

Qualitätskontrolle Kanton Aargau

Bericht zur vertieften Prüfung der Kreisschule Mutschellen

zur Schulführung und zum Umgang mit Vielfalt

20. und 21. August 2024 (Datenerhebung vor Ort)

Inhaltsverzeichnis

1. Zur vertieften Prüfung.....	3
1.1 Ausgangslage und Auftrag	3
1.2 Externes Fachteam der Pädagogischen Hochschule FHNW	4
1.3 Schwerpunkt der vertieften Prüfung	4
1.4 Datum der vertieften Prüfung	4
1.5 Schritte der vertieften Prüfung.....	5
1.6 Datengrundlage	5
1.7 Begriff Triangulation	6
1.8 Zur Berichterstattung	6
1.9 Schweigepflicht.....	6
2. Zur Schule allgemein	7
2.1 Porträt der Schule.....	7
2.2 Zusammenfassende Auswertungen der Online-Befragungen.....	7
2.3 Nicht kriteriengeleitete Rückmeldungen des externen Fachteams	10
3. Kriteriengeleitete Ergebnisse zur Schulführung und zum Umgang mit Vielfalt	14
3.1 Dimension 1: «Aufteilung der Rollen und Zuständigkeiten innerhalb der Schulführung»	15
3.2 Dimension 4: «Führen und Entwickeln des Personals»	17
3.3 Dimension 16: «Sich führen lassen / Akzeptanz von Führung»	19
3.4 Dimension 2: «Gestaltung des Zusammenlebens und Förderung einer sozialen Gemeinschaft»	21
3.5 Dimension 4: «Lernprozessbezogene Begleitung der Schülerinnen und Schüler»	23
4. Zusammenfassende Überlegungen zu den leitenden Fragestellungen der vertieften Prüfung	25
4.1 Allgemeine Bemerkungen des Fachteams.....	25
4.2 Zum Zusammenspiel von Schulleitung und Kollegium sowie unter den Lehrpersonen	27
4.3 Zum Umgang mit der Vielfalt der Schülerinnen und Schüler und den Auswirkungen auf das Schul- und Unterrichtsklima.....	28

1. Zur vertieften Prüfung

1.1 Ausgangslage und Auftrag

Im Rahmen der kantonalen Qualitätskontrolle an der Kreisschule Mutschellen sind beim Prüfteam der Schulaufsicht Unsicherheiten aufgetreten, ob die Schule die grundlegenden Anforderungen in allen Qualitätsbereichen erfüllt. Diese Einschätzung basiert insbesondere auf Auffälligkeiten in den quantitativen Daten der Befragung der Schülerinnen und Schüler, der Eltern wie auch der Lehrpersonen.

Bei den Rückmeldungen der Lehrpersonen fallen die Bereiche «Identifikation», «Führungsverhalten der Schulleitung», «Informationen und Entscheidungen» sowie «Regelung des Zusammenlebens» auf. Für die Schulführung sind diese Ergebnisse grundsätzlich nachvollziehbar und stehen für sie in engem Zusammenhang mit der fehlenden Stabilität und Kontinuität auf Führungsebene (innerhalb von drei Jahren gab es viele Wechsel sowohl auf der strategischen als auch auf der operativen Führungsebene sowie in der Schulverwaltung). Ein weiterer zentraler Faktor für die Unzufriedenheit der Lehrpersonen wird im Wachstum der Schule mit mehr Schülerinnen und Schüler wie auch einem grösseren Kollegium und den damit verbundenen Belastungen gesehen (u.a. eine beachtliche Anzahl Lehrpersonen ohne oder mit nicht adäquater Ausbildung).

Bei den Rückmeldungen der Schülerinnen und Schüler fällt auf, dass diese durchwegs unter dem kantonalen Mittelwert liegen. Diese Einschätzungen sind für die Mitglieder der Schulführung überraschend, nehmen sie dies doch anders wahr. Hinzu kommt, dass die Schule nach früheren gravierenden Vorfällen in den vergangenen zwei Jahren in diesem Bereich sehr aktiv war.

Bei den Rückmeldungen der Eltern fällt neben der tiefen Rücklaufquote auf, dass ebenfalls sämtliche Bereiche unter dem kantonalen Mittelwert liegen. Aus Sicht der Schulführung sind diese Ergebnisse nicht überraschend und widerspiegeln das schlechte Image der Schule in der Öffentlichkeit aufgrund der Vorkommnisse der vergangenen Jahre; seien es die Vorfälle unter Schülerinnen und Schüler oder die Kündigungswelle bei den Lehrpersonen. Die Schulleitung vermutet weiter, dass primär unzufriedene Eltern geantwortet haben, und dass die tiefe Rücklaufquote mit dem Versand der Fragebogen per Mail zusammenhängen könnte.

