



Fachhochschule Nordwestschweiz
Pädagogische Hochschule

Auditsynthese Kanton Basel-Landschaft

Zwischenbericht zum 1. Auditzyklus, Aug. 2022 bis Dez. 2024

Pädagogische Hochschule FHNW
Institut Forschung und Entwicklung
Zentrum Lehrer*innenbildungsforschung

Autorenteam: Tobias Bucher, Christoph Gütersloh, Astride Wüthrich
Brugg, Juni 2025

Inhalt

Management-Summary	3
1 Einleitung	4
1.1 Grundlagen und Zuständigkeiten	4
1.2 Zum Verfahren des Audits in Basel-Landschaft	5
2 Die auditierten Schulen im Überblick	6
2.1 Inhalt und Aufbau der Auditsynthese	6
2.2 Statistik	7
3 Ergebnisse der Audits der Primarstufe	8
3.1 Auswertung der quantitativen Befragung	8
3.2 Qualitative Auswertung der Auffälligkeiten	12
3.3 Qualitative Auswertung der Fokusthemen	15
3.4 Qualitative Auswertung der Fazits	21
3.5 Zusammenzug und Diskussion der Ergebnisse Primarstufe	23
4 Ergebnisse der Audits der Sekundarstufe I	24
4.1 Auswertung der quantitativen Befragung	24
4.2 Qualitative Auswertung der Auffälligkeiten	28
4.3 Qualitative Auswertung der Fokusthemen	31
4.4 Qualitative Auswertung der Fazits	36
4.5 Zusammenzug und Diskussion der Ergebnisse Sekundarstufe I	37
5 Nachbefragungen	39
5.1 Quantitative Auswertung der Primarstufe	39
5.2 Quantitative Auswertung der Sekundarstufe I	39
5.3 Analyse der Ergebnisse der Nachbefragungen	39
6 Anhang	41
6.1 Verzeichnis der Abbildungen	41

Management-Summary

In der Auditsynthese wurden die Daten der Kindergärten und Primarschulen sowie Sekundarschulen der ersten zweieinhalb Jahre des Auditzyklus I analysiert, um daraus Erkenntnisse sowohl für das Volksschulsystem des Kantons Basel-Landschaft als auch für die Weiterentwicklung des Auditverfahrens zu gewinnen.

Dazu wurden jeweils für die Primarstufe und die Sekundarstufe I die quantitativen Daten aller Vorbefragungen der Schülerinnen und Schüler, der Erziehungsberechtigten sowie der Lehr- und Fachpersonen ausgewertet. Aus den Auditberichten wurden die einzelnen Berichtsteile ausgewertet und es wurde eine Synthese gebildet. Diese Auditsynthese schliesst mit der Auswertung aller Rückmeldungen aus den Nachbefragungen zum Auditverfahren. Im Folgenden werden die Ergebnisse der Analysen kurz zusammengefasst.

Primarstufe

Die Primarschulen und Kindergärten im Kanton Basel-Landschaft wurden insgesamt positiv bewertet, mit akzeptierten Schulleitungen und einem guten Zusammenspiel zwischen Schulleitung und Kollegium. Die 39 auditierten Schulen sind in Führungsthemen mehrheitlich auf der anzustrebenden fortgeschrittenen Entwicklungsstufe anzusiedeln, in den Qualitätsentwicklungsthemen befinden sie sich überwiegend auf der elementaren Entwicklungsstufe. Die meisten Lehr- und Fachpersonen engagieren sich stark für ihre Schule. Ebenso fühlen sich die Schülerinnen und Schüler wohl, ausser wenn Konflikte das Schulklima beeinträchtigen. Schulen sind gut bis sehr gut in die Gemeinde integriert, die Kommunikation und die Zusammenarbeit mit den Erziehungsberechtigten funktionieren gut.

Herausforderungen und damit Entwicklungsbedarfe zeigten sich oft in der Qualitätssicherung und -entwicklung, besonders im systematischen Einholen von Rückmeldungen bei Schülerinnen und Schülern, Erziehungsberechtigten sowie Lehr- und Fachpersonen und in der vermehrten Nutzung geeigneter Daten für die Schulentwicklung. Das Tempo und den Umfang von Entwicklungen mit dem alltäglichen Schulbetrieb in Einklang zu bringen, bleibt herausfordernd.

Sekundarstufe

Die Gesamtzufriedenheit mit den 9 auditierten Sekundarschulen ist gross. Mehrheitlich lassen sich die auditierten Schulen der elementaren Entwicklungsstufe in Führungs- sowie Qualitätsentwicklungsthemen zuordnen.

Sowohl im Zusammenspiel von *Führen* und *Geführt werden* als auch bei der gemeinsamen Unterrichtsentwicklung besteht Entwicklungspotenzial. Ebenso besteht Entwicklungsbedarf bei der systematischen Qualitätssicherung und -entwicklung, beispielsweise durch das Einholen von Rückmeldungen von Schülerinnen und Schülern, Erziehungsberechtigten sowie Lehr- und Fachpersonen und durch eine vermehrte Nutzung von Daten für die Schulentwicklung. Entwicklungstempo und -umfang sowie eine gute Balance zwischen individuellem Gestaltungsspielraum und gesamtschulischen Verbindlichkeiten sind entscheidend für ein förderliches Arbeits-, Schul- und Unterrichtsklima.

Auditverfahren

Aus quantitativen Nachbefragungen beim Schulpersonal gingen eine hohe Akzeptanz des Verfahrens und gute bis sehr gute Beurteilungen zur Umsetzung hervor. Die Lehr- und Fachpersonen sind kritischer als die der Schulleitungen, wobei sich der Ertrag des Audits kurz nach der Durchführung noch schwer einschätzen lässt.

1 Einleitung

Die Basis für die vorliegende Auditsynthese bilden die Evaluationsberichte von 48 Schulen, die im ersten Zyklus im Zeitraum von Sommer 2022 bis Herbst 2024 auditiert wurden. Die Berichte und die quantitativen Daten dieser Schulen werden analysiert, um Erkenntnisse über gemeinsame Trends und Auffälligkeiten in der Volksschule zu gewinnen. Sie können den verschiedenen Akteurinnen und Akteuren Hinweise zur Qualitätsentwicklung des kantonalen Bildungssystems geben.

Die Auditsynthese ist Teil der kantonalen Berichterstattung an die Politik, die zuständigen Gremien und die interessierte Öffentlichkeit. Deren Diskussion soll in Folgemassnahmen, in den Aufgaben- und Finanzplan des Kantons wie auch in die Weiterentwicklung des Auditverfahrens und der Planung des nächsten Auditzyklus münden. Daher wurde der Bericht bereits nach zweieinhalb Jahren des vierjährigen Auditzyklus erstellt (vgl. Abb. 1). Am Ende des Zyklus I wird die Synthese mit den Daten der restlichen Schulen ergänzt.

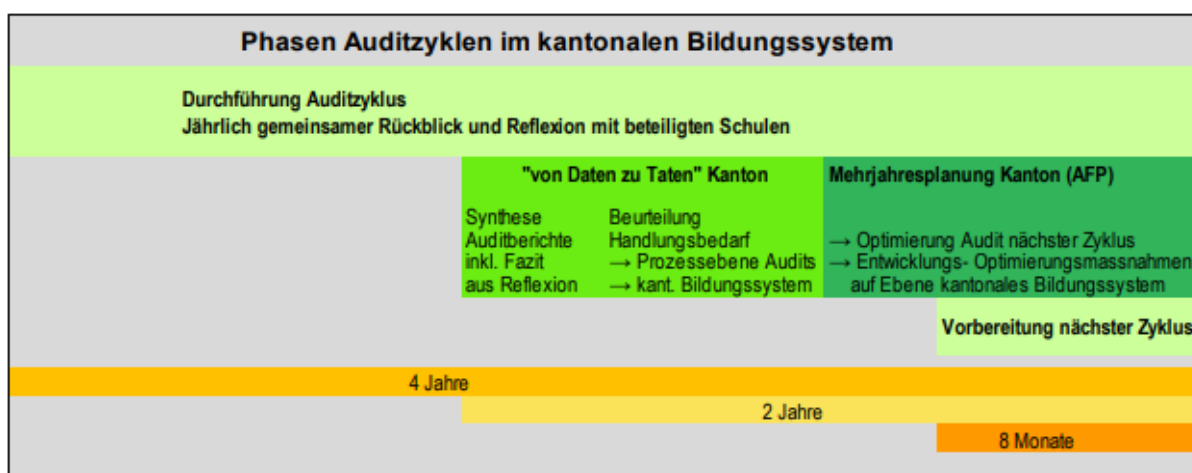


Abbildung 1: Prozess eines Auditzyklus auf Ebene des kantonalen Bildungssystems

1.1 Grundlagen und Zuständigkeiten

Die Bildungs-, Kultur- und Sportdirektion (BKSD) beaufsichtigt das Bildungswesen des Kantons Basel-Landschaft und ist für die Durchführung der Audits zuständig. Die Basis dafür bilden die gesetzlichen Grundlagen, welche die Rollen und Aufgaben der verschiedenen Akteure klären. Die Hauptabteilung Aufsicht und Qualität im Amt für Volksschulen (AVS) ist für die kantonale Aufsicht sowie für die Qualitätsentwicklung und -sicherung der Primar- und Sekundarstufe I, der Privatschulen und privaten Schulung sowie der Musikschulen zuständig. In dieser Funktion übt das AVS die kantonale Aufsicht gemäss dem Konzept Aufsicht über die Volksschulen Basel-Landschaft aus. Mit der Durchführung der Audits und der Auditsynthese ist die PH FHNW, Institut Forschung und Entwicklung, Zentrum Lehrer*innenbildungsforschung betraut.

1.2 Zum Verfahren des Audits in Basel-Landschaft

Das Auditverfahren ist im Konzept [Audits an den Volksschulen im Kanton Basel-Landschaft](#) vom November 2022 beschrieben. Hier werden die relevantesten Punkte des Verfahrens wiedergegeben:

- Die Planung der Audits erfolgt im Februar/März eines vorangehenden Schuljahres, damit die Schulen genügend Zeit haben, das Audit mit ihrer Jahresplanung abzugleichen.
- Das Audit ist als Fokusevaluation konzipiert. Der Fokus wird vom AVS festgelegt und ist für alle Schulen gleich. Evaluiert werden drei Dimensionen des Orientierungsrasters [Schulführung](#) und zwei Dimensionen des Orientierungsrasters [Qualitätsentwicklung und -sicherung](#):

Orientierungsraster Schulführung

- Dimension 1: Aufteilung der Rollen und Zuständigkeiten innerhalb der Schulführung (Schulrat und Schulleitung)
- Dimension 4: Führen und Entwickeln des Personals
- Dimension 16: Akzeptanz von Führung

Orientierungsraster Qualitätsentwicklung und -sicherung

- Dimension 1: Grundlegung der Q-Entwicklung und Q-Sicherung
- Dimension 9: Umgang mit Qualitätsdefiziten von Mitarbeitenden
- Im Vorfeld des Audits schätzt die Schulführung (Schulleitung und Schulrat) kriteriengeleitet den aktuellen Entwicklungsstand in diesen Dimensionen auf einer vierstufigen Skala ein und begründet ihre Selbsteinschätzung. Das Auditteam stellt dieser Selbsteinschätzung eine Fremdeinschätzung gegenüber und begründet diese. Ausserdem beschreibt es Auffälligkeiten der Schule.
- Aspekte des Schul- und Unterrichtsklimas sowie des Arbeits- und Betriebsklimas und die Zufriedenheit der Erziehungsberechtigten werden mittels einer flächendeckenden Onlinebefragung bei den jeweiligen Anspruchsgruppen *Schülerinnen und Schüler, Lehr- und Fachpersonen sowie Erziehungsberechtigte* erhoben und zusammenfassend ausgewertet.
- Der Auditbericht schliesst mit einem stärken- und ressourcenorientierten Fazit sowie mit der Beschreibung möglicher Handlungsfelder.
- Da das Auditverfahren primär entwicklungsorientiert ausgerichtet ist, sind die Schulen aufgefordert, aus dem datenbasierten Auditbericht Entwicklungsmassnahmen abzuleiten. Die Hauptabteilung Aufsicht und Qualität steht ihnen während dieses Prozesses und der anschliessenden Umsetzung zur Seite. Die Intensität und die Dauer der Begleitung hängen von den Entwicklungsmassnahmen und der Entwicklungskapazität der Schulen ab.
- Eine Nachbefragung bei der Schulführung sowie bei den Lehr- und Fachpersonen zu den einzelnen Schritten des Auditverfahrens findet einen Monat nach der Abgabe des Auditberichts statt.

2 Die auditierten Schulen im Überblick

2.1 Inhalt und Aufbau der Auditsynthese

Die Ergebnisse der bisher auditierten Schulen im ersten Auditzyklus des Kantons Basel-Landschaft werden in Primar- und Sekundarstufe I aufgetrennt.

Die quantitative und qualitative Datenanalyse in der vorliegenden Auditsynthese orientiert sich an der Struktur des Auditberichts. Für jede Schulstufe¹ wurden die folgenden vier Berichtsteile ausgewertet:

1. Auswertung der quantitativen Befragungen	(Kap. 4.1 für PS, 5.1 für Sek I)
2. Qualitative Auswertung der Auffälligkeiten	(Kap. 4.2 für PS, 5.2 für Sek I)
3. Qualitative Auswertung der Fokusthemen	(Kap. 4.3 für PS, 5.3 für Sek I)
4. Qualitative Auswertung des Fazits	(Kap. 4.4 für PS, 5.4 für Sek I)

Der Zusammenzug und die Diskussion der Ergebnisse folgen jeweils abschliessend in Unterkapitel 4.5 für die Primarstufe und in Unterkapitel 5.5 für die Sekundarstufe I.

Am Ende des Berichts sind die Resultate der Nachbefragungen zu den Audits ausgewertet (Unterkapitel 6.1 für PS, 6.2 für Sek I).

Der Zusammenzug der **Auffälligkeiten** wurde folgenden Kategorien bzw. übergeordneten Themen zugeordnet:

- Schulführung und -struktur
- Schul- und Unterrichtsklima der Schülerinnen und Schüler
- Schul- und Unterrichtsentwicklung
- Arbeitsklima der Lehr- und Fachpersonen
- Umgang mit Veränderungen
- Zusammenarbeit mit Erziehungsberechtigten und Gemeinde

Die fünf **Fokusthemen**, welche der Kanton aus den beiden Orientierungsrastern *Schulführung* sowie *Qualitätssicherung und -entwicklung* für den Auditzyklus I 2022–2025 ausgewählt hat, werden zuerst quantitativ ausgewertet, indem für jedes Thema (Dimension) eine Aggregation der Selbst- und Fremdeinschätzungen erstellt wird. Damit wird ersichtlich, wie häufig die kriteriengestützten Einstufungen in den jeweiligen vier Entwicklungsstufen vorkommen. Neben der Aggregation der Selbst- und Fremdeinschätzungen werden anschliessend die Abweichungen ausgewiesen, die eine Schule je Fokusthema gegenüber der Fremdeinschätzung aufweist. Ausgehend von dieser quantitativen Betrachtung werden anschliessend die gelingenden Aspekte und die Entwicklungspotenziale zusammengefasst.

Im **Fazit** werden die meistgenannten Stärken und Handlungsfelder aus den Berichten der evaluierten Schulen dargestellt. Die Überschriften der Stärken bzw. der Handlungsfelder wurden dafür zu Themenbereichen zusammengefasst.

¹ PS = Primarstufe, Sek = Sekundarstufe.

2.2 Statistik

Die Grundlage für die Auswertungen in der Auditsynthese bilden die Auditberichte von insgesamt 48 Schulen, die im ersten Durchgang des Auditverfahrens des Kantons Basel-Landschaft in den Schuljahren 2022/23, 2023/24 und 2024/25² auditiert wurden.

