2 Zusammenarbeit zwischen Schulleitungen und kommunaler Schulbehörde

I Schulleitungen bewerten Kommunalbehörde und Vorgesetzte grundsätzlich positiv. Wie Darstellung D 4.1 zeigt, beurteilen die Schulleitungen die Zusammenarbeit mit ihren Vorgesetzten insgesamt positiv. Das Verhältnis mit ihrer/ihrer Vorgesetzten ist gut (94%). Sie fühlen sich in ihrer Rolle als Schulleitung unterstützt (84%) und in ihrer Autonomie zur optimalen Gestaltung der Schule gefördert. Dieser Anteil ist signifikant höher bei Schulleitungen, die einer Gesamtschulleitung unterstellt sind. Insgesamt beurteilen 72 Prozent die Zusammenarbeit mit dem Gemeinderat (eher) positiv (n = 123).

In den Interviews mit Schulleitungen wurde darauf hingewiesen, dass einige Gemeinderatsmitglieder viel Unterstützung benötigen, da sie sich im Bildungsbereich nicht auskennen oder noch unerfahren sind. Die interviewten Schulleitungen und Experten/-innen betonen auch die Bedeutung einer fachlich kompetenten strategischen Führung. Aus Sicht der interviewten Schulleitungen ist es unerlässlich, dass ein Gemeinderatsmitglied beispielsweise ein Mitarbeitergespräch führen kann. In der Online-Befragung wurden die Vorgesetzten zwar mehrheitlich als fachkompetent in der Personalführung bewertet (71%), jedoch wird dies signifikant schlechter bewertet, wenn der/die Vorgesetzte ein Gemeinderatsmitglied ist. Schulleitungen, die einer Gesamtschulleitung unterstellt sind, bewerten diese Fachkompetenz ihrer Vorgesetzten signifikant höher. Ein jährliches Mitarbeitergespräch mit dem/der Vorgesetzten haben nur 57 Prozent der Schulleitungen, wobei diese Rate in kleinen Schulen signifikant tiefer ist als in mittleren und grossen Schulen. Zudem wird mit Einzelschulleitungen signifikant seltener ein Mitarbeitergespräch geführt als in anderen Schulleitungsmodellen.<sup>41</sup>

D 4.1: Beurteilung der Zusammenarbeit mit der/dem Vorgesetzten



Quelle: Darstellung Interface/KPM, Schulleitungsbefragung Oktober 2022.

Legende: Die Frage lautete: «Bitte kreuzen Sie bei den folgenden Aussagen an, inwiefern Sie diesen zustimmen.»

<sup>41</sup> Die Online-Befragung wurde im Oktober 2022 durchgeführt. Da die neuen Führungsstrukturen an der Aargauer Volksschule erst seit Anfang 2022 in Kraft sind, kann es sein, dass die Mitarbeitergespräche zum Erhebungszeitpunkt *noch nicht* durchgeführt worden waren.

**I Kommunale Schulbehörden bewerten Zusammenarbeit mehrheitlich positiv**

Die Vorgesetzten der kommunalen Schulbehörden beurteilten die Zusammenarbeit mit den Schulleitungen in den Interviews ebenfalls mehrheitlich positiv. Die Zusammenarbeit sei bei Einführung der neuen Führungsstruktur teilweise schwierig gewesen, habe sich seither aber verbessert. Auch die interviewten Experten/-innen und Schulleitungen beurteilen die Zusammenarbeit zwischen den Schulleitungen und der kommunalen Schulbehörde grundsätzlich positiv.

In den Interviews wurden folgende Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen kommunalen Schulbehörden und der Schulleitung genannt:

- *Erfolgsfaktor 1: Vertrauen, gegenseitiges Verständnis und regelmässiger Austausch.* Diese Punkte wurden von den Vorgesetzten wiederholt als wichtige Grundlage für eine gute Zusammenarbeit genannt. Bewährt hätten sich beispielsweise regelmässige Treffen wie ein «jour fixe», eine offene und ehrliche Kommunikation sowie ein unverbindlicher Zugang. Schulleitungen und Experten/-innen unterstreichen die Bedeutung eines vertrauensvollen Verhältnisses
- *Erfolgsfaktor 2: Klare Rollenteilung festhalten und regelmässig überprüfen.* Die Trennung von strategischen und operativen Aufgaben und die Klärung von Rollen und Kompetenzen in einem Funktionendiagramm sind besonders wichtig, wie Interviews mit Experten/-innen, Schulleitungen und Vorgesetzten zeigten. Nach Meinung mehrerer Vorgesetzter erfordert dies eine klare Regelung von Rollen und Kompetenzen, die in einem Dokument festgehalten werden (Geschäftsordnung, Funktionendiagramm, Organigramm, Delegations- oder Kompetenzenreglement). Die zentrale Herausforderung liege jedoch in der Umsetzung. Die festgehaltenen Rollen sollten regelmässig überprüft werden, so mehrere Vorgesetzte. Je nach Organisationsstruktur und -kultur der Schule und Gemeinde würden sich zudem andere Herausforderungen stellen (z.B. mangelndes Commitment). Das Verhältnis zwischen Laienbehörde und professionellen Schulleitungen kann laut interviewten Experten/-innen für Spannungen sorgen. Daher sollte die Rollenteilung aus Sicht der interviewten Experten/-innen aus der Praxis von den Vorgesetzten der kommunalen Schulbehörde idealerweise in Zusammenarbeit mit den Schulleitungen erstellt werden und für die Schulleitung eine gewisse Kontinuität sicherstellen (nicht in jeder Legislatur eine neue Person). In den Interviews mit den Vorgesetzten zeigten sich grosse Unterschiede in der Umsetzung. Einige Vorgesetzte erarbeiteten das Funktionendiagramm gemeinsam mit der Schulleitung, referenzieren die Dokumente regelmässig und haben sie bei Bedarf auch schon angepasst. Andere verwenden die erarbeiteten Unterlagen selten oder haben die Rollenteilung weniger sorgfältig ausgearbeitet und nur das gesetzlich verlangte Minimum festgehalten.
- *Erfolgsfaktor 3: Engagement des zuständigen Gemeinderatsmitglieds* (z.B. Interesse für Besonderheiten des Schulbereichs und Wille zur Einarbeitung bei fehlendem Hintergrund). Viele Vorgesetzte sehen sich selbst in der Pflicht. Sie betonten, dass die Vorgesetzten ein Grundverständnis für den Schulbereich mitbringen sollten. Besonders wenn das ressortverantwortliche Gemeinderatsmitglied keine Erfahrung im Schulbereich habe, sei Engagement nötig, beispielsweise durch Teilnahme an Kursen des BKS oder gründliches Einlesen.

### I Unterstützungsbedarf der Kommunalbehörden

- Die interviewten Schulleitungen und Experten/-innen erachten es als sehr wichtig, dass die kommunale Schulbehörde in ihrer Führungsaufgabe aktiv unterstützt wird und Zugang zu geeigneten Weiterbildungsangeboten und niederschweligen Beratungsangeboten hat. Solche Angebote werden von der PH FHNW<sup>42</sup>, der Hochschule für Wirtschaft der FHNW<sup>43</sup> und dem Institut für Public Management (IPM) angeboten.<sup>44</sup>
- Aus Sicht einzelner Schulleitungen wäre es wichtig gewesen, dass das BKS die neuen Führungspersonen vor der Reform in einer Grundausbildung auf die neue Führungsaufgabe vorbereitet hätte.
- In den Interviews zeigten sich Unterschiede in der Bekanntheit und Nutzung des Angebots. Einige Vorgesetzte haben verschiedene Kurse der FHNW und des BKS besucht. Andere stützten sich ausschliesslich auf schriftliche Unterlagen, wie beispielsweise das Schulportal. Das Angebot des BKS zur Einführung der neuen Schulstruktur war nicht allen Interviewpartnern/-innen bekannt und es wurde mehrfach gewünscht, dass die Kurse des BKS auch weiterhin für neue Gemeinderatsmitglieder angeboten werden. Kurze Veranstaltungen oder Module, beispielsweise in virtuellem Format, werden bevorzugt.

#### 4.2.1 Beurteilung der Aufhebung der Schulpflegen

Nach Einschätzung der meisten interviewten Vorgesetzten hat sich die Zusammenarbeit durch die neuen Führungsstrukturen an der Aargauer Volksschule eher verbessert. Darstellung D 4.2 zeigt, dass die Schulleitungen die Aufhebung der Schulpflegen grösstenteils als (eher) sinnvoll bewerten (70%). Hauptschulleitungen beurteilten die Aufhebung der Schulpflegen signifikant positiver als Schulleitungen in anderen Funktionen (kürzere Entscheidungswege, schlankere Strukturen, grundsätzlich sinnvoll). Hingegen stimmen Standortleitungen verschiedenen Aspekten signifikant weniger stark zu als Schulleitungen in anderen Funktionen (kürzere Entscheidungswege, schlankere Strukturen, Klärung der Aufgaben, grundsätzlich sinnvoll). Interviewte Experten/-innen und Schulleitungen nehmen die Führung in einigen Schulträgern heute als professioneller wahr, in anderen Fällen aber immer noch als «Laienbehörde».

### I Abschaffung der Schulpflege verkürzt Entscheidungswege und erhöht Autonomie

In den Interviews mit Schulleitungen, Experten/-innen und Vorgesetzten wurden folgende Verbesserungen genannt:

- *Bessere Zusammenarbeit durch kürzere Entscheidungswege:* Aus Sicht der Schulleitungen sind Entscheidungswege heute kürzer (73%) und die Strukturen schlanker (71%). Auch die Vorgesetzten betonten in den Gesprächen immer wieder, dass die Abschaffung der Schulpflege viele Prozesse vereinfacht habe. Insbesondere sei heute eine direkte Kommunikation zwischen Gemeinderat respektive Kreisschulvorstand und der Schulleitung möglich. Dadurch habe sich die Zusammenarbeit mit den Schulleitungen heute eher verbessert. Derzeit seien noch nicht alle Fragen geklärt, so

<sup>42</sup> Beispielsweise ein Angebot für Schulleitungen und Behörden zu den neuen Führungsstrukturen an der Aargauer Volksschule, <https://www.fhnw.ch/de/weiterbildung/paedagogik/nachzielgruppe/schulbehoerden-und-gemeinden> (Zugriff am 15.02.2022).

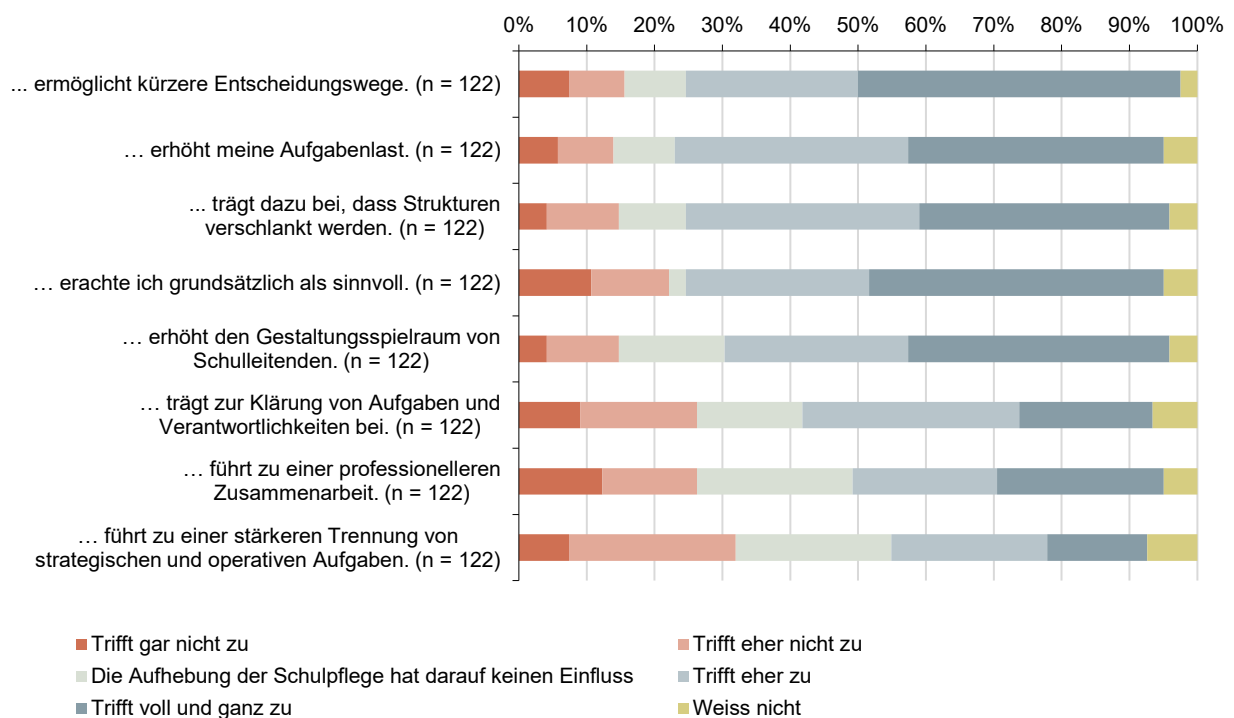
<sup>43</sup> Beispielsweise das Weiterbildungsangebot «Neue Führungsstrukturen an der Aargauer Volksschule» für Gemeinderäte/-innen mit Ressortverantwortung Bildung, <https://www.fhnw.ch/de/weiterbildung/wirtschaft/public-management> (Zugriff am 15.2.2022).

<sup>44</sup> Zum Beispiel eine Einführung in die neuen Führungsstrukturen in den Modulseminaren «Mein neuer Job als Gemeinderat» und «Schule», <https://www.ipm-bildung.ch/seminarangebot> (Zugriff am 15.02.2022).

müsse beispielweise noch geklärt werden, wer für die strategische Schulraumplanung zuständig sei. Die meisten der interviewten Schulleitungen schätzen, dass die Entscheidungswege kürzer geworden sind. Aus Sicht dieser Schulleitungen gibt es seit der Abschaffung der Schulpflegen deutlich weniger zu tun, da die Strukturen verschlankt wurden.

- *Mehr Kompetenzen und Autonomie für Schulleitungen:* Die meisten interviewten Schulleitungen schätzen es, dass sie heute über mehr Kompetenzen und Autonomie verfügen. Vor der Abschaffung der Schulpflegen war die Zusammenarbeit laut Aussagen der Experten/-innen schwierig, wenn sich die Schulpflegen zu stark in das operative Geschäft der Schulleitungen eingemischt haben. Diese Wahrnehmung wurde in den Interviews mit den Vorgesetzten bestätigt. Seit der Abschaffung der Schulpflegen gibt es aus Sicht einiger Schulleitungen deutlich weniger zu tun, da die Schulen nicht mehr alle Ideen der Schulpflegen umsetzen müssen. Insgesamt nahm aus Sicht der meisten Schulleitungen die Aufgabenlast der Schulleitungen aber zu (72%).

#### D 4.2: Beurteilung der Aufhebung der Schulpflegen



Quelle: Darstellung Interface/KPM, Schulleitungsbefragung Oktober 2022.

Legende: Die Frage lautete: «Inwiefern treffen die folgenden Aussagen auf Ihre Schule zu? Die Aufhebung der Schulpflege ...»

#### I Grössere Arbeitslast bei ehemals gut funktionierenden Schulpflegen

- *Belastung für Schulleitung und Kommunalbehörden steigt bei ehemals gut funktionierenden Schulpflegen:* Aus Sicht mehrerer Vorgesetzter ist die Arbeitsbelastung durch die Aufhebung der Schulpflege sowohl für die Vorgesetzten als auch für die Schulleitungen gestiegen, was teilweise negativ beurteilt wurde. Auch einige Schulleitungen berichten von deutlich mehr Aufgaben, weil die Schulpflege früher viel übernommen und sehr unterstützend gewirkt habe. Einige interviewte Schulleitungen befürchten zudem, dass die durch die vormalige Schulpflege gewährte Autonomie durch die neue Führung durch den Gemeinderat abnimmt. In diesen Fällen wird die Abschaffung der Schulpflegen bedauert und es würde begrüsst, wenn der Kanton diesbezüglich mehr mitsteuern und mehr Ressourcen zur Verfügung stellen würde.



- *Höhere Belastung durch Wegfall der Schulpflege als Puffer:* Vorgesetzte und Schulleitungen führten an, dass die Schulpflege als Puffer zwischen den verschiedenen Parteien und besonders gegenüber den Eltern fungiert hatte. Durch den Wegfall sei die Belastung für die Schulleitungen gestiegen.
- *Mehraufwand durch Erarbeitung der neuen Strukturen:* Gemäss Interviews mit den Schulleitungen entstand durch die Abschaffung der Schulpflegen ein initialer Mehraufwand, da neue Prozesse und Strukturen (z.B. Sitzungsgefässe, Funktionendiagramme) sowie Dokumente erarbeitet werden mussten.

#### I Kaum Veränderung bei einigen Schulträgern

23 Prozent der befragten Schulleitungen sind der Meinung, dass die Abschaffung der Schulpflege keine Folgen für die Professionalität der Zusammenarbeit und für die Trennung von strategischen und operativen Aufgaben hatte. Aus Sicht der Vorgesetzten hat sich wenig verändert, wenn ehemalige Schulpflegemitglieder heute das Ressort Schule führen. Diese Wahrnehmung wurde von einigen Schulleitungen bestätigt (v.a. in Kreisschulen). Auch wenn die Entscheidungsbefugnisse bei den (Standort-)Schulleitungen liegen, habe sich in der Zusammenarbeit wenig verändert.

### 4.3 Zusammenarbeit mit dem Kanton

#### I Mehrheitlich gute Zusammenarbeit mit dem Kanton

Die Zusammenarbeit mit dem Kanton wurde von den interviewten Experten/-innen und Schulleitungen grundsätzlich als gut beurteilt. In den Interviews mit den Schulleitungen wurden weitere Punkte genannt:

- Die Zusammenarbeit mit dem Kanton und der Schulaufsicht wird unterschiedlich erlebt und hängt stark von der jeweiligen *Ansprechperson* ab. Einzelne Schulleitungen fühlen sich durch das BKS zu wenig unterstützt und erachten die Weisungen des BKS als zu realitätsfern.
- Insbesondere die *verfügbaren Dokumente* werden – vor allem im Vergleich mit anderen Kantonen – von den Schulleitungen als sehr hilfreich erachtet.
- Einige Schulleitungen kritisieren, dass sie bei Fragen ans BKS *keine persönliche Antwort* erhalten, sondern auf die Webseite verwiesen werden. Ein/-e Vorgesetzte/-r forderte, dass das BKS rascher auf Anfragen der Schulleitungen eintrete (z.B. Wochenfrist).
- Zudem wünschen sich die interviewten Schulleitungen eine klare Haltung des BKS und klare Antworten, die zur Stärkung der Schulleitung beitragen, beispielsweise zur Förderung von Frauen in der Schulleitungsfunktion.

#### I Schulleitungen sind mehrheitlich zufrieden mit der Unterstützung durch das BKS

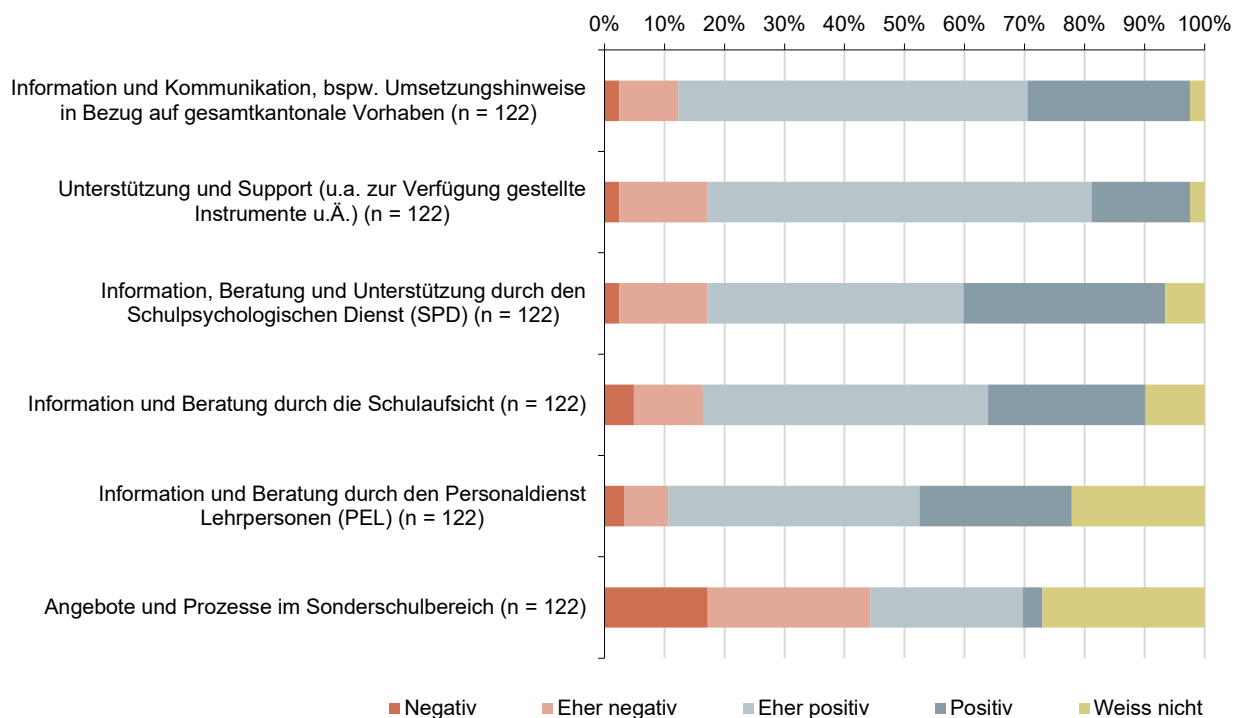
In der Online-Befragung beurteilten die Schulleitungen die Leistungen des BKS mehrheitlich eher positiv. Darstellung D 4.3 zeigt, dass besonders die Information und Kommunikation (85%), die Unterstützung und der Support (80%) und der Schulpsychologische Dienst (76%) positiv bewertet werden.

Ein Drittel der Befragten (44 Nennungen) ergänzte ihre Beurteilung: Mehrmals wurde darauf hingewiesen, dass der Sonderschulbereich nicht gut geregelt sei. So dauere der Prozess bis zu einer Entscheidung teilweise zu lange und das Angebot im Sonderschulbereich sei zu klein. Weiter wurde kritisiert, dass das BKS den Personalmangel nicht genügend wahrnehme und zu hohe Qualitätsanforderungen stelle, die mit den mangelnden Ressourcen nicht umsetzbar seien. Die Schulaufsicht wird teilweise auch als zu abwesend wahrgenommen. Positiv werden die Beratungsangebote bewertet.

### I Sonderschulbereich als ungelöstes Problem

Eine der grössten Herausforderungen und ein bisher ungelöstes Problem im Kanton Aargau stellt auch aus Sicht der interviewten Schulleitungen derzeit die Beschulung von Kindern und Jugendlichen mit Sonderschulbedarf dar. Gemäss Interviewaussagen mangelt es im Kanton Aargau an Therapieplätzen, so dass Kinder und Jugendliche teilweise bis zu einem halben Jahr nicht beschult werden.<sup>45</sup> Dieser Punkt wurde auch in der Online-Befragung schlecht beurteilt: So bewerten rund 44 Prozent die Angebote und Prozesse im Bereich Sonderschule als (eher) negativ (vgl. Darstellung D 4.3).

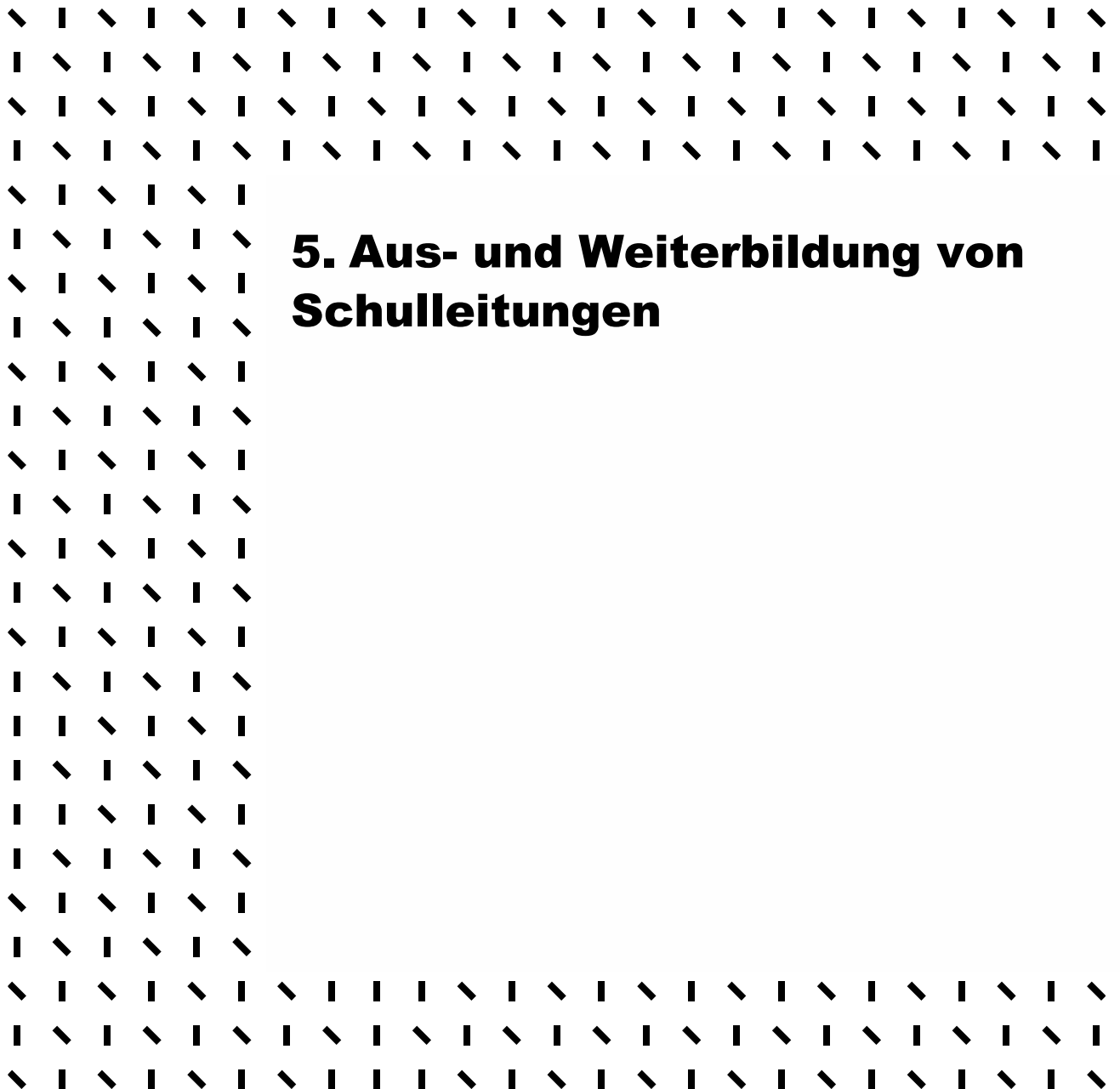
**D 4.3: Beurteilung der Unterstützung durch den Kanton**



Quelle: Darstellung Interface/KPM, Schulleitungsbefragung Oktober 2022.