Mit der vertieften Prüfung soll in Erfahrung gebracht werden, ob und in welcher Form Schwierigkeiten in den Qualitätsbereichen «Schul- und Unterrichtsklima», «Arbeitsklima» sowie «Elternkontakte» vorhanden sind. Die Untersuchung basiert auf den kantonalen Orientierungsrastern «Schulführung» (Juni 2022) und «Umgang mit Vielfalt» (November 2017).

**1.2 Externes Fach-
team der
Pädagogischen
Hochschule
FHNW**

Tobias Bucher, Chantal Fink, Christoph Gütersloh, Markus Schibli, Fachpersonen Schulevaluation, Zentrum Lehrer*innenbildungsforschung der Pädagogischen Hochschule FHNW

**1.3 Schwerpunkt der
vertieften Prü-
fung**

Die leitenden Fragestellungen lauten:

- a) Welche förderlichen und hinderlichen Faktoren sind im Zusammenspiel zwischen Schulleitung und Kollegium sowie unter den Lehrpersonen feststellbar?
Inwieweit stehen diese Faktoren (oder auch weitere) im Zusammenhang mit dem Arbeitsklima der Lehrpersonen?
- b) Welche förderlichen und hinderlichen Faktoren sind im Umgang mit der Vielfalt der Schülerinnen und Schüler feststellbar?
Inwieweit stehen diese Faktoren (oder auch weitere) im Zusammenhang mit dem Schul- und Unterrichtsklima?

Im Fokus der vertieften Prüfung durch das Fachteam der Pädagogischen Hochschule FHNW stehen folgende Dimensionen:

Kantonaler Orientierungsraster «Schulführung» (Juni 2022):
Dimension 1 «Aufteilung der Rollen und Zuständigkeiten innerhalb der Schulführung»
Dimension 4 «Führen und Entwickeln des Personals»
Dimension 16 «Sich führen lassen/Akzeptanz von Führung»

Kantonaler Orientierungsraster «Umgang mit Vielfalt» (November 2017):
Dimension 2 «Gestaltung des Zusammenlebens und Förderung einer sozialen Gemeinschaft»,
Dimension 4 «Lernprozessbezogene Begleitung der Schülerinnen und Schüler»

**1.4 Datum der ver-
tieften Prüfung**

20. und 21. August 2024

1.5 Schritte der vertieften Prüfung

Schritt 1:

Auftragsklärung zwischen der Schulführung, der Schulaufsicht und der verantwortlichen Person der Pädagogischen Hochschule FHNW vom 13. Mai 2024

Schritt 2:

Planungsgespräch zwischen der Schulleitung und dem Lead des externen Fachteams der Pädagogischen Hochschule FHNW vom 5. Juni 2024

Schritt 3:

Datenerhebungen vor Ort gemäss Besuchsplan vom 20. und 21. August 2024

Schritt 4:

Berichtseröffnung mit der Schulbehörde / Schulleitung, der Schulaufsicht und einer Vertretung des externen Fachteams der Pädagogischen Hochschule FHNW vom 23. Oktober 2024

Schritt 5:

Mündliche Rückmeldung der Ergebnisse für die Lehrpersonen mit der Schulbehörde / Schulleitung, der Schulaufsicht und einer Vertretung des externen Fachteams der Pädagogischen Hochschule FHNW vom 28. Oktober 2024

1.6 Datengrundlage

Der Bericht basiert auf den quantitativen Daten der Online-Befragungen bei Lehrpersonen, Schülerinnen und Schüler und Eltern, welche der Schule detailliert zur Verfügung stehen, sowie auf mündlichen Befragungen und Beobachtungen vor Ort.

Als weitere Informationsquellen standen schriftliche Dokumente sowie Personalakten zur Verfügung.