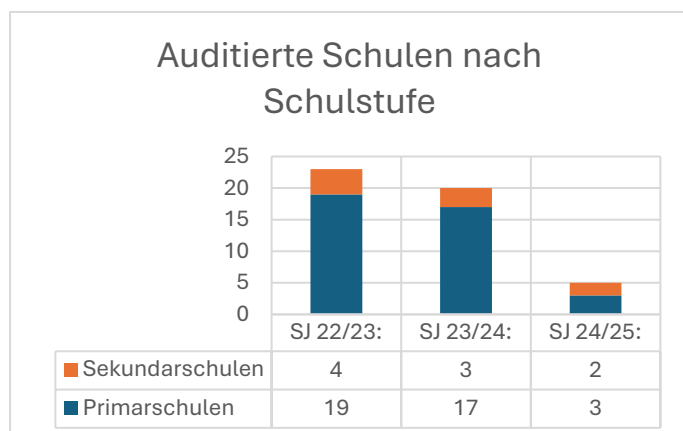


Abbildung 2: Übersicht über die auditierten Schulen nach Schulstufe

Von diesen 48 Schulen wurden 23 im Schuljahr 2022/23, 20 im Schuljahr 2023/24 und 5 im ersten Semester des Schuljahres 2024/2025 auditiert. Die nachfolgende Grafik gibt einen Überblick über die Verteilung nach Schulstufen und Grössenkatgorie (A = klein, B = mittel oder C = gross). Die Schulgrösse ist massgebend für die Anzahl an Peers³ und für die Zahl der Tage, die jeweils für die Datenerhebung vor Ort zur Verfügung stehen.

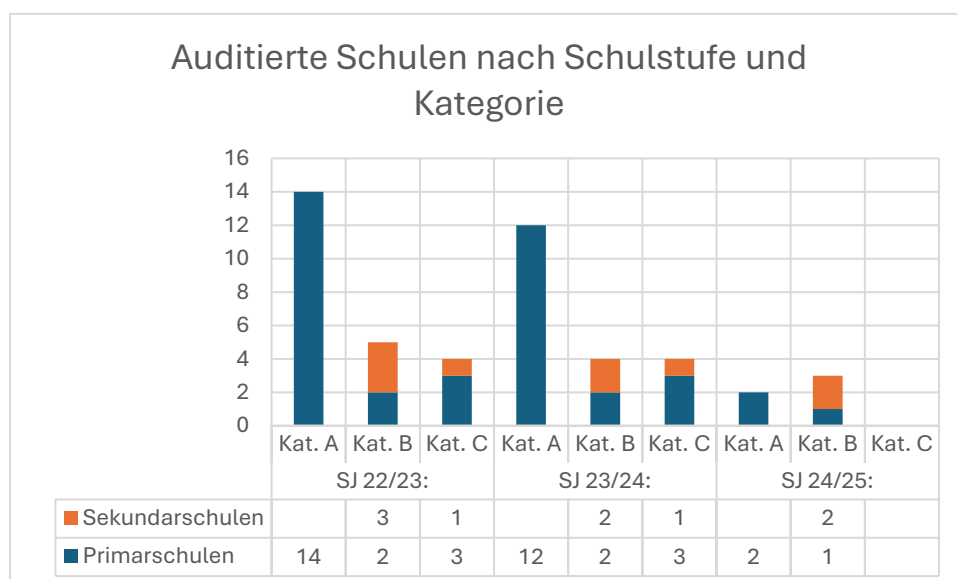


Abbildung 3: Übersicht über die auditierten Schulen nach Schulstufe und Grössenkatgorie

² Schuljahr 2024/25: Erstes Semester berücksichtigt.

³ Externe Begleitpersonen, welche die Evaluationsteams der PH FHNW an grossen Schulen begleiten (Schulleitende oder Personen aus Q-Steuergruppen, die sich mit dem Auditverfahren BL auseinandersetzen).

3 Ergebnisse der Audits der Primarstufe

3.1 Auswertung der quantitativen Befragung

Im Rahmen des Audits werden alle Lehr- und Fachpersonen, die Schülerinnen und Schüler ab der 4. Klasse sowie die Erziehungsberechtigten befragt. Bei den Schülerinnen und Schülern füllt in den meisten Fällen die Hälfte der Klasse den Fragebogen zum Schulklima und die andere Hälfte den Fragebogen zum Unterrichtsklima aus. Die Items werden zu Gesamtwerten zusammengefasst. Im Folgenden sind die Themenbereiche der einzelnen Befragungsinstrumente dargestellt.

Befragungsgruppe und Thema	Themenbereiche	Anzahl Items
Befragung der Lehr- und Fachpersonen zum Arbeitsklima	• Identifikation mit der Schule	5
	• Qualität kollegialer Beziehungen	10
	• Kollegiale Zusammenarbeit	10
	• Regelungen im Schulalltag	6
	• Führungshandeln der Schulleitung	19
	• Institutionelle Schul- und Unterrichtsentwicklung	10
	• Weiterentwicklung der eigenen Praxis	6
	• Infrastruktur und Ausstattung der Schule	7
	• Gesamtzufriedenheit mit der Schule	5
Schülerinnen- und Schüler-Befragung zum Schulklima (Ebene Schule)	• Schule als Gemeinschaft	10
	• Umgang mit Regeln	9
	• Schulatmosphäre	7
	• Schulleben	7
	• Gesamteinschätzung	1
Schülerinnen- und Schüler-Befragung zum Unterrichtsklima (Ebene Klasse)	• Lerninteresse und Anforderungen	8
	• Unterstützung und Selbstständigkeit	12
	• Atmosphäre im Unterricht	13
	• Respekt und Fairness	11
	• Mitsprache und Regeln	11
	• Gesamteinschätzung	1
Befragung der Erziehungsberechtigten zur Zufriedenheit mit der Schule	• Schulklima	4
	• Aufsicht und Betreuung	5
	• Umgang mit Problemen und Konflikten	6
	• Schutz vor Gefährdung	5
	• Kontakt mit den Eltern	10
	• Information	5
	• Globaleinschätzung	5

Im Folgenden sind die Ergebnisse nach Befragungsgruppen dargestellt. Die Auswertung zeigt die Gesamtwerte aller Befragungen als Boxplot. So können diverse Lagemasse der Befragung ausgelesen werden.

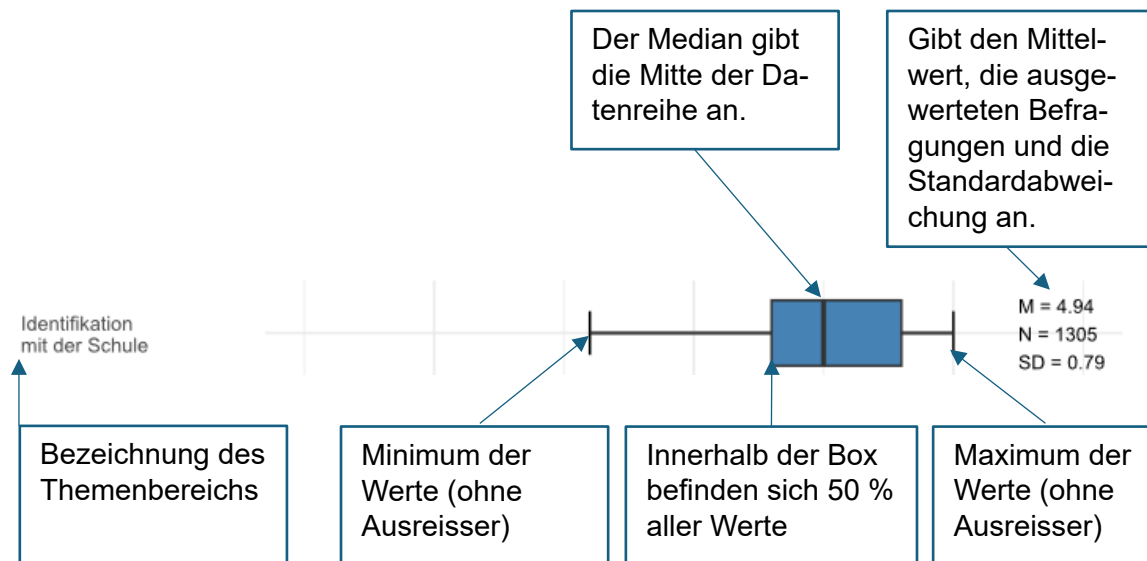


Abbildung 4: Erklärung der Auswertung der Themenbereiche

3.1.1 Auswertung der Befragung der Lehr- und Fachpersonen

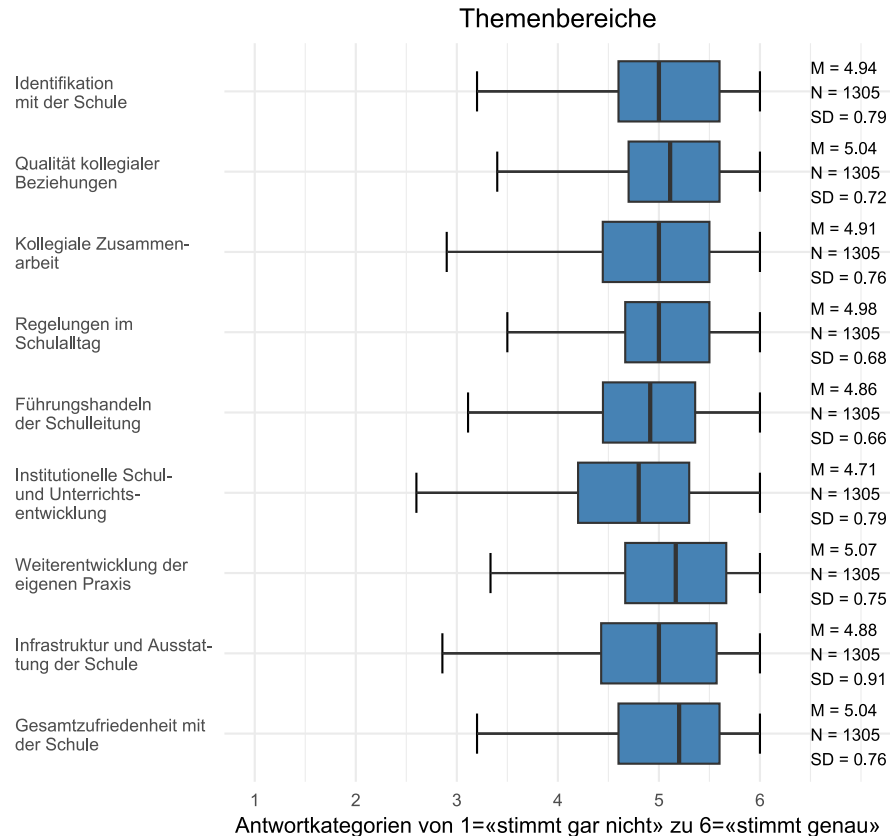


Abbildung 5: Themenbereiche der Befragung der Lehr- und Fachpersonen. Die Items machen positive Aussagen zu den jeweiligen Bereichen, sodass hohe Werte eine hohe Zustimmung zum jeweiligen Thema bedeuten.

3.1.2 Auswertung der Befragung der Schülerinnen und Schüler

Die Schülerinnen und Schüler werden ab der 4. Klasse zu den Themen Schulklima und Unterrichtsklima befragt.

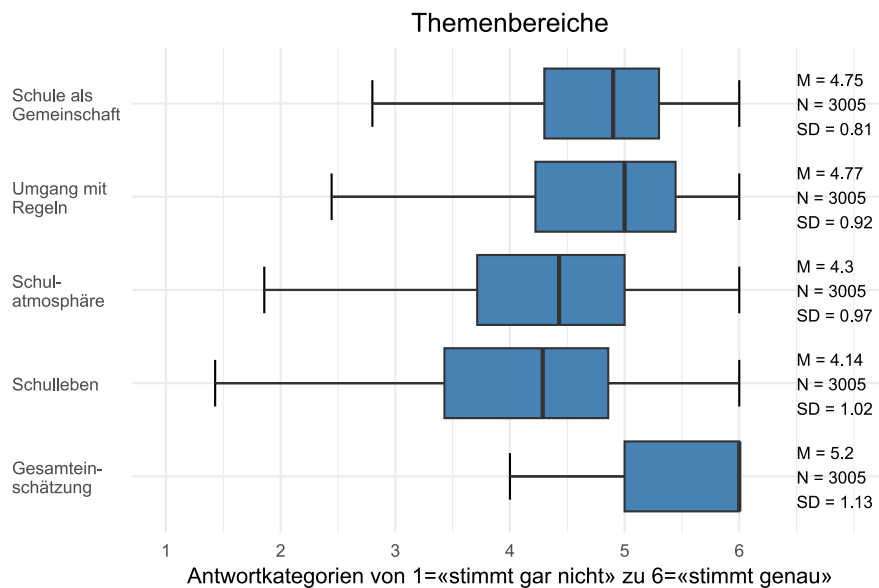


Abbildung 6: Themenbereiche der Schülerinnen und Schüler zum Schulklima. Die Items machen positive Aussagen zu den jeweiligen Bereichen, sodass hohe Werte eine hohe Zustimmung zum jeweiligen Thema bedeuten.

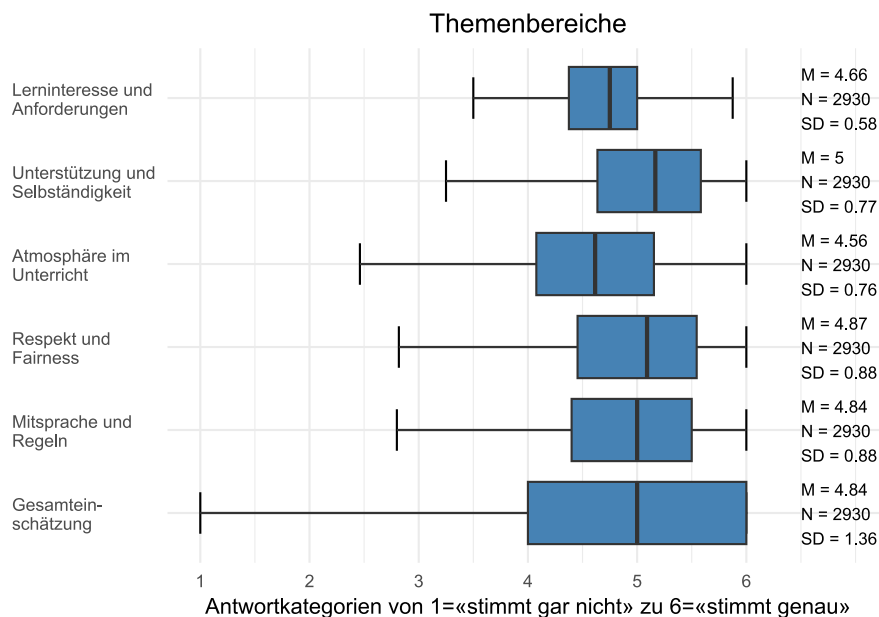


Abbildung 7: Themenbereiche der Schülerinnen und Schüler zum Unterrichtsklima. Die Items machen positive Aussagen zu den jeweiligen Bereichen, sodass hohe Werte eine hohe Zustimmung zum jeweiligen Thema bedeuten.

3.1.3 Auswertung der Befragung der Erziehungsberechtigten

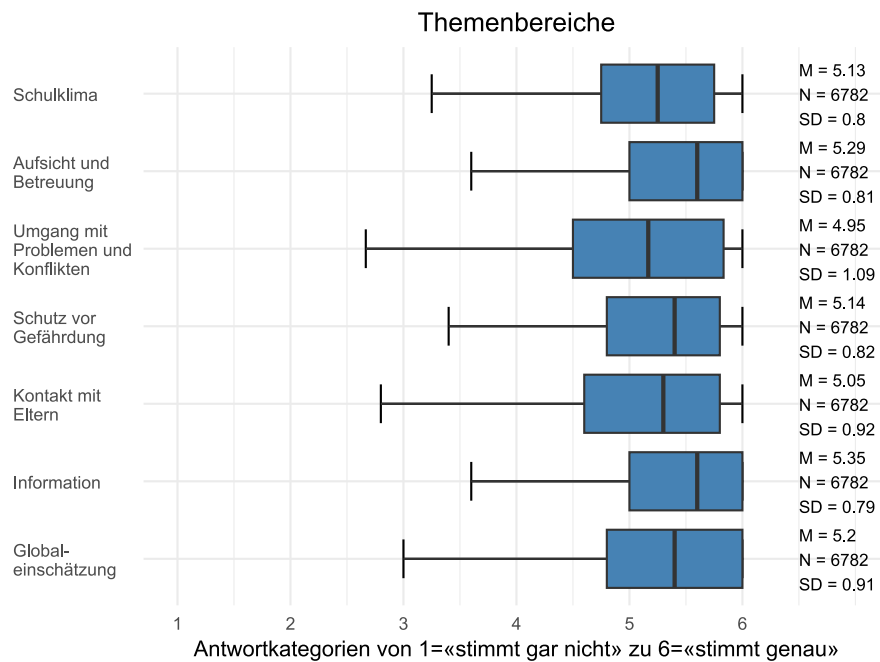


Abbildung 8: Themenbereiche der Befragung der Erziehungsberechtigten. Die Items machen positive Aussagen zu den jeweiligen Bereichen, sodass hohe Werte eine hohe Zustimmung zum jeweiligen Thema bedeuten.