Legende: Die Frage lautete: «Wie beurteilen Sie insgesamt die Leistungen des Departments BKS in Bezug auf die folgenden Aspekte?»

<sup>45</sup> Inzwischen hat der Kanton Aargau Massnahmen im «Projekt Sonderschulung» ergriffen, vgl. <https://www.schulen-aargau.ch/regelschule/projekte/projekt-sonderschulung> (Zugriff am 21.07.2023).



## **5. Aus- und Weiterbildung von Schulleitungen**

In diesem Kapitel wird zunächst dargelegt, welches aus Sicht der Befragten die zentralen Schulleitungsaufgaben sind und welche Kompetenzen dazu zentral sind (vgl. Abschnitt 5.1). Zweitens werden die Qualitätskriterien einer zeitgemässen Schulleitungsaus- und -weiterbildung diskutiert (vgl. Abschnitt 5.2). Drittens wird das Angebot der PH FHNW mit anderen Kantonen verglichen (vgl. Abschnitt 5.3) und viertens überprüft, inwieweit die derzeitige Schulleitungsausbildung an der PH FHNW die Qualitätskriterien erfüllt und die wichtigen Kompetenzen vermittelt (vgl. Abschnitt 5.4). Die Ergebnisse basieren auf der Online-Befragung, Interviews mit Experten/-innen, Schulleitungen, Vorgesetzten und Lehrpersonen sowie dem interkantonalen Vergleich.

### 5.1 Erforderliche Kompetenzen von Schulleitungen

Dieser Abschnitt beleuchtet zunächst anhand der fünf Arbeitsfelder des Berufsauftrags die zentralen Aufgaben von Schulleitungen und welche Anforderungen diese an die Schulleitungen stellen. Anschliessend wird dargelegt, welche Kompetenzen und Kenntnisse dazu nötig sind.

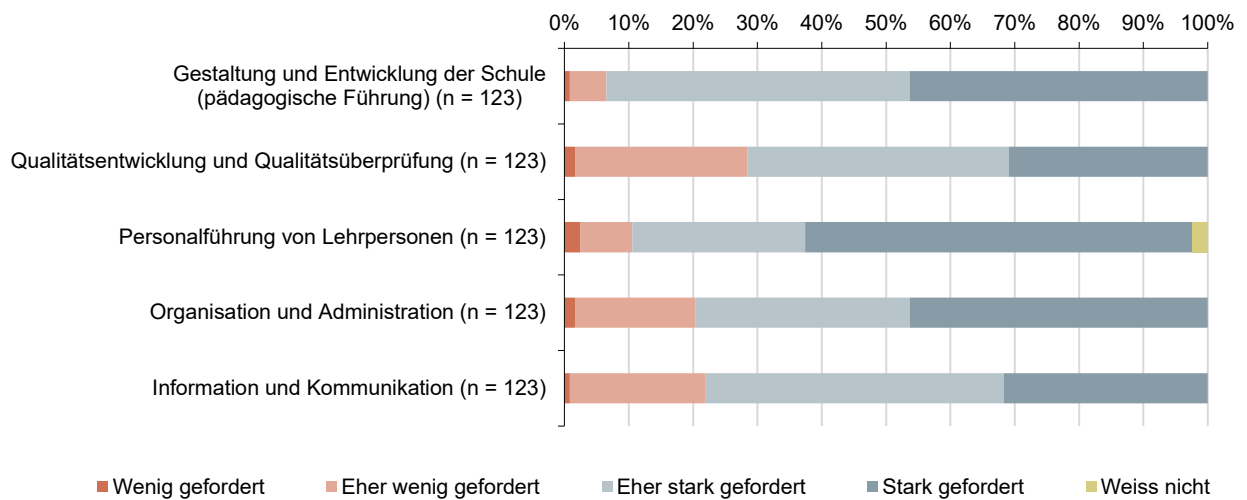
#### I Personalführung und Kommunikation als zentrale Aufgaben von Schulleitungen

Entlang der fünf Arbeitsfelder des Berufsauftrags werden nachfolgend wichtige Aufgaben und Kompetenzen beschrieben. Die Online-Befragung zeigt, dass die Schulleitungen unterschiedlich stark gefordert sind (vgl. Darstellung D 5.1) und sich unterschiedlich kompetent fühlen (vgl. Darstellung D 5.2). Insgesamt besteht eine gute Passung von Anforderungen und Kompetenzen.

- *Personalführung*: Die interviewten Experten/-innen und Schulleitungen erachten Personalführung, -entwicklung und -management als die prioritären Aufgaben von Schulleitungen. Die Darstellungen D 5.1 und D 5.2 zeigen, dass die Schulleitungen in der Personalführung besonders stark gefordert sind, sich aber kompetent fühlen. Schulleitungen mit mehr Berufserfahrung fühlen sich signifikant kompetenter. In den Interviews betonten die Schulleitungen, dass die Personalführung weit mehr Ressourcen bindet als dafür vorgesehen sind. Gründe dafür sehen sie im Personalmangel, in der hohen Fluktuation, vielen krankheitsbedingten Ausfällen und aufwändigen, teilweise juristisch komplizierten Personaltrennungsprozessen.
- *Information und Kommunikation*: Als ebenso zentral erachtet werden Kooperations- und Kommunikationsaufgaben. Die Funktion der Schulleitung wird als «Beziehungsberuf» beschrieben, da sie aus Sicht der interviewten Experten/-innen, Schulleitungen und Lehrpersonen mit verschiedenen Menschen (z.B. Lehrpersonen, Eltern, Fachpersonen, Behörden) umgehen und Öffentlichkeitsarbeit leisten müssen. Schulleitungen mit mehr Berufserfahrung fühlen sich signifikant kompetenter. Gesamtschulleitungen fühlen sich in diesem Arbeitsfeld signifikant weniger kompetent als Schulleitungen in anderen Funktionen.

- *Organisation und Administration:* Schulleitungen sollten aus Sicht von interviewten Experten/-innen und Schulleitungen fähig sein, eine (multiprofessionelle) Organisation zu führen und weiterzuentwickeln. Dies erfordert betriebswirtschaftliches und rechtliches Wissen, Kenntnisse in Öffentlichkeitsarbeit, Krisenintervention und digitale Kompetenzen. Aus Sicht der Experten/-innen geht es beim operativen Management zudem darum, sicherzustellen, dass eine Schule im Alltag reibungslos funktioniert und Raum für Gestaltungsmöglichkeiten bietet. Wie stark Schulleitungen selbst über operative Fähigkeiten verfügen müssen, wird von den Interviewten unterschiedlich beurteilt und hängt unter anderem von der Grösse der Schule und der Schulleitungsfunktion ab. Nach Ansicht der interviewten Schulleitungen ist eine Gesamtschulleitung vor allem darin gefordert, zwischen den Bedürfnissen der Lehrerschaft und der Politik eine gute Balance zu finden. Eine Standorttschulleitung muss sicherstellen, dass das gesamte Lehrkollegium die auf politischer Ebene gestellten Anforderungen umsetzt und akzeptiert. Schulleitungen an grossen Schulen und an Oberstufen fühlen sich in diesem Arbeitsbereich signifikant stärker gefordert als Schulleitungen an kleinen und mittleren Schulen respektive auf Kindergarten- und Primarstufe. Gleichzeitig fühlen sich Schulleitungen an Kleinschulen und weibliche Schulleitungen signifikant weniger gefordert. Stufenleitungen fühlen sich signifikant weniger kompetent als Befragte in anderen Funktionen. Zudem besteht ein signifikant positiver Zusammenhang zwischen Berufserfahrung und dem Gefühl der Kompetenz.
- *Pädagogische Führung:* Die interviewten Schulleitungen betonen vor allem die Bedeutung der Unterrichtsentwicklung, unter anderem im Zusammenhang mit der Digitalisierung der Schule. Aus Sicht der Lehrpersonen verlangen diese Aufgaben pädagogische Erfahrung. Die Darstellungen D 5.1 und D 5.2 zeigen, dass dieses Arbeitsfeld die Schulleitungen stark fordert, sie sich darin aber auch kompetent fühlen. Schulleitungen mit ausserkantonaler Berufserfahrung fühlen sich signifikant kompetenter.
- *Qualitätsentwicklung und -überprüfung:* Aus Sicht der interviewten Experten/-innen der PHs sollten Schulleitungen eine fachlich begründete Vorstellung bezüglich der Qualität von Bildungsprozessen haben, die durch aktuelle Trends und gesetzliche Grundlagen untermauert ist. Dazu gehört auch die Gestaltung von Lehr- und Lernprozessen, die Umsetzung einer pädagogischen Vision und die Evaluation dieser Prozesse. Die Darstellungen D 5.1 und D 5.2 zeigen, dass die Schulleitungen in diesem Bereich am wenigsten gefordert sind, aber auch die tiefste Kompetenz aufweisen. Dabei gibt es Unterschiede zwischen den Schulleitungsfunktionen und -modellen: Im Vergleich zu anderen Schulleitungsmodellen fühlen sich Einzelschulleitungen signifikant stärker gefordert, jene im Konferenzmodell hingegen signifikant weniger. Bei der Bewältigung der entsprechenden Aufgaben fühlen sich Stufenleitungen signifikant weniger kompetent als Befragte in anderen Funktionen. Zudem besteht ein signifikant positiver Zusammenhang zwischen Berufserfahrung und der gefühlten Kompetenz.

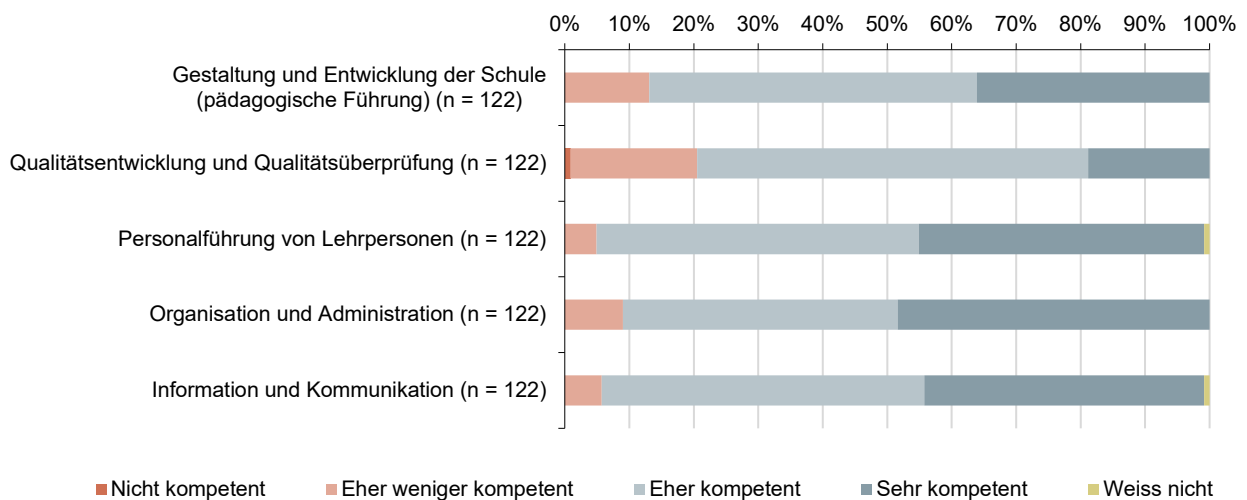
**D 5.1: Relevanz der fünf Arbeitsfelder des kantonalen Berufsauftrags**



Quelle: Darstellung Interface/KPM, Schulleitungsbefragung Oktober 2022.

Legende: Die Frage lautete: «Wie stark sind Sie aktuell bei der Bewältigung der Aufgaben in den fünf Feldern des kantonalen Berufsauftrags gefordert?»

**D 5.2: Sicherheit im Umgang mit den fünf Arbeitsfeldern des Berufsauftrags**



Quelle: Darstellung Interface/KPM, Schulleitungsbefragung Oktober 2022.

Legende: Die Frage lautete: «Wie kompetent fühlen Sie sich bei der Bewältigung der Aufgaben in den folgenden Bereichen?»

**I Bedeutsame Kompetenzen**

Im Anforderungsprofil des Kantons Aargau sind insgesamt 17 Kompetenzen festgehalten. Die befragten Schulleitungen bewerteten in der Online-Befragung deren Wichtigkeit für die Schulleitungsfunktion (vgl. Abschnitt A 5 im Anhang). Die Resultate bestätigten die Einschätzung der interviewten Experten/-innen und Schulleitungen, wonach die Vielfalt an zu bewältigenden Aufgaben zahlreiche verschiedene Kompetenzen voraussetzt:

- *Selbstkompetenzen:* Aus Sicht fast aller Schulleitungen sind Reflexionsfähigkeit, Planungskompetenz, Analysefähigkeit und strategisches Denken für ihre Funktion (eher) wichtig (vgl. Darstellung DA 9 im Anhang). Insbesondere Planungskompetenz und Selbstmanagement werden von den Lehrpersonen als wichtig erachtet, da Schulleitungen in der Lage sein müssen, viele verschiedenen Aufgaben gleichzeitig auszuführen.
- *Sozialkompetenzen:* Für Lehrpersonen ist Sozialkompetenz am wichtigsten. Die Fähigkeit, sich in andere Mitarbeitende hineinzusetzen und individuell auf sie einzugehen, ist für sie eine Grundvoraussetzung für die Schulleitungsfunktion. Kommunikationsfähigkeit, Kooperationsfähigkeit und Durchsetzungsfähigkeit werden von fast allen Schulleitungen als wichtig bewertet (vgl. Darstellung DA 10 im Anhang).
- *Kompetenzen der Selbstorganisation:* Für die Schulleitungsfunktion sind Resilienz, Zielfokussierung und Entscheidungsfreude erforderlich. Ein Fünftel der Schulleitungen erachtet unternehmerisches Handeln als eher unwichtig (vgl. Darstellung DA 11 im Anhang). Auch für die Lehrpersonen sind diese Kompetenzen wichtig. Sie bezeichnen die ideale Schulleitung mehrfach als «Organisationstalent», das problemlos «viele verschiedene Hüte tragen» kann.
- *Führungskompetenzen:* In der Online-Befragung wurde zwischenmenschliche Offenheit als wichtigste Führungskompetenz bewertet. Neben Lernbereitschaft, Loyalität und Diversitätskompetenz sind auch transaktionale und transformationale Führungskompetenzen von Bedeutung (vgl. Darstellung DA 12 im Anhang). Der Stellenwert der Führungskompetenzen wird von den verschiedenen Gruppen unterschiedlich bewertet: Während sie für die Vorgesetzten zentral sind, bewerten Lehrpersonen die Führungskompetenzen nicht als besonders wichtig. Für sie ist es wichtiger, dass die Schulleitung ihnen die nötigen Freiräume lässt, sie in Entscheidungen einbezieht und ihnen stets ehrlich und offen begegnet.

Zudem wurden die Schulleitungen zu weiteren Kompetenzen befragt:

- *Fachliche Kompetenzen:* Darstellung DA 13 im Anhang zeigt, dass Fachkompetenzen in Führung und Management (z.B. HR, Krisen- und Konfliktmanagement) sowie Pädagogik als wichtig erachtet werden. Als am wenigsten wichtig für ihre Tätigkeit erachten die Schulleitungen administrative (z.B. administrative Abläufe, Buchhaltung) und politisch-rechtliche Fachkompetenzen (z.B. politische Prozesse, Rechtsfragen). Fast ein Fünftel der Schulleitungen hält sonderpädagogische Kenntnisse für (eher) unwichtig. Mit Ausnahme des Personalmanagements messen die Schulleitungen den fachlichen Kompetenzen tendenziell eine tiefere Bedeutung zu als den anderen diskutierten Kompetenzen (Selbst-, Sozial-, Führungs- und Schlüsselkompetenzen). Die Lehrpersonen hingegen messen den fachlichen Kompetenzen eine hohe Bedeutung zu und wünschen sich häufig, dass die Schulleitungen zumindest in einem kleinen Pensum unterrichten. Die hohe Bedeutung der fachlichen Kompetenzen ist mitunter ein Grund für die kritische Haltung gegenüber Quereinsteiger/-innen. Die Vorgesetzten bewerten die Bedeutung der Fachkompetenzen unterschiedlich. Sie sehen insbesondere Unterschiede nach Schulleitungsfunktion (HR- und Führungskompetenzen wichtiger für Gesamt-/Hauptschulleitung, pädagogisches Wissen wichtiger für Standort-/Stufenleitung). Politisches Verständnis erachten Experten/-innen sowie einige Vorgesetzte als wichtig, da die Schulleitung durch die Abschaffung der Schulpflegen einem politischen Gremium unterstellt ist und wissen muss, wie in politischen Prozessen gute Bedingungen für die Schule ausgehandelt werden können.

- *Weitere Schlüsselkompetenzen*<sup>46</sup>: Wichtige Schlüsselkompetenzen von Schulleitungen umfassen Verlässlichkeit, Prioritätensetzung und die Fähigkeit, sich abzugrenzen, aber auch Humor, Gelassenheit und Authentizität. Wichtig erscheint auch Flexibilität (vgl. Darstellung DA 14 im Anhang). Lehrpersonen erachten zusätzlich Ehrlichkeit gegenüber dem Personal als eine wichtige Schlüsselkompetenz.

Bei der Bewertung der Kompetenzen zeigen sich in der Online-Befragung verschiedene funktionsbezogene Unterschiede: Stufen- und Standortleitungen messen verschiedenen Kompetenzen eine signifikant geringere Bedeutung zu (Durchsetzungsfähigkeit, strategisches Denken, Planungskompetenzen, betriebswirtschaftliche Kenntnisse, Qualitätsmanagement, Change Management, unternehmerisches Handeln), während Hauptschulleitungen verschiedene Kompetenzen als signifikant wichtiger einschätzen (unternehmerisches Handeln, Entscheidungsfreude, zwischenmenschliche Offenheit, transaktionale Führung, Qualitätsmanagement, Change Management, Humor). Gesamtschulleitungen bewerten wiederum einige Kompetenzen signifikant niedriger (Diversitätskompetenz, transaktionale Führung).

## 5.2 Qualitätskriterien einer zeitgemässen Aus- und Weiterbildung von Schulleitungen

### I Bedeutung eines hohen Praxisbezugs der Schulleitungsausbildung

Die interviewten Experten/-innen und Schulleitungen sind der Ansicht, dass sich eine gute Aus- und Weiterbildung von Schulleitungen durch einen starken Praxisbezug auszeichnet. Das Lernen soll kontextspezifisch erfolgen und die Theorie mit der «gelebten Praxis» verknüpft werden. Implizit wird davon ausgegangen, dass Führung lern- und entwickelbar ist. Aus Sicht der interviewten Experten/-innen der PHs ist es wichtig, dass die Aus- und Weiterbildung nicht nur über Erfahrungen der Praxis konzipiert wird, sondern auch wissenschaftlich fundiert ist. Schulleitungen sollen durch die Aus- und Weiterbildung ein Repertoire an theorie- und modellbasierten Handlungsmöglichkeiten erwerben, das sie in der Praxis anwenden und ausprobieren können. Diese würden vor allem bei der Analyse von Herausforderungen helfen und ein zu schnelles Festlegen auf eine Lösung verhindern. Eine rein praktische Ausrichtung der Aus- und Weiterbildung von Schulleitungen im Sinne einer Berufsausbildung wird nicht als zielführend erachtet. Die interviewten Schulleitungen stimmen dieser Aussage nur selten zu. Ein hoher Praxisbezug der Ausbildung hat für die Schulleitungen deutlich mehr Bedeutung, wie auch in der Online-Befragung bestätigt wurde (vgl. Darstellung D 5.4).

### I Bedeutung einer breiten Grundausbildung und von modular gestalteten Vertiefungskursen

Die interviewten Experten/-innen und Schulleitungen sind sich einig darin, dass es eine gute Grundausbildung für Schulleitungen braucht, in der angehende oder bereits amtierende Schulleitungen die notwendigen Kompetenzen erwerben. Im späteren Berufsalltag fehle die Zeit für eine umfangreiche Weiterbildung in Form eines CAS oder MAS, die zudem von einzelnen Schulleitungen als abschreckend empfunden werden. Ein CAS als Grundausbildung reicht nicht mehr aus, so die interviewten Experten/-innen der PHs und viele Lehrpersonen. Die Experten/-innen erachten mindestens ein DAS als notwendig.

Ein modularer Aufbau der Aus- und Weiterbildung wird von den interviewten Experten/-innen der PHs grundsätzlich als sinnvoll erachtet, um dem unterschiedlichen Bedarf der Schulleitungen gerecht zu werden und um je nach Funktion und bestehenden Kompetenzen differenzierte Schwerpunkte setzen zu können. Entscheidend ist aus Sicht der

<sup>46</sup> Die Auswahl der zu bewertenden Schlüsselkompetenzen basiert auf wichtigen Nennungen in den explorativen Interviews mit Schulleitungen und Experten/-innen.



interviewten Experten/-innen die Passung zwischen der Aus- respektive Weiterbildung und der Funktion, die eine Schulleitung in einer Schule übernimmt. Das Aus- und Weiterbildungsangebot sollte deshalb möglichst gut auf die verschiedenen Führungsfunktionen in der Schule abgestimmt sein. Dabei zeigt sich ein gewisser Zielkonflikt zwischen einem modularen Aufbau und dem besonders von Lehrpersonen geäußerten Wunsch nach ausgebildeten Schulleitungen bereits bei Stellenantritt.

#### I Bedeutung von Austausch in Peer-Gruppen

Eine gemeinsame Grundausbildung hat aus Sicht der Experten/-innen der PHs zudem den Vorteil, dass kontinuierliche Lerngruppen entstehen, die über die Ausbildung hinaus als Peer-Gruppe eine wichtige Unterstützungsfunktion übernehmen können. Die Bedeutung der Peer-Gruppe wird auch von den interviewten Schulleitungen und Experten/-innen aus der Praxis betont, da man voneinander lernen könne und sich durch die Peer-Gruppe im Alltag unterstützt fühle. Die Schulleitungen erachten es als sehr hilfreich, wenn sie beispielsweise in Interventionsitzungen Herausforderungen ihres Alltags gemeinsam reflektieren und mögliche Handlungsoptionen erarbeiten können. Die während der Ausbildung entstehenden Austauschgruppen würden teilweise über die Ausbildung hinaus bestehen bleiben und auch im Berufsalltag als Austausch- und Unterstützungsgefäß genutzt werden.

#### I Bedürfnis für Stellvertretungslösungen

Aus Sicht der Schulleitungen würde die Attraktivität von Weiterbildungen steigen, wenn es Stellvertretungen während der Aus- oder Weiterbildung gäbe.<sup>47</sup> Da dies kaum der Fall sei, werden zwei- bis dreitägige Weiterbildungskurse für Schulleitungen als praktikabler erachtet, um sich nach Bedarf vertieft mit einem Thema auseinanderzusetzen. Hilfreich wäre es aus Sicht einiger Schulleitungen zudem, wenn sie während der Grundausbildung in einem reduzierten Pensum als Schulleitung arbeiten könnten und in die neue Funktion eingeführt würden.

#### I Assessment als Teil der Grundausbildung konzipieren

Die meisten interviewten Experten/-innen, Lehrpersonen und Schulleitungen fänden ein Assessment in der Grundausbildung sinnvoll. Dies wurde auch in der Online-Befragung mehrheitlich befürwortet, wie Darstellung D 5.4 zeigt. Wie bereits in Kapitel 3 aufgezeigt, sollte das Assessment bereits vor Übernahme der Schulleitungsfunktion erfolgen. Es wird als zentral erachtet, dass im Rahmen der Ausbildung zur Schulleitung geprüft wird, ob die Passung stimmt. Angehende Schulleitungen sollten eine Lernbegleitung erhalten, die ihnen hilft, das individuelle Kompetenzprofil mit entsprechenden Wahlpflichtmodulen auszubauen und kontinuierlich weiterzuentwickeln. Das Assessment könnte aus Sicht der Experten/-innen aus der Praxis wiederholt durchgeführt werden, um den individuellen Bedarf nach Weiterbildungen für Schulleitungen in verschiedene Phasen ihrer Berufskarriere aufzuzeigen. Die PH FHNW hat ein solches Assessment-Verfahren bereits entwickelt.<sup>48</sup> Dessen Umsetzung ist aber mit hohen Kosten verbunden.