Folgende Befragungen und Interviews wurden im Verlaufe der vertieften Prüfung durchgeführt:

- 5 Interviews mit Schulführungsverantwortlichen: 1 Einzelinterview mit der Vertretung der Schulbehörde, 1 Einzelinterview mit dem ehemaligen Leiter der Task Force, 3 Einzelinterviews mit den Schulleitungspersonen
- 7 Interviews mit Lehrpersonen: 6 Gruppeninterviews mit Lehrpersonen der verschiedenen Typen, Fächer und Funktionen, 1 Gruppeninterview mit dem Think Tank Team (ohne Schulführungsverantwortliche)
- 2 Interviews mit weiteren Mitarbeitenden: Je ein Gruppengespräch mit Schulverwaltung und Schulsozialarbeit
- 8 Interviews mit Schülerinnen und Schüler: je 2 Gruppeninterview mit den «Typen» (Real, Sek und Bez) 1. bis 3. Klassen, 1 Gruppeninterview mit dem Schülerinnen- und Schüler-Parlament (ADP), 1 Schülerinnen und Schüler Rundgang
- 15 Telefoninterviews mit Eltern

1.7 Begriff Triangulation

Das externe Fachteam trianguliert die erhobenen Qualitätsdaten. Das heisst: Mindestens zwei Mitglieder des externen Fachteams kommen unabhängig voneinander zum selben Urteil und stützen sich bei ihrer Urteilsbildung auf mindestens zwei verschiedene Datenquellen ab. Die Erläuterungen dienen dazu, Einschätzungen des externen Fachteams verständlich und nachvollziehbar zu machen. In diesem Sinne haben die aufgeführten Einzelbeispiele keinen Beweischarakter, sondern ergänzen die Aussagen mit Wahrnehmungen und Einschätzungen von verschiedenen Personen und Gruppen.

Die erhobenen Daten werden (mit Ausnahme der Schulleitung in ihrer speziellen Funktion) anonymisiert in den Bericht aufgenommen.

1.8 Zur Berichterstattung

Der Bericht zur vertieften Prüfung besteht aus zwei sich gegenseitig ergänzenden Teilen:

- *Nicht kriteriengeleitete Rückmeldungen:* Der erste Berichtsteil beinhaltet allgemeine Eindrücke der externen Fachpersonen, gestützt auf die verschiedenen quantitativen und qualitativen Datenquellen.
- *Kriteriengeleitete Prüfung von grundlegenden kantonalen Qualitätsansprüchen:* Im zweiten Berichtsteil sind die Ergebnisse zum Schwerpunkt der vertieften Prüfung kriterienorientiert dargelegt.

Schulaufsicht, Schulbehörde und Schulleitung erhalten den Bericht in elektronischer Form.

Sollten gravierende Defizite auf Personenebene festgestellt werden, z.B. Offizialdelikte, oder Verstösse gegen kantonale Vorgaben werden die Leitung Schulaufsicht sowie die Schulführungsverantwortlichen (Schulbehörde und Schulleitung) vom externen Fachteam der PH FHNW darüber informiert.

1.9 Schweigepflicht

Die externen Fachpersonen unterstehen während und nach Ablauf der vertieften Prüfung im Rahmen der getroffenen Vereinbarungen der Schweigepflicht.

2. Zur Schule allgemein

2.1 Porträt der Schule

Die vier Gemeinden Berikon, Oberwil-Lieli, Rudolfstetten-Friedlisberg und Widen führen als Träger eines Gemeindeverbandes gemeinsam die Oberstufe Kreisschule Mutschellen, die alle drei Schultypen (Real-, Sekundar- und Bezirksschule) umfasst. Aktuell gibt es sieben Real-, elf Sekundar- sowie zwölf Bezirksschulklassen. Die Realschule wird altersdurchmischt geführt.

Der Kreisschule Mutschellen steht ab August 2024 ein Gesamtschulleiter mit 100 % Stellenprozenten vor. Die Schulleitung vervollständigen eine pädagogische Schulleiterin (80 % Stellenprozente) und ein organisatorischer Schulleiter (90 % Stellenprozente). Der organisatorische Schulleiter leitet zusätzlich mit 10 Stellenprozenten die ICT. Jeder Schulleitungsperson ist eine sogenannte «Typenverantwortung» (Bezirks-, Sekundar- oder Realschule) zugewiesen, die unter anderem die Personalführung beinhaltet. Zusätzlich dazu gibt es pro Schultyp eine Koordinationsperson. Diese ist neben anderen Aufgaben Ansprechperson für typenspezifische Anliegen der Lehrpersonen und initiiert Teamsitzungen. Die beiden Schulverwaltungsmitarbeitenden unterstützen die Schulleitungspersonen im Umfang von 130 % Stellenprozenten administrativ.

Zum Zeitpunkt der vertieften Prüfung war die Zusammensetzung des neuen Vorstandes noch nicht bekannt, weshalb die Tätigkeit noch nicht wieder aufgenommen wurde. Die Task Force, welche die Aufgaben des Vorstandes interimistisch wahrgenommen hatte, löste sich Ende Juli 2024 auf.