3.2 Qualitative Auswertung der Auffälligkeiten

Auffälligkeiten sind verdichtete, nicht kriteriengeleitete Aussagen zu den jeweiligen Schulen. Nachstehend sind die Auffälligkeiten aller auditierten Schulen der Primarstufe den sechs Themenbereichen *Schulführung und -struktur, Schul- und Unterrichtsklima der Schülerinnen und Schüler, Schul- und Unterrichtsentwicklung, Arbeitsklima der Lehr- und Fachpersonen, Umgang mit Veränderungen sowie Zusammenarbeit mit Erziehungsberechtigten und Gemeinde* zugeordnet.

Sie basieren auf den verschiedenen quantitativen und qualitativen Datenquellen. Die Auffälligkeiten sind nicht anhand bestehender Qualitätsansprüche dargestellt, sondern das Auditteam zeigt in Form von Kernaussagen und Erläuterungen auf, was im Verlauf des Auditprozesses besonders aufgefallen ist.

3.2.1 Schulführung und Schulstruktur

Die Audits belegen grösstenteils eine wertschätzende, dienstleistungsorientierte und unterstützende Führung durch die Schulleitung. Klare Strukturen, Prozesse und Kommunikationswege tragen dazu bei, dass Schulen auch von aussen als gut funktionierende Organisationen wahrgenommen werden. Führungsstrukturen und Formen der Zusammenarbeit variieren zwischen den Schulen, wobei eine zentrale Führung sowie gesamtschulische Gefässe für Kooperation und Koordination angestrebt werden. Schulleitungen der Primarstufen legen einen Fokus auf das Lernen der Schülerinnen und Schüler und stellen dementsprechend pädagogische Ansprüche an Lehr- und Fachpersonen. Das funktionierende Zusammenspiel von Schulleitung sowie Lehr- und Fachpersonen ist von Offenheit, Wertschätzung und Vertrauen geprägt, was gegenseitiges Verständnis sowie pragmatische Lösungen fördert. Die Schulen sind in ihren Gemeinden verankert und eingebunden.

Vereinzelt bestehen Herausforderungen und Spannungen im Zusammenspiel von *Führen* und *Geführt werden*. Auf der einen Seite bestehen Problemstellungen aufgrund von generellen Vorbehalten gegenüber Führung. Auf der anderen Seite zeigen sich Schwierigkeiten aufgrund dezentraler Schulstrukturen, einer unbefriedigenden internen Informations- und Kommunikationspraxis oder des Aufbaus und Zusammenwachsens neuer Einheiten.

Insgesamt zeigt sich, dass Schulleitungen an den allermeisten Primarstufen etabliert und akzeptiert sind.

3.2.2 Schul- und Unterrichtsklima

Der überwiegende Teil der Schülerinnen und Schüler der auditierten Schulen erlebt das Schul- und Unterrichtsklima als positiv. Lehr- und Fachpersonen sowie Schulleitungen legen Wert darauf, ein respektvolles, freundliches sowie integratives Miteinander zu fördern. Sie gestalten einen abwechslungsreichen Schulalltag mit gemeinschaftsbildenden Anlässen und bieten den Schülerinnen und Schülern vielfältige Partizipationsmöglichkeiten. Dadurch tragen sie dazu bei, dass sich die meisten Kinder und Jugendlichen an der Schule wohlfühlen.

Vereinzelt bestehen an Schulen Herausforderungen im Umgang mit Konflikten unter Schülerinnen und Schülern. Sie belasten das Schulklima und führen dazu, dass Lehr- und Fachpersonen teilweise an ihre Grenzen stossen. Des Weiteren zeigt sich, dass der Umgang mit Heterogenität an einzelnen Schulen uneinheitlich ist und es teilweise an gesamtschulischen Absprachen mangelt.

Insgesamt trägt das Engagement der Lehr- und Fachpersonen sowie der Schulführung dazu bei, ein positives Lernumfeld für Schülerinnen und Schüler zu schaffen.

3.2.3 Schul- und Unterrichtsentwicklung

Schulen weisen ein breites Spektrum an Ansätzen zur Schul- und Unterrichtsentwicklung auf. Viele Schulleitungen und Kollegien sind entwicklungsfreudig, wobei die Steuerung und Umsetzung unterschiedlich erfolgt – teilweise stark durch die Schulleitung, teilweise stark durch die Lehr- und Fachpersonen. Häufig ist eine ausgewogene Balance zwischen gesamtschulischen Entwicklungen und individuellem Gestaltungsspielraum zu finden. Einige Schulen zeichnen sich durch eine hohe Selbstorganisation und informelle Zusammenarbeit aus, wobei Lehr- und Fachpersonen viele Ideen einbringen, was zu guten praxisbezogenen Ergebnissen und Entwicklungen führt. Andere Schulen haben ein prägnantes pädagogisches Profil entwickelt, das z. B. auf individuelle Förderung oder Freude am Lernen ausgerichtet ist.

Schulen sind mit einer Vielzahl an Entwicklungsthemen und Veränderungen konfrontiert, was von vielen Lehr- und Fachpersonen als Belastung empfunden wird. Teilweise fehlt es an klaren Strukturen, Abläufen und Kontinuität für eine gemeinsame, zielgerichtete Schulentwicklung. Zudem sind der Einbezug und die Akzeptanz der Lehr- und Fachpersonen nicht an allen Schulen gegeben. Insgesamt besteht jedoch eine breit abgestützte Bereitschaft zur Entwicklung.

3.2.4 Arbeitsklima Lehr- und Fachpersonen

Die Kollegien zeichnen sich in einem hohen Mass durch Engagement, Identifikation und Zusammenarbeit aus. Lehr- und Fachpersonen arbeiten gerne an ihren Schulen. Sie schätzen die Gestaltungsspielräume sowie die gegenseitige Hilfsbereitschaft. In vielen Fällen bilden Schulleitung und Kollegium ein engagiertes Team, das sich gemeinsam für eine positive Arbeitsatmosphäre und das Wohlergehen der Schülerinnen und Schüler einsetzt. Eine allgemein offene Kommunikation, ein wertschätzender Umgang und das gegenseitige Vertrauen tragen zu einer hohen Arbeitszufriedenheit bei.

An einzelnen Schulen wird das Arbeitsklima der Lehr- und Fachpersonen durch unterschiedliche Vorstellungen von Führung und Autonomie belastet. Insgesamt überwiegen die positiven Aspekte, wie der enge Austausch, die gegenseitige Unterstützung und die starke Identifikation mit der jeweiligen Schule.

3.2.5 Umgang mit Veränderungen

Viele Schulen sind mit Veränderungen wie einem Wechsel in der Schulleitung oder zunehmender Heterogenität in den Klassen konfrontiert. Lehr- und Fachpersonen erleben diese teilweise als starke Belastung. Die Schulleitungen sowie die Lehr- und Fachpersonen identifizieren sich mit ihrer Schule und sind gewillt, gemeinsam an der Weiterentwicklung der Schule zu arbeiten. Dadurch besteht in vielen Schulen eine positive Dynamik, in der Projekte umgesetzt und konzeptionelle Grundlagen erarbeitet werden. Es zeigt sich, dass es den Schulen wichtig ist, Problemfelder aufzunehmen und zu bearbeiten, um ein befriedigendes Zusammenspiel von *Führen* und *Geführt werden* zu finden oder eventuelle Konflikte im Kollegium gemeinsam zu lösen.

Insgesamt sind viele Schulen mit Veränderungen konfrontiert, die sowohl Chancen als auch Risiken bergen.

3.2.6 Zusammenarbeit mit Erziehungsberechtigten und der Gemeinde

Die Zusammenarbeit zwischen Schule, Erziehungsberechtigten und der Gemeinde ist an vielen Schulen von Wertschätzung, Vertrauen und gegenseitiger Unterstützung geprägt. Häufig sind die Schulen in das Dorfleben eingebunden und geniessen einen guten Ruf in

der lokalen Bevölkerung. Die Zusammenarbeit mit Erziehungsberechtigten gelingt meist transparent und verlässlich, was die Zufriedenheit aller Beteiligten erhöht. Die vielfach familiäre Atmosphäre und das Engagement aller Beteiligten tragen massgeblich zum Gelingen der Zusammenarbeit bei.

Teilweise zeigen sich Herausforderungen in der Zusammenarbeit, wenn beispielsweise hohe Erwartungen von Erziehungsberechtigten an die Schule bestehen oder die Kooperation nicht zufriedenstellend ist.

Insgesamt sind die Schulen gut in die Gemeinden eingebettet und bieten ihren Möglichkeiten entsprechend Angebote an Förderung und Unterstützung, was von Erziehungsberechtigten sehr geschätzt wird.

3.3 Qualitative Auswertung der Fokusthemen

Im Fokus des ersten Auditzyklus stehen folgende Dimensionen der kantonalen Orientierungsraster *Schulführung* sowie *Qualitätsentwicklung und -sicherung*. Die Einschätzungen (Selbst- und Fremdeinschätzung) erfolgen pro Dimension entsprechend folgender vier Stufen:

Stufe 1 = Defizitstufe

Stufe 2 = elementare Entwicklungsstufe

Stufe 3 = fortgeschrittene Entwicklungsstufe

Stufe 4 = Excellence-Stufe

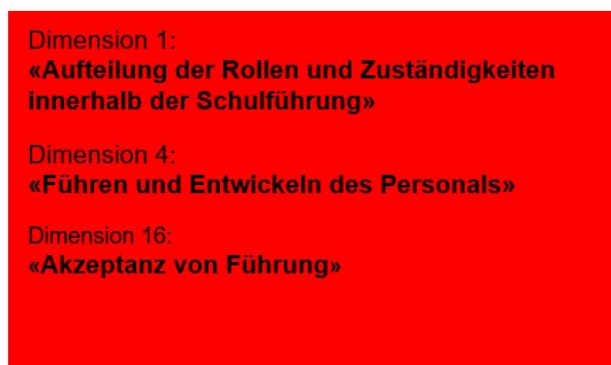


Abbildung 9: Orientierungsraaster Schulführung und ausgewählte Dimensionen

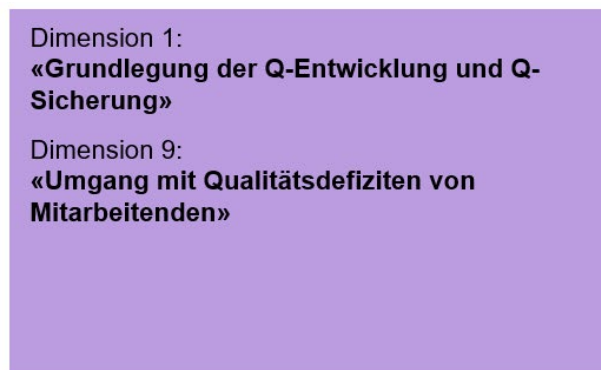
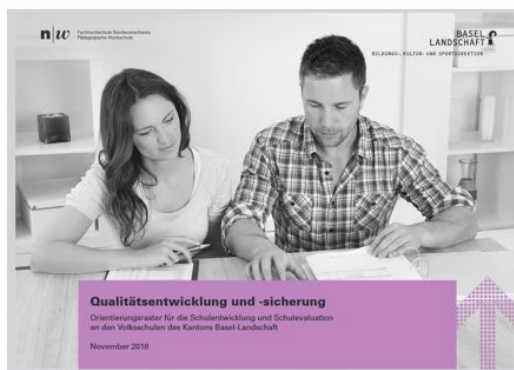


Abbildung 10: Orientierungsraaster Qualitätsentwicklung und -sicherung sowie ausgewählte Dimensionen

3.3.1 Aufteilung der Rollen und Zuständigkeiten innerhalb der Schulführung

Die Analyse der Selbsteinschätzungen zur Dimension 1 aus dem Orientierungsraaster Schulführung zeigt, dass sich die Mehrheit aller Kindergärten und Primarschulen des ersten Auditdurchgangs, nämlich 27 von 39, auf der Entwicklungsstufe 3 verortet. Es haben sich 12 Kindergärten und Primarschulen auf Entwicklungsstufe 2 und 2 auf Stufe 4 eingeschätzt.⁴ Die

⁴ Hat die Schule bei der Selbsteinschätzung zwei Einstufungen für eine Dimension vorgenommen, haben wir beide gezählt, weshalb die Anzahl der Selbst- und Fremdeinschätzungen nicht exakt übereinstimmt.

Fremdeinschätzungen sehen alle 39 auditierten Schulen der Primarstufe auf der Entwicklungsstufe 2 oder 3.

Die Gegenüberstellung von Selbst- und Fremdeinschätzungen (SE:FE) ergibt, dass sich 28 von 39 Schulen gleich einschätzen wie das Auditteam, während sich 8 leicht höher einstufen und 3 leicht tiefer.⁵

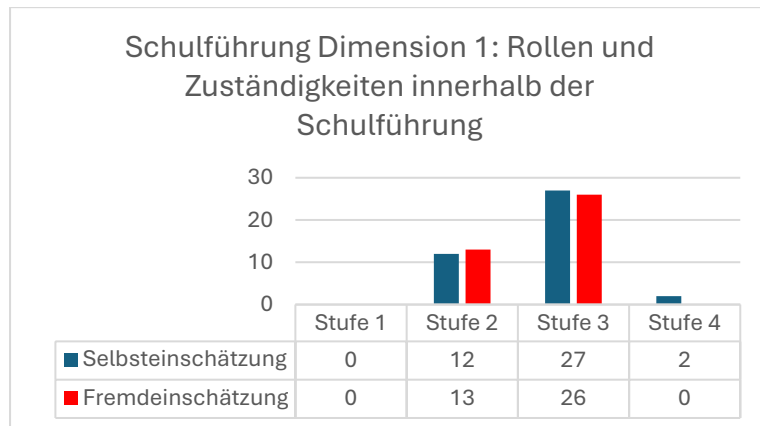


Abbildung 11: Die Entwicklungsstufen zur Schulführung, Dimension 1, Primarstufe

Zwei Drittel der auditierten Schulen der Primarstufe erreichen die fortgeschrittene Entwicklungsstufe. Die Selbsteinschätzungen und Begründungen der Schulen sind in den meisten Fällen nachvollziehbar und decken sich häufig mit den Fremdeinschätzungen.

In den meisten Schulen herrscht Klarheit über die Rollen, Aufgaben und Zuständigkeiten von Schulrat (strategische Führung) und Schulleitung (operative Führung). Die Aufgabenteilung wird von den Beteiligten als effizient wahrgenommen. Schulrat und Schulleitung haben in der Regel ein klares Rollenbewusstsein für ihre jeweiligen Führungsaufgaben entwickelt und nehmen diese wahr. Relevante Elemente sind im Schulprogramm und in anderen Dokumenten schriftlich festgehalten.

Die Zusammenarbeit zwischen Schulrat und Schulleitung wird in den meisten Fällen als konstruktiv beschrieben. Es existiert kaum Doppelspurigkeit und es bestehen wenige Zuständigkeitslücken. Schulrat und Schulleitung nehmen in gegenseitiger Absprache die Delegation von Aufgaben bewusst und geplant vor, was der Effizienz, der Entlastung und dem Kompetenzaufbau dient.

Mehrheitlich sind die Funktionen und Aufgaben der Trägerschaft, weiterer Instanzen und Gremien wie des Amtes für Volksschulen und dem Gemeinderat geklärt und werden von der Schulleitung bei der Führung der Schule berücksichtigt. Die Kommunikation und der Einbezug in die Führungsprozesse werden bewusst gestaltet und erfolgen in den meisten Fällen funktionsgemäss sowie zur Zufriedenheit der Beteiligten.

Vereinzel gibt es jedoch noch ungeklärte Schnittstellen zwischen Schulrat und Schulleitung, die zu Abweichungen zwischen festgeschriebenen Rollen und der effektiven Rollengestaltung führen können. Auch die Aufgabenverteilung innerhalb der Schulleitung wird teilweise als wenig effizient empfunden.

⁵ *Leicht höher/tiefer* bedeutet, dass die Selbsteinschätzung um +/-0,5 oder +/-1 Stufe über/unter der Fremdeinschätzung liegt.

3.3.2 Führen und Entwickeln des Personals

Bei Dimension 4 des Rasters Schulführung stuft sich eine gute Mehrheit der Kindergärten und Primarschulen auf der Entwicklungsstufe 3 ein. Zehn Schulen schätzen sich auf Stufe 2, drei auf Stufe 4 und eine Schule auf Stufe 1 ein.