#### I Herausfordernde Entwicklung von Studiengängen

Eine Herausforderung ist aus Sicht eines/einer Experten/-in der PH, dass die Ausbildung dem Berufsfeld vorausseilt. Die PHs würden verschiedene CAS mit unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen konzipieren. In der Praxis gebe es aber noch kaum solche spezia-

<sup>47</sup> Gemäss Auskunft des BKS werden für das CAS «Schulleitung» gewisse Stellvertretungskosten übernommen.

<sup>48</sup> Angebot «Die Richtigen finden», vgl. <https://www.fhnw.ch/de/weiterbildung/paedagogik/nach-format/beratungsstellen-und-beratungsangebote/fachstelle-berufseignungsassessment/die-richtigen-finden>.

lisierten Funktionen, weil dazu oft die Ressourcen fehlen würden. Es bleibe schliesslich in der Verantwortung der PH, Innovation zu betreiben und das Angebot der Nachfrage entsprechend zu gestalten respektive mit den Bedürfnissen der kantonalen Volksschulämter abzustimmen.

### 5.3 Aus- und Weiterbildungsangebote der PH FHNW im interkantonalen Vergleich

Im interkantonalen Vergleich wurden die PH FHNW, die PH Bern, die PH Luzern und die PH Zürich bezüglich ihrer Aus- und Weiterbildungsangebote für Schulleitungen analysiert (Stand Juli 2022). Alle vier PHs bieten eine Ausbildung für Schulleitungen an.

- *Unterschiedlicher Umfang der Ausbildung:* Die Ausbildungen unterscheiden sich bezüglich Art und Umfang des Lehrgangs. Nur die PH FHNW bietet einen Zertifikatslehrgang (CAS) mit 450 Stunden an. Alle anderen PHs (Bern, Luzern, Zürich) bieten einen Diplomelehrgang (DAS) mit 900 Stunden an.
- *Abstützung auf theoretisches Modell:* Alle PHs basieren ihre Schulleitungsausbildung auf einem theoretischen Modell: dem Neuen St. Galler Management Modell<sup>49</sup> (PH FHNW), dem St. Galler Schulmodell<sup>50</sup> (PH Luzern) oder einem selbst entwickelten Orientierungsrahmen für Schulleitungen (PH Bern) respektive dem selbst entwickelten Zürcher Schulführungsmodell (PH Zürich).
- *EDK-Anerkennung prägt Inhalte:* Die Schulleitungsausbildungen der PH FHNW, PH Luzern und PH Zürich<sup>51</sup> sind EDK-angelernt. Dadurch sind die Inhalte stärker vorgegeben als an der PH Bern, die ihre Ausbildung stärker flexibilisiert und thematisch ausgebaut hat. Im Vergleich zu den anderen PHs sind die Themen Digitalität, Gesundheit, Inklusion, Konfliktmanagement und Strategie an der PH FHNW zudem weniger offensichtlich im Fokus.
- *EDK-Anerkennung prägt Zulassungsbedingungen:* Aufgrund der EDK-Vorgaben sind die Zulassungsbedingungen an der PH FHNW, PH Luzern und PH Zürich grundsätzlich strenger (z.B. nötige Designation als Schulleitung), es besteht allerdings auch die Möglichkeit der Aufnahme «sur dossier». Im Gegensatz dazu stehen die Schulleitungsausbildung an der PH Bern und gewisse Module der PH Zürich auch Lehrpersonen und Personen mit Führungserfahrung aus dem nicht-schulischen Bereich offen. Diese können an der PH Zürich später an das DAS Schulleitung angerechnet werden.
- *Weiterbildungsangebote:* Die Weiterbildungsangebote der vier PHs sind vielfältig. Alle bieten mehrere Weiterbildungslehrgänge (CAS, DAS, MAS) und verschiedene kürzere Kurse an. Die PH FHNW hat ein breites Angebot an Zertifikatslehrgängen. Die PH Bern hat ein grosses Angebot an kürzeren Weiterbildungskursen und bietet die Möglichkeit für ein kantonal finanziertes Schulleitungs-Sabbatical von drei oder sechs Monaten. Die PH Zürich veranstaltet mehrere Tagungen (z.B. «Schulführung», Symposium «Personalmanagement im Bildungsbereich»), während die PH Luzern eine Podcast-Reihe und virtuelle Mikro-Kurse hat.
- *Beratungsangebote:* Die Beratungsangebote aller PHs umfassen Coaching, Supervision oder Erfahrungsaustausch, die sowohl individuell als auch in Gruppen gebucht werden können. Die PH Zürich und PH Luzern bieten zusätzlich ein Mentoring für Schulleitungen im Berufseinstieg an.

<sup>49</sup> Rüegg-Stürm/Grand 2020.

<sup>50</sup> Dubs 2005.

<sup>51</sup> Seit dem Frühlingsemester 2023 ist die Schulleitungsausbildung an der PH Zürich stark modular aufgebaut. Einzelne Module können auch ohne Schulleitungsanstellung besucht werden. Zudem steht das Angebot auch Personen offen, die die Zulassungsbedingungen des EDK-Profiles nicht erfüllen. Sie absolvieren denselben Studiengang, jedoch ohne das Prädikat «EDK-angelernt» auf dem Diplom.

**I Exkurs: Entstehung und Entwicklung der Schulleitungsausbildung an der PH FHNW**

Die folgenden Aussagen basieren auf dem Experteninterview mit der PH FHNW.

*Politischer Entscheid zu EDK-anerkannter Schulleitungsausbildung:* Die Schulleitungsausbildung war im Kanton Aargau vor rund 15 Jahren sehr modular aufgebaut. Mit der Gründung der PH FHNW wurde beschlossen, eine kantonsübergreifend einheitliche Ausbildung zu etablieren. Im Auftrag des Bildungsraums Nordwestschweiz entwickelte die PH FHNW den EDK-anerkannten Lehrgang CAS «Schulleitung». <sup>52</sup>

*Begründung zur Konzipierung der Weiterbildungsangebote an der PH FHNW:* Im Gegensatz zu anderen Kantonen, die bestehende CAS zu einem DAS erweiterten, entschied sich die PH FHNW, ergänzend zum CAS «Schulleitung» zusätzliche qualifizierende Weiterbildungsangebote zu entwickeln. CAS-Lehrgänge wie «Schulentwicklung und pädagogische Schulführung» und «Digitale Transformation in der Schule» sind daraus entstanden und richten sich an Schulleitungen sowie Lehrpersonen mit bestimmten Führungsaufgaben oder Funktionen (z.B. PICTS). Im CAS «Change Management und Organisationsberatung» können sich Schulleitungen bereits seit einigen Jahren als Berater/-in weiterbilden. Auch das MAS «Change Management» wird seit mehreren Jahren angeboten. Diese Weiterbildungsangebote zielen darauf ab, dass Schulleitungen im Kontext ihres Berufsalltags sowie ihrer persönlichen Vorbildung bestimmte Kompetenzen vertiefen können, die sie zur Bewältigung ihres beruflichen Alltags brauchen.

*Rahmenbedingungen setzen Grenzen für Entwicklung des Angebots:* Die Konzeption dieser Qualifizierungsprogramme und zusätzlicher Weiterbildungs- und Beratungsangebote orientiert sich auch am Bedarf der Praxis. Gleichzeitig ist die PH FHNW an Leistungsvereinbarungen mit den Trägerkantonen gebunden und gewissermassen abhängig von Vorgaben seitens der Personalverbände. Im Kanton Aargau sind diese gemäss Weiterbildungsverordnung<sup>53</sup> befugt, Weiterbildungsangebote mitzugestalten.

#### 5.4 Aus- und Weiterbildungsangebote der PH FHNW

In diesem Abschnitt werden die Aus- und Weiterbildungsangebote der PH FHNW aus Sicht der interviewten Schulleitungen, Experten/-innen und Vorgesetzten sowie basierend auf der Online-Befragung bewertet.

Insgesamt zeigt sich ein Bedürfnis nach einer stärker modularisierten Aus- und Weiterbildung und einem stärkeren Praxisbezug. Viele Schulleitungen befürworten einen Ausbau der Schulleitungsausbildung mit dem CAS «Schulentwicklung und pädagogische Schulführung» oder dem CAS «Change Management und Organisationsberatung» (vgl. Darstellung D 5.4). Gleichzeitig findet ein Ausbau zu einem DAS/MAS insgesamt aber nur wenig Zustimmung bei den befragten Schulleitungen, wie Darstellung D 5.5 zeigt. Dies wurde in den Interviews damit begründet, dass der Umfang einer solchen Weiterbildung kaum mit dem Berufsalltag einer Schulleitung vereinbar ist. Die Schulleitungen erachten alle fünf Felder des Berufsauftrags als wichtige Themen für die Schulleitungsausbildung. Bei den Weiterbildungsinhalten besteht – ergänzend zum heutigen

<sup>52</sup> Davor gab es in allen Nordwestschweizer Kantonen verschiedene Ausbildungen für Schulleitungen. Der Beschluss zum EDK-anerkannten CAS «Schulleitung» war mit langen politischen Aushandlungsprozessen verbunden. Das CAS «Schulleitung» stellte eine Kompromisslösung dar und es gab von Beginn weg Kritik daran bezüglich der gesetzten Inhalte und der Dauer.

<sup>53</sup> Weiterbildungsverordnung, § 3 Abs. 3.

Angebot – ebenfalls ein Bedürfnis nach Themen der Personalführung sowie nach Themenschwerpunkten im Bereich der Sonderpädagogik.

#### 5.4.1 Grundausbildung (CAS «Schulleitung»)

##### I Ausbildung der heutigen Schulleitungen

Die Ergebnisse der Online-Befragung bestätigen, dass die meisten Schulleitungen das CAS «Schulleitung» der FHNW absolviert haben (75%, n = 242). Schulleitungen mit ausserkantonaler Erfahrung haben den Lehrgang signifikant seltener besucht.

##### I Beurteilung der besuchten Ausbildung

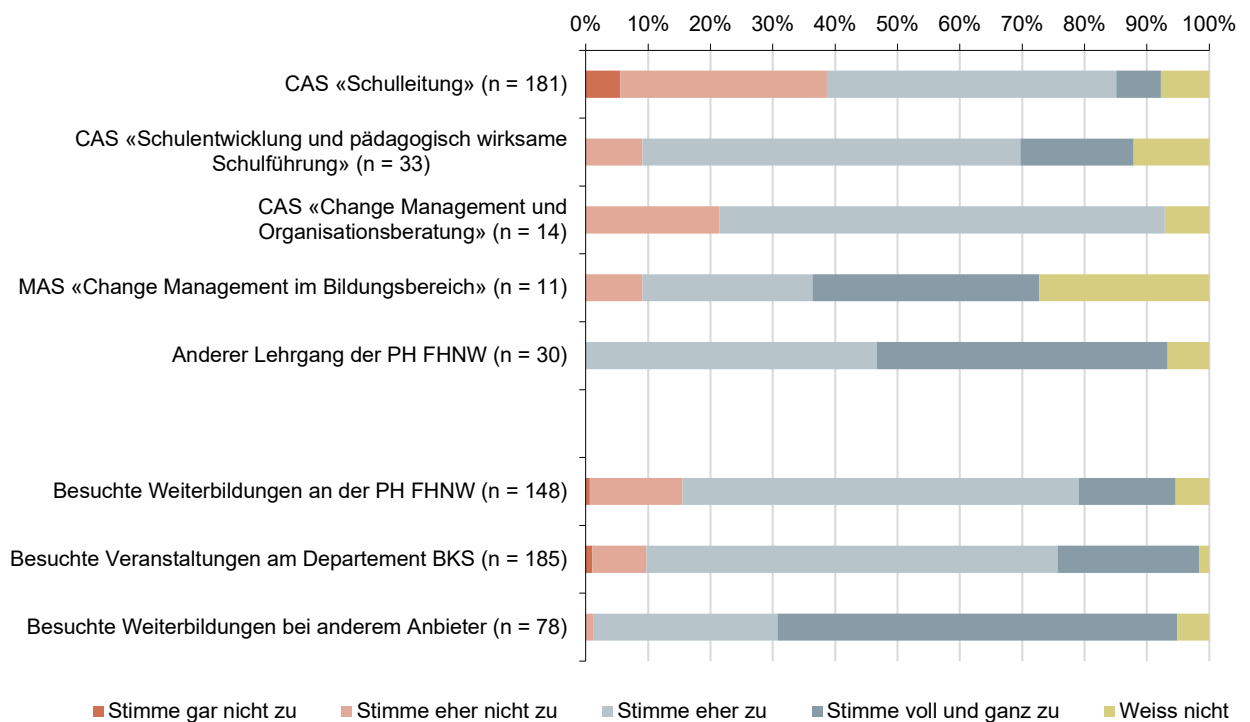
Darstellung D 5.3 zeigt, dass das CAS «Schulleitung» im Vergleich zu anderen Zertifikatslehrgängen an der PH FHNW deutlich kritischer bewertet wird. 39 Prozent sind (eher) unzufrieden damit. Es zeigt sich ein Bedürfnis nach einer stärkeren Ausrichtung des Studiengangs auf die Herausforderungen im Berufsalltag der Schulleitungen: Viele Schulleitungen waren der Meinung, dass diese nicht genügend thematisiert wurden (54%) und die Themen der Ausbildung zu wenig auf den spezifischen Kontext im Kanton Aargau ausgerichtet wurden (35%). Weitere wichtige Gründe für die tiefere Bewertung sind ein (eher) unausgewogenes Verhältnis zwischen Theorie und Praxis (50%, n = 181), und der (eher) fehlende Bezug zum Praxisalltag (42%). 39 Prozent waren (eher) nicht der Meinung, dass das CAS dazu beiträgt, dass sie ihre Kompetenzen im Hinblick auf die sich wandelnden beruflichen Anforderungen eigenständig weiterentwickeln können. Hingegen wurde die Dozierenden als fachlich kompetent eingeschätzt (77%). Die hier aufgeführten Punkte wurden bei den anderen Ausbildungsgängen positiver bewertet (vgl. Abschnitt 5.4.2). Gesamtschulleitungen bewerten die Relevanz der Unterrichtsinhalte für ihre Berufspraxis signifikant tiefer als Schulleitungen in anderen Funktionen. Co-Schulleitungen beurteilen folgende Aspekte signifikant positiver als Befragte in anderen Schulleitungsmodellen: Ausreichende Thematisierung aktueller Herausforderungen, Verhältnis von Theorie und Praxis.

Auch in den Interviews mit den Schulleitungen wurde deutlich, dass das CAS «Schulleitung» an der PH FHNW sehr unterschiedlich beurteilt wird. Einzelne Schulleitungen waren von dem Lehrgang enttäuscht und kritisieren den Lehrgang sowohl bezüglich der Inhalte als auch der Methodik und der Dozierenden, die aus ihrer Sicht eine zu theoretische Perspektive vertreten. Andere Schulleitungen waren sehr zufrieden mit der Ausbildung und beurteilen das CAS «Schulleitung» trotz der Kürze als lehrreich. Die interviewten Schulleitungen sind sich einig darin, dass es nicht einfach ist, im bestehenden Umfang der Ausbildung allen Themen gleichermassen gerecht zu werden. Was jedoch aus Sicht der allermeisten Schulleitungen zu kurz kommt, ist der Praxisbezug.

In den Interviews mit den Vorgesetzten wurde klar, dass diese wenig über die Schulleitungsausbildung wissen. Sie erwarten Vermittlung von Führungskennnissen und – falls nötig – pädagogischem Wissen, überlassen die Entscheidung aber den Schulleitungen.

Das CAS «Schulleitung» wurde gemäss den interviewten Experten/-innen der PH FHNW aufgrund einer internen Evaluation der PH FHNW kontinuierlich im Rahmen der EDK-Vorgaben weiterentwickelt. Die PH FHNW-interne Evaluation zeigt gemäss Aussage der PH FHNW auf, dass die einzelnen Module des CAS grundsätzlich als gut beurteilt werden. Aus Sicht der Absolventen/-innen des CAS «Schulleitung» gibt es gemäss der Online-Befragung im Rahmen der vorliegenden Evaluation jedoch keine Hinweise auf eine steigende Zufriedenheit, da kein signifikanter Zusammenhang zwischen der Anzahl Jahre an Berufserfahrung und der Zufriedenheit mit dem CAS «Schulleitung» besteht.

## D 5.3: Zufriedenheit mit besuchten Aus- und Weiterbildungen



Quelle: Darstellung Interface/KPM, Schulleitungsbefragung Oktober 2022.

Legende: Die Frage lautete: «Ich bin mit der Ausbildung insgesamt zufrieden.» respektive «Ich bin mit der/den Weiterbildung(en)/Tagung(en) insgesamt zufrieden.». Nicht dargestellt sind: CAS «Digitale Transformation» (n = 1), CAS «Pädagogischer ICT-Support (PICTS)» (n = 4), CAS «Lerncoaching» (n = 2).

### I Optimierungspotenzial der Schulleitungsausbildung im Kanton Aargau

Nur 25 Prozent der Befragten finden das CAS «Schulleitung» gut so, wie es ist, wie Darstellung D 5.5 zeigt. Auch alle interviewten Experten/-innen sind der Meinung, dass das CAS «Schulleitung» der PH FHNW den heutigen Anforderungen nicht mehr gerecht wird. Es zeigten sich folgende Wünsche (vgl. Darstellungen D 5.4 und D 5.5):

- *Modulare Gestaltung*: Es besteht ein Bedürfnis nach einer flexibler gestalteten Ausbildung durch eine Modularisierung (66%), einer stärkeren Berücksichtigung der individuellen Voraussetzungen (70%) und einer besseren Abstimmung auf die unterschiedlichen Schulleitungsfunktionen (56%). Experten/-innen der PHs regten in den Interviews zudem an, spezifische Angebote für Quereinsteigende zu entwickeln (sog. «QUEST-Programme»).
- *Praxisbezug*: Zudem besteht vielfach der Wunsch nach einem grösseren Praxisbezug (64%), beispielsweise durch stärkere Gewichtung des Erfahrungsaustausches (60%) oder einen «Seitenwechsel»<sup>54</sup> (49%). In den Interviews wurde der «Seitenwechsel» von Schulleitungen, die ein solches Praktikum absolviert haben, als sehr lehrreich beurteilt. In den Interviews wurde auch ein Praktikum an einer anderen Schule oder

<sup>54</sup> Bei einem Seitenwechsel sammeln Schulleitungen Erfahrungen in einer anderen Schule oder im ausserschulischen Bereich, beispielsweise der Privatwirtschaft. Die PH Luzern bietet ein entsprechendes Format in Form einer neunwöchigen Weiterbildung. Dabei werden die Personen von ihren Aufgaben entbunden, inwiefern eine Stellvertretung möglich ist, hängt vom Kanton oder der Gemeinde ab (<https://www.phlu.ch/weiterbildung/seitenwechsel.html>, Zugriff am 9.11.2023).

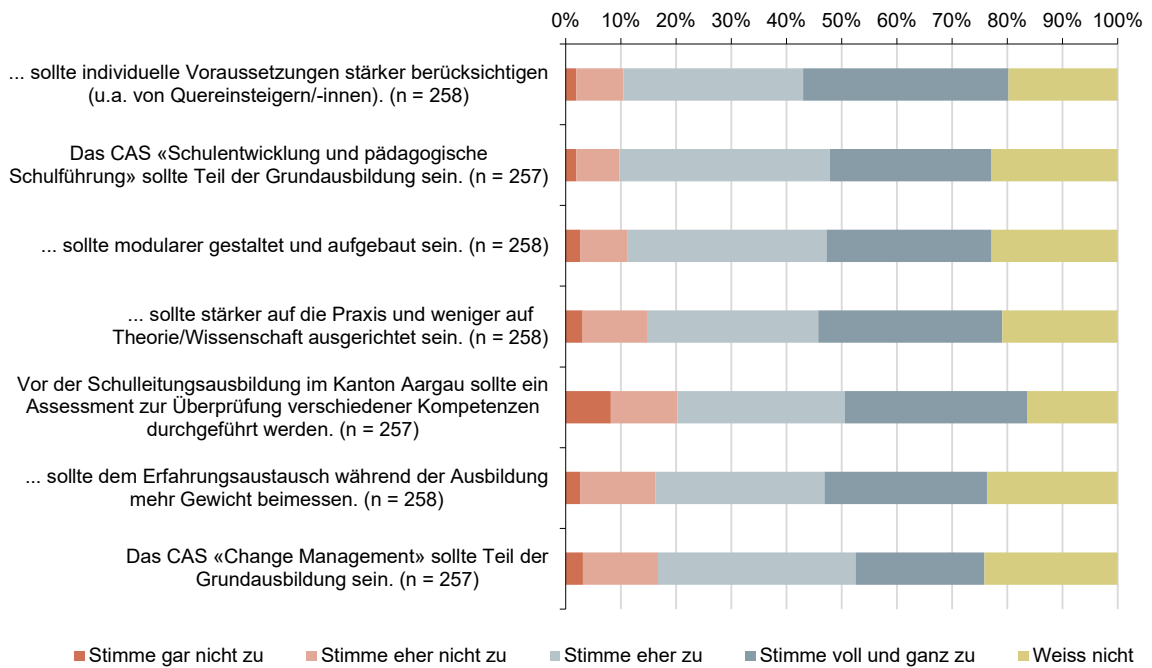
in der Privatwirtschaft sehr positiv beurteilt. Es wurde der Wunsch geäußert, dass vermehrt Dozierende aus der Praxis unterrichten, um einerseits die Erfahrungen aus der Praxis stärker zu gewichten und um andererseits dem Transfer des theoretischen Wissens in die Praxis mehr Bedeutung beizumessen.

- *Umfang der Ausbildung:* Eine Erweiterung der Grundausbildung um das CAS «Schulentwicklung und pädagogische Schulführung» (67%) oder das CAS «Change Management» (59%) wird eher positiv bewertet. Beides erachten auch die interviewten Experten/-innen aus der Praxis als sinnvoll. Das CAS «Digitale Transformation in der Schule» betrachten die Experten/-innen hingegen als spezialisierende Ausbildung von Lehrpersonen für bestimmte Funktionen (v.a. PICTS). Gleichzeitig befürworten aber nur wenige den Ausbau der Ausbildung auf ein DAS (35%) oder MAS (26%). Dies im Unterschied zu den Experten/-innen, die eine breitere und umfangreichere Grundausbildung im Rahmen eines DAS oder MAS empfehlen, um die Vielfalt an erforderlichen Kompetenzen vertiefter vermitteln zu können.
- *Themen:* Die Schulleitungen bewerteten elf Themen (inkl. die fünf Themen/Bereiche des Berufsauftrags) nach ihrer Wichtigkeit für die Schulleitungsausbildung. Die fünf Bereiche des Berufsauftrags wurden als die wichtigsten beurteilt: Besonders grosses Gewicht wird der Personalführung und -entwicklung beigemessen, das 65 Prozent der Befragten als wichtigstes Thema rangieren (n = 248). Im Mittelfeld rangieren die Themen Krisen- und Konfliktmanagement, Selbstmanagement und rechtliche Fragen. Als eher weniger wichtig werden Projektmanagement und -führung, betriebswirtschaftliche Kenntnisse und politische Prozesse eingestuft. 6 Prozent nannten weitere Themenschwerpunkte wie Auftrittskompetenz, Zusammenarbeit oder Umgang mit den Kommunalbehörden.
- *Weitere Vorschläge:* 8 Prozent der Befragten nannten weitere Optimierungsvorschläge, beispielsweise zu Zeitpunkt und Dauer der Ausbildung (Möglichkeit/Voraussetzung der Absolvierung des CAS «Schulleitung» vor Stellenantritt<sup>55</sup>, kürzere, aber intensivere Ausbildungsdauer), zum Format (mehr Mentoring) oder zu den Dozierenden (Führungserfahrung, höhere Qualität). Interviewte Schulleitungen wünschten den vermehrten Einsatz von Dozierenden aus anderen Fachbereichen sowie die Integration des Assessments in die Grundausbildung, um eine Passung sicherzustellen.

---

<sup>55</sup> Die PH FHNW hat für das Schuljahr 2023/24 bereits einige Änderungen umgesetzt. Beispielsweise wurde das CAS «Schulleitung» ausgedehnt, eine Blockwoche durch kürzere Blöcke von zwei bis drei Tagen ersetzt und die Schulleitungen können die dafür zugesprochenen Stellvertretungen flexibler einsetzen.