2.2 Zusammenfassende Auswertungen der Online-Befragungen

Die Daten der Online-Befragungen sind neben den Dokumenten der Schule eine wichtige Grundlage für den Entscheid, ob an der Schule eine vertiefte Prüfung stattfindet. Im Rahmen der vertieften Prüfung sind die Ergebnisse der Online-Befragungen eine wichtige Quelle neben den Dokumenten der Schule, der Selbsteinschätzung zu den Fokusthemen sowie den mündlichen Befragungen und Beobachtungen im Rahmen der Datenerhebung vor Ort.

Nachfolgend sind die Ergebnisse der Online-Befragungen in einer Übersicht dargestellt. Sie werden im Rahmen der Qualitätskontrolle standardmässig bei den Lehrpersonen, Schülerinnen und Schülern sowie Eltern flächendeckend erhoben. Die Schule hat die detaillierten Daten bereits vor der vertieften Prüfung von der Schulaufsicht erhalten.

Lesehilfe:

Um die Resultate besser interpretieren zu können, werden die Daten der Schule (rot) in Bezug zu einer Vergleichsgruppe Kanton Aargau (blau) gesetzt.

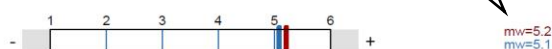
Globalwerte

Auswertung für: **Lehrpersonen**

Vergleichsgruppe: **Lehrpersonen kant. Mittelwert (1332 Personen)**

mw = Mittelwert

2. Zufriedenheit in der pädagogischen Arbeit



3. Identifikation mit der Schule



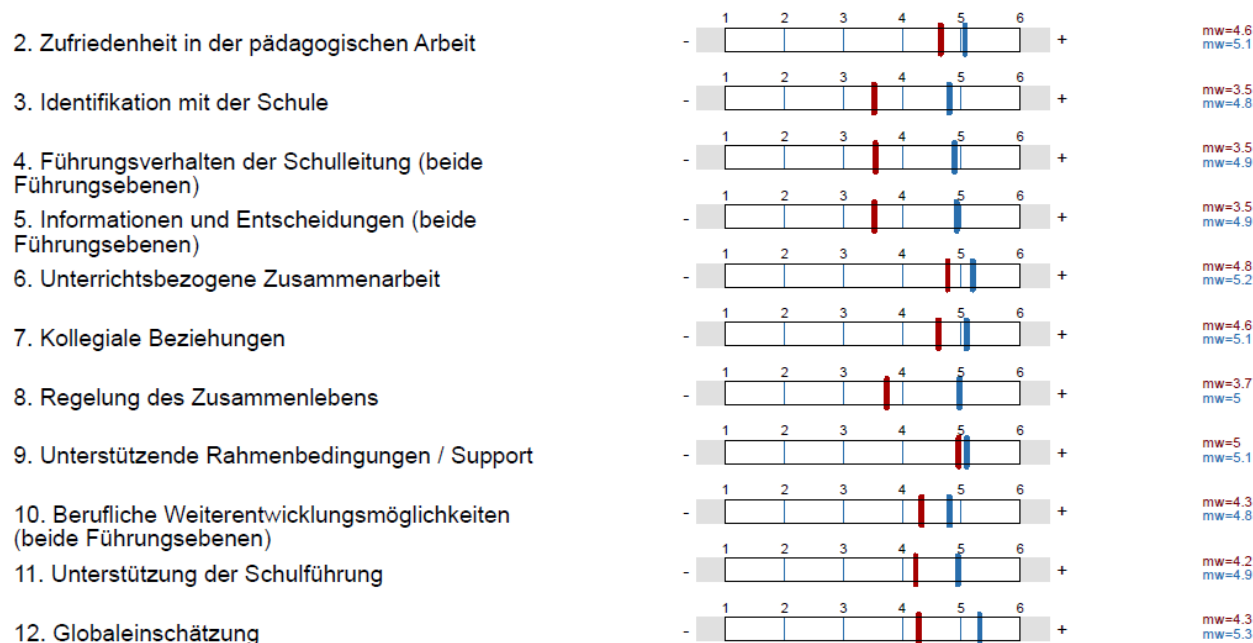
Die Befragung ist in Unterthemen gegliedert.

Rot ist der Mittelwert der befragten Gruppe pro Unterthema, blau derjenige der Vergleichsgruppe.

Globalwerte der Lehrpersonenbefragung zum Arbeitsklima (n = 51)

Auswertung für: KSM Lehrpersonen