Die Gegenüberstellung von Selbst- und Fremdeinschätzungen (SE:FE) ergibt, dass sich 24 von 39 Schulen gleich einschätzen wie das Auditteam, während sich 11 leicht höher und 4 leicht tiefer einstufen.

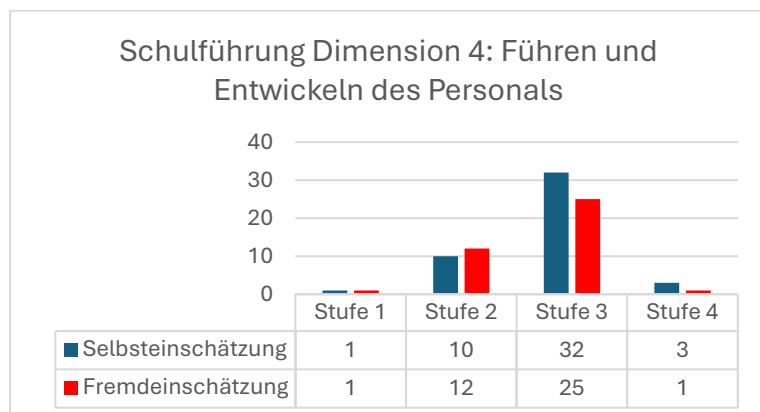


Abbildung 12: Die Entwicklungsstufen zur Schulführung, Dimension 4, Primarstufe

In dieser Dimension erreichen gut zwei Drittel der auditierten Schulen auf der Primarstufe die fortgeschrittene Entwicklungsstufe.

Der Personalführung kommt an den meisten Schulen ein hoher Stellenwert zu und sie wird bewusst gepflegt, strukturiert sowie reflektiert. Die Grundlagen und Kriterien relevanter Personalprozesse sind im Schulprogramm festgehalten. Die Lehr- und Fachpersonen äussern sich zufrieden zur Personalführung der Schulleitung und die grosse Mehrheit der Lehr- und Fachpersonen fühlt sich in ihren Leistungen anerkannt sowie angemessen gefordert bzw. in Bezug auf ihre persönliche Weiterentwicklung unterstützt.

Mitarbeitendengespräche (MAG) werden häufig als Gelegenheit genutzt und erfahren, bei der die Qualität der eigenen Arbeit fundiert besprochen und eine individuelle Qualitätsentwicklung verbindlich festgelegt wird. Die MAG finden mit beidseitiger Vorbereitung, klarer Struktur und hilfreichen Unterlagen statt. Konkrete Zielvereinbarungen mit Entwicklungs- und Weiterbildungsmaßnahmen werden festgehalten.

Die Personalförderung wird in der Regel bewusst wahrgenommen und gepflegt. Dabei werden individuelle Entwicklungsbedürfnisse und institutioneller Entwicklungsbedarf nach Möglichkeit aufeinander abgestimmt.

In der Mehrheit der Schulen werden Personaleinsatz und Personalplanung von Schuljahr zu Schuljahr termingerecht festgelegt und im Kollegium bzw. mit den betroffenen Personen abgesprochen. Neue Mitarbeitende werden sorgfältig in die schulkulturellen und institutionellen Eigenheiten sowie Ansprüche der Schule eingeführt und in der Einführungsphase begleitet. Die notwendigen personellen Ressourcen sowie Instrumente dafür werden bereitgestellt und sind den Mitarbeitenden bekannt.

3.3.3 Akzeptanz von Führung

Auch in Dimension 16 des Orientierungsrasters Schulführung haben sich die meisten Schulen der Primarstufe selbst auf Stufe 3 eingestuft. Zehn Schulen schätzen sich auf Stufe 2 ein, 8 auf der Excellence-Stufe, während 2 bei dieser Dimension Defizite sehen.⁶

Gemäss Fremdeinschätzungen befinden sich 37 von 39 Primarstufen auf der elementaren oder fortgeschrittenen Stufe, 2 Schulen erreichen hier die Excellence-Stufe.

Die Gegenüberstellung von Selbst- und Fremdeinschätzungen (SE:FE) ergibt, dass sich 23 von 39 Schulen gleich einschätzen wie das Auditteam, während sich 13 leicht höher einstuften und 3 leicht tiefer.

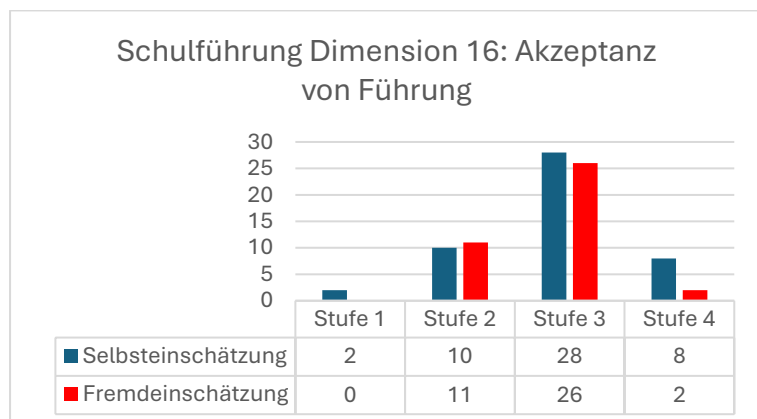


Abbildung 13: Die Entwicklungsstufen zur Schulführung, Dimension 16, Primarstufe

In dieser Dimension erreichen fast drei Viertel der auditierten Schulen auf der Primarstufe die anzustrebende Zielstufe.

Die Auswertung der Auditberichte zur Dimension *Akzeptanz von Führung* zeigt, dass Lehr- und Fachpersonen die Ziele und die Ausrichtung der Schule mehrheitlich mittragen und sich aktiv an der Schul- und Unterrichtsentwicklung beteiligen.

In den meisten Kollegien besteht eine grundsätzliche Bereitschaft dazu, Aufgaben im Dienst der gesamten Schule zu übernehmen. Die Beziehung zwischen Schulleitung sowie Lehr- und Fachpersonen ist von Vertrauen, Wertschätzung und Loyalität geprägt. Offene, konstruktive und auch kritische Rückmeldungen sowie Feedbacks an die Schulleitung haben ihren Platz und können besprochen werden.

Vereinzelt akzeptieren Lehr- und Fachpersonen Vorgaben und Ideen der Schulleitung nur dann, wenn sie darin einen persönlichen Nutzen sehen. Auch bestehen Unterschiede in der Beziehungsgestaltung zwischen Lehr- und Fachpersonen und den verschiedenen Schulleitungspersonen.

Insgesamt zeigt sich, dass sich das Zusammenspiel von *Führen* und *Geführt werden* an den Primarstufen in den letzten Jahren etabliert hat. Grossmehrheitlich wird die Schulführung gut akzeptiert oder ist auf dem Weg dahin.

3.3.4 Grundlegung der Q-Entwicklung und Q-Sicherung

Die Analyse der Selbsteinschätzungen zur Dimension 1 aus dem Orientierungsraster *Qualitätssicherung und -entwicklung* zeigt, dass sich – mit wenigen Ausnahmen – alle Schulen

⁶ Wenn eine Schule bei der Selbsteinschätzung zwei Einstufungen für eine Dimension vorgenommen hat, haben wir beide gezählt. Deshalb stimmt die Anzahl der Selbst- und Fremdeinschätzungen nicht exakt überein.

der Primarstufe des ersten Auditzyklus auf Stufe 2 oder 3 einstufen. Von den Ausnahmen verorteten sich zwei Schulen auf Stufe 4 und eine Schule auf Stufe 1.⁷

In den Fremdeinschätzungen finden sich 34 von 38 Kindergärten und Primarschulen auf Stufe 2 oder 3, 4 Schulen liegen hier auf der Defizitstufe.⁸

Die Gegenüberstellung von Selbst- und Fremdeinschätzungen (SE:FE) zeigt, dass sich 21 von 38 Schulen gleich einschätzen wie das Auditteam, während sich 15 leicht höher einstufen, 2 leicht tiefer.

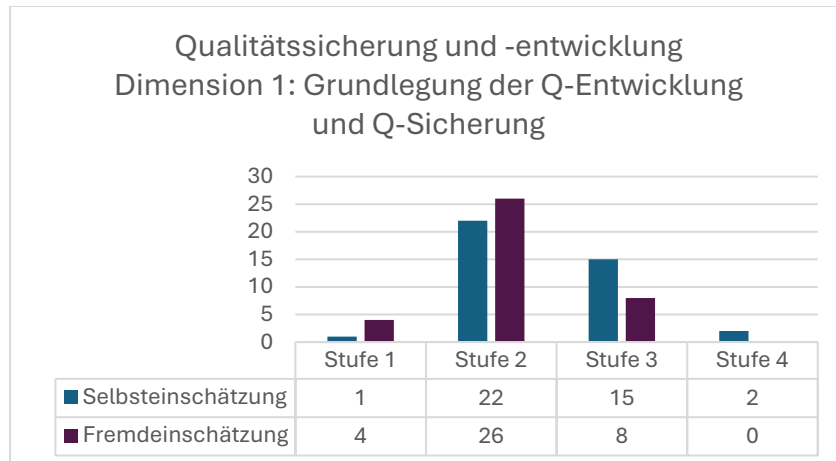


Abbildung 14: Die Entwicklungsstufen zur Qualitätssicherung und -entwicklung, Dimension 1, Primarstufe

Gemeinsam festgelegte Leitwerte, die für die Schule eine profilbildende Funktion haben, sind vielfach vorhanden, werden aber teilweise nur implizit für die Qualitätsarbeit genutzt. Ein schulinternes Q-Konzept ist in Ansätzen vorhanden; es beschreibt die wichtigen Prozesse und Verfahren grob. Häufig werden einzelne Elemente der Qualitätsentwicklung und -sicherung umgesetzt, z. B. Unterrichtsbesuche, MAG und Hospitationen, während sich andere wie regelmäßige Befragungen von Schülerinnen und Schülern oder Erziehungsberechtigten erst im Planungs- und Entwicklungsstadium befinden. Über das Zusammenspiel der verschiedenen Elemente im Schulalltag herrscht selten Klarheit.

Die Entwicklungsbereitschaft und die Grundhaltung der Lehr- und Fachpersonen gegenüber Qualitätsverbesserungen werden als breit abgestützt und positiv eingeschätzt. Schulqualität und Unterrichtsqualität sind als Themen in den Schulen präsent; man beginnt, sich gegenseitig Einblick in die Praxis zu gewähren. Allerdings sind Anforderungen, Aufgaben und Aktivitäten der Qualitätsentwicklung und -sicherung noch wenig in die Schulkultur integriert.

3.3.5 Umgang mit Qualitätsdefiziten von Mitarbeitenden

Die Selbsteinschätzungen zur Q-Dimension 9 des Orientierungsrasters Qualitätssicherung und -entwicklung zeigen, dass sich alle Primarstufen des ersten Auditzyklus auf Stufe 2 oder 3 einstufen.⁹

Bei den Fremdeinschätzungen liegen ebenfalls alle 38 auditierten Primarstufen auf Stufe 2 oder 3.

⁷ Hat die Schule bei der Selbsteinschätzung zwei Einstufungen für eine Dimension vorgenommen, haben wir beide gezählt, weshalb die Anzahl der Selbst- und Fremdeinschätzungen nicht exakt übereinstimmt.

⁸ Bei einer Schule handelte es sich um eine Auftragevaluation, bei der die Q-Dimensionen nicht evaluiert worden sind. Daher konnten für diesen Bereich nur 38 Schulen ausgewertet werden.

⁹ Hat die Schule bei der Selbsteinschätzung zwei Einstufungen für eine Dimension vorgenommen, haben wir beide gezählt, weshalb die Anzahl der Selbst- und Fremdeinschätzungen nicht exakt übereinstimmt.

Die Gegenüberstellung von Selbst- und Fremdeinschätzungen (SE:FE) zeigt, dass sich 26 von 38 Schulen gleich einschätzen wie das Auditteam, während sich 12 leicht höher einstuften und keine Schule tiefer.

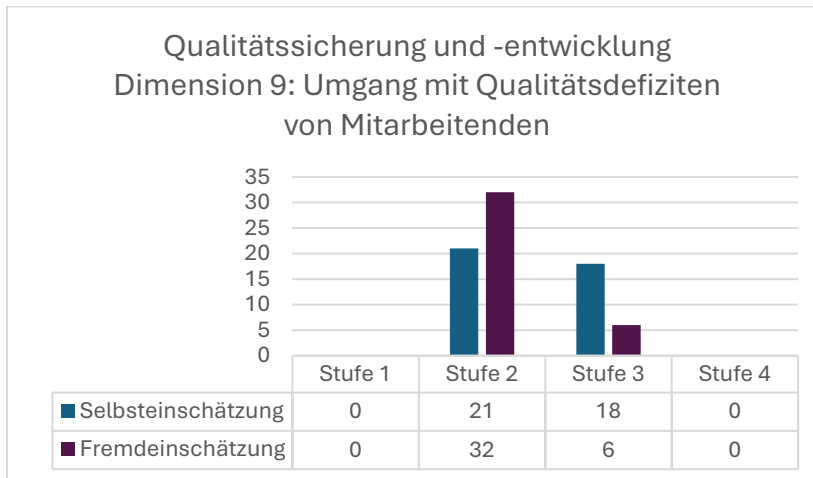


Abbildung 15: Die Entwicklungsstufen zur Qualitätssicherung und -entwicklung, Dimension 9, Primarstufe

Die Mehrheit der Fremdeinschätzungen entspricht der elementaren Entwicklungsstufe. Die Berichte zeigen mehrheitlich auf, dass Schulleitungen vor allem mittels Unterrichtsbesuchen Einblick in die Arbeitsqualität der Lehr- und Fachpersonen nehmen und bei der Schulführung die Einsicht vorhanden ist, dass das Thema Umgang mit Qualitätsdefiziten gezielt angegangen werden muss. Schwächen und Defizite können offen angesprochen werden. Mögliche Hinweise werden von Schulleitungen ernst genommen und im geeigneten Rahmen angeschaut. Es werden adäquate Lösungen gesucht. Erziehungsberechtigte sowie Schülerinnen und Schüler haben verschiedene Möglichkeiten, Unzufriedenheiten rückzumelden bzw. anzusprechen.

Wenige Schulen befinden sich auf der fortgeschrittenen Stufe, bei der es Schulleitungen gelingt, sich einen zuverlässigen Einblick in die Arbeitsqualität der Mitarbeitenden zu verschaffen und Qualitätsdefizite rechtzeitig zu erkennen und anzusprechen. Diese Schulen verfügen über Gefässe und Instrumente, mit deren Hilfe die verschiedenen Anspruchsgruppen Unzufriedenheiten zum Ausdruck bringen können. Durch den Einsatz unterschiedlicher Instrumente wird institutionell sichergestellt, dass entsprechende Hinweise unvoreingenommen bearbeitet werden.

Insgesamt wird in vielen Berichten festgehalten, dass die Vorgehensweise bei Qualitätsdefiziten nicht im Voraus definiert wird und daher der Prozess nicht transparent geregelt ist.

3.4 Qualitative Auswertung der Fazits

Im Fazit der Berichte wird aufgezeigt, wo Stärken und eventuelle Herausforderungen der jeweiligen Schule liegen. Daraus ergeben sich mögliche Handlungsfelder. Stärken, Herausforderungen und Handlungsfelder sind jeweils auf die einzelnen Schulen zugeschnitten. Nachfolgend werden sie zu Themenbereichen zusammengeführt. Die Zahlen in Klammern beziehen sich auf die Anzahl an Berichten, in denen das betreffende Thema genannt wird.

3.4.1 Stärken

Aus den Fazits der 39 Berichte der Primarstufe lassen sich folgende Themenbereiche (Anzahl Nennungen), welche die Stärken widerspiegeln, hervorheben.

Hohes Engagement und Identifikation des Schulteams mit der Schule

Am häufigsten werden die starke Identifikation der Lehr- und Fachpersonen mit ihrer Schule und ihre Motivation (in 14 von 39 Berichten) hervorgehoben. Auch der grosse Einsatz und das Verantwortungsbewusstsein aller Beteiligten für die Schule wird mehrfach genannt (7), ebenso der konstruktive und wertschätzende Austausch zwischen Schulleitung und Kollegium (4).