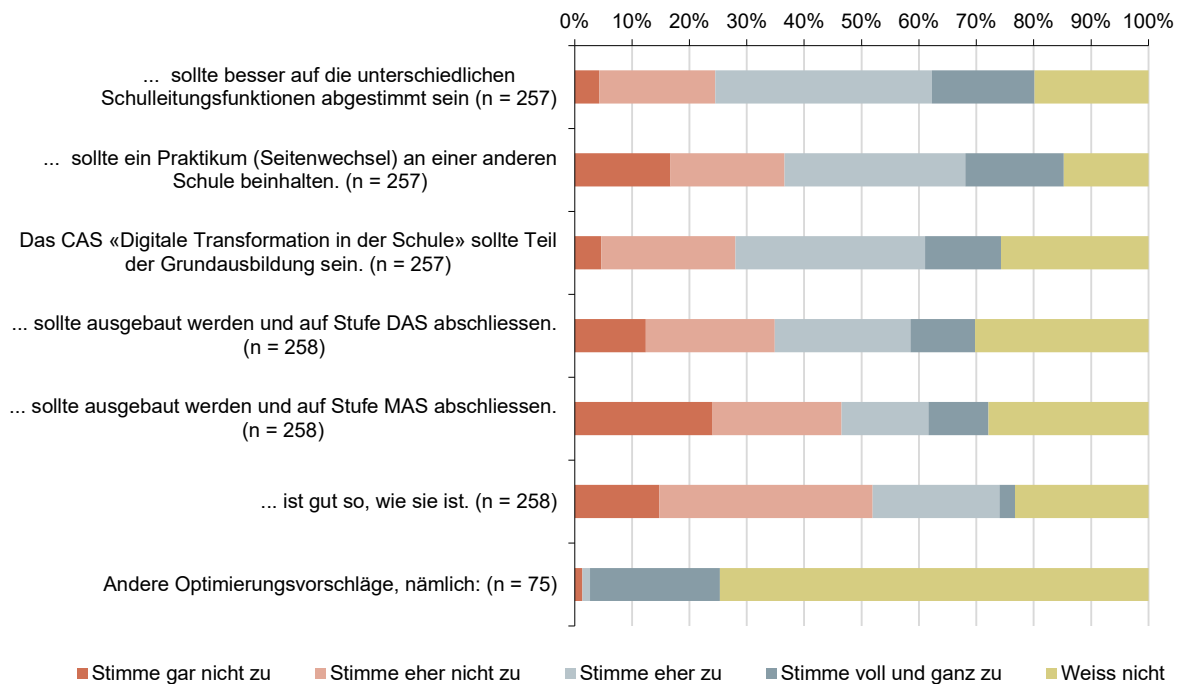
**D 5.4: Optimierungspotenzial der Schulleitungsbildung (1/2)**



Quelle: Darstellung Interface/KPM, Schulleitungsbefragung Oktober 2022.

Legende: Die Frage lautete: «Inwiefern stimmen Sie den folgenden Aussagen zur Grundausbildung für Schulleitungen im Kanton Aargau (CAS «Schulleitung») zu? Die Schulleitungsbildung ...»

**D 5.5: Optimierungspotenzial der Schulleitungsbildung (2/2)**



Quelle: Darstellung Interface/KPM, Schulleitungsbefragung Oktober 2022.

Legende: Die Frage lautete: «Inwiefern stimmen Sie den folgenden Aussagen zur Grundausbildung für Schulleitungen im Kanton Aargau (CAS «Schulleitung») zu? Die Schulleitungsbildung ...»

#### 5.4.2 Weiterbildung (CAS/MAS PH FHNW)

##### I Weiterbildungen der heutigen Schulleitungen

Im Vergleich zum CAS «Schulleitung» wurden die anderen Zertifikatslehrgänge der PH FHNW deutlich seltener besucht. An erster Stelle steht das CAS «Schulentwicklung und pädagogisch wirksame Schulführung» (14%, n = 242). Dieses wurde signifikant häufiger von Schulleitungen mit längerer Berufserfahrung absolviert. Andere Weiterbildungen der FHNW, wie beispielsweise das CAS «Change Management – Organisationsberatung» oder das MAS «Change Management im Bildungsbereich», wurden nur selten absolviert.<sup>56</sup> 13 Prozent der Befragten haben einen anderen Zertifikatslehrgang an der PH FHNW besucht (z.B. CAS «Aufbau eines schulinternen Qualitätsmanagements»). 14 Prozent haben keinen Zertifikatslehrgang der FHNW absolviert.

##### I Beurteilung der besuchten Weiterbildungen

Darstellung D 5.3 zeigt, dass die Schulleitungen insgesamt eher zufrieden mit den besuchten Zertifikatslehrgängen an der PH FHNW sind. Im Vergleich zum CAS «Schulleitung» wurden in den anderen Lehrgängen folgende Dimensionen deutlich besser bewertet (Durchschnitte über alle anderen Lehrgänge, n = 95):

- *Umfang*: Verglichen mit den Anforderungen des Arbeitsalltags ist der Umfang der Weiterbildung angemessen (83%).
- *Praxisbezug*: Den Dozierenden gelingt es, einen Bezug zum Praxisalltag herzustellen (78%), das Verhältnis zwischen Theorie und Praxis war ausgemessen (71%) und aktuelle Herausforderungen von Schulleitungen im Kontext der Volksschule werden im Unterricht ausreichend thematisiert (57%).
- *Stärkung der Schulleitungen*: Zudem stärken die besuchten Weiterbildungen die Schulleitungen in der Bewältigung ihrer Aufgaben (72%) und tragen dazu bei, dass sie ihre Kompetenzen im Hinblick auf die sich wandelnden beruflichen Anforderungen eigenständig weiterentwickeln können. (79%).

##### I Kenntnisse und Zufriedenheit mit dem Angebot

Viele Zertifikatslehrgänge der PH FHNW sind bei den Schulleitungen bekannt. 69 Prozent der Befragten kennen das CAS «Pädagogischer ICT-Support (PICTS)» (n = 248), je 60 Prozent das CAS «Lerncoaching» und das CAS «Schulentwicklung und pädagogisch wirksame Schulführung» sowie 48 Prozent das CAS «Change Management und Organisationsberatung». Etwas weniger bekannt ist das weiterführende MAS «Change Management im Bildungsbereich» (39%). Nur wenige kennen das CAS «Digitale Transformation» (19%). 10 Prozent kennen keines dieser Angebote.

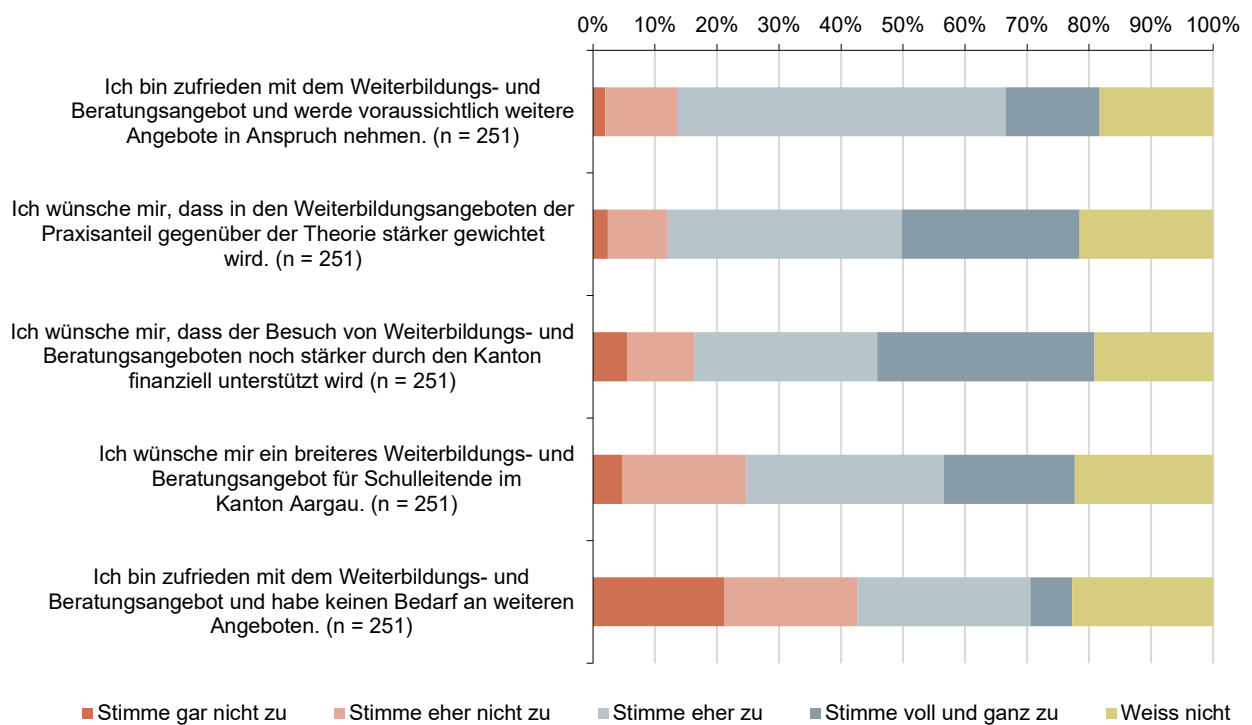
Mehr als die Hälfte der befragten Schulleitungen kann sich vorstellen, das CAS «Schulentwicklung und pädagogisch wirksame Schulführung» zu besuchen (48%, n = 217) beziehungsweise beabsichtigt, dies zu tun (8%). Auch das CAS «Change Management und Organisationsberatung» (51%, n = 236) und das MAS «Change Management im Bildungsbereich» (43%, n = 239) stossen häufig auf Interesse. Etwas weniger das CAS «Lerncoaching» (29%, n = 248) und das CAS «Digitale Transformation» (24%, n = 249). Das geringste Interesse besteht für das CAS «Pädagogischer ICT-Support (PICTS)» (7%, n = 246).

<sup>56</sup> CAS «Change Management und Organisation» (6%), «Pädagogischer ICT-Support (PICTS)» (2%), «Lerncoaching» (< 1%) und «Digitale Transformation» (< 1%), MAS «Change Management im Bildungsbereich» (5%).



Die Weiterbildungs- und Beratungsangebote werden von den interviewten Experten/-innen und Schulleitungen grundsätzlich geschätzt und als gut beurteilt. Darstellung D 5.6 illustriert, dass die meisten Schulleitungen mit dem bestehenden Angebot eher zufrieden sind. Gleichzeitig wünschen sich aber viele ein breiteres Angebot und eine stärkere Praxisorientierung. Zudem besteht der Wunsch nach einer grösseren finanziellen Beteiligung durch den Kanton. In den Interviews merkten Schulleitungen an, dass kein finanzieller Anreiz bestehe, umfangreiche Qualifizierungsprogramme zu besuchen, da deren Abschluss nicht lohnrelevant ist.

**D 5.6: Zufriedenheit mit dem Weiterbildungs- und Beratungsangebot der PH FHNW**



Quelle: Darstellung Interface/KPM, Schulleitungsbefragung Oktober 2022.

Legende: Die Frage lautete: «Wie zufrieden sind Sie mit dem bestehenden Weiterbildungs- und Beratungsangebot der PH FHNW für Schulleitungen im Kanton Aargau?»

### Optimierungspotenzial des Weiterbildungs- und Unterstützungsangebots

Die interviewten Schulleitungen wünschen, dass die PH FHNW ihr Aus- und Weiterbildungsangebot weniger auf umfangreiche Qualifizierungsprogramme, sondern noch stärker auf kürzere Weiterbildungsangebote ausrichten würde. Diese sollten eine breite Themenpalette abdecken, sich noch stärker am Bedarf der Praxis orientieren und schneller und flexibler auf sich verändernde Umstände reagieren. Das Weiterbildungsangebot sollte sich möglichst dynamisch weiterentwickeln und neue Themen (z.B. im Umgang mit der Corona-Pandemie) schnell aufgreifen können. Von den interviewten Vorgesetzten wurde zudem mehrfach gewünscht, dass die Weiterbildungen stärker auf aktuelle Herausforderungen der Schulleitungen, beispielsweise Präventionsthemen oder den Umgang mit Gewalt in der Schule, reagieren. Schliesslich wünschen mehrere Interviewpartner/-innen, dass während der Weiterbildung eine Stellvertretung sichergestellt wird und sich die öffentliche Hand (noch) stärker an den Weiterbildungskosten beteiligt.

In der Online-Befragung zeigten sich folgende Bedürfnisse zur zukünftigen Ausgestaltung der Weiterbildungs- und Unterstützungsangebote:

- *Themen:* Ergänzend zum bestehenden Angebot wünschen sich viele Schulleitungen Weiterbildungen zu den Themen Teamführung und -entwicklung (53%, n = 237), Sonderpädagogik (43%), Leadership (42%), Rechtsfragen (41%), Krisen- und Konfliktmanagement (41%), Qualitätsmanagement (37%) und Change Management (35%). Weiter besteht ein gewisser Bedarf für die Themen HR/Personalmanagement (34%), Digitalisierung und Informationstechnologie (34%), Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit (34%), Selbstmanagement (32%), Projektmanagement (27%) sowie Beratung (24%). Weniger oft genannt wurden Betriebswirtschaft (14%) und Organisation und Administration (12%). In den Interviews mit Schulleitungen, Experten/-innen und Vorgesetzten wurde betont, dass die Weiterbildungskurse inhaltlich auf die unterschiedlichen Bedürfnisse und Vorkenntnisse der Schulleitungen angepasst werden sollen, beispielsweise auf unterschiedliche Schulleitungsfunktionen oder Quereinsteigende.
- *Formate Weiterbildungen:* Die Schulleitungen wünschen sich halbtägige (54%, n = 237) oder eintägige Veranstaltungen (63%), Online-Veranstaltungen (55%) und einen modularen Aufbau von Weiterbildungsangeboten (59%). Seltener gewünscht werden längere Veranstaltungen (zweitägig 24%, dreitägig 8%) oder Angebote zu Randzeiten (abends 20%, am Wochenende 8%). Interviewte Schulleitungen und Experten/-innen wünschen sich, dass das Angebot von zwei- bis dreitägigen Weiterbildungskursen und -modulen bedarfsorientiert ausgebaut wird. Die Kurse sollten aktuelle Themen mit hohem Praxisbezug behandeln.
- *Formate Beratungen:* Es besteht ein Bedürfnis für individuelles Coaching oder Beratung (66%, n = 237), regelmässigen Erfahrungsaustausch mit anderen Schulleitungen (56%) und Beratung für das Team oder die Schule (51%). Weniger gefordert sind Mentoring (16%) und Seitenwechsel oder Praktika (13%).

#### **5.4.3 Weiterbildungen, Tagungen und Informationsveranstaltungen (PH FHNW, BKS)**

Neben den Zertifikatslehrgängen haben die meisten Schulleitungen (89%, n = 253) in den letzten fünf Jahren weitere Weiterbildungsangebote besucht:

- 74 Prozent der Befragten besuchten Angebote des Departements BKS: Im Schnitt fünf Tagungen (n = 177) und sechs Informationsveranstaltungen (n = 180). Diese Angebote wurden signifikant seltener durch Co-Leitungen besucht als durch Befragte in anderen Schulleitungsmodellen. Dies möglicherweise, weil bereits ein/-e andere/-r Co-Leiter/-in daran teilnahm.
- 59 Prozent nahmen weitere Angebote der PH FHNW in Anspruch: Im Schnitt sechs eintägige (n = 135) und zwölf mehrtägige (n = 105) Weiterbildungen sowie sieben Tagungen (n = 132) und acht Informationsveranstaltungen (n = 125). Der Anteil an Schulleitungen, die ein solches Angebot besucht haben, ist signifikant grösser auf Kindergarten- als auf Primar- und Oberstufe. Zudem besteht ein signifikant positiver Zusammenhang mit der Berufserfahrung.
- 31 Prozent absolvierten Angebote anderer Anbieter (Mehrfachnennungen möglich): Sieben eintägige (n = 45) beziehungsweise neun mehrtägige (n = 49) Weiterbildungskurse, sechs Tagungen (n = 35) und acht Informationsveranstaltungen (n = 27). Am häufigsten genannt wurden PHs der Nachbarkantone (Zürich, Luzern, Bern), die Hochschule für Heilpädagogik Zürich (HfH) und Angebote des VSLCH.

Mit Abstand am häufigsten besuchten Schulleitungen Angebote zu kantonalen Reformprojekten wie dem Lehrplan 21 oder der pauschalen Ressourcierung (77%, n = 224). Weitere Themenfelder waren Gestaltung und Entwicklung der Schule (Change Management) (49%), Personalmanagement (43%), Qualitätsmanagement (39%), Selbstmanagement und Führungsentwicklung (34%), Organisation und Administration (27%), Information und Kommunikation (25%). 9 Prozent besuchten Angebote zu weiteren Themen wie Mediation oder digitale Transformation. Einzelschulleitungen besuchen signifikant häufiger Angebote zu Qualitätsmanagement, Information und Kommunikation als Befragte in anderen Schulleitungsmodellen. Schulleitungen mit mehr Berufserfahrung besuchten signifikant häufiger Angebote zu Change Management und kantonalen Reformprojekte.

#### I Beurteilung der besuchten Angebote

Die Schulleitungen zeigen sich sehr zufrieden mit den besuchten Weiterbildungen der PH FHNW und den besuchten Veranstaltungen des BKS (vgl. Darstellung D 5.3). Die Dozierenden werden als fachlich kompetent eingeschätzt, die Veranstaltungen sind abwechslungsreich und die vermittelten Inhalte für die Berufspraxis relevant. Die meisten Schulleitungen waren der Meinung, dass sie ihre Aufgaben in der Funktion als Schulleitung dank den besuchten Angeboten besser bewältigen können.

#### I Kenntnisse, Zufriedenheit und Optimierungspotenzial des Angebots

Die Kenntnisse, die Zufriedenheit und das Optimierungspotenzial des Angebots sind Bestandteil des Abschnitts 5.4.2.

### 5.4.4 Beratungsangebote (PH FHNW)

#### I Nutzung von Beratungsangeboten der heutigen Schulleitungen

Am häufigsten werden Schul- und Weiterbildungscoaches zur schulinternen Weiterbildung konsultiert (70%, n = 251). Schulleitungen kleiner Schulen oder Kindergärten und mit mehr Berufserfahrung nehmen diese signifikant häufiger in Anspruch als Schulleitungen mittlerer und grosser Schulen, respektive der Primar- und Oberstufe. Weitere beliebte Angebote sind Führung coaching (33%) und Beratung bei Entwicklungsvorhaben oder Krisensituationen (23%, signifikant häufiger von Schulleitungen mit mehr Berufserfahrung). Seltener in Anspruch genommen werden Unterstützung durch eine/-n Mentor/-in (12%), Beizug von Evaluationsexperten/-innen zur datengestützten Schulentwicklung (12%), Praxisberatungsgruppen zu Themen der Personalführung (5%) oder weitere Angebote (4%). Das Angebot «Die Richtigen finden» wurde nur einmal in Anspruch genommen (< 1%). Ein Fünftel der Schulleitungen hat noch nie ein Beratungsangebot der PH FHNW genutzt.

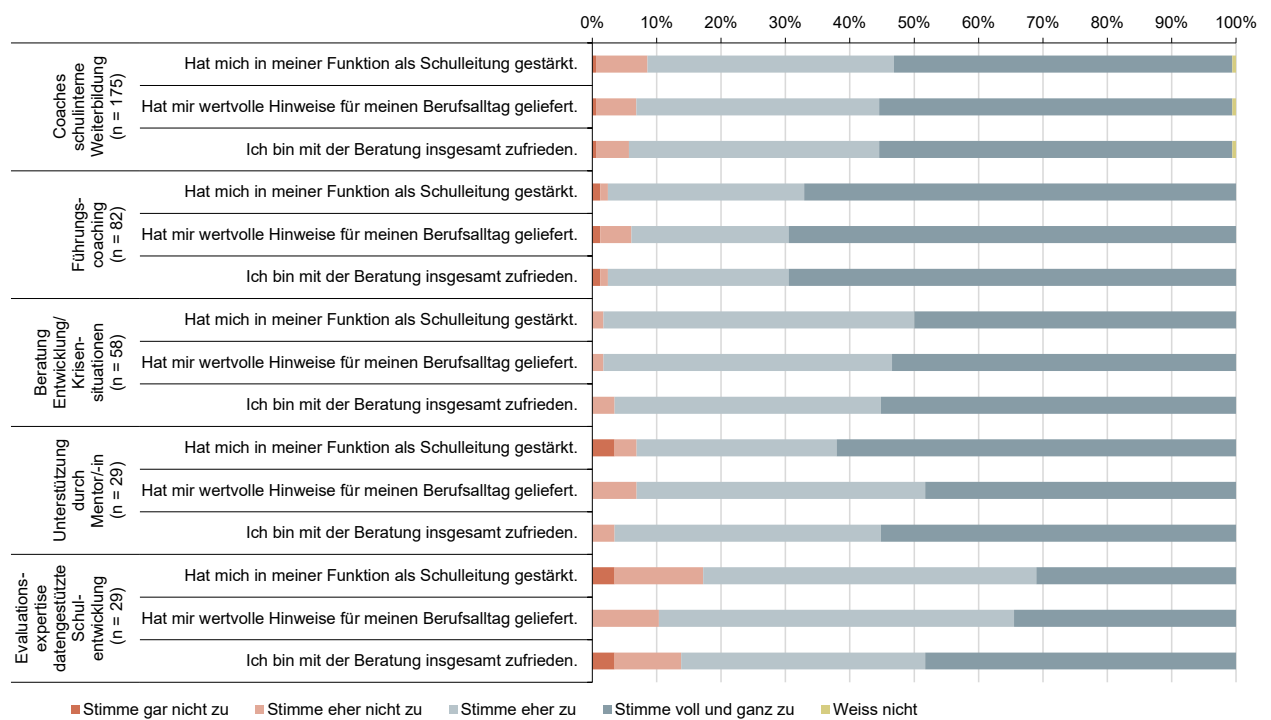
#### I Beurteilung der besuchten Angebote

Darstellung D 5.7 zeigt, dass die befragten Schulleitungen mit den besuchten Angeboten insgesamt zufrieden sind. Sie fühlen sich in ihrer Funktion als Schulleitung gestärkt und erhalten wertvolle Hinweise für ihren Berufsalltag.

#### I Kenntnisse, Zufriedenheit und Optimierungspotenzial des Angebots

Die Kenntnisse, die Zufriedenheit und das Optimierungspotenzial des Angebots sind Bestandteil des Abschnitts 5.4.2.

**D 5.7: Zufriedenheit mit genutzten Beratungsangeboten**



Quelle: Darstellung Interface/KPM, Schulleitungsbefragung Oktober 2022.

Legende: Die Frage lautete: «Inwiefern stimmen Sie den folgenden Aussagen betreffend die Unterstützung durch Beratungsangebot ... zu?». Nicht dargestellt sind folgende Angebote: Praxisberatungsgruppe zu Themen der Personalführung (n = 12), Beratungsangebot zur Gestaltung des Rekrutierungsprozesses («Die Richtigen finden», n = 1) und andere Beratungsangebote (n = 9).



## **6. Attraktivität der Schulleitungsfunktion**

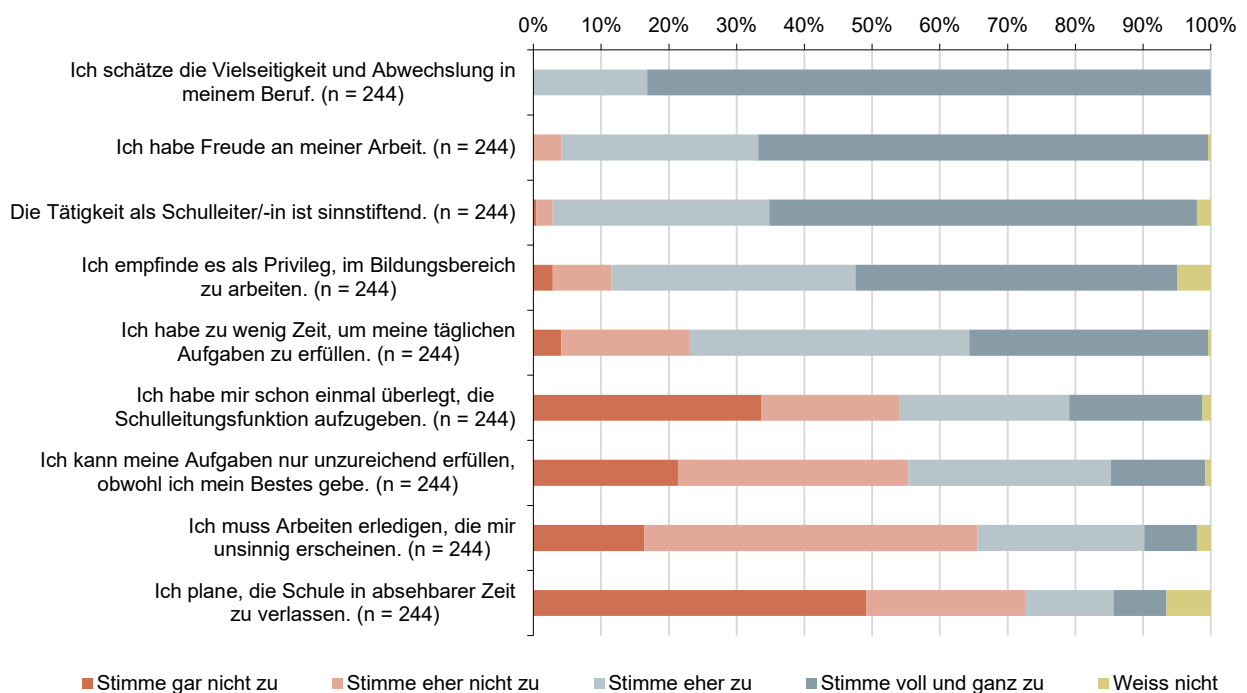
Dieses Kapitel legt zunächst dar, wie zufrieden die amtierenden Schulleitungen im Kanton Aargau sind und welche Aspekte dafür verantwortlich sind. Anschliessend werden attraktivitätsfördernde und -hemmende Faktoren für die Schulleitungstätigkeit im Kanton Aargau beschrieben. Grundlage dafür sind die Online-Befragung und Interviews mit Experten/-innen, Schulleitungen, Vorgesetzten und Lehrpersonen.