Gute Zusammenarbeit und Gemeinschaftsförderung

Mehrfach gewürdigt werden der enge Zusammenhalt und die Hilfsbereitschaft im Kollegium (6). Die Mitwirkung der Schülerinnen und Schüler sowie die gute Zusammenarbeit mit Erwachsenen (Lehr- und Fachpersonen, Schulsozialarbeit) begünstigen ein förderliches Gemeinschaftsgefühl und wirken sich positiv auf das Schulklima aus (8).

Stabile Führung und Strukturen

Kontinuität und Verlässlichkeit in der Schulleitung werden als Stärke (4) genannt, ebenfalls gut etablierte Strukturen, Prozesse und Routinen in der Schule (5) sowie eine langfristige Entwicklungsplanung und Qualitätssicherung (6).

Verankerung in der Gemeinde und Unterstützung

Mehrfach betont wird die gute Einbindung der Schule in die jeweilige Gemeinde und die Akzeptanz in der Bevölkerung (8). Auch die finanzielle sowie strukturelle Unterstützung durch die jeweilige Gemeinde wird positiv erwähnt (4).

Fokus auf Schülerinnen und Schüler

Der Fokus auf Schülerinnen und Schüler wird in den Berichtsteilen häufig hervorgehoben, unter verschiedenen Aspekten, z. B. in Form einer positiven Grundhaltung gegenüber den Kindern (2), eines konstruktiven Umgangs mit Heterogenität (2), institutionalisierter Mitspracherechte und Partizipation (2) sowie von Unterstützung und Förderung der Schülerinnen und Schüler (1).

Die Merkmale aus den fünf oben beschriebenen Themenbereichen stellen ausgewiesene Stärken in den auditierten Schulen dar und bieten Grundlagen für deren erfolgreiche Weiterentwicklung.

3.4.2 Herausforderungen

Die Fazits der Berichte lassen folgende Herausforderungen (Anzahl Nennungen) erkennen.

Organisatorische Herausforderungen

Vereinzelt (5) werden kritische Aspekte bei der Selbstorganisation, in Form einer fehlenden Konstanz in der Schulführung, in einer mangelnden Systematik bei der Schulratsarbeit oder in der Verschriftlichung von Abläufen aufgeführt.

Führung und Personalmanagement

Ein geringer Stellenwert der Personalführung, eine hohe Fluktuation des Personals sowie fehlende pädagogische Führung bzw. mangelnde Akzeptanz von Entscheidungen der pädagogischen Führung werden vereinzelt (4) als hinderliche Faktoren beschrieben.

Kommunikation und Vertrauensaufbau zwischen Schulleitung und Lehrpersonen

Vereinzelt (3) zeigt sich eine grosse Distanz zwischen Schulleitung und Kollegium oder die Kommunikation der Schulleitung führt zu Irritationen, was den Vertrauensaufbau behindert. Teilweise besteht allgemein ein negatives Bild der Lehr- und Fachpersonen gegenüber Führung.

Umgang mit Veränderungen und Entwicklungsprozessen

Vereinzelt (3) fehlt es an einer gesteuerten Entwicklung der gesamten Schule oder an einzelnen Standorten oder am gelingenden Aufbau eines Schulprofils. Veränderungen stossen in Einzelfällen auf starken Widerstand der Lehr- und Fachpersonen.

Teamarbeit und Zusammenarbeit

Vereinzelt (3) ist die Zusammenarbeit in Entscheidungs- und Entwicklungsprozessen stark vom guten Willen einzelner Lehr- und Fachpersonen sowie von der Teamdynamik abhängig oder sie wird durch eine Reorganisation des Schulleitungsmodells, das für das Kollegium wenig nachvollziehbar ist, beeinträchtigt. Daneben werden auch Probleme, die den Teamzusammenhalt betreffen, genannt.

Pädagogische Ausrichtung und Unterstützung

Zu den Herausforderungen (3) in der pädagogischen Ausrichtung gehören die lückenhafte Unterstützung von Schülerinnen und Schülern, das Fehlen einer gemeinsamen pädagogischen Ausrichtung und die Tatsache, dass pädagogische Fragen sowie Themen weitgehend in der Verantwortung der einzelnen Lehr- und Fachperson liegen.

Diese Themenbereiche stellen Herausforderungen in einigen Schulen dar und bieten relevante Hinweise für mögliche Entwicklungs- und Handlungsfelder.

3.4.3 Handlungsfelder

Die Handlungsfelder lassen sich zu folgenden Themen und Teilbereichen (Anzahl Nennungen) verdichten.

Qualitätssicherung und -entwicklung

Systematisierung und Weiterentwicklung der Qualitätssicherung und -entwicklung als Steuerungsinstrument (23), aktive Bearbeitung von Qualitätsdefiziten (4) und Fokus auf pädagogische Führung sowie Qualitätssicherung (3)

Führung und Zusammenarbeit

Konstruktives Zusammenspiel von Schulleitung und Kollegium (3), Dialog zwischen Kollegium und Schulleitung stärken (2), Auseinandersetzung mit dem Spannungsfeld *formell* vs. *informell* (2), Balance zwischen zentraler und dezentraler Führung (2), Förderung der Zusammenarbeit und gemeinsamer Werte (1) sowie Klärung gegenseitiger Erwartungen (1)

Übergang und Nachfolgeplanung

Sorgfältige Planung und Begleitung von Schulleitungswechseln (5) sowie Vorbereitung auf bevorstehende Wechsel in der Schulleitung (5)

Partizipation und Feedback

Gemeinsame Reflexion sowie Feedback entwickeln bzw. weiterentwickeln (3) und Partizipation der Lehr- und Fachpersonen bei Entwicklungen (1)

Umgang mit herausfordernden Situationen

Umgang mit anspruchsvollen Schülerinnen und Schülern (2), Belastungsthematik der Lehr- und Fachpersonen (2), Umgang mit kritischen Rückmeldungen im Kollegium (1) sowie Spannungsfeld zwischen Tradition und Innovation (1)

Profil und Entwicklungsplanung

Langfristige Planung und Ausrichtung der Schul- und Unterrichtsentwicklung (3) sowie Schärfung des Schulprofils (2)

Insgesamt zeigt sich, dass bei vielen Schulen Themen der Qualitätssicherung und -entwicklung ein Handlungsfeld darstellen.

3.5 Zusammenzug und Diskussion der Ergebnisse Primarstufe

Aus den nicht kriteriengeleiteten Auffälligkeiten, den Einschätzungen der Fokusthemen und den Fazits der Auditberichte lässt sich schliessen, dass die Schulen der Primarstufe im Kanton Basel-Landschaft insgesamt gut funktionieren. Schulleitungen werden überwiegend akzeptiert und das Zusammenspiel von Schulleitung und Kollegium hat sich gut eingependelt. Dies zeigt sich auch darin, dass bei den Fokusthemen zur Schulführung (4.3.1–4.3.3) die Mehrheit der Schulen bei den Fremdeinschätzungen die fortgeschrittene Entwicklungsstufe erreicht.

Lehr- und Fachpersonen identifizieren sich mit ihrer Schule und engagieren sich für das Wohl der Kinder. Schülerinnen und Schüler fühlen sich insgesamt wohl an ihrer Schule. Als einschränkend erleben sie und auch Lehr- und Fachpersonen es, wenn Konflikte und Streitigkeiten das Schulklima beeinträchtigen. Schulen sind in der Regel gut in die Gemeinde eingebettet und pflegen eine wohlwollende Zusammenarbeit mit den Erziehungsberechtigten.

Viele Schulen sind offen für Entwicklungen und es bestehen gesamtschulische sowie individuelle Ansätze dahingehend, wie Entwicklungen angegangen werden. Der überwiegende Teil der Schulen liegt in der Fremdeinschätzung der Fokusthemen zur Qualitätssicherung und -entwicklung (4.3.5–4.3.6) auf der elementaren Entwicklungsstufe. In diesem Bereich wurden in den Fazits auch die meisten möglichen Handlungsfelder eruiert und den Schulen zurückgespiegelt. Das Zusammenspiel der einzelnen Elemente der Qualitätssicherung und -entwicklung, insbesondere das Einholen von Rückmeldungen bei Schülerinnen und Schülern sowie Erziehungsberechtigten, ist an vielen Schulen noch nicht etabliert und wenig systematisiert. Es fehlen vielen Schulen breit abgestützte Daten als Grundlage für die Weiterentwicklung. Eine weitere Herausforderung besteht darin, Tempo und Mass von Entwicklungen gut mit dem Tagesgeschäft in Einklang zu bringen.

4 Ergebnisse der Audits der Sekundarstufe I

4.1 Auswertung der quantitativen Befragung

Im Rahmen des Audits werden alle Lehr- und Fachpersonen, die Schülerinnen und Schüler ab der 4. Klasse sowie die Erziehungsberechtigten befragt. Bei den Schülerinnen und Schülern füllt in den meisten Fällen die eine Hälfte der Klasse den Fragebogen zum Schulklima und die andere Hälfte denjenigen zum Unterrichtsklima aus. Die Items werden zu Gesamtwerten zusammengefasst. Im Folgenden sind die Themenbereiche der einzelnen Befragungsinstrumente dargestellt.

Befragungsgruppe und Thema	Themenbereiche	Anzahl Items
Befragung der Lehr- und Fachpersonen zum Arbeitsklima	• Identifikation mit der Schule	5
	• Qualität kollegialer Beziehungen	10
	• Kollegiale Zusammenarbeit	10
	• Regelungen im Schulalltag	6
	• Führungshandeln der Schulleitung	19
	• Institutionelle Schul- und Unterrichtsentwicklung	10
	• Weiterentwicklung der eigenen Praxis	6
	• Infrastruktur und Ausstattung der Schule	7
	• Gesamtzufriedenheit mit der Schule	5
Schülerinnen- und Schüler-Befragung zum Schulklima (Ebene Schule)	• Schule als Gemeinschaft	10
	• Umgang mit Regeln	9
	• Schulatmosphäre	7
	• Schulleben	7
	• Gesamteinschätzung	1
Schülerinnen- und Schüler-Befragung zum Unterrichtsklima (Ebene Klasse)	• Lerninteresse und Anforderungen	8
	• Unterstützung und Selbstständigkeit	12
	• Atmosphäre im Unterricht	13
	• Respekt und Fairness	11
	• Mitsprache und Regeln	11
	• Gesamteinschätzung	1
Befragung der Erziehungsberechtigten zur Zufriedenheit mit der Schule	• Schulklima	4
	• Aufsicht und Betreuung	5
	• Umgang mit Problemen und Konflikten	6
	• Schutz vor Gefährdung	5
	• Kontakt mit den Eltern	10
	• Information	5
	• Globaleinschätzung	5

Im Folgenden sind die Ergebnisse nach Befragungsgruppen unterteilt dargestellt. Die Auswertung zeigt die Gesamtwerte aller Befragungen als Boxplot. Dadurch können diverse Lagemasse der Befragung ausgelesen werden.

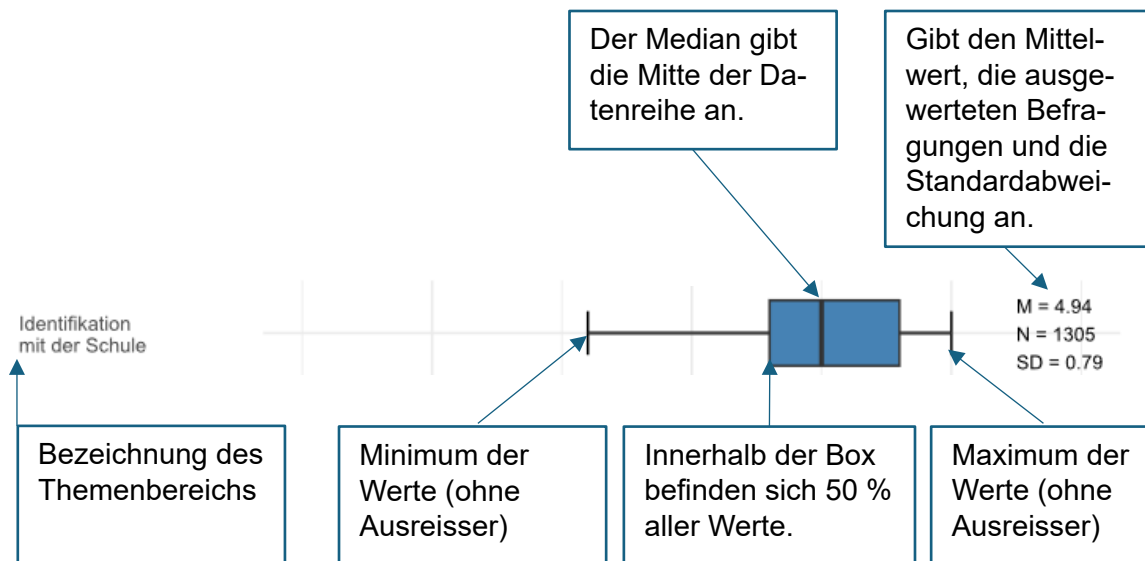


Abbildung 16: Erklärung der Auswertung der Themenbereiche

4.1.1 Auswertung der Befragung der Lehr- und Fachpersonen

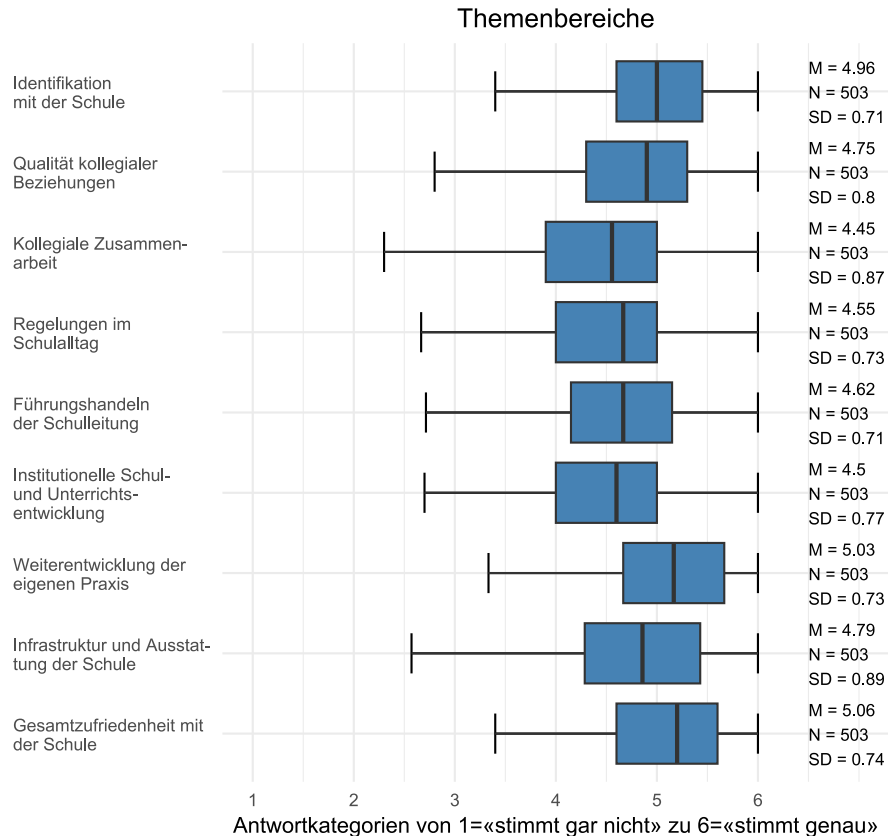


Abbildung 17: Themenbereiche der Befragung der Lehr- und Fachpersonen. Die Items machen positive Aussagen zu den jeweiligen Bereichen, sodass hohe Werte eine hohe Zustimmung zum jeweiligen Thema bedeuten.

4.1.2 Auswertung der Befragung der Schülerinnen und Schüler

Die Schülerinnen und Schüler werden zum Schul- und Unterrichtsklima befragt.

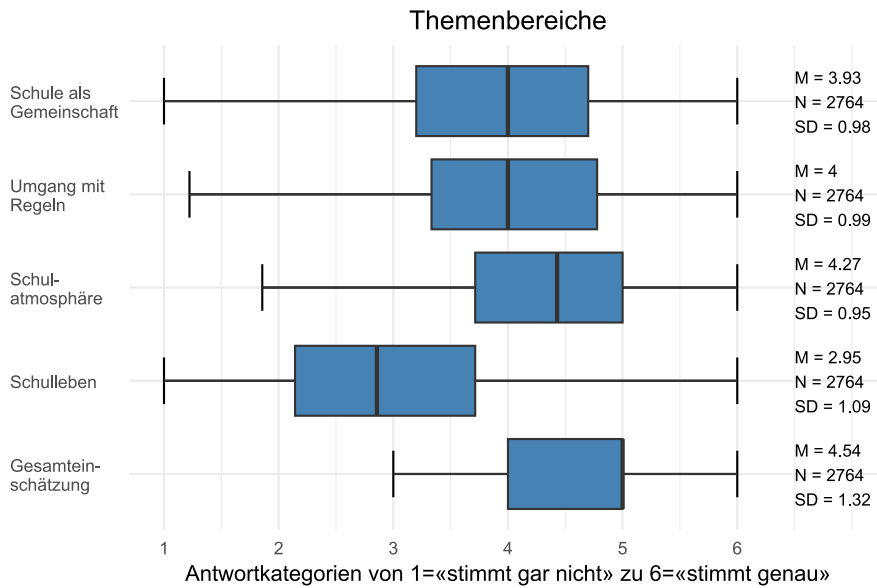


Abbildung 18: Themenbereiche der Schülerinnen und Schüler zum Schulklime. Die Items machen positive Aussagen zu den jeweiligen Bereichen, sodass hohe Werte eine hohe Zustimmung zum jeweiligen Thema bedeuten.

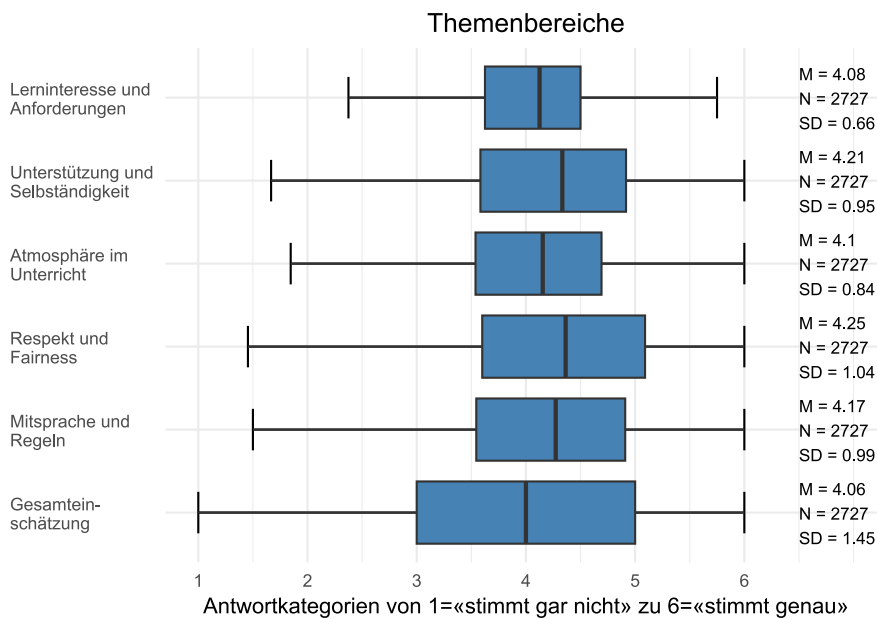


Abbildung 19: Themenbereiche der Schülerinnen und Schüler zum Unterrichtsklima. Die Items machen positive Aussagen zu den jeweiligen Bereichen, sodass hohe Werte eine hohe Zustimmung zum jeweiligen Thema bedeuten.

4.1.3 Auswertung der Befragung der Erziehungsberechtigten

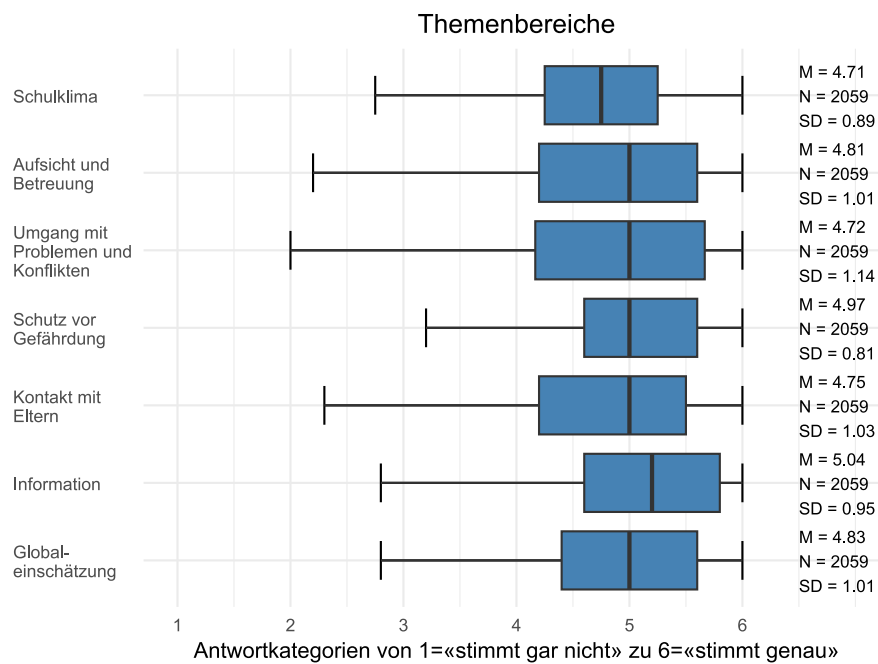


Abbildung 20: Themenbereiche der Befragung der Erziehungsberechtigten. Die Items machen positive Aussagen zu den jeweiligen Bereichen, sodass hohe Werte eine hohe Zustimmung zum jeweiligen Thema bedeuten.

4.2 Qualitative Auswertung der Auffälligkeiten

Auffälligkeiten sind verdichtete, nicht kriteriengeleitete Aussagen zu den Schulen. Nachstehend werden die Auffälligkeiten aller auditierten Sekundarschulen den sechs Themenbereichen *Schulführung und -struktur*, *Schul- und Unterrichtsklima der Schülerinnen und Schüler*, *Schul- und Unterrichtsentwicklung*, *Arbeitsklima der Lehr- und Fachpersonen*, *Umgang mit Veränderungen* sowie *Zusammenarbeit mit Erziehungsberechtigten und Gemeinde* zugeordnet.

Sie basieren auf den verschiedenen quantitativen und qualitativen Datenquellen. Die Auffälligkeiten sind nicht anhand bestehender Qualitätsansprüche dargestellt, sondern zeigen in Form von Kernaussagen und Erläuterungen auf, was im Verlauf der Auditprozesse besonders aufgefallen ist.

4.2.1 Schulführung und Schulstruktur

Die Schulführung und Schulstruktur an den auditierten Schulen zeigt ein unterschiedliches Bild. An vielen Schulen wird die Schulführung als dienstleistungsorientiert sowie unterstützend wahrgenommen und begegnet den Lehr- und Fachpersonen auf Augenhöhe. Es bestehen gut funktionierende Strukturen, Prozesse und Kommunikationswege, die Orientierung sowie Verlässlichkeit im Schulalltag geben.

Bei einigen Schulen zeigen sich infolge aufeinanderprallender Ansprüche Schwierigkeiten im Zusammenspiel zwischen *Führen* und *Geführt werden*, was zu Spannungen sowie Unklarheiten führt. Teilweise bestehen auch Unzufriedenheit und Misstrauen aufgrund von Kommunikationsproblemen oder Spannungen innerhalb des Teams.

Insgesamt zeigt sich, dass an den auditierten Sekundarschulen das Zusammenspiel zwischen *Führen* und *Geführt werden* noch Entwicklungspotenzial hat.

4.2.2 Schul- und Unterrichtsklima

An den Sekundarschulen besteht eine grosse Heterogenität unter Schülerinnen und Schülern. Vielen Schulen gelingt es, durch klare Regeln, gemeinsame Anlässe und ein aktives Angehen von Problemen ein angenehmes Schulklima zu schaffen. Lehr- und Fachpersonen engagieren sich für ihre Schülerinnen und Schüler und ein umfangreiches Zusatzangebot ergänzt in der Regel den regulären Unterricht. Schülerinnen und Schüler fühlen sich mehrheitlich wohl und schätzen den abwechslungsreichen Schulalltag sowie die Partizipationsmöglichkeiten, die ihnen geboten werden.

Neben diesen positiven Aspekten erleben Schülerinnen und Schüler teilweise auch wenig Konsistenz und Koordination an den Schulen (z. B. bei der Regelauslegung oder bei Absprachen, beispielsweise bezüglich Unterrichtsinhalten oder Leistungsbeurteilungen), im Speziellen unter Lehr- und Fachpersonen, was dazu führt, dass sie weniger Orientierung haben. Als weitere Schwierigkeiten erleben Jugendliche die Leistungsorientierung, geringe Mitsprachemöglichkeiten sowie konflikthafte Situationen unter Schülerinnen und Schülern.

Insgesamt fühlen sich Schülerinnen und Schüler an den Schulen grösstenteils wohl. Sie wünschen sich jedoch mehr Konsistenz in Absprachen und mehr Einbindung in das Schugeschehen.

4.2.3 Schul- und Qualitätsentwicklung

Einige Schulen zeichnen sich durch eine entwicklungsfreudige Schulleitung aus, die Strukturen für eine gesamtschulische Entwicklung schafft und Initiativen aus dem Kollegium unterstützt. Der Einbezug der Beteiligten fördert die Identifikation mit den Entwicklungsprojekten

sowie deren Akzeptanz. Der grosse Gestaltungsspielraum der Lehr- und Fachpersonen ermöglicht auch Initiativen, die zur Schulentwicklung beitragen.

An anderen Schulen stehen Entwicklungsthemen eher lose nebeneinander. Es fehlt teilweise an Kontinuität sowie an einer klaren Strategie für eine gemeinsame Schulentwicklung. Ein geringer Einbezug der Lehr- und Fachpersonen sowie die Menge und das Tempo der Veränderungen wirken sich zudem hemmend auf die Schulentwicklung aus.

Insgesamt zeigt sich, dass die Schulen über viele Stärken in Bezug auf die Schul- und Unterrichtsentwicklung verfügen, aber auch mit Herausforderungen wie mangelnder Kontinuität, Überforderung durch zu viele Entwicklungen und fehlender gemeinsamer Ausrichtung konfrontiert sind.

4.2.4 Arbeitsklima Lehr- und Fachpersonen

Lehr- und Fachpersonen geniessen allgemein einen grossen Gestaltungsspielraum und viel Autonomie im Unterricht, die ihnen von der Schulleitung gewährt wird. An vielen Schulen ist das Arbeitsklima von Offenheit, Wertschätzung, gegenseitigem Vertrauen und Hilfsbereitschaft geprägt. Die kollegiale Zusammenarbeit wird mehrheitlich als unterstützend erlebt. Verbindlichkeiten bezüglich Unterrichtskooperationen sind an vielen Schulen im Aufbau. Sie werden von Lehr- und Fachpersonen teilweise noch kritisch betrachtet.

An einigen Sekundarschulen bestehen Spannungen innerhalb des Kollegiums sowie zwischen dem Kollegium und der Schulleitung, die sich negativ auf das Arbeitsklima, die Zusammenarbeit und die Entwicklung der Schule auswirken.

Insgesamt zeigt sich an vielen auditierten Sekundarschulen eine Ambivalenz zwischen individuellem Gestaltungsspielraum und gesamtschulischen Verbindlichkeiten.

4.2.5 Umgang mit Veränderungen und Problemen

In vielen Sekundarschulen wird sichtbar, dass Herausforderungen thematisiert werden und anschliessend zu relevanten Entwicklungsschritten führen. Wenn ein gelingendes Zusammenspiel von Schulführung und Lehr- und Fachpersonen besteht, ist dies eine gute Grundlage dafür, anspruchsvolle Situationen anzugehen und zu meistern.

Als Herausforderungen werden turbulente Führungssituationen mit personellen Wechseln und Vakanzen erlebt, die zu Verunsicherung und Belastung führen. Zudem verhindern es Schwierigkeiten im Zusammenspiel von Schulleitung und Lehr- und Fachpersonen, dass Problemfelder gemeinsam angegangen werden.

Insgesamt wird deutlich, dass ein gutes Miteinander von Schulleitung und Lehr- und Fachpersonen sowie eine gemeinsame pädagogische Stossrichtung den konstruktiven Umgang mit Veränderungen und Problemen fördern. Diese Aspekte sind jedoch nicht an allen Schulen gegeben.

4.2.6 Zusammenarbeit mit Erziehungsberechtigten und der Gemeinde

Die Zusammenarbeit und der Kontakt zwischen Schule und Erziehungsberechtigten sind in vielen Fällen gut und tragen zur Zufriedenheit bei. Die Schulen sind in der Regel in die Gemeinden bzw. Regionen eingebunden und geniessen einen hohen Stellenwert. Erziehungsberechtigte erleben, dass viele Lehr- und Fachpersonen grosses Engagement und viel Einsatz für die Schülerinnen und Schüler zeigen, insbesondere für die Berufswahl und -findung der Jugendlichen.

An einigen Sekundarschulen geniessen Lehr- und Fachpersonen einen grossen Gestaltungsspielraum für ihr tägliches Handeln in Bezug auf Unterricht und Kooperation. Es

bestehen wenige gemeinsame Abmachungen oder verbindliche Vereinbarungen. Dieser Umstand hat zur Folge, dass ein Teil der Erziehungsberechtigten das Handeln der Schule als wenig abgestimmt erlebt.

Insgesamt zeigt sich, dass Schulen in den Gemeinden oder Regionen gut verankert sind und die Zusammenarbeit mit Erziehungsberechtigten im Allgemeinen zufriedenstellend funktioniert.

4.3 Qualitative Auswertung der Fokusthemen

4.3.1 Aufteilung der Rollen und Zuständigkeiten innerhalb der Schulführung

Die Analyse der Selbsteinschätzungen zur Dimension 1 aus dem Orientierungsraster Schulführung zeigt, dass sich die Mehrheit der Sekundarschulen des ersten Auditzyklus, nämlich sieben von neun, auf der Entwicklungsstufe 3 verortet. Je eine Sekundarschule hat sich auf Entwicklungsstufe 2 bzw. 4 eingeschätzt.¹⁰ Die Fremdeinschätzungen sehen alle neun auditierten Schulen der Sekundarstufe auf der Entwicklungsstufe 2 oder 3.

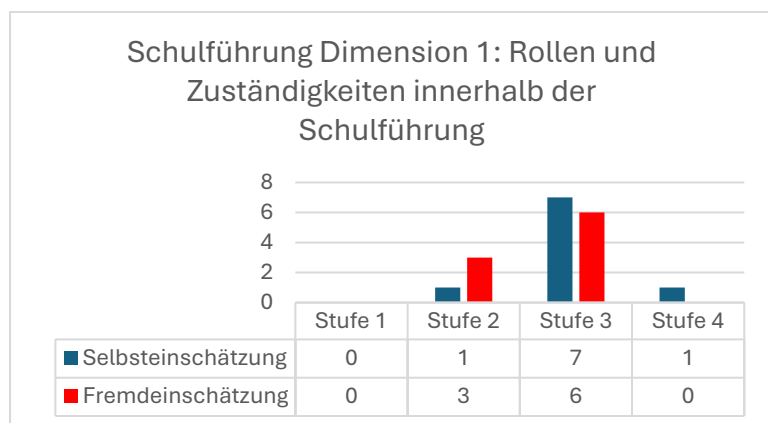


Abbildung 21: Die Entwicklungsstufen zur Schulführung, Dimension 1, Sekundarstufe

Zwei Drittel erreichen die fortgeschrittene Entwicklungsstufe. Ein Drittel der Fremdeinschätzungen liegt leicht¹¹ unter der Selbsteinschätzung.

An den meisten Schulen besteht eine klare Rollenverteilung zwischen Schulrat (strategische Führung) und Schulleitung (operative Führung), die im Schulprogramm festgehalten ist. Die Schnittstellen zwischen beiden Gremien sind geklärt und die Zusammenarbeit ist konstruktiv. Die Schulleitungspersonen haben ein klares Rollenbewusstsein entwickelt und nehmen ihre Führungsaufgaben wahr. Die Delegation von Aufgaben erfolgt bewusst und geplant, sowohl zur Entlastung der Schulleitung als auch zum Kompetenzaufbau im Kollegium.

In folgenden Bereichen zeigen die Berichte Verbesserungspotenzial auf: Nicht immer sind Rollen, Aufgaben und Zuständigkeiten innerhalb des Schulrats abschliessend geklärt, was in einzelnen Schulen zu Konflikten und Doppelspurigkeit führt. Auch halten sich nicht immer alle in der Schulführung an ihre definierten Rollen, was die Zusammenarbeit erschwert.