### 6.1 Arbeitszufriedenheit der Schulleitungen

**I** Insgesamt hohe Arbeitszufriedenheit amtierender Schulleitungen

Darstellung D 6.1 zeigt, dass eine deutliche Mehrheit der befragten Schulleitungen Freude an der Arbeit hat und diese als sinnstiftend erlebt. Vor allem die Vielseitigkeit des Berufs wird von praktisch allen Befragten geschätzt. In den Interviews ergänzten Schulleitungen zudem, dass sie in der Schulleitungsfunktion die Möglichkeit dazu sehen, sich weiterzuentwickeln, sich mehr für Schulentwicklung zu engagieren und weniger unterrichten zu müssen. Sie schätzen ausserdem die finanzielle Absicherung dank dem Beruf.

**D 6.1: Arbeitszufriedenheit**



Quelle: Darstellung Interface/KPM, Schulleitungsbefragung Oktober 2022.

Legende: Die Frage lautete: «Inwiefern stimmen Sie den folgenden Aussagen zu Ihrer Anstellung als Schulleiter/-in zu?»

**I** Überlastung und zu tiefes Pensum sind Gründe für Aufgabe der Schulleitungsfunktion. Allerdings hat ein Grossteil zu wenig Zeit für ihre täglichen Aufgaben und kann teilweise die Aufgaben nicht zu ihrer Zufriedenheit erfüllen. 45 Prozent haben bereits mit dem Gedanken gespielt, die Schulleitungsfunktion abzugeben und 21 Prozent planen, die Schule in absehbarer Zeit zu verlassen.<sup>57</sup> Als Grund dafür wurde neben geplanten Pensionierungen (42%) besonders oft Überlastung (31%) und ein zu tiefes Pensum (20%) angeführt. Weitere wichtige Gründe sind Schwierigkeiten in der Personalführung durch die zuständige kommunale Behörde, fehlende Wertschätzung und Lehrpersonenmangel.

#### **I** Fluktuation im Beruf

Verschiedene Schulleitungen haben ihre Stelle (mit derselben Funktion) bereits in der Vergangenheit gewechselt. So verfügen die befragten Schulleitungen im Schnitt über acht Jahre Berufserfahrung in ihrer aktuellen Funktion, davon knapp sechs Jahre an der heutigen Schule. Die Hälfte der Befragten hat jedoch sechs oder weniger Jahre Berufserfahrung, davon drei Jahre an der heutigen Schule. Diese Zahlen zeigen, dass viele Schulleitungen erst über wenige Jahre Erfahrung verfügen, und sie stützen die Wahrnehmung einer hohen Fluktuation im Schulleitungsberuf.

## 6.2 Attraktivität der Schulleitungsfunktion

### D 6.2: Wichtigste Attraktivitätsfördernde und -hemmende Faktoren der Schulleitungsfunktion

#### Attraktivitätsfördernde Faktoren

- Vielseitigkeit, grosser Gestaltungsfreiraum (Personal- und Schulentwicklung)
- Führungsverantwortung
- Zusammenarbeit mit Lehr- und Fachpersonen und jungen Menschen
- Kontext Aargau: Zusammenarbeit in der Schulführung, Ressourcierungsmodell, Differenzierung der Funktionen

#### Attraktivitätshemmende Faktoren

- Personalmangel
- Hohe Arbeitsbelastung und administrativer Aufwand
- Eher tiefes Ansehen, beschränkte Karrieremöglichkeiten
- Kontext Aargau: Regelungen im Sonderschulbereich

Quelle: Darstellung Interface/KPM.

#### 6.2.1 Attraktivitätsfördernde Faktoren

##### **I** Vielseitigkeit, Führungsverantwortung und Zusammenarbeit

Darstellung DA 15 im Anhang zeigt, dass der Schulleitungsberuf seine Attraktivität insbesondere der Vielseitigkeit und der Zusammenarbeit mit Lehr- und Fachpersonen, Schüler/-innen und Eltern verdankt. Weitere wichtige Gründe sind der grosse Entscheidungsspielraum, der sich beispielsweise in den Möglichkeiten zur Schul-, Unterrichts-, und Personalentwicklung und der Führungsverantwortung zeigt. Für Lehrpersonen sind am Schulleitungsberuf vor allem die Gestaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten sowie die Personalverantwortung attraktiv, wie die Interviews zeigten.

##### **I** Kontext Aargau: Kantonale Reformen tragen mehrheitlich zur Attraktivität bei

Aus Sicht der interviewten Schulleitungen, Experten/-innen und Vorgesetzten ist der Kanton Aargau insgesamt ein attraktiver Arbeitgeber für Schulleitungen. Zur Attraktivität beigetragen haben aus Sicht der interviewten Experten/-innen die kantonalen Reformen (vgl. Abschnitt 3.3). Der grosse Gestaltungsspielraum von Schulleitungen im Kanton Aargau wird als Unique Selling Point (USP) wahrgenommen. Die Autonomie der Schulleitungen wird im Kanton Aargau im Vergleich zu anderen Kantonen als höher

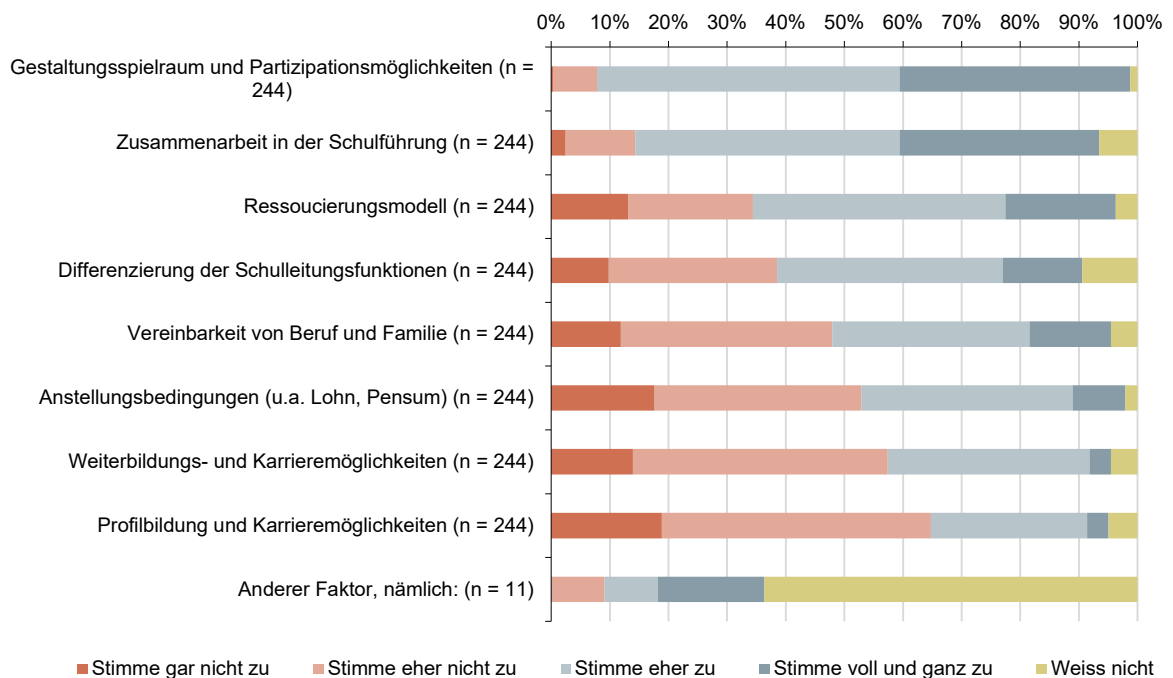
<sup>57</sup> Dieser Wert liegt deutlich über jenem des Schulleitungsmonitors 2021 (vgl. Kapitel 1).

erachtet, was auch interviewte Schulleitungen positiv hervorhoben. Aus Sicht eines/einer Experten/-in der PH ist auch das Arbeitspensum einer Schulleitung entscheidend. Dieses sollte mindestens 50 Prozent betragen.<sup>58</sup>

Diese Punkte bestätigten sich grösstenteils in der Online-Befragung. Als wichtigste Faktoren für die Attraktivität des Schulleitungsberufs im Kanton Aargau wurden dort ebenfalls der grosse Gestaltungsspielraum und die Zusammenarbeit in der Schulführung angegeben. Das Ressourcierungsmodell und die Differenzierung der Schulleitungsfunktionen werden ebenfalls eher attraktivitätsfördernd bewertet. Dies signifikant stärker von Schulleitungen auf Oberstufe als auf Kindergarten- und Primarstufe. Hingegen tragen die Anstellungsbedingungen, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie und die Karrieremöglichkeiten eher nicht zur Attraktivität bei (vgl. Darstellung D 6.3). Die interviewten Lehrpersonen stimmen diesen Punkten ebenfalls zu, sind aber der Ansicht, dass die Differenzierung der Schulleitungsfunktionen zwar viel Potenzial hat, bisher aber noch zu wenig umgesetzt wird.

Bei der Bewertung der Faktoren zeigten sich einige Unterschiede: Für Einzelschulleitungen trägt die Zusammenarbeit in der Schulführung signifikant weniger stark zur Attraktivität bei als für Befragte in anderen Schulleitungsmodellen. Gesamtschulleitungen bewerteten die Zusammenarbeit mit Lehrpersonen signifikant weniger stark als attraktivitätsfördernd als Befragte in anderen Schulleitungsmodellen. Mit steigender Berufserfahrung werden Gestaltungsraum und Partizipationsmöglichkeiten signifikant stärker als attraktivitätsfördernd bewertet.

**D 6.3: Attraktivitätsfördernde Faktoren im Kanton Aargau**



Quelle: Darstellung Interface/KPM, Schulleitungsbefragung Oktober 2022.

Legende: Die Frage lautete: «Welche der folgenden Faktoren machen aus Ihrer Sicht die Schulleitungsfunktion im Kanton Aargau attraktiv?»

<sup>58</sup> Gemäss Informationen des BKS lag das Schulleitungspensum an 39 Schulen im Kanton Aargau weniger als 50 Prozent (Schuljahr 2022/23).



### 6.2.2 Attraktivitätshemmende Faktoren

#### I Beschränkte Karrieremöglichkeiten und geringer sozialer Status

Die nach wie vor beschränkten Karrieremöglichkeiten von Schulleitungen stellen einen wichtigen attraktivitätshemmenden Faktor dar, so die interviewten Schulleitungen und Experten/-innen. Auch in der Online-Befragung wurden Ansehen und Einkommen als attraktivitätshemmend bewertet (vgl. Darstellung DA 16 im Anhang). Die Schulleitungsfunktion wird von den Schulleitungen selbst nicht als «hochdekorierter Job» wahrgenommen. Im Gegenteil: Einzelne Schulleitungen verschweigen ihren Beruf in der Öffentlichkeit. Dies wird unter anderem damit begründet, dass die verschiedenen schulischen Akteure (Eltern, Lehrpersonen, Öffentlichkeit) keine starken Schulleitungen wollen, weil sie alle ihren Anspruch an die Schule geltend machen wollen. Die Pandemie hatte diesbezüglich jedoch einen positiven Effekt. Die Akzeptanz von Schulleitungen und deren Bedeutung und Wertschätzung in der Öffentlichkeit ist aus Sicht der interviewten Schulleitungen seither grösser.

#### I Personalmangel und Verwaltungsaufgaben

Attraktivitätshemmend ist aus Sicht eines/einer Experten/-in der PH zudem die hohe Arbeitsbelastung und der grosse administrative Aufwand von Schulleitungen. Auch in der Online-Befragung wurde deutlich, dass Verwaltungsaufgaben nicht zur Attraktivitätssteigerung der Schulleitungsfunktion beitragen, wie Darstellung DA 16 im Anhang zeigt. Für die interviewten Schulleitungen ist der konstante Personalmangel im Schulwesen ein grosses Problem. Aus ihrer Sicht stellt nicht nur der Lehrpersonenmangel, sondern auch der Mangel an geeigneten Personen für die Schulleitungsfunktionen eine zentrale Herausforderung dar. Ob tatsächlich ein Mangel an Schulleitungen besteht, wird von anderen Experten/-innen der PH jedoch in Frage gestellt. Das Narrativ des Fachkräftemangels in diesem Bereich müsste aus deren Sicht mit qualitativen und quantitativen Daten empirisch untermauert werden.

#### I Lehrpersonen finden Einzelfunktion, Administration und Vereinbarkeit unattraktiv

Wenig attraktiv sind für Lehrpersonen der administrative und organisatorische Aufwand, der Fakt, dass es sich bei der Schulleitungsfunktion häufig um eine Einzel- und nicht um Teamfunktion handelt sowie die schlechte Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Letzteres bestätigte sich auch in der Online-Befragung (vgl. Darstellung DA 16 im Anhang). Als Grund gegen die Übernahme einer Schulleitungsfunktion wird von den Lehrpersonen häufig genannt, dass sie dann nicht mehr unterrichten könnten. Die Schulleitungsfunktion wird von diesen Lehrpersonen nicht als logischer Karriereschritt zum Lehrberuf gesehen. Als Alternative schlagen die Lehrpersonen deshalb vor, dass die Schulleitung als Team geführt wird und zu einem grossen Teil aus Lehrpersonen besteht, die weiterhin mit einem kleinen Pensum unterrichten und je ein Arbeitsfeld der Schulleitung übernehmen.

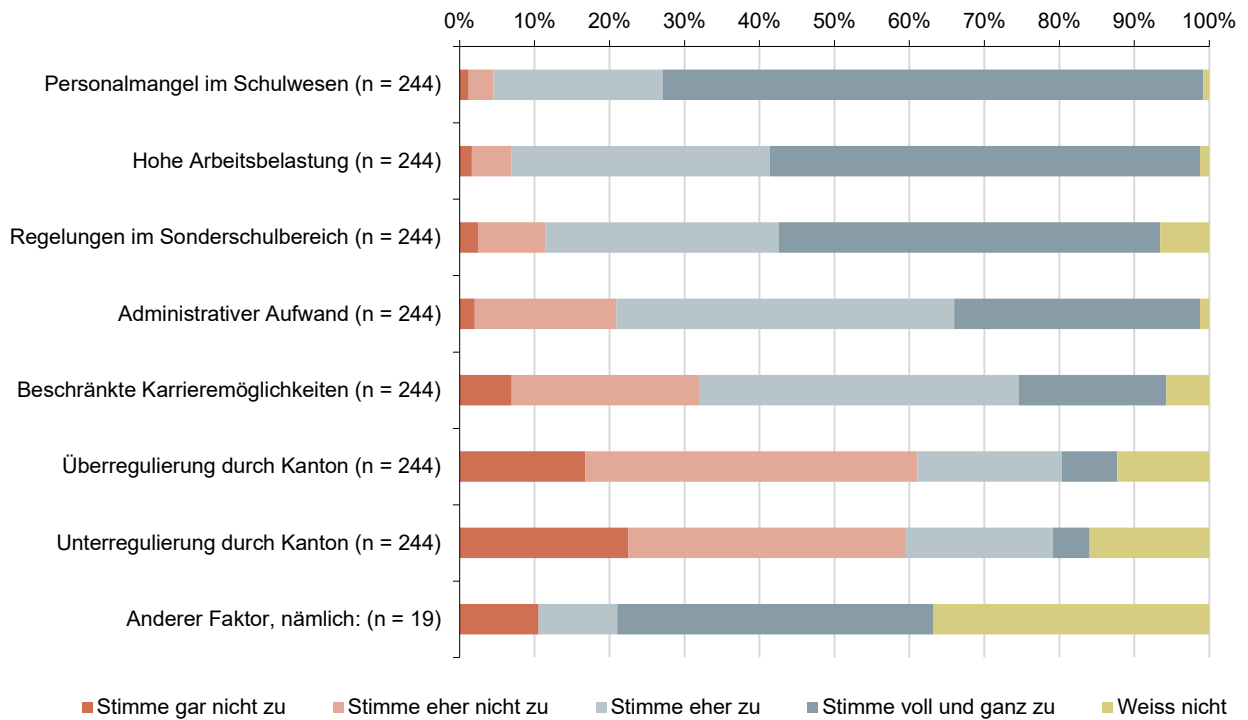
#### I Kontext Aargau: Personalmangel und Regelungen im Sonderschulbereich

Die wichtigsten attraktivitätshemmenden Faktoren im Kanton Aargau sind gemäss Online-Befragung der Personalmangel im Schulwesen, die hohe Arbeitsbelastung und die Regelungen im Sonderschulbereich. Weiter werden der administrative Aufwand und die beschränkten Karrieremöglichkeiten angeführt. Der administrative Aufwand wird in grossen Schulen signifikant stärker als attraktivitätshemmend bewertet als in kleinen und mittleren Schulen. Die Regulierung durch den Kanton scheint keinen eindeutigen negativen Effekt auf die Attraktivität zu haben (vgl. Darstellung D 6.4). In den offenen Antworten wurden weitere Faktoren genannt. Diese beziehen sich beispielsweise auf die Anstellungsbedingungen (tiefe Pensen Schulverwaltung, Bemessung der Berufserfahrung, das Administrationssystem ALSA), fehlende Unterstützung durch das BKS oder

politische Faktoren. Schulleitungen mit ausserkantonaler Erfahrung bewerten den Personalmangel signifikant weniger stark als attraktivitätshemmend.

Für die Lehrpersonen sind die Anstellungsbedingungen – mit Ausnahme des Pensums – keine attraktivitätshemmenden Faktoren der Schulleitungsfunktion. Das Schulleitungspensum wird jedoch häufig als zu klein betrachtet und die damit zusammenhängende hohe Arbeitsbelastung hemmt die Attraktivität aus Sicht der Lehrpersonen.

**D 6.4: Attraktivitätshemmende Faktoren im Kanton Aargau**



Quelle: Darstellung Interface/KPM, Schulleitungsbefragung Oktober 2022.

Legende: Die Frage lautete: «Welche Faktoren wirken sich aus Ihrer Sicht negativ auf die Attraktivität der Schulleitungsfunktion im Kanton Aargau aus?»

### 6.2.3 Bewertung von Massnahmen zur Steigerung der Attraktivität der Schulleitungsfunktion

In den Interviews mit Experten/-innen und Schulleitungen wurden verschiedene Massnahmen vorgeschlagen, um die Attraktivität der Schulleitungsfunktion im Kanton Aargau zu stärken. Darstellung D 6.5 zeigt die Beurteilung dieser Vorschläge in der Online-Befragung. Aus Sicht der grossen Mehrheit der Schulleitungen könnten folgende Massnahmen die Attraktivität der Schulleitungsfunktion steigern:

- Förderung eines positiven Berufsverständnisses von Schulleitungen
- Mehr Unterstützung durch eine ausreichende Ausstattung der Schulverwaltung und der Schulsozialarbeit zur administrativen und organisatorischen Entlastung sowie verbindlichere Regeln auf Kantonsebene
- Umsetzung neuer Führungsmodelle (z.B. Co-Schulleitung, Teacher Leadership)
- Kostenübernahme von Weiterbildungen<sup>59</sup>

Obwohl die tiefen Pensen in der Erhebung mehrfach kritisiert wurden, wird ein minimaler Beschäftigungsgrad von 50 Prozent hingegen weniger stark befürwortet. Ebenfalls auf tiefere Zustimmung stossen eine Imagekampagne zur Schulleitungsfunktion oder ein bezahlter Seitenwechsel.

26 Personen nannten weitere Massnahmen, zum Beispiel Wünsche zur Ausstattung (höheres Ressourcenkontingent, höhere Schulleitungspensen, bessere Ausstattung mit Fachpersonen Sozialpädagogik, tiefere Führungsspanne), eine Verbesserung des Lehrpersonenmangels sowie Überprüfung gesetzlicher Grundlagen (Ressourcierungsmodell, neue Führungsstrukturen).

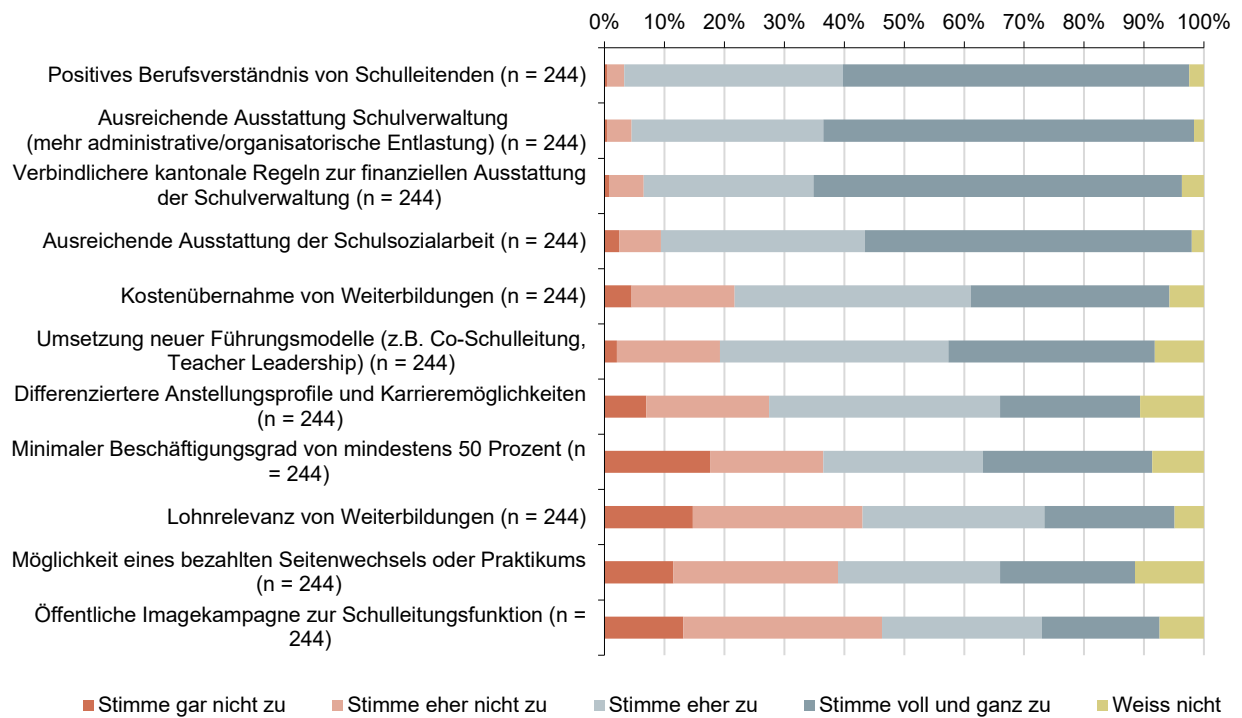
Neben den Massnahmen in Darstellung D 6.5 und in Ergänzung zu attraktiven Anstellungsbedingungen (vgl. Kapitel 3) wurden in den Interviews mit Experten/-innen und Schulleitungen zudem folgende Aspekte angeregt:

- Anreize für bestehende Schulleitungen:
- Langjährigen Schulleitungen durch ein Sabbatical einen Perspektivenwechsel ermöglichen
- Status der Schulleitungen verbessern durch Aufrechterhaltung von hohen Anstellungsvoraussetzungen und Stärkung des Berufsselbst- und Aussenverständnisses. Dies beispielsweise durch Behandlung der Schulleitungen als Gemeinde-/Kantonskader (z.B. direkte interne Kommunikation von wichtigen Entscheiden).
- Anreize für Interessierte:
- Passung verbessern durch ein (bezahltes) Schulleitungspraktikum für Interessierte ohne Schulleitungserfahrung
- Vorzüge des Schulleitungsberufs für Quereinsteigende hervorheben (sinnstiftende Aufgabe, inhaltlich anspruchsvoll durch Führung von Experten/-innen)
- Wahrnehmung der Schulleitung als eigenständigen Beruf stärken (Schulleitungsfunktion erfordert andere Kompetenzen als Lehrberuf)

---

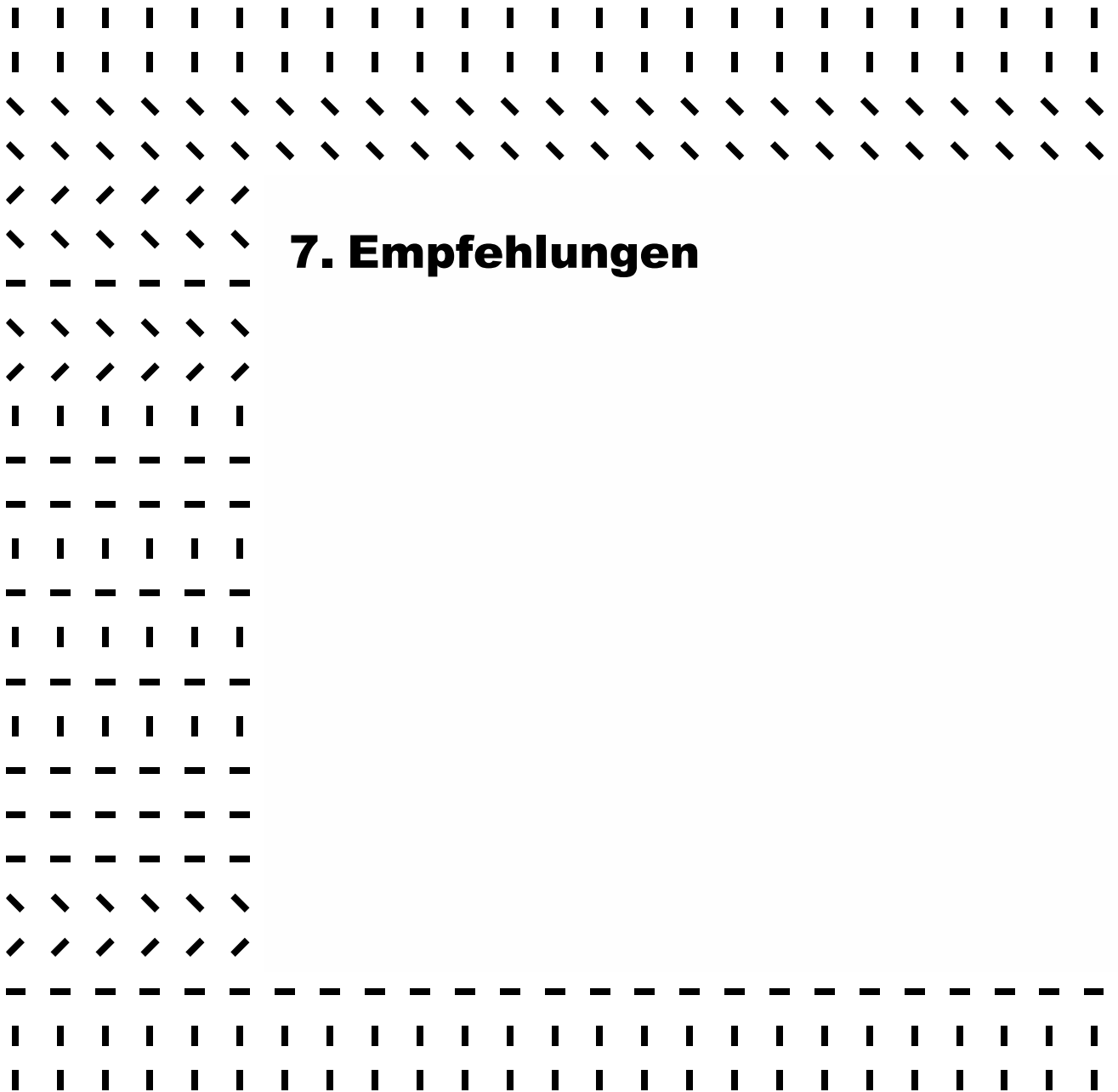
<sup>59</sup> Der Kanton übernimmt bereits die Kosten für kursorische Weiterbildungen der PH FHNW, das CAS «Schulleitung» und das CAS «Schulentwicklung und pädagogisch wirksame Schulführung» (vgl. Kapitel 1).

**D 6.5: Beurteilung von attraktivitätssteigernden Massnahmen**



Quelle: Darstellung Interface/KPM, Schulleitungsbefragung Oktober 2022.

Legende: Die Frage lautete: «Inwiefern würden die folgenden Aspekte zur Attraktivität der Schulleitungsfunktion im Kanton Aargau beitragen?»



## 7. Empfehlungen

Basierend auf den Ergebnissen der Kapitel 3 bis 6 werden in diesem Kapitel die übergeordneten Evaluationsfragen zusammenfassend beantwortet. Daraus werden vier Empfehlungen abgeleitet und zu Händen des Departements Bildung, Kultur und Sport (BKS) des Kantons Aargau und der PH FHNW formuliert. Die Empfehlungen zielen darauf, die Attraktivität der Schulleitungsfunktion kurz- und langfristig zu stärken.

### **Empfehlung 1: Assessment und Ausstattung prüfen**

#### **Wie werden die kantonalen und kommunalen Anstellungsverhältnisse und -bedingungen beurteilt?**

Die Anstellungsverhältnisse werden eher als zu niedrig erachtet und sollten trotz Personalmangel höher angesetzt sein, beispielsweise durch ein Assessment vor Stellenantritt. Aus Sicht vieler Befragter würde dies der Anstellungsbehörde eine gründliche Evaluation der Bewerbenden ermöglichen. Ein entsprechendes Angebot der PH FHNW («Die Richtigen finden») besteht bereits, wird aber nur selten genutzt. Möglicherweise ist es bei den Verantwortlichen der Kommunalbehörden wenig bekannt, da sie erst seit kurzem für die Personalführung der Schulleitungen zuständig sind.

Die kantonalen Anstellungsverhältnisse werden grundsätzlich als gut erachtet. Dazu haben verschiedene Reformen beigetragen. Hauptkritikpunkt ist die Bemessung des Schulleitungspensums. In den Erhebungen wurde das Pensum oft als zu tief und zu stark abhängig von der Anzahl Schüler/-innen beurteilt. Insbesondere für kleine Schulen wurde die heutige Ausgestaltung als unattraktiv beurteilt. Neben dem Pensum ist eine ausreichende Ausstattung der Schulverwaltung von grosser Bedeutung, um die Schulleitungen organisatorisch und administrativ zu entlasten. In den Erhebungen wurde häufig erwähnt, dass es ungerecht sei, dass die Ausstattung der Schulverwaltung von der finanziellen Situation der Gemeinden abhängt.

#### **Welche Empfehlungen lassen sich daraus für die gesetzlichen Rahmenbedingungen ableiten?**

##### **I Empfehlung 1a: Kommunale Schulbehörden über Möglichkeit eines Assessments im Anstellungsprozess informieren**

Wir empfehlen dem BKS, die Verantwortlichen der kommunalen Schulbehörden auf das Angebot «Die Richtigen finden» aufmerksam zu machen und zu prüfen, inwiefern dessen Kosten durch den Kanton mitgetragen werden könnten. Ein verpflichtendes Assessment als kantonale Anstellungsverhältnisvoraussetzung erscheint aus unserer Sicht nicht angezeigt, da Kommunalbehörden bei Besetzung von Kaderfunktionen in anderen Bereichen ebenfalls keine entsprechenden Vorgaben gemacht werden.

**I Empfehlung 1b: Bemessung des Schulleitungspensums überprüfen**

Wir empfehlen dem BKS, die Kriterien für die Bemessung der Schulleitungspensen zu überprüfen und gegebenenfalls zu erweitern. Gerade für kleine Schulen sollte das Sockelpensum erhöht werden, um den Aufgaben der Schul- und Personalführung gerecht zu werden. Es ist zu prüfen, ob ein Mindestpensum pro Schule festgelegt werden kann.

**I Empfehlung 1c: Ausstattung der Schulverwaltung sicherstellen**

Wir empfehlen den zuständigen Behörden, dafür zu sorgen, dass die Schulverwaltungen über ausreichende Ressourcen verfügen und dass die Aufgabenteilung zwischen Schulverwaltung und Schulleitung transparent und nachvollziehbar festgelegt wird (vgl. Empfehlung 4b). Da im Kanton Aargau die Gemeinden und Kreisschulverbände für die Schulführung verantwortlich sind, kann das BKS keine Vorgaben zu Ausstattung und Ausgestaltung der Schulverwaltungen machen. Wir empfehlen dem BKS jedoch, die Verantwortlichen für das Thema zu sensibilisieren, beispielsweise durch den Hinweis auf das im Kanton Aargau bereits bestehende Papier mit Empfehlungen zur Ausgestaltung der Schulverwaltung<sup>60</sup> oder durch das Aufzeigen möglicher Modelle. Dazu könnte das BKS in Zusammenarbeit mit dem Verband Schulverwaltungen Aargau/Solothurn (SCASO) Best-Practice-Beispiele zusammenstellen und den Kommunalbehörden zur Verfügung stellen.

**Empfehlung 2: Kommunale Schulbehörden in ihrer Aufgabe unterstützen****Wie wird die Personalführung der Schulleitung durch die kommunale Schulbehörde beurteilt?**

Die Personalführung durch die kommunale Schulbehörde wird grundsätzlich als gut beurteilt. Die Schulleitungen schätzen ihre grosse Autonomie und fühlen sich von ihren Vorgesetzten in ihrer Aufgabe unterstützt. Als Erfolgsfaktor für eine gute Zusammenarbeit zwischen Schulleitung und kommunaler Behörde erwies sich in den Erhebungen eine klare und verbindliche Rollenteilung. Diese sollte regelmässig überprüft und bei Bedarf angepasst werden. Für eine professionelle Führung der Schulleitungen benötigen die Verantwortlichen der kommunalen Schulbehörde zudem Fachkenntnisse in Personalführung sowie Grundkenntnisse des Schulsystems. Fehlen diese, kann eine Zusatzbelastung für die Schulleitungen entstehen. In den Erhebungen zeigte sich zudem, dass mit vielen Schulleitungen keine jährlichen Mitarbeitergespräche geführt werden. Die Zusammenarbeit zwischen Schulleitung und kommunaler Schulbehörde hat sich durch die Aufhebung der Schulpflegen in vielen Gemeinden vereinfacht, da Entscheidungswege kürzer und Strukturen schlanker geworden sind. Für die Schulträger mit ehemals gut funktionierenden Schulpflegen ist der Aufwand jedoch gestiegen, da diese früher entlastend wirkten und als Puffer gegenüber den Eltern dienten.

**Welche Empfehlungen lassen sich daraus für die Behörden ableiten?****I Empfehlung 2a: Unterstützungsangebote für kommunale Schulbehörden erarbeiten**

Wir empfehlen dem BKS, die kommunalen Behörden in ihrer Aufgabe zu unterstützen. Dies beispielsweise durch die Weiterentwicklung und Ergänzung der bestehenden Informationen zur Führung von Schulleitungen oder durch geeignete Weiterbildungsangebote für Gemeinderatsmitglieder. Gerade aufgrund der hohen Fluktuation in politischen Gremien ist es angezeigt, regelmässig Einführungskurse zum Thema Schulführung anzubieten. Dazu können die bei Einführung der neuen Führungsstruktur entwickelten Angebote beispielsweise jährlich durchgeführt werden. Zudem empfehlen wir, (regionale) Austauschgefässe und Coachingangebote für die Verantwortlichen der Kommunalbehörden zu etablieren. Um eine zielgruppengerechte und bedarfsorientierte Ausgestal-

---

<sup>60</sup> SCASO 2021.

tung sicherzustellen, empfehlen wir dem BKS, entsprechende Angebote unter Einbezug der Gemeinden zu entwickeln.

#### **I Empfehlung 2b: Verbindliche Rollenteilung zwischen Schulleitung und kommunaler Schulbehörde stärken**

Bereits heute bestehen kantonale Vorgaben zur Festhaltung der Rollenteilung zwischen Schulleitung und kommunaler Schulbehörde. Es bestehen jedoch keine Vorgaben zu deren Weiterentwicklung oder zur laufenden Anpassung. Wir empfehlen deshalb dem BKS, kantonale Vorgaben zur periodischen Überprüfung der kommunalen Kompetenzenreglemente durch die zuständigen Kommunalbehörden zu erarbeiten.

#### **I Empfehlung 2c: Durchführung der Mitarbeitergespräche zwischen Vertretenden der kommunalen Behörde und den Schulleitungen überprüfen und allenfalls Massnahmen bestimmen**

Um die Anzahl der Mitarbeitergespräche zu erhöhen, empfehlen wir dem BKS, die Akteure weiterhin explizit darauf hinzuweisen, dass die Durchführung der Mitarbeitergespräche obligatorisch ist. Gegebenenfalls sollte in ein bis zwei Jahren erneut überprüft werden, ob diese durchgeführt werden. Sollten die Mitarbeitergespräche auch zwei bis drei Jahre nach Einführung der neuen Schulführung nur teilweise erfolgen, empfehlen wir dem BKS, gemeinsam mit den Kommunalbehörden entsprechende Massnahmen auszuarbeiten und diese umzusetzen.

### **Empfehlung 3: Inhalte und Umfang der Aus- und Weiterbildung stärker mit Bedürfnissen der Praxis verknüpfen und am Aargauer Kontext spiegeln**

#### **Wie wird die Aus- und Weiterbildung für Schulleitungen im Kanton Aargau beurteilt?**

Die Aus- und Weiterbildung für Schulleitungen im Kanton Aargau wird den beruflichen Anforderungen von Schulleitungen nur teilweise gerecht. Eine Herausforderung besteht darin, die Passung zwischen der jeweiligen Schulleitungsfunktion respektive den Anforderungen und den bestehenden Aus- und Weiterbildungsangeboten herzustellen. Zudem ist es anspruchsvoll, alle für die Schulleitungsfunktion relevanten Themen im heutigen Umfang eines CAS zu behandeln. Es braucht eine breite Grundausbildung und modulare Weiterbildungsangebote, mit denen auf den individuellen und dynamischen Bedarf der Schulleitungen reagiert werden kann. Ein hoher Praxisbezug ist dabei zentral, um eine optimale Verknüpfung von Theorie und Praxis in der Aus- und Weiterbildung zu gewährleisten. Aus Sicht der amtierenden Schulleitungen und Vorgesetzten werden die aktuellen Herausforderungen aus dem Schulleitungsalltag in der Aus- und Weiterbildung zu wenig thematisiert. Zudem besteht Verbesserungsbedarf bei der kantonalen Passung des Angebots, da die Angebote aus Sicht der Schulleitungen zu wenig auf den Aargauer Kontext zugeschnitten sind (z.B. pauschale Ressourcierung).

#### **Welche Empfehlungen lassen sich daraus für Weiterbildungsangebote an der PH FHNW ableiten?**

##### **I Empfehlung 3a: Modularen Aufbau der Schulleitungsausbildung ermöglichen**

Wir empfehlen der PH FHNW, künftig einen modularen Aufbau der Schulleitungsausbildung und -weiterbildung zu ermöglichen.<sup>61</sup> Beispielsweise könnte die Schulleitungsausbildung in zwei Phasen aufgeteilt werden. Zuerst absolvieren alle Studierenden eine Soekelausbildung, um die wichtigsten Grundlagen zu erlernen. Später könnten in einer

<sup>61</sup> Die PH FHNW hat für das Schuljahr 2023/24 bereits einige Änderungen umgesetzt. Beispielsweise wurde das CAS «Schulleitung» ausgedehnt, eine Blockwoche durch kürzere Blöcke von zwei bis drei 3 Tagen ersetzt und die Schulleitungen können die dafür zugesprochenen Stellvertretungen flexibler einsetzen.



Vertiefungsphase spezifische Aspekte vertieft werden – je nach beruflichem und akademischem Hintergrund der Personen oder ihren differenzierten Schulleitungsfunktionen. Es ist zu prüfen, ob das CAS «Schulleitung» in Zukunft die Funktion der Sockelausbildung übernehmen soll und weitere CAS oder Weiterbildungsmodule als Vertiefungen hinzugezogen werden können. Wir empfehlen der PH FHNW ausserdem, einen Ausbau des CAS zu einem DAS zu diskutieren und zu prüfen, inwiefern sich dieser Umfang berufsbegleitend umsetzen lässt.

Zudem empfehlen wir dem BKS, den ersten Teil der Ausbildung bereits vor Stellenantritt zu ermöglichen.<sup>62</sup> Anschliessend können die erlernten Grundlagen in einer Praxisphase angewandt werden. Der zweite Teil der Ausbildung erfolgt dann nach einigen Monaten. Bei der Umsetzung dieser Empfehlung sind die Vorgaben des EDK-Profiles zu berücksichtigen, um weiterhin eine EDK-anerkannte Schulleitungsausbildung anbieten zu können. Bei einer Erweiterung der Schulleitungsausbildung ist zu klären, inwiefern der Kanton die Kosten übernimmt, falls nur ein Teil der Ausbildung absolviert wird.

#### **I Empfehlung 3b: Theoretische Inhalte der Aus- und Weiterbildungsangebote stärker mit Bedürfnissen der Praxis verknüpfen**

Um die Ansprüche der Schulleitungen sowie der kommunalen Behörden zu erfüllen, empfehlen wir der PH FNW, die theoretischen Inhalte der Aus- und Weiterbildung künftig stärker an den Bedürfnissen der Praxis auszurichten. So soll die Verknüpfung von Theorie und Praxis gestärkt werden. Zum einen durch die Sicherstellung eines hohen Praxisbezugs in den theoretischen Unterrichtseinheiten, zum anderen durch einen stärkeren Einbezug von praktischen Erfahrungen in der Aus- und Weiterbildung. Letzteres beispielsweise durch einen Praxiseinblick in einer anderen Schule (Praktika oder Seitenwechsel), durch ein individuelles Coaching oder durch Stärkung des Erfahrungsaustauschs in Peer-Gruppen.

#### **I Empfehlung 3c: Aktuelle Herausforderungen und den Aargauer Kontext in der Aus- und Weiterbildung vermehrt thematisieren**

Wir empfehlen der PH FHNW, einen Teil der Inhalte ihrer Aus- und Weiterbildungsangebote stärker am Aargauer Kontext auszurichten und konkrete Herausforderungen der kantonalen Bildungslandschaft zu thematisieren. Möglicherweise sind zur Umsetzung dieser Bedürfnisse kursorische Angebote besser geeignet als umfassende Qualifikationsprogramme, da kürzere Angebote dynamisch auf die wandelnden Bedürfnisse der Praxis angepasst werden können. Wir empfehlen der PH FHNW und dem BKS, gemeinsam zu prüfen, ob zusätzliche kursorische Angebote geschaffen werden sollen, und ob diese durch das BKS oder die PH FHNW angeboten werden.

### **Empfehlung 4: Schulleitungen entlasten und differenzierte Karrieremodelle aufzeigen**

#### **Wie wird die Attraktivität der Schulleitungsfunktion eingeschätzt?**

Die Arbeitszufriedenheit der Schulleitungen ist im Kanton Aargau grundsätzlich hoch. Gemäss den Erhebungsergebnissen wird dies vor allem der vergleichsweise hohen Autonomie und der grossen Gestaltungsfreiheit von Schulleitungen im Kanton Aargau zugeschrieben. Attraktivitätshemmende Faktoren sind vor allem die hohe Arbeitsbelastung, die geringen Karrieremöglichkeiten und die mangelnde Wertschätzung in der Öffentlichkeit. Attraktivitätsfördernd sind die Vielseitigkeit und Flexibilität in diesem Beruf.

<sup>62</sup> Dahingehend gibt es bereits erste Massnahmen. Ab Herbst 2023 steht das CAS «Schulleitung» auch Lehrpersonen offen, die noch keine Schulleitungsfunktion ausüben. Gemäss Auskunft des BKS vom Mai 2023 werden die Kurskosten vollständig getragen, falls die Personen für eine Schulleitungsposition vorgesehen sind und ein Praxisfeld vorweisen können.

Differenzierte Schulleitungsfunktionen werden in den Erhebungen als attraktiv bewertet, können die Arbeitsbelastung für einzelne Personen reduzieren und bieten eine attraktive Karrieremöglichkeit für angehende Schulleitungen und Quereinsteigende. Nach Ansicht verschiedener Akteure wird dieses Potenzial bisher zu wenig genutzt.

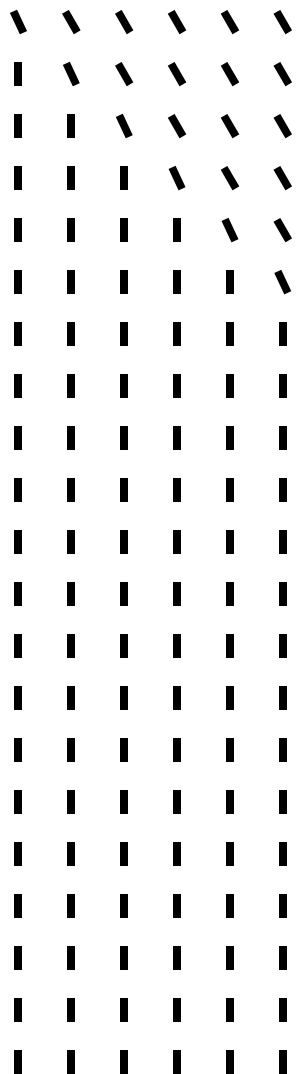
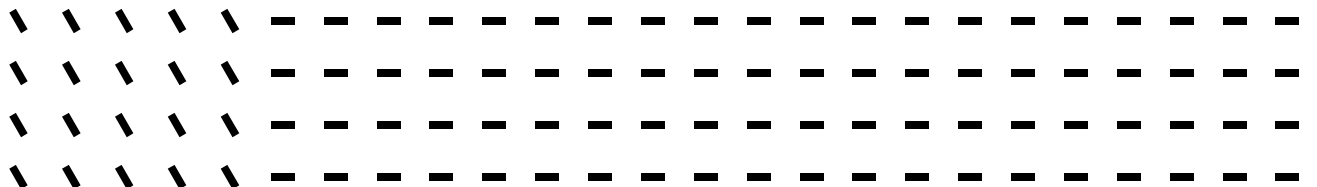
### **Welche Empfehlungen lassen sich daraus ableiten?**

#### **I Empfehlung 4a: Differenzierung der Schulleitungsfunktionen aufzeigen**

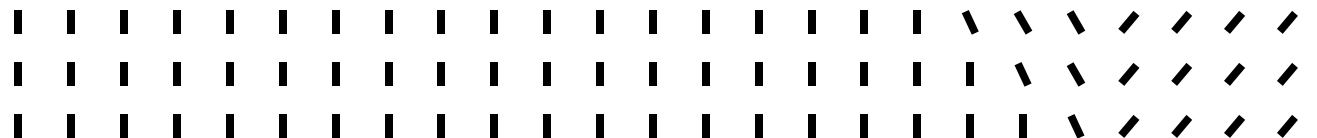
Wir empfehlen dem BKS, die Differenzierung von Schulleitungsfunktionen zu fördern. Da dies bereits mit den heutigen Rahmenbedingungen möglich ist, sind dazu keine gesetzlichen Anpassungen nötig, sondern eine Sensibilisierung der Kommunalbehörden als Anstellungsbehörde sowie der Schulleitungen. Dazu könnte das BKS Möglichkeiten aufzeigen; beispielsweise wie bereits bestehende Lösungen wie Co-Schulleitungen oder funktionelle Trennungen umgesetzt werden können. Weiter könnte das BKS interessierte Schulträger bei der Einführung solcher Schulführungsmodelle mit Informationen und öffentlich zugänglichen Beispiele guter Praxis unterstützen.

#### **I Empfehlung 4b: Aufgabenteilung innerhalb der Schule klären**

Nicht alle heutigen Aufgaben müssen zwingend durch die Schulleitung erfüllt werden. Es scheint angezeigt, dass aufgrund der hohen Arbeitsbelastung Schulleitungen künftig vermehrt Aufgaben delegieren. Neben neuen Führungsmodellen, wie beispielsweise einer Co-Leitung (vgl. Empfehlung 4a), kann dies auch durch verstärkte Aufgabenteilung mit einzelnen Lehrpersonen aus dem Team oder der Schulverwaltung erreicht werden. Beispielsweise, indem sorgfältig geprüft wird, welche inhaltlichen Aufgaben von Lehrpersonen übernommen werden können, und Verwaltungsaufgaben vermehrt an die Schulverwaltung delegiert werden. Eine nötige Voraussetzung dazu stellt die finanzielle Entschädigung oder die Entlastungsmöglichkeiten von Lehrpersonen vom Unterricht und die ausreichende finanzielle und personelle Ausstattung der Schulverwaltung dar (vgl. Empfehlung 1c). Mögliche Aufgabenteilungen hängen stark von den kommunalen Rahmenbedingungen ab. Deshalb sollte die Aufgabenteilung durch die Schulleitung unter Einbezug der kommunalen Schulbehörden erarbeitet und geregelt werden. Wir empfehlen dem BKS, die kommunalen Schulbehörden und die Schulleitungen dazu anzuhalten, die aktuelle Aufgabenteilung festzuhalten, kritisch zu reflektieren und mögliche Alternativen aufzuzeigen. Als Unterstützung könnte das BKS Modelle guter Praxis und konkrete Beispiele für eine mögliche Aufgabenteilung festhalten und bekannt machen.