Insgesamt zeigt sich, dass die Aufteilung der Rollen und Zuständigkeiten innerhalb der Schulführung mehrheitlich gut etabliert und funktionsfähig ist.

4.3.2 Führen und Entwickeln des Personals

Bei Dimension 4 des Rasters Schulführung stuft sich eine gute Mehrheit der Sekundarschulen auf der Entwicklungsstufe 3 ein. Zwei Schulen schätzen sich auf Stufe 2 und keine Schule auf Stufe 4 oder 1 ein.

In den Fremdeinschätzungen finden sich sechs von acht Sekundarschulen auf Stufe 3, zwei auf Stufe 2 und eine Schule auf Stufe 1.

¹⁰ Hat die Schule bei der Selbsteinschätzung zwei Einstufungen für eine Dimension vorgenommen, haben wir beide gezählt, weshalb die Anzahl der Selbst- und Fremdeinschätzungen nicht exakt übereinstimmt.

¹¹ *Leicht unter Fremdeinschätzung* bedeutet, dass die Selbsteinschätzung max. eine Stufe über der Fremdeinschätzung liegt.

Die Gegenüberstellung von Selbst- und Fremdeinschätzungen (SE:FE) ergibt, dass sich sieben von neun Schulen gleich einschätzen wie die Fremdeinschätzung durch das Auditteam, während sich zwei leicht höher und keine Schule tiefer einstuft.

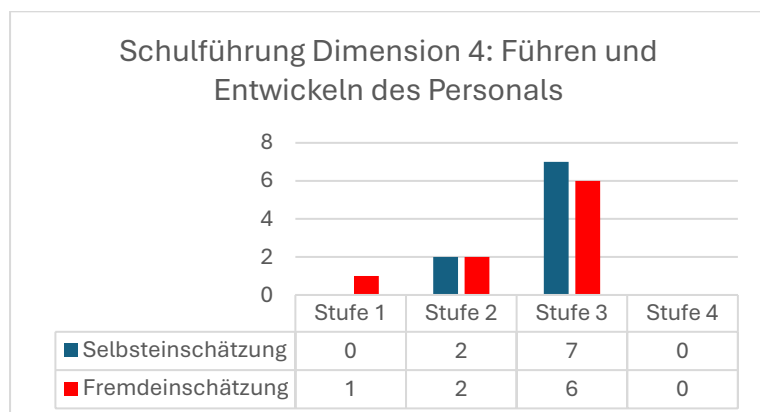


Abbildung 22: Die Entwicklungsstufen zur Schulführung, Dimension 4, Sekundarstufe

Zwei Drittel der auditierten Schulen der Sekundarstufe liegen auch bei dieser Dimension auf der fortgeschrittenen Entwicklungsstufe.

Zusammenfassend zeigt sich, dass die Personalführung in den Schulen einen hohen Stellenwert hat und bewusst gepflegt, strukturiert sowie reflektiert wird. Der Personaleinsatz wird vorausschauend geplant und jährlich mit den betroffenen Personen abgestimmt. Neue Mitarbeitende werden sorgfältig in die schulischen Abläufe und Gepflogenheiten eingeführt. Diese Aspekte entsprechen jeweils der fortgeschrittenen Entwicklungsstufe.

Bei einigen Schulen zeigt sich, dass Aspekte der Personalführung wie MAG, Pensenplanung und Einsicht in die Arbeitsqualität auch kritisch erlebt werden. Gründe finden sich beispielsweise in unregelmässig durchgeführten MAG sowie in mangelnder Transparenz bei der Pensenplanung.

Insgesamt wird in der Mehrheit der Berichte die fortgeschrittene Entwicklungsstufe bei der Personalführung erreicht. Selbst- und Fremdeinschätzungen kommen meist zum gleichen Ergebnis. In Einzelfällen ist die Fremdeinschätzung leicht tiefer als die Selbsteinschätzung.

4.3.3 Akzeptanz von Führung

Auch in Dimension 16 des Orientierungsrasters Schulführung ordnen sich die meisten Schulen der Sekundarstufe selbst auf Stufe 3 ein. Zwei Schulen schätzen sich auf Stufe 2 ein, keine Schule auf der Excellence- oder Defizitstufe.

Gemäss Fremdeinschätzungen erreichen je vier Sekundarschulen die elementare bzw. die fortgeschrittene Stufe. Eine Schule befindet sich hier auf der Defizitstufe.

Die Gegenüberstellung von Selbst- und Fremdeinschätzungen (SE:FE) ergibt, dass sich fünf von neun Schulen gleich einschätzen wie das Auditteam, während sich vier leicht höher einstuft, keine Schule jedoch tiefer.¹²

¹² Wenn eine Schule bei der Selbsteinschätzung zwei Einstufungen für eine Dimension vorgenommen hat, haben wir beide gezählt. Deshalb stimmt die Anzahl der Selbst- und Fremdeinschätzungen nicht exakt überein.

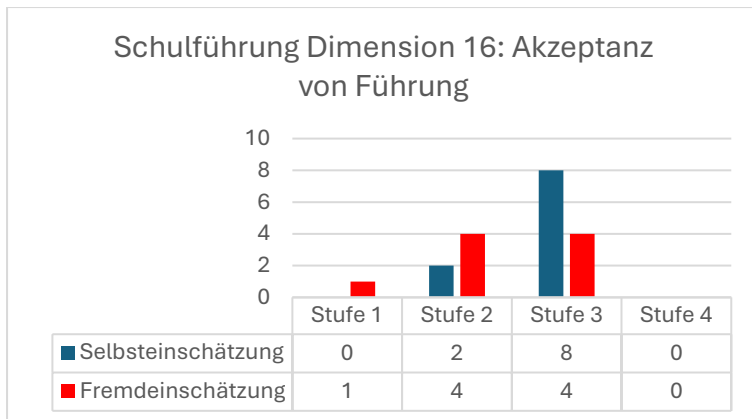


Abbildung 23: Die Entwicklungsstufen zur Schulführung, Dimension 16, Sekundarstufe

Einerseits zeigen die Berichte eine grundsätzliche Bereitschaft im Kollegium, Aufgaben im Dienst der Schule zu übernehmen, und eine überwiegend loyale, wertschätzende und vertrauensvolle Haltung gegenüber der Schulleitung. Offene, konstruktive und kritische Rückmeldungen gegenüber der Schulleitung haben ihren Platz.

Andererseits zeigen sich teilweise kritische Aspekte bei der Umsetzung der Ziele der Schule. Die Ausrichtung der Schule wird zwar als strategische Zielsetzung akzeptiert, ist im Schulalltag aber nur teilweise leitend. Lehr- und Fachpersonen halten geltende Vorgaben, Vereinbarungen und Beschlüsse der Schulführung nicht an allen Schulen ein, sei es willentlich oder aus Nachlässigkeit. In seltenen Fällen verhalten sie sich sogar gezielt illoyal gegenüber der Schulleitung.

Insgesamt liegen die Schulen bei der Akzeptanz der Führung auf Stufe 2 oder 3. Bei einer knappen Hälfte der Berichte liegt die Fremdeinschätzung leicht¹³ unter der Selbsteinschätzung.

4.3.4 Grundlegung der Q-Entwicklung und Q-Sicherung

Die Selbsteinschätzungen zur Dimension 1 aus dem Orientierungsraster Qualitätssicherung und -entwicklung der Sekundarschulen liegen ausnahmslos auf Stufe 2 oder 3.

In den Fremdeinschätzungen finden sich acht von neun Sekundarschulen auf Stufe 2, eine Schule liegt auf der defizitären Stufe 1.

Die Gegenüberstellung von Selbst- und Fremdeinschätzungen (SE:FE) zeigt, dass sich fünf von neun Schulen gleich einschätzen wie das Auditteam, während sich vier leicht höher einstufen,¹⁴ keine Schule jedoch tiefer.

¹³ *Leicht unter Fremdeinschätzung* bedeutet, dass die Selbsteinschätzung max. eine Stufe über der Fremdeinschätzung liegt.

¹⁴ *Leicht höher* bedeutet, dass die Selbsteinschätzung max. eine Stufe über der Fremdeinschätzung liegt.

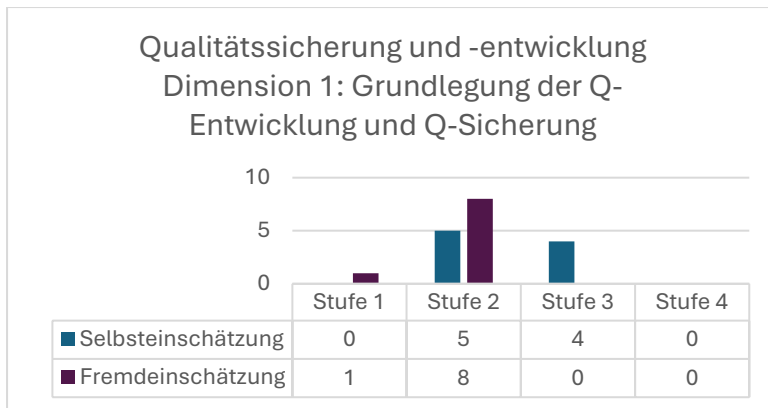


Abbildung 24: Die Entwicklungsstufen zur Qualitätssicherung und -entwicklung, Dimension 1, Sekundarstufe

Es zeigt sich, dass an den Schulen gemeinsam festgelegte Leitwerte bestehen, die teilweise als Orientierungshilfe für die interne Qualitätsarbeit dienen. Ein umfassendes erfahrungsgestütztes Qualitätskonzept fehlt jedoch meistens. Einzelne Elemente der Q-Entwicklung und Q-Sicherung werden umgesetzt, andere befinden sich teilweise in Planung. Das Zusammenspiel der verschiedenen Elemente im Schulalltag ist selten geklärt. Verbesserungen der Schul- und Unterrichtsqualität hängen häufig von Einzelinitiativen der Lehrpersonen ab. In einzelnen Schulen zeigt sich eine ambivalente bis ablehnende Haltung gegenüber Entwicklungsprojekten und Qualitätsarbeiten.

Tendenziell liegen die Fremdeinschätzungen bei dieser Dimension leicht¹⁵ unter den Selbsteinschätzungen.

Insgesamt mangelt es vielen Schulen an Instrumenten und Vorgehensweisen dafür, Entwicklung zielgerichtet zu steuern und Qualität systematisch zu erfassen sowie nachhaltig zu sichern.

4.3.5 Umgang mit Qualitätsdefiziten von Mitarbeitenden

Die Selbsteinschätzungen zur Q-Dimension 9 des Orientierungsrasters Qualitätssicherung und -entwicklung zeigen, dass sich die Sekundarschulen des ersten Auditzyklus je zur Hälfte auf Stufe 2 bzw. 3 einstufen.¹⁶

Bei den Fremdeinschätzungen erreichen sieben der neun auditierten Schulen der Sekundarstufe die elementare Entwicklungsstufe, eine Schule liegt auf der fortgeschrittenen Stufe und eine auf der Defizitstufe.

Die Gegenüberstellung von Selbst- und Fremdeinschätzungen (SE:FE) zeigt, dass sich fünf von neun Schulen gleich einschätzen wie das Auditteam, während sich vier leicht höher einstufen,¹⁷ keine Schule jedoch tiefer.

¹⁵ *Leicht unter Fremdeinschätzung* bedeutet, dass die Selbsteinschätzung max. eine Stufe über der Fremdeinschätzung liegt.

¹⁶ Hat die Schule bei der Selbsteinschätzung zwei Einstufungen für eine Dimension vorgenommen, haben wir beide gezählt, weshalb die Anzahl der Selbst- und Fremdeinschätzungen nicht exakt übereinstimmt.

¹⁷ *Leicht höher* bedeutet, dass die Selbsteinschätzung max. eine Stufe über der Fremdeinschätzung liegt.

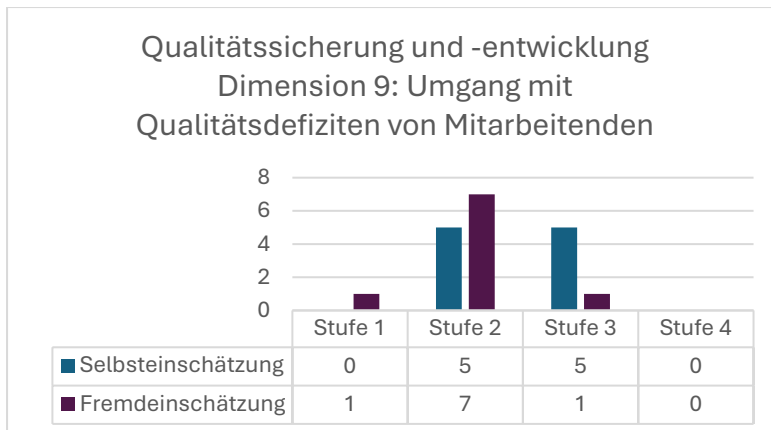


Abbildung 25: Die Entwicklungsstufen zur Qualitätssicherung und -entwicklung, Dimension 9, Sekundarstufe

Instrumente zur Erfassung der Arbeitsqualität der Mitarbeitenden werden vereinzelt, aber nicht regelmässig und systematisch eingesetzt, sodass eine zuverlässige Defiziterkennung durch die Schulführung noch nicht gewährleistet ist. Wenn aktuelle Qualitätsdefizite auftreten, werden diese von der Schulleitung angesprochen und es werden situativ Massnahmen ergriffen, um das Problem zu beheben. Eine Schule befindet sich im Umgang mit Qualitätsmängeln auf der Defizitstufe, da deren Thematisierung häufig als Anklage empfunden wird, statt als Anlass für konstruktive Analysen und Veränderungen oder Verbesserungen genutzt zu werden. Die Kommunikations- und Kooperationskultur der meisten Schulen ermöglicht eine konstruktive Auseinandersetzung mit der Arbeitsqualität.

Erziehungsberechtigte, Schülerinnen und Schüler sowie andere Anspruchsgruppen haben die Möglichkeit, Unzufriedenheiten rückzumelden, wobei nicht immer sichergestellt ist, dass ihre Anmerkungen unvoreingenommen bearbeitet werden.

4.4 Qualitative Auswertung der Fazits

Im Fazit der Berichte wird aufgezeigt, wo Stärken und eventuelle Herausforderungen der jeweiligen Schule liegen. Daraus ergeben sich mögliche Handlungsfelder. Stärken, Herausforderungen und Handlungsfelder sind jeweils auf die einzelnen Schulen zugeschnitten. Nachfolgend werden sie zu Themenbereichen zusammengeführt. Die Zahlen in Klammern beziehen sich auf die Anzahl an Berichten, in denen das betreffende Thema genannt wird.

4.4.1 Stärken

Aus den Fazits der neun Berichte der Sekundarstufe lassen sich folgende Themenbereiche (Anzahl Nennungen), welche die Stärken widerspiegeln, hervorheben.

Starke Schulleitung und Führung

Mehrfach werden eine engagierte, erfahrene und akzeptierte Schulleitung genannt (in drei von neun Berichten). Weiter werden folgende Aspekte einer starken Führung hervorgehoben: die gute Zusammenarbeit zwischen Schulleitung, Schulrat und Konventsleitung (2), eine dienstleistungsorientierte Schulleitung, die einen verlässlichen organisatorischen Rahmen bietet (2), sowie eine Schulleitung, die Entwicklung behutsam steuert und der Arbeit der Lehr- und Fachpersonen Vertrauen entgegenbringt (2).

Engagiertes und motiviertes Kollegium

Positive Erwähnung finden mehrfach die hohe Identifikation und Verbundenheit der Lehr- und Fachpersonen mit der Schule (3), das grosse Engagement der Lehr- und Fachpersonen für den Unterricht, auch für Zusatzangebote (2), eine Offenheit und Bereitschaft zur konstruktiven Zusammenarbeit innerhalb der Schule (2) sowie ein gutes Klima im Kollegium (1).

Verlässliche Organisation und Strukturen

Eine verlässliche Organisation und Abläufe, die einen stabilen Rahmen bieten (3), werden mehrfach gewürdigt. Zudem werden Rahmenbedingungen für eine förderliche Zusammenarbeit in Stufen- und Klassenteams (1) sowie institutionalisierte Formen der Mitsprache für Jugendliche (1) positiv erwähnt.

Innovationsfreudigkeit und Entwicklungsorientierung

Initiativen aus dem Kollegium finden mehrmals Erwähnung (3). Positiv genannt werden auch die Offenheit der Schulleitung für Inputs zur Gestaltung des Schuljahres (1) und die Unterstützung von Entwicklungsprojekten aus dem Kollegium (1).