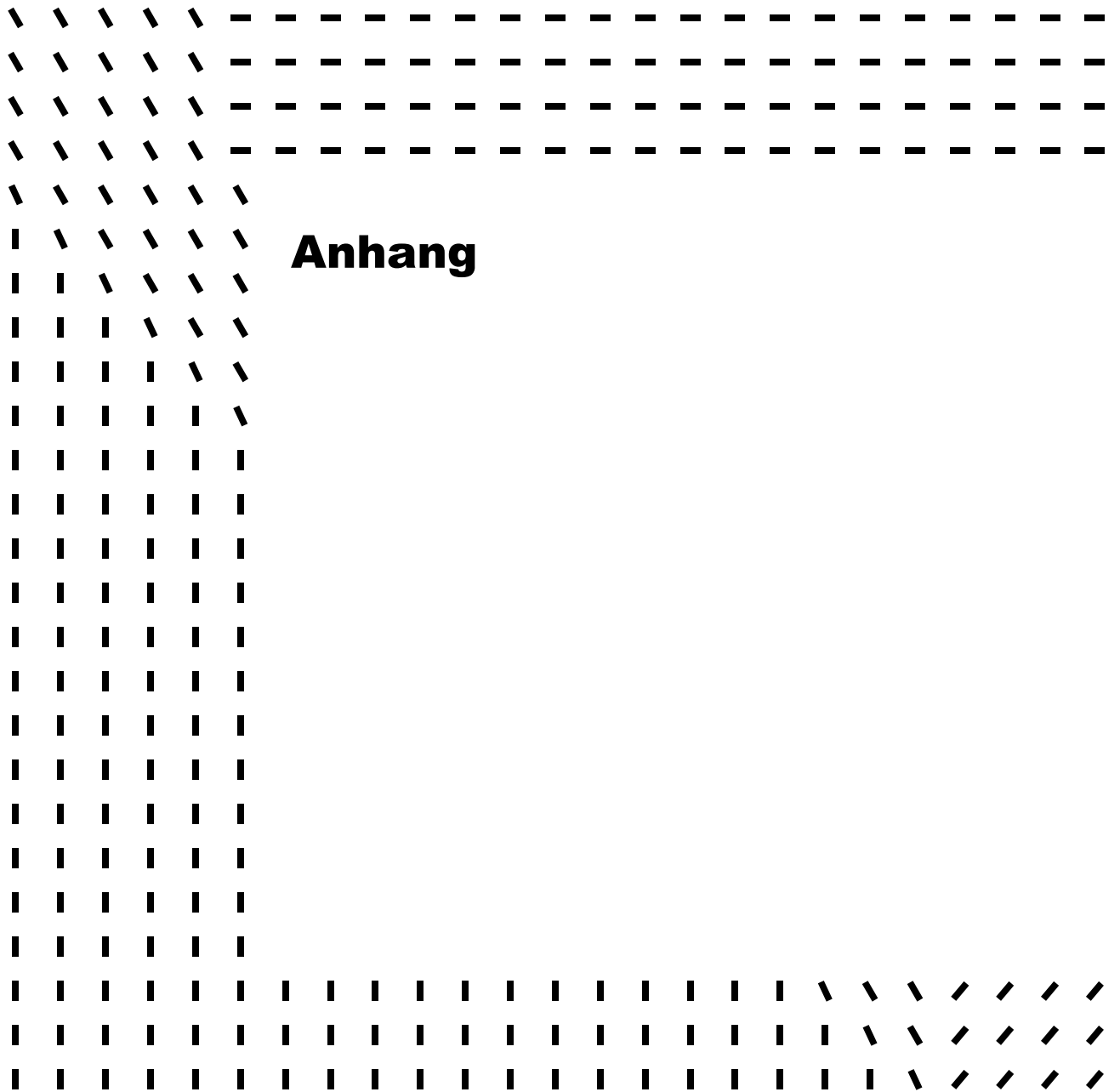


## 8. Literaturverzeichnis



- Anderegg, N.; Breitschaft, J. (2020): Aus- und Weiterbildung von Schulleitungen in der deutschsprachigen Schweiz. In: Die deutsche Schule (122, 3) S. 302–309.
- Anderegg, N.; Stricker, T.; Iberer, U.; Rosenau, T. (2020): Mentoring für Schulleiterinnen und Schulleiter: Netter Gimmick oder essenzieller Bestandteil einer nachhaltigen Professionalisierung? In: Erziehung und Unterricht (1/2). S. 185–194.
- Bonsen, M.; Bos, W. (2010): Bildungspsychologie auf der Mesoebene: Die Betrachtung von Bildungsinstitutionen. In: Spiel, C.; Schober, B.; Wagner, P.; Reimann, R. (Hrsg.): Bildungspsychologie, S. 388–405. Göttingen: Hogrefe Verlag;
- De Fontana, O. (2020): Schulen professionell führen – oder: Kann man Führung lernen? In: Erziehung und Unterricht (1/2). S. 167–175.
- Departement BKS. Abteilung Volksschule (2021a): Auswertungsbericht. Führungsstrukturen der Aargauer Volksschule; Umfrage bei den Gemeinden und Kreisschulen; Ergebnisse. Kanton Aargau, Aarau.
- Departement BKS. Abteilung Volksschule (2021b): Hinweise zur Umsetzung der Führungsstrukturen an der Aargauer Volksschule. Positionierung der Schulleitung in der kommunalen Verwaltung. Kanton Aargau, Aarau. Version vom 22.03.2021.
- Departement BKS, Generalsekretariat (2021): Funktionsbeschriebe. Differenzierung Funktionen Schulleitung Volksschule des ab 01.01.2022 gültigen Lohnsystems. Version vom 27.05.2021.
- Departement Volkswirtschaft und Inneres (DVI), Gemeindeabteilung und Gemeindeammännerversammlung des Kantons Aargau (2016). Organisation der Gemeindeverwaltung. Mögliche Führungsmodelle. Leitfaden. Kanton Aargau, Aarau. Version vom 01.09.2016.
- Dubs, R. (2005): Die Führung einer Schule: Leadership und Management. Franz Steiner Verlag, Zürich.
- EDK (2009): Profil für Zusatzausbildungen Schulleitung vom 29. Oktober 2009.
- Huber, Stephan G. (2005): Anforderungen an Schulleitung. Überlegungen aufgrund Veränderungen in den Bildungssystemen vieler Länder. In Bartz, A.; Fabian, J.; Huber, S.G.; Kloft, C.; Rosenbusch, H.; Sassenscheidt, H. (Hrsg.), PraxisWissen Schulleitung (10.23). München: Wolters Kluwer.

- Huber, S. G. (2008): Steuerungshandeln schulischer Führungskräfte aus Sicht der Schulleitungsforschung. In: Langer, R. (Hrsg.): Warum tun die das? Gouvernanceanalysen zum Steuerungshandeln in der Schulentwicklung (S. 95–126). VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden.
- Huber, S. (2010): Schulleitung international in T. Bohl, W. Helsler, H. BG. Holtappels und C. Schelle (Hrsg.) Handbuch Schulentwicklung. Theorie – Forschungsbefunde – Entwicklungsprozesse – Methodenrepertoire. Julius Klinkhardt. Bad Heilbrunn.
- Huber, S.; Kruse, C.; Tulowitzki, P.; Schwander, M.; Heimler, M.; Anderegg, J. (2017): Arbeitsplatzanalyse Schulleitung Volksschule Kanton Aargau – Bericht. Institut für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie. Pädagogische Hochschule Zug. Zug. Unveröffentlichter Bericht zu Händen des BKS, Kanton Aargau.
- Leithwood, K.; Seashore, K.; Anderson, S.; Wahlstrom, K. (2004): How leadership influences student learning. Review of research, The Wallace Foundation. New York.
- Mayr, J.; Brauckmann S.; Beer, G.; Hessenberger, P.; Krammer, G.; Reibnegger, H. (2020): Was macht es attraktiv, SchulleiterIn zu sein? In: Erziehung und Unterricht (1/2). S. 79–87.
- Mayring, Ph. (2022): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 13. Auflage. Beltz Verlag. Weinheim und Basel.
- Rüegg-Stürm, J.; Grand, S. (2020): Das St. Galler Management-Modell. Management in einer komplexen Welt, 2. überarbeitete Auflage. Haupt, UTB. Bern.
- Schratz, M.; Wiesner, C.; Kemethofer, D.; George, A. C.; Rauscher, E.; Krenn, S.; Huber, S. G. (2015): «Schulleitung im Wandel: Anforderungen an eine ergebnisorientierte Führungskultur.» Nationaler Bildungsbericht Österreich 2. S. 221–262.
- Tulowitzki, P.; Pietsch, M.; Grigoleit, E.; Sposato, G. (2022): Schulleitungsmonitor Schweiz 2021. Befunde zu Werdegängen, Karrieremotiven, beruflicher Zufriedenheit und Führungsweisen. Fachhochschule Nordwestschweiz. Windisch.
- Verband Schulverwaltungen Aargau/Solothurn (SCASO) 2021: Die Schulverwaltung – eine starke Ressource. Professionalisieren der Schulverwaltungen an der Aargauer Volksschule. Positionspapier Version 2.1.
- Verordnung über die Anstellung und Löhne der Lehrpersonen (VALL) vom 13.10.2004, in Kraft seit: 01.01.2005 (SAR 411.211).
- Verordnung über die Qualitätssicherung an der Volksschule (V QS) vom 07.04.2021, in Kraft seit: 01.01.2022. (SAR 401.116).
- Verordnung zur geleiteten Schule vom 23.11.2005, in Kraft von 01.01.2006 bis 31.12.2010. (SAR 401.115).
- Verordnung über die Weiterbildung der Lehrpersonen (Weiterbildungsverordnung) vom 15.11.2006 (Stand 01.08.2018). (SAR 411.215)



## A 1 Fragestellungen der Evaluation

### A 1.1 Fragen zu kantonalen und kommunalen Anstellungsvoraussetzungen und -bedingungen

Um die Evaluationsfrage nach der Beurteilung der kantonalen und kommunalen Anstellungsvoraussetzungen und -bedingungen zu beantworten, sind folgende Fragestellungen zentral:

- Welchen Voraussetzungen müssen Interessierte im Kanton Aargau genügen, um die Funktion als Schulleitung auszuüben?
- Welche Anforderungen stellen die verschiedenen Kontexte der Einzelschulen an die Schulleitungen?
- Wie werden die kantonalen und kommunalen Anstellungsvoraussetzungen im interkantonalen Vergleich bewertet?
- Wie werden die kantonalen und kommunalen Anstellungsbedingungen im Kanton Aargau im interkantonalen Vergleich eingeschätzt?
- Welche Empfehlungen lassen sich für die gesetzlichen Rahmenbedingungen der Anstellungsvoraussetzung und -bedingungen und ableiten?

### A 1.2 Fragen zur Personalführung von Schulleitungen durch die kommunale Schulbehörde

Um die Evaluationsfrage nach der Beurteilung der Personalführung von Schulleitungen durch die kommunale Schulbehörde zu beantworten, sind folgende Fragestellungen zentral:

- Wie werden Aufgabenteilung und Verantwortlichkeiten zwischen der kommunalen Schulbehörde und den Schulleitungen geregelt? Sind Aufgaben und Verantwortlichkeiten klar? Wird die Aufteilung von Aufgaben als sinnvoll erachtet?
- Welche Autonomie haben Schulleitungen in der Ausübung ihrer Tätigkeit, insbesondere im Hinblick auf Schul- und Unterrichtsentwicklung, Personalführung und Schulqualität?
- Wie wird die Personalführung von Schulleitungen durch die verantwortlichen Personen der kommunalen Behörden wahrgenommen?
- Wie gut funktioniert die Zusammenarbeit zwischen Schulleitungen und kommunaler Schulbehörde?
- Wie wird die Zusammenarbeit mit dem Kanton von den Schulleitungen beurteilt? Inwiefern fühlen sie sich durch den Kanton unterstützt?
- Welche Unterstützungsangebote wären für die Verantwortlichen der kommunalen Schulbehörde sinnvoll, um die Aufgabe der Personalführung optimal wahrzunehmen?
- Welche Empfehlungen lassen sich für die kommunale Schulbehörde in Bezug auf die Personalführung von Schulleitungen formulieren?

### A 1.3 Fragen zur Aus- und Weiterbildung von Schulleitungen

Um die Evaluationsfrage nach der Beurteilung der Aus- und Weiterbildung von Schulleitungen zu beantworten, sind folgende Fragestellungen zentral:

- Welche Kompetenzen werden von Schulleitungen zur Bewältigung ihrer Aufgabe als zentral erachtet? Welche Anforderungen sind prioritär?
- Welche Anforderungen werden von Schulleitungen in Zukunft an die Ausbildungen gestellt? Als wie sinnvoll wird dabei ein modularer Aufbau von Aus- und Weiterbildungsangeboten erachtet?
- Wie werden die Aus- und Weiterbildungsangebote für Schulleitungen der PH FHNW im interkantonalen Vergleich eingeschätzt in Bezug auf Inhalt, Struktur, Umfang und Qualität?
- Wie werden die verschiedenen Aus- und Weiterbildungsangebote der PH FHNW für Schulleitungen hinsichtlich Inhalt, Struktur, Umfang und Qualität bewertet?
- Erwerben angehende Schulleitungen durch die besuchten Aus- und Weiterbildungen die nötigen Kompetenzen für ihren Praxisalltag?
- Werden die Schulleitungen durch die besuchten Aus- und Weiterbildungen befähigt, ihre Kompetenzen zu sichern und eigenständig anhand der sich stetig wandelnden beruflichen Anforderungen weiterzuentwickeln?
- Welche Empfehlungen lassen sich für die weitere Ausgestaltung der Aus- und Weiterbildungsangebote der PH FHNW für Schulleitungen formulieren?

### A 1.4 Fragen zur Attraktivität der Schulleitungsfunktion

Um die Evaluationsfrage nach der Attraktivität der Schulleitungsfunktion zu beantworten, wird einerseits auf die Antworten auf die Fragen zu den drei aufgeführten Dimensionen zurückgegriffen werden, da deren Qualität auch mit der Attraktivität des Schulleitungsberufs zusammenhängt. Zusätzlich lassen sich weitere Fragen zur Attraktivität der Schulleitungsfunktion im Kanton Aargau formulieren:

- Wie gross ist die Arbeitszufriedenheit der amtierenden Schulleitungen im Kanton Aargau? Was sind Gründe, die Schulleitungen zur Aufgabe ihrer Funktion bewegen?
- Was sind hemmende und fördernde Faktoren, damit Schulleitungen im Amt bleiben?
- Wie attraktiv ist es für Lehrpersonen, eine Schulleitungsfunktion im Kanton Aargau anzustreben? Wie attraktiv ist es für Quereinsteigende, eine Schulleitungsfunktion im Kanton Aargau zu übernehmen? Welche Faktoren stärken beziehungsweise schwächen die Attraktivität der Schulleitungsfunktion?
- Inwiefern ist die differenzierte Funktionsbeschreibung von Schulleitungen und die damit verbundene Lohnrevision im Kanton für die Attraktivität der Schulleitungsfunktion relevant?
- Mit welchen Massnahmen kann die Attraktivität der Schulleitungsfunktion gesteigert werden? Welche Empfehlungen können dazu formuliert werden?



## A 2 Interviewpartner/-innen

---

### DA 1: Interviewpartner/-innen explorative Einzelinterviews mit Experten/-innen

---

<i>Person</i>	<i>Funktion, Institution/Verband</i>
Niels Anderegg	Zentrumsleiter Management und Leadership, PHZH
Gabriel Schneuwly	Dozent am Institut für Weiterbildung und Dienstleistungen, PH Bern
Christof Thierstein Pierre Tulowitzki	Ressortleiter Führung und Qualitätsmanagement, PH FHNW Professor Bildungsmanagement und Schulentwicklung PH FHNW
Jürg Baur	Grossratsmitglied, Unterzeichner Postulat, Schulleiter
Beat Petermann	Vorstandsmitglied VSLCH Aargau, Schulleiter

Quelle: Darstellung Interface/KPM.  
Legende: VSLCH = Verband Schulleiterinnen und Schulleiter Schweiz.

---



---

### DA 2: Interviewpartner/-innen explorative Gruppeninterviews mit Schulleitungen

---

<i>Person</i>	<i>Schule</i>
Joachim Redondo	Kreisschule Aargau Süd
Roland Gindrat	Kreisschule Mutschellen
Mirjam Obrist	Schule Baden
Olivier Felix Morini	Schule Birmenstorf
Guido Wirth	Schule Bremgarten
Corinne Prowe	Schulen Eigenamt
Philip Fischer	Schule Gipf-Oberfrick
Eva Davanzo	Schule Hallwil
Heike Tellbrun	Schule Leibstadt
Bruno Schaller	Schule Menziken
Brigitte Magni	Schule Niedergösgen
Martin Bolli	Schule Rapperswil
Dino Carpanetti	Schule Schöffland
Lukas Müller	Schule Würenlos
Remo Isch	Schulen am Maiengrün
Anette Wirz	Schulen Rheinfelden

Quelle: Darstellung Interface/KPM.

---

---

**DA 3: Interviewpartner/-innen kommunale Behörden**


---

<i>Person</i>	<i>Schulträger</i>
Miriam Dietschi	Bottenwil
Rebecca Spirig	Endingen
Patrick Senn	Gebenstorf
Beat Buser	Kreisschule Erzbachtal Erlinsbach
Sandra Hauri	Kreisschule Regio Laufenburg
Peter Hochstrasser	Lupfig
Carole Binder-Meury	Magden
Karin Brauchli	Merenschwand
Rita Eigensatz	Niederlenz
Bruno Rudolf	Reinach (AG)
Hannes Bopp	Seengen
Sandro Sozzi	Wettingen
Isabelle Bechtel	Windisch

Quelle: Darstellung Interface/KPM.

---

**DA 4: Eckdaten Gruppeninterviews mit Lehrpersonen**

<i>Person</i>	<i>Geschlecht</i>	<i>Berufserfahrung<sup>1</sup></i>	<i>Berufliche Erfahrung ausserhalb der Schule</i>	<i>Schulstufe<sup>2</sup></i>	<i>Teil einer erweiterten Leistungsgruppe</i>	<i>Quereinsteiger/-in</i>
Lehrperson 1	M	viel	ja	3	ja	–
Lehrperson 2	W	viel	–	3	–	–
Lehrperson 3	W	viel	–	2	ja	–
Lehrperson 4	M	viel	–	3	ja	–
Lehrperson 5	W	viel	–	1 und 2	–	–
Lehrperson 6	W	mittel	–	1	–	–
Lehrperson 7	W	viel	–	1	–	–
Lehrperson 8	M	viel	–	1 und 2	–	–
Lehrperson 9	W	mittel	–	2	–	–
Lehrperson 10	W	viel	–	2	ja	–
Lehrperson 11	W	viel	–	1	–	–
Lehrperson 12	W	viel	ja	3	–	–
Lehrperson 13	M	viel	ja	3	ja	ja
Lehrperson 14	M	mittel	–	3	ja	ja
Lehrperson 15	W	viel	–	3	–	–
Lehrperson 16	M	viel	ja	3	ja	ja
Lehrperson 17	W	mittel	–	2	–	–
Lehrperson 18	M	viel	–	2 und 3	–	–
Lehrperson 19	W	viel	–	3	–	–
Lehrperson 20	W	wenig	ja	1	–	–

Quelle: Darstellung Interface/KPM

Legende: <sup>1</sup> = Berufserfahrung in Gruppen: wenig: < 3 Jahre, mittel: 3–6 Jahre, viel: > 6 Jahre; <sup>2</sup> = Schulzyklus: 1,2 oder 3.

### A 3 Interkantonaler Vergleich: Raster und Quellen

#### A 3.1 Raster Interkantonaler Vergleich

##### DA 5: Interkantonaler Vergleich der Anstellungsveraussetzungen für Schulleitungen

	<i>Aargau</i>	<i>Basel-Stadt</i>	<i>Basel-Land</i>	<i>Solothurn</i>	<i>Bern</i>	<i>Zürich</i>
Anstellungsbehörde						
Aufsichtsbehörde						
Verpflichtung zur Schulleitungsausbildung						
Kosten der Ausbildung (in Fr.)						
Beteiligung des Kantons an Ausbildungskosten						
Weitere kantonale Anstellungsveraussetzungen						
Quelle: Darstellung Interface/KPM.						

##### DA 6: Interkantonaler Vergleich der Anstellungsbedingungen für Schulleitungen

	<i>Aargau</i>	<i>Basel-Stadt</i>	<i>Basel-Land</i>	<i>Solothurn</i>	<i>Bern</i>	<i>Zürich</i>
Berufsauftrag						
Berechnungsgrundlage für Schulleitungspensum						
Minimalpensum						
Maximalpensum						
Führungsspanne: Anwendung der Berechnungsgrundlage des Schulleitungspensums auf 100% (Annahme: 1 Klasse = 20 SuS, 2 LP, 1,3 VZÄ)						
Jahresarbeitszeit bei 100% <i>Altersentlastung?</i>						
Einstiegslohn bei 100% (in Fr.)						
Finanzielle Anreize der Schulleitungsanstellung						
Verpflichtung zur Weiterbildung durch den Kanton						
Kostenübernahme für Weiterbildungen durch den Kanton						
Anreize zur Absolvierung von Weiterbildungen						
Quelle: Darstellung Interface/KPM.						

---

**DA 7: Interkantonaler Vergleich der Ausbildungs-, Weiterbildungs- und Unterstützungsangebote für Schulleitungen (Schuljahr 2022/23)**


---

	<i>Aargau</i>	<i>Bern</i>	<i>Zürich</i>	<i>Luzern</i>
Hauptanbieter der Aus- und Weiterbildung				
Rahmenkonzept zur Schulleitungsausbildung				
EDK-Anerkannt?				
Bezeichnung und Umfang der Schulleitungsausbildung				
Inhalte der Schulleitungsausbildung (Module [ECTS])				
Voraussetzungen für Zulassung zur Schulleitungsausbildung (Zielgruppe)				
Weiterbildungslehrgänge CAS (ECTS)				
Weiterbildungslehrgänge DAS (ECTS)				
Weiterbildungslehrgänge MAS (ECTS)				
Weiterbildungskurse (Anzahl Kurse)				
Tagungen und weitere Weiterbildungsangebote				
Beratungsangebote (Supervision, Coaching, Erfahrungsaustausch)				
Mentoring (Begleitung durch erfahrene SL)				
Quelle: Darstellung Interface/KPM.				

---

### A 3.2 Quellen Interkantonaler Vergleich

Nachfolgend sind die Quellen aufgeführt, auf die sich der interkantonale Vergleich abstützt.

#### *Aargau*

- Auskunft einer Vertretung der Abteilung Volksschulen des Departements Bildung, Kultur und Sport.
- Gesetz über die Anstellung von Lehrpersonen vom 17.12.2002, Stand 01.01.2022 (GAL; SAR 411.200).
- Kanton Aargau, Abteilung Volksschule (2023). Richtlinien. Beitrag an Weiterbildung von Lehrpersonen der Volksschule. Aarau, 22. Mai 2023.
- Lohndekret Lehrpersonen vom 24.08.2004, Stand 01.01.2022 (LDLP; SAR 411.210).
- Personal- und Lohnverordnung vom 25.09.2000, Stand 01.01.2011 (PLV; SAR 165.111).
- Schulgesetz des Kantons Aargau vom 17.03.1981, Stand 01.01.2022 (SG; SAR 401.100).
- Schulportal des Kantons Aargau, <https://www.schulen-aargau.ch/regelschule/schulorganisation/personalfuehrung/aus-weiterbildung/lehrpersonen#section37426> (Zugriff am 29.7 2022).
- Verordnung über die Anstellung und Löhne der Lehrpersonen vom 13.10.2004, Stand 01.08.2015 (VALL; SAR 411.211).

- Verordnung über die Qualitätssicherung an der Volksschule vom 07.04.2021, Stand 01.01.2022 (V QS; SAR 401.116).
- Verordnung über die Ressourcierung der Volksschule vom 20.03.2019, Stand 01.01.2022 (VRV; SAR 421.322).
- Website der PH FHNW.

#### *Basel-Stadt*

- Auskunft einer Vertretung des Erziehungsdepartements.
- Erziehungsdepartement des Kantons Basel-Stadt (2021). Weisung betreffend Finanzierung von Zusatz- und Nachqualifikationen sowie Master- und Erweiterungsstudiengängen. Basel, 19. August 2019.
- Finanzdepartement des Kantons Basel-Stadt, Human Resources Basel-Stadt, Dienstleistungszentrum (2021). Lohntabelle gültig ab 1. Juli 2022.
- Kanton Basel-Stadt (2015). Einreichungsplan (ERP) und Modellumschreibungen (MU). Gültig ab 1. Februar 2015. Gemäss RRB Nr. 14/34/56 vom 18. November 2014.
- Schulgesetz des Kantons Basel-Stadt vom 04.04.1929, Stand 01.01.2021 (SG; SG 410.100).
- Verordnung betreffend die Pflichtlektionenzahl und die Lektionenzuteilung der Lehrpersonen an den vom Kanton geführten Schulen vom 13.01.2004, Stand 01.01.2016 (VPLLKS; SG 411.500).
- Verordnung für die Schulleitungen der Volksschulen vom 26.06.2012, Stand 26.12.2019 (VSV; SG 411.350).
- Verordnung über das Dienstaltersgeschenk gemäss § 23 Lohngesetz vom 13.12.2016, Stand 01.01.2017 (DAGV; SG 164.250).

#### *Basel-Land*

- Auskunft einer Vertretung des kantonalen Amtes für Volksschulen.
- Bildungsgesetz vom 06.06.2000, Stand 01.08.2015 (BG; SGS 640).
- Dekret zum Personalgesetz vom 08.06.2000, Stand 01.04.2022 (PD; SGS 150.1).
- Kanton Basel-Landschaft (o.J). [https://www.baselland.ch/politik-und-behorden/direktionen/bildungs-kultur-und-sportdirektion/bildung/handbuch/organisation-schulbetrieb/personal/copy16\\_of\\_template/copy8\\_of\\_template](https://www.baselland.ch/politik-und-behorden/direktionen/bildungs-kultur-und-sportdirektion/bildung/handbuch/organisation-schulbetrieb/personal/copy16_of_template/copy8_of_template) (Zugriff am 29.7 2022).
- Reglement zur Verordnung über den Berufsauftrag und die Arbeitszeit von Lehrpersonen vom 09.06.2010, Stand 01.08.2010 (RVBAL; SGS 646.401).
- Verordnung für den Kindergarten und die Primarschule vom 13.05.2003, Stand 01.08.2021 (VKP; SGS 641.11).
- Verordnung für die Schulleitung und die Schulsekretariate vom 13.05.2003, Stand 01.01.2022 (VSS; SGS 647.12).
- Verordnung zur Arbeitszeit vom 04.01.2000, Stand 01.01.2022 (VA; SGS 153.11).

#### *Solothurn*

- Auskunft einer Vertretung des kantonalen Volksschulamts.
- Auskunft einer Vertretung einer kommunalen Schuldirektion.
- Verband Solothurner Einwohnergemeinden, VSEG (2018). Empfehlung Schulleitungspensen – 2018. Derendingen, 18. Dezember 2018.
- Volksschulgesetz des Kantons Solothurn vom 14.09.1969, Stand 01.09.2019 (VSG; BGS 413.111).
- Vollzugsverordnung zum Volksschulgesetz vom 05.05.1970, Stand 01.11.2018 (VVV; BGS 413.121.1).

*Bern*

- EDK (2021). Verzeichnis EDK-anerkannte Zertifikate. Anerkannte Zertifikate von Zusatzausbildungen für Lehrpersonen, 16. Februar 2021.
- Fachbereich Schulbetrieb, Kanton Bern (2022). Merkblatt Rückerstattungen Weiterbildung: Individuelle Weiterbildung. Bern, 01. Januar 2022.
- Gesetz über die Anstellung der Lehrkräfte vom 20.01.1993, Stand 01.01.2022 (LAG; BSG 430.250).
- Kanton Bern. Bildungs- und Kulturdirektion. Amt für Kindergarten und Volksschule (2019). Leitfaden zur Standortbestimmung und Zielvereinbarung im Rahmen des Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergesprächs (MAG) für Schulleiterinnen und Schulleiter.
- Leistungsauftrag des Regierungsrates an die Pädagogische Hochschule Bern (PH Bern) für die Jahre 2022–2025. Regierungsratsbeschluss vom 15. Dezember 2021.
- Verordnung über die Anstellung der Lehrkräfte vom 28.03.2007, Stand 01.05.2022 (LAV; BSG 430.251.0).
- Volksschulgesetz des Kantons Bern vom 19.03.1992, Stand 01.01.2022 (VSG; BSG 432.210).
- PH Bern (2021). Studienplan Institut für Weiterbildung und Medienbildung Diploma of Advanced Studies PH Bern in Schulen leiten. Genehmigt am 29. Juni 2017.
- PH Bern (o. J.). Website DAS Schulen leiten. <https://www.phbern.ch/weiterbildung/weiterbildungslehrgaenge/das-schulen-leiten> (Zugriff am 29.7 2022).
- Website der PH Bern.

*Zürich*

- Auskunft einer Vertretung des kantonalen Volksschulamts.
- EDK (2021). Verzeichnis EDK-anerkannte Zertifikate. Anerkannte Zertifikate von Zusatzausbildungen für Lehrpersonen, 16. Februar 2021.
- Kanton Zürich (o.J.). Ausbildung für Schulleitende. <https://www.zh.ch/de/bildung/jobs-ausbildungen-im-schulfeld/aus-und-weiterbildungen-im-schulfeld/ausbildungen-fuer-schulleitende.html> (Zugriff am 29.07 2022).
- Lehrpersonalgesetz vom 10.05.1999, Stand 01.01.2022 (LPG; LS 412.31).
- Lehrpersonalverordnung vom 19.07.2000, Stand 26.01.2022 (LPVO; LS 412.311).
- PH Zürich. Weiterbildung. DAS Schulleitung Schule professionell führen EDK-anerkannte Schulleitungsausbildung Start September 2023 Diploma of Advanced Studies (30 ECTS).
- PH Zürich (o.J.). Zürcher Schulführungsmodell, <https://phzh.ch/de/Weiterbildung/volksschule/schulfuhrung/zurcher-schulfuehrungsmodell/> (Zugriff am 15.8.2023).
- Volksschulgesetz des Kantons Zürich vom 07.02.2005, Stand 01.08.2021 (VSG; LS 412.100).
- Website der PH Zürich.

*Luzern*

- Auskunft einer Vertretung der kantonalen Dienststelle Volksschulbildung.
- Besoldungsordnung für die Lehrpersonen und die Fachpersonen der schulischen Dienste vom 02.05.2005, Stand 01.08.2020 (BOL; SLR 74).
- Besoldungsverordnung für das Staatspersonal vom 24.09.2002, Stand 01.01.2021 (BVO; SRL 73a).
- Besoldungsverordnung für die Lehrpersonen und die Fachpersonen der schulischen Dienste vom 17.06.2005, Stand 01.08.2021 (BVOL; SLR 75).
- Dienststelle Volksschulbildung des Kantons Luzern (2022). Schulleitungen an der Volksschule. Umsetzungshilfe für Behörden und Schulleitungen. Luzern, November 2022.

- FinLu: [https://volksschulbildung.lu.ch/recht\\_finanzen/re\\_fi\\_finanzielles#berechn\\_sl-pool](https://volksschulbildung.lu.ch/recht_finanzen/re_fi_finanzielles#berechn_sl-pool) (Zugriff am 29.7 2022).
- Gesetz über die Volksschulbildung des Kantons Luzern vom 22.03.1999, Stand 01.08.2020 (VBG; SRL 400a).
- Personalgesetz vom 26.06.2001, Stand 01.09.2021 (PG; SLR 51).
- Dienststelle Volksschulbildung des Kantons Luzern (2016). Richtlinien. Weiterbildungsverträge und Mitfinanzierung von umfangreichen Weiterbildungen für das Lehr- und Fachpersonal von kommunalen Volksschulen. Luzern, 20. April 2016.
- Verordnung zum Personalgesetz vom 24.09.2002, in Kraft seit: 01.01.2003 (PVO, SLR 52).
- Website der PH Luzern.

#### A 4 Eckdaten Online-Befragung der Schulleitungen

##### DA 8: Eckdaten Online-Befragung der Schulleitungen

###### Grundgesamtheit und Rücklauf Schulleitungen

Anzahl angeschriebene Schulleitungen	499
Anzahl Teilnehmende (Rücklaufquote)	264 (53%)

Schulstufe	Anzahl Teilnehmende	Anteil
Kindergarten	8	3%
Primarstufe	33	13%
Oberstufe	49	19%
Kindergarten/Primarstufe	139	53%
Primarstufe/Oberstufe	3	1%
Kindergarten/Primarstufe/Oberstufe	30	11%
Keine Angabe	2	1%

Schulgrösse	Anzahl Teilnehmende	Anteil
Kleine Schule (< 500 SuS)	133	50%
Mittlere Schule (501-900 SuS)	41	16%
Grosse Schule (>900 SuS)	88	33%
Keine Angabe	2	1%

###### Schultyp

Kreisschule	57	22%
-------------	----	-----



**Grundgesamtheit und Rücklauf Schulträger**

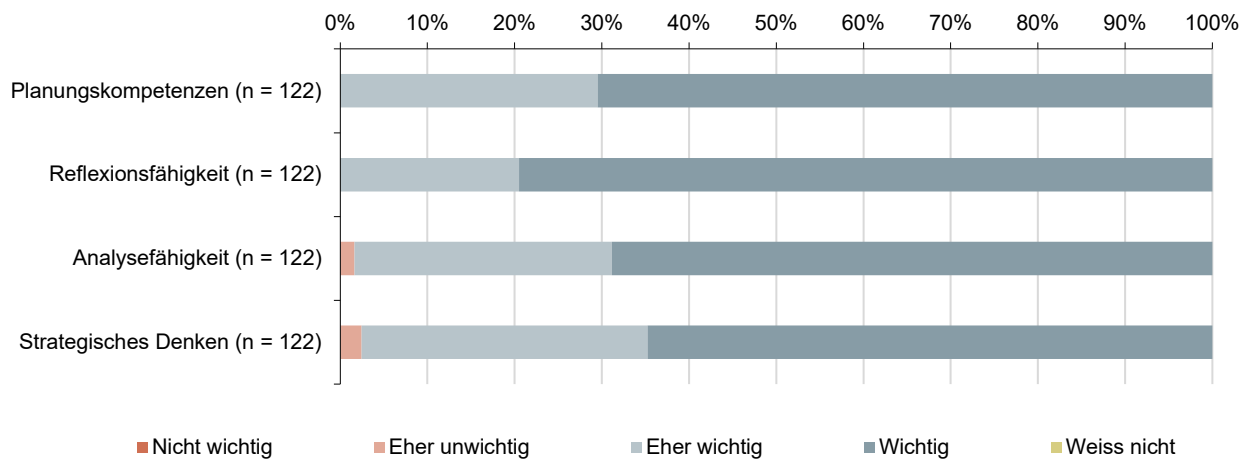
	Anzahl Schulträger mit Antworten	Anteil Schulträger mit Antworten	Anzahl Schulträger	Anteil Schulträger	Rücklaufquote
<b>Schulgrösse</b>					
Kleine Schule (< 500 SuS)	112	75%	152	78%	74%
Mittlere Schule (501–900 SuS)	16	11%	18	9%	89%
Grosse Schule (> 900 SuS)	21	14%	24	12%	88%
<b>Schultyp</b>					
Kreisschule	25	17%	32	16%	78%
Total	149		194		77%

Quelle: Darstellung Interface/KPM, Schulleitungsbefragung Oktober 2022.

Legende: SuS: Schülerinnen und Schüler. Die Angaben zu Schulgrösse und -typ stammen aus den Strukturdaten.

**A 5 Bedeutsame Kompetenzen der Schulleitungen**

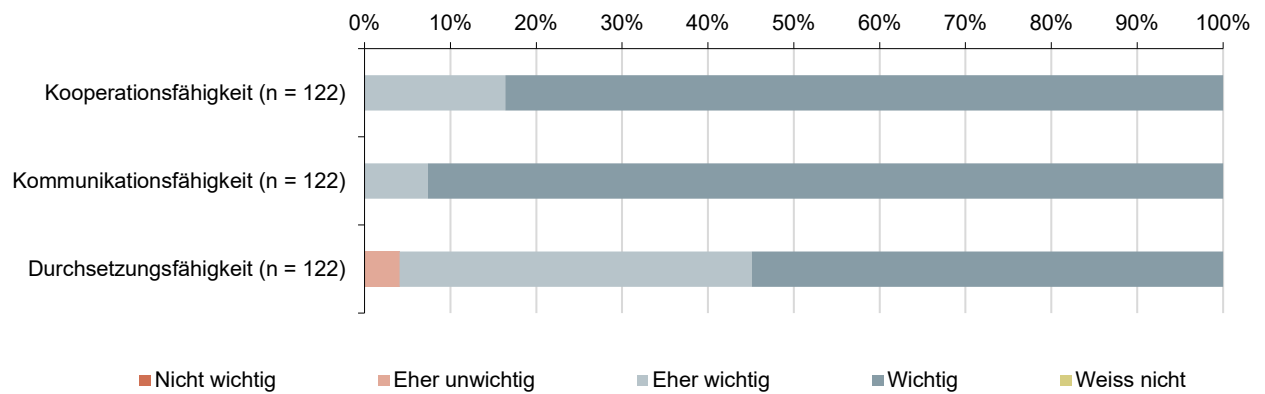
**DA 9: Bedeutsame Selbstkompetenzen**



Quelle: Darstellung Interface/KPM, Schulleitungsbefragung Oktober 2022.

Legende: Die Frage lautete: «Welche der folgenden Selbstkompetenzen sind Ihrer Meinung nach für die Ausübung Ihrer aktuellen Schulleitungsfunktion besonders wichtig?»

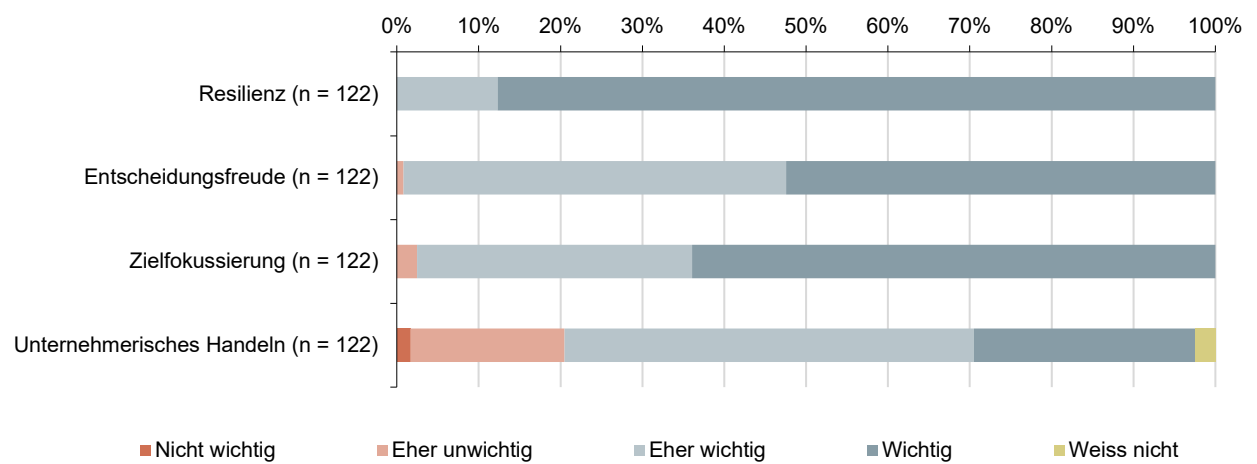
**DA 10: Bedeutsame Sozialkompetenzen**



Quelle: Darstellung Interface/KPM, Schulleitungsbefragung Oktober 2022.

Legende: Die Frage lautete: «Welche der folgenden Sozialkompetenzen sind Ihrer Meinung nach für die Ausübung Ihrer aktuellen Schulleitungsfunktion besonders wichtig?»

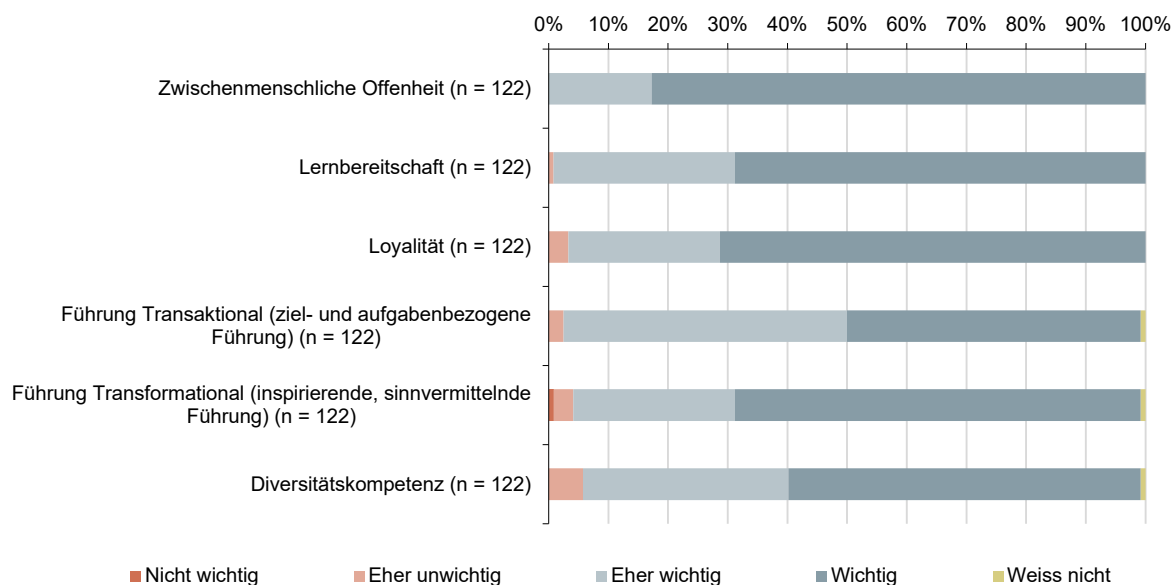
**DA 11: Bedeutsame Kompetenzen der Selbstorganisation**



Quelle: Darstellung Interface/KPM, Schulleitungsbefragung Oktober 2022.

Legende: Die Frage lautete: «Welche der folgenden Kompetenzen im Bereich der Selbstorganisation sind Ihrer Meinung nach für die Ausübung Ihrer aktuellen Schulleitungsfunktion besonders wichtig?»

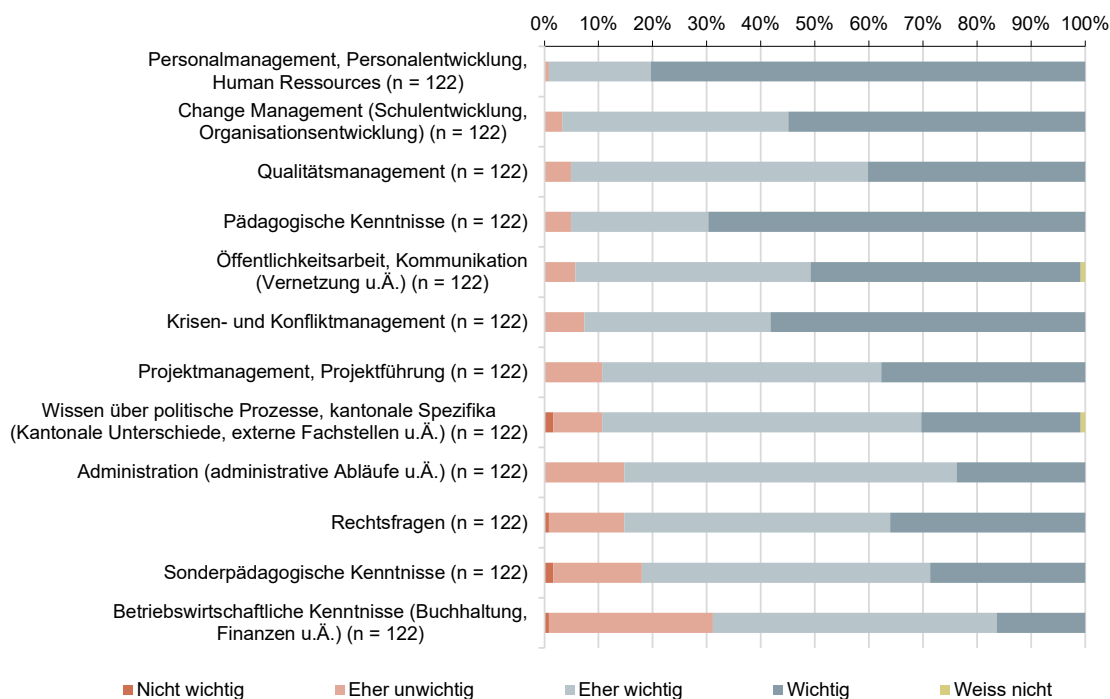
**DA 12: Bedeutsame Kompetenzen bezüglich Führungsverhalten**



Quelle: Darstellung Interface/KPM, Schulleitungsbefragung Oktober 2022.

Legende: Die Frage lautete: «Welche der folgenden Kompetenzen im Bereich des Führungsverhaltens sind Ihrer Meinung nach für die Ausübung Ihrer aktuellen Schulleitungsfunktion besonders wichtig?»

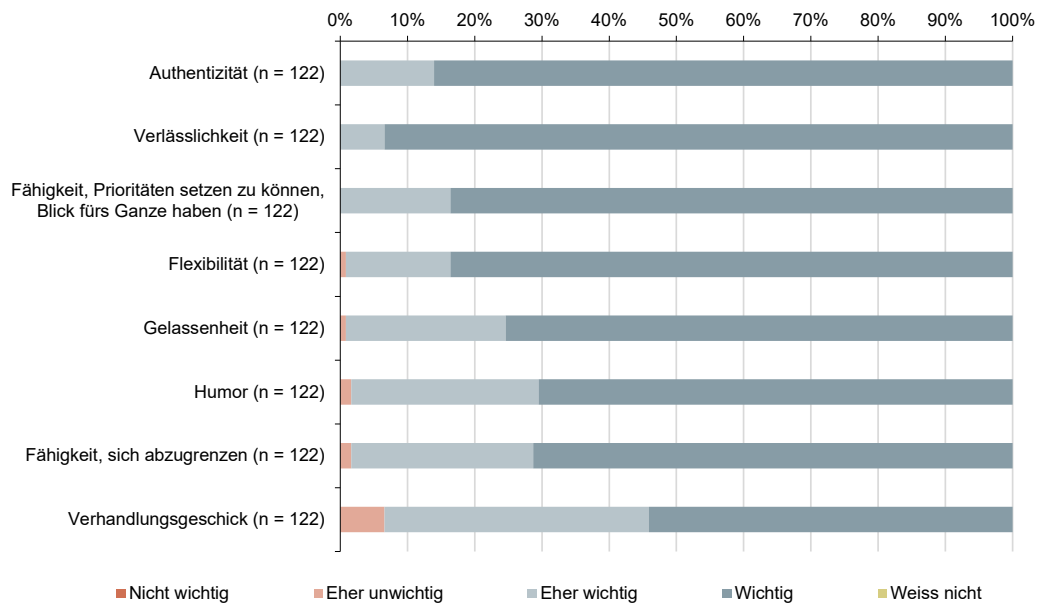
**DA 13: Bedeutsame fachliche Kompetenzen**



Quelle: Darstellung Interface/KPM, Schulleitungsbefragung Oktober 2022.

Legende: Die Frage lautete: «Welche der nachfolgenden fachlichen Kenntnisse, Kompetenzen und Fähigkeiten sind Ihrer Meinung nach für die Ausübung Ihrer aktuellen Schulleitungsfunktion besonders wichtig?»

**DA 14: Weitere Schlüsselkompetenzen von Schulleitungen**

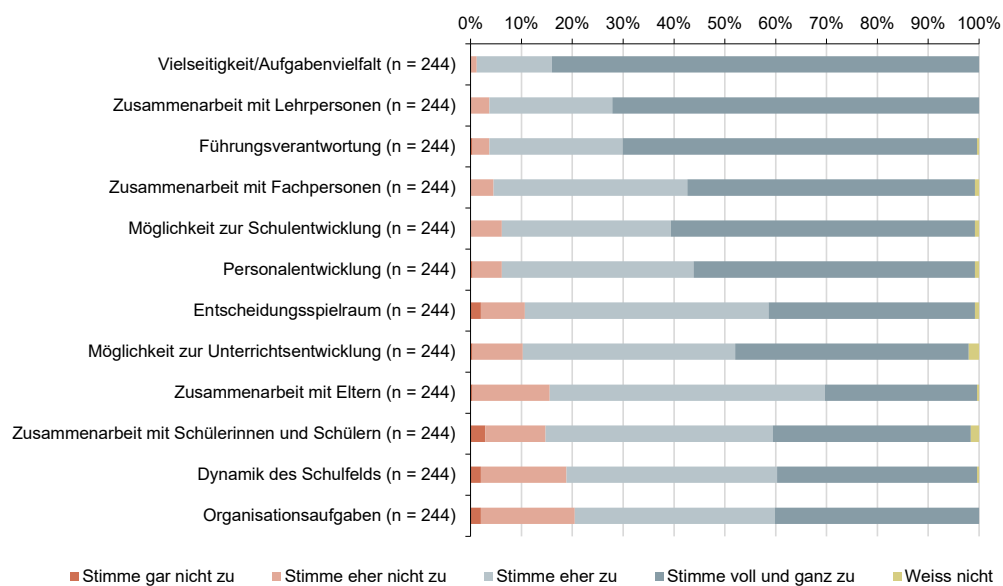


Quelle: Darstellung Interface/KPM, Schulleitungsbefragung Oktober 2022.

Legende: Die Frage lautete: «Welche der nachfolgenden sozialen und personalen Kompetenzen und Fähigkeiten sind Ihrer Meinung nach für die Ausübung Ihrer aktuellen Schulleitungsfunktion besonders wichtig?»

**A 6 Einfluss verschiedener Faktoren auf die Attraktivität des Schulleitungsberufs**

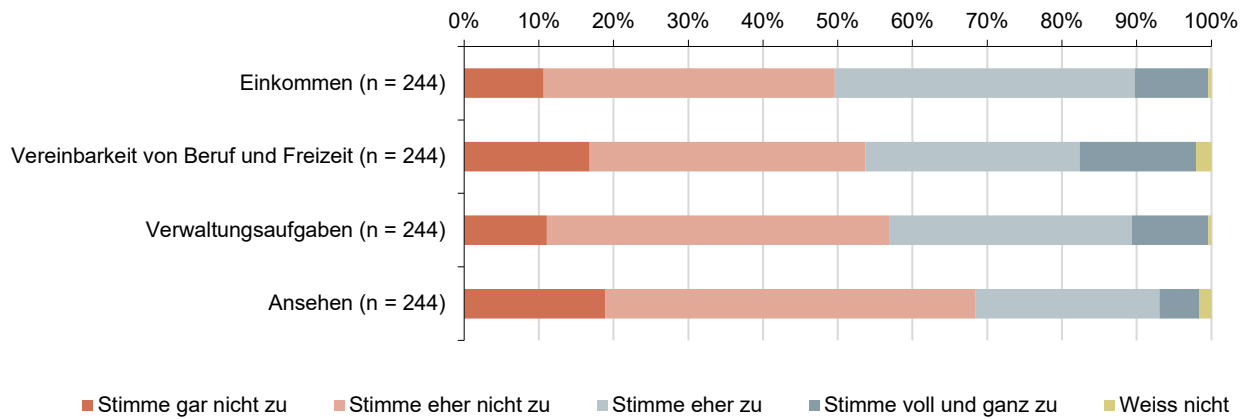
**DA 15: Faktoren, die zur Attraktivität des Schulleitungsberufs beitragen**



Quelle: Darstellung Interface/KPM, Schulleitungsbefragung Oktober 2022.

Legende: Die Frage lautete: «Was macht Ihren Beruf für Sie attraktiv?»

DA 16: Faktoren, die eher nicht nur Attraktivität des Schulleitungsberufs beitragen



Quelle: Darstellung Interface/KPM, Schulleitungsbefragung Oktober 2022.

Legende: Die Frage lautete: «Was macht Ihren Beruf für Sie attraktiv?»