Profilierung und Vernetzung

Einfachnennungen in diesem Themenbereich umfassen einen spürbaren Willen zur Profilierung der Schule (1), eine breite Palette an zusätzlichen Angeboten für Jugendliche (1) sowie die Verfügbarkeit von Spezialistinnen und Spezialisten zu verschiedenen Themen (1).

4.4.2 Herausforderungen

Die Fazits der Berichte lassen folgende Herausforderungen (Anzahl Nennungen) erkennen:

Akzeptanz von Führung

In einzelnen Schulen wird die Führung von einem Teil des Kollegiums infrage gestellt und abgelehnt. Diese Lehr- und Fachpersonen haben ein negatives Bild von Führung (2). Sie sind es nicht gewohnt, sich an gesamtschulische Vereinbarungen und Vorgehen, insbesondere zu pädagogischen Themen, zu halten (2).

Kommunikation und Vertrauensaufbau

Vereinzelt führt die Kommunikation seitens der Schulleitung, zu Irritationen. Der Vertrauensaufbau zwischen Schulleitung und Kollegium wird dadurch behindert (1). Teilweise ist die Distanz zwischen Schulleitung und Kollegium gross (1), teilweise wird auch die Kommunikation innerhalb des Kollegiums als unangebracht empfunden (1).

Ausrichtung auf Anliegen der Schülerinnen und Schüler

Mancherorts fehlt der Fokus auf Anliegen der Schülerinnen und Schüler (1), auf die Verbesserung des Schul- und Unterrichtsklimas (1) sowie auf gesamtschulische Vereinbarungen zu pädagogischen Themen (1).

Umgang mit Veränderungen und Verbindlichkeit

Es besteht vereinzelt starker Widerstand von Lehr- und Fachpersonen gegen Veränderungen oder es zeigen sich Schwierigkeiten, die Übersicht über alle laufenden Themen, Projekte und Aktivitäten zu behalten (1). Manchmal ist die Verlässlichkeit und Verbindlichkeit innerhalb von Schulen gering (1), die Zusammenarbeit wird teilweise abgelehnt oder Entscheidungsprozesse im Kollegium gestalten sich schwierig (1).

4.4.3 Handlungsfelder

Die Handlungsfelder lassen sich zu folgenden Themen und Teilbereichen (Anzahl Nennungen) verdichten:

Qualitätssicherung und -entwicklung

Am häufigsten wird Entwicklungspotenzial bei der Systematisierung der Q-Sicherung und Q-Entwicklung (5) festgestellt. Je einmal genannt werden der Aufbau einer Q-Entwicklung und Q-Sicherung, regelmässige Standortbestimmungen sowie eine umsichtige Planung des Entwicklungsprozesses.

Pädagogische Themen

In den Berichten werden verschiedene Hinweise zu pädagogischen Handlungsfeldern gegeben (3): sich gemeinsam über pädagogische Themen auszutauschen, den Unterricht in den Fokus der gemeinsamen Entwicklung zu nehmen sowie die pädagogische Führung als Schulleitungsaufgabe wahrzunehmen.

Akzeptanz von Führung

Zweimal werden in den Berichten die partizipative Entscheidungsfindung im Spannungsfeld von Akzeptanz und Entwicklungsgeschwindigkeit sowie die Balance zwischen individuellem Gestaltungsspielraum und dem Einhalten von Verbindlichkeit thematisiert.

Insgesamt zeigt sich, dass in annähernd allen Sekundarschulen Themen der Qualitätssicherung und -entwicklung ein Handlungsfeld darstellen.

4.5 Zusammenzug und Diskussion der Ergebnisse Sekundarstufe I

Aus den nicht kriteriengeleiteten Rückmeldungen, den Einschätzungen der Fokusthemen und den Fazits der Auditberichte ergibt sich, dass die auditierten Sekundarschulen des Kantons Basel-Landschaft in Führungs- wie auch in Entwicklungsthemen mehrheitlich auf der elementaren Entwicklungsstufe zu verorten sind. Auffällig ist, dass die Selbsteinschätzung der Schulen tendenziell höher ist als die Fremdeinschätzung, insbesondere bei den Themen Akzeptanz von Führung sowie Qualitätsentwicklung und -sicherung.

Schulleitungen sind in den Sekundarschulen installiert, wovon die Lehr- und Fachpersonen vor allem im organisatorischen Bereich profitieren. Beim Zusammenspiel von *Führen* und *Geführt werden* sind die Schulen unterschiedlich unterwegs. Viele von ihnen weisen hier

deutliches Entwicklungspotenzial auf. Dies zeigt sich auch darin, dass eine gemeinsame Unterrichtsentwicklung an den Sekundarschulen noch nicht selbstverständlich ist.

Der Gestaltungsspielraum der Lehr- und Fachpersonen wird eher höher gewichtet als eine gemeinsame Ausrichtung auf ein förderliches und konsistentes Schul- und Unterrichtsklima. Die gute Balance zwischen individuellem Gestaltungsspielraum und gesamtschulischen Verbindlichkeiten hat an den Sekundarschulen vielfach Einfluss darauf, als wie positiv das Arbeitsklima erlebt wird. Es wird an einzelnen Schulen deutlich, dass eine gemeinsame pädagogische Stossrichtung den konstruktiven Umgang mit Veränderungen und Problemen fördert.

Wie auf der Primarstufe wurden auch an den Sekundarschulen die meisten Handlungsfelder in der Qualitätsentwicklung und -sicherung eruiert und den Schulen zurückgespiegelt. Das Zusammenspiel der einzelnen Elemente der Qualitätssicherung und -entwicklung, insbesondere das Einholen von Rückmeldungen bei Schülerinnen und Schülern sowie Erziehungsberechtigten, ist an vielen Schulen noch nicht etabliert und wenig systematisiert. Den Schulen fehlen häufig breit abgestützte Daten als Grundlage für die Weiterentwicklung.

Das Tempo und Mass an Entwicklungen gut mit den alltäglichen Arbeiten in Einklang zu bringen, bleibt auch in Zukunft eine Herausforderung, welcher mit Sorgfalt zu begegnen ist.

5 Nachbefragungen

Die Online-Nachbefragungen bei Lehr- und Fachpersonen sowie Schulführungsmitgliedern finden ca. 4 Wochen nach Abschluss der Audits statt. Sie dienen der Qualitätssicherung im Auditteam der Fachhochschule und des Auditprozesses auf kantonaler Ebene. Die Auswertungen der einzelnen Schulen werden im jeweiligen Auditteam besprochen und für die interne Qualitätsentwicklung des Auditverfahrens genutzt. Eine Auswertung aller Nachbefragungen pro Schuljahr geht an die Hauptabteilung Aufsicht und Qualität. Sie wird in einem jährlichen Rückblick mit der Schulführung von allen auditierten Schulen pro Schuljahr besprochen.

Zum Zeitpunkt der Auditsynthese lagen die Nachbefragungen von drei Schulen noch nicht vor.

5.1 Quantitative Auswertung der Primarstufe

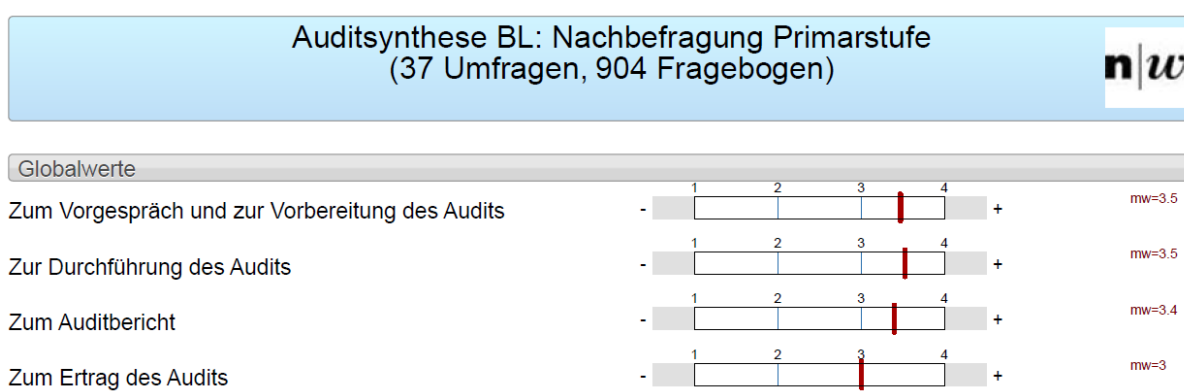


Abbildung 26: Nachbefragung der Primarstufe Lehr- und Fachpersonen, Schulleitung und Schulrat

5.2 Quantitative Auswertung der Sekundarstufe I

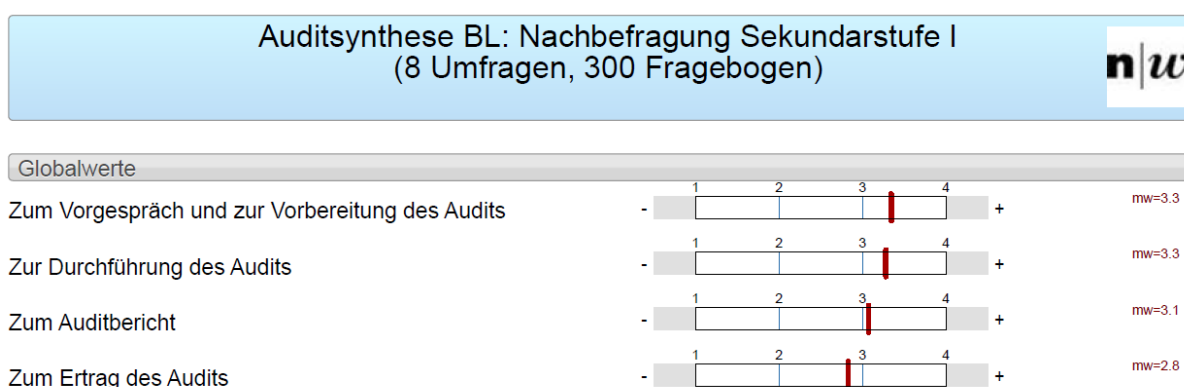


Abbildung 27: Nachbefragung der Sekundarstufe I Lehr- und Fachpersonen, Schulleitung und Schulrat

5.3 Analyse der Ergebnisse der Nachbefragungen

Sowohl die Kindergärten und die Primarschulen als auch die Sekundarschulen bewerten die Audits über alle Themengebiete positiv (Mittelwert > 2,5). Die Ergebnisse der Sekundarstufe I sind leicht kritischer als bei der Primarstufe.

Grundsätzlich werden die Items zu den Themenbereichen *Zum Vorgespräch und zur Vorbereitung des Audits* sowie *Zur Durchführung des Audits* positiv bewertet. Insbesondere die

Schulleitungen schätzen diese Punkte mit einem Mittelwert von 3,3 hoch ein. Bei den Lehr- und Fachpersonen sind diese Werte leicht tiefer.

Auffallend ist hier vor allem der Wert bei der Einstellung des Kollegiums gegenüber dem Audit. Dieser Wert fällt bei den Lehr- und Fachpersonen deutlich niedriger aus als bei den Schulleitungen.

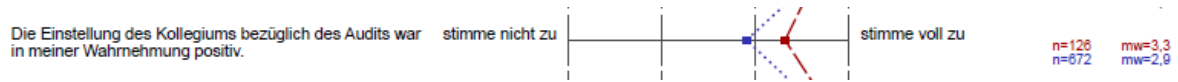


Abbildung 28: Vergleich Schulleitung (rot) mit den Lehr- und Fachpersonen (blau) zum Item *Die Einstellung des Kollegiums bezüglich des Audits war in meiner Wahrnehmung positiv.*

Bei den Items *Zur Durchführung des Audits* fällt vor allem auf, dass die Audits aus Sicht der Schulen gut organisiert sind. Obwohl sie für die Schulen mit Aufwand verbunden sind, wird das Item *Der Auditbesuch hat sich gut in unseren Tagesablauf eingefügt* mit Mittelwerten von 3,5 (Schulleitungen) und 3,2 (Lehr- und Fachpersonen) auf einer 4-stufigen Skala hoch bewertet.



Abbildung 29: Vergleich Schulleitung (rot) mit den Lehr- und Fachpersonen (blau) zum Themenbereich *Durchführung des Audits*

Die Items rund um die beiden Themenbereiche *Zum Auditbericht* sowie *Zum Ertrag des Audits* werden zwar positiv, aber leicht kritischer als die anderen Themengebiete beurteilt. Im Bereich *Zum Auditbericht* werden Items zum Bericht und zu den Rückmeldeveranstaltungen für die Schulführung sowie für die Lehr- und Fachpersonen abgeholt. Dieser Bereich wird mit Mittelwerten von über 3,0 eher positiv bewertet. Der Ertrag des Audits wird hingegen mit Mittelwerten von leicht unter 3,0 bei Lehrpersonen und von über 3,0 bei Schulleitungen am kritischsten, wenngleich positiv beurteilt.

Als Erklärung für diese etwas kritischeren Einschätzungen entstand im jährlichen Rückblick mit den Schulleitungen der auditierten Schulen die Hypothese, dass die Wirkung des Audits kurz nach dem Auditprozess noch nicht abschliessend beurteilt werden kann.

6 Anhang

6.1 Verzeichnis der Abbildungen

Abbildung 1: Prozess eines Auditzyklus auf Ebene des kantonalen Bildungssystems.....	4
Abbildung 2: Übersicht über die auditierten Schulen nach Schulstufe	7
Abbildung 3: Übersicht über die auditierten Schulen nach Schulstufe und Grössenkatgorie	7
Abbildung 4: Erklärung der Auswertung der Themenbereiche	9
Abbildung 5: Themenbereiche der Befragung der Lehr- und Fachpersonen.	9
Abbildung 6: Themenbereiche der Schülerinnen und Schüler zum Schulklima.	10
Abbildung 7: Themenbereiche der Schülerinnen und Schüler zum Unterrichtsklima.	10
Abbildung 8: Themenbereiche der Befragung der Erziehungsberechtigten.	11
Abbildung 9: Orientierungsraster Schulführung und ausgewählte Dimensionen.....	15
Abbildung 10: Orientierungsraster Qualitätssicherung und -entwicklung sowie ausgewählte Dimensionen	15
Abbildung 11: Die Entwicklungsstufen zur Schulführung, Dimension 1, Primarstufe	16
Abbildung 12: Die Entwicklungsstufen zur Schulführung, Dimension 4, Primarstufe	17
Abbildung 13: Die Entwicklungsstufen zur Schulführung, Dimension 16, Primarstufe	18
Abbildung 15: Die Entwicklungsstufen zur Qualitätssicherung und -entwicklung, Dimension 1, Primarstufe.....	19
Abbildung 16: Die Entwicklungsstufen zur Qualitätssicherung und -entwicklung, Dimension 9, Primarstufe.....	20
Abbildung 18: Erklärung der Auswertung der Themenbereiche	25
Abbildung 18: Themenbereiche der Befragung der Lehr- und Fachpersonen.	25
Abbildung 19: Themenbereiche der Schülerinnen und Schüler zum Schulklima.	26
Abbildung 20: Themenbereiche der Schülerinnen und Schüler zum Unterrichtsklima.	26
Abbildung 21: Themenbereiche der Befragung der Erziehungsberechtigten.	27
Abbildung 22: Die Entwicklungsstufen zur Schulführung, Dimension 1, Sekundarstufe	31
Abbildung 23: Die Entwicklungsstufen zur Schulführung, Dimension 4, Sekundarstufe	32
Abbildung 24: Die Entwicklungsstufen zur Schulführung, Dimension 16, Sekundarstufe	33
Abbildung 26: Die Entwicklungsstufen zur Qualitätssicherung und -entwicklung, Dimension 1, Sekundarstufe ...	34
Abbildung 27: Die Entwicklungsstufen zur Qualitätssicherung und -entwicklung, Dimension 9, Sekundarstufe ...	35
Abbildung 29: Nachbefragung der Primarstufe Lehr- und Fachpersonen, Schulleitung und Schulrat.....	39
Abbildung 30: Nachbefragung der Sekundarstufe I Lehr- und Fachpersonen, Schulleitung und Schulrat.....	39
Abbildung 31: Vergleich Schulleitung (rot) mit den Lehr- und Fachpersonen (blau) zum Item <i>Die Einstellung des Kollegiums bezüglich des Audits war in meiner Wahrnehmung positiv.</i>	40
Abbildung 32: Vergleich Schulleitung (rot) mit den Lehr- und Fachpersonen (blau) zum Themenbereich <i>Durchführung des Audits</i>	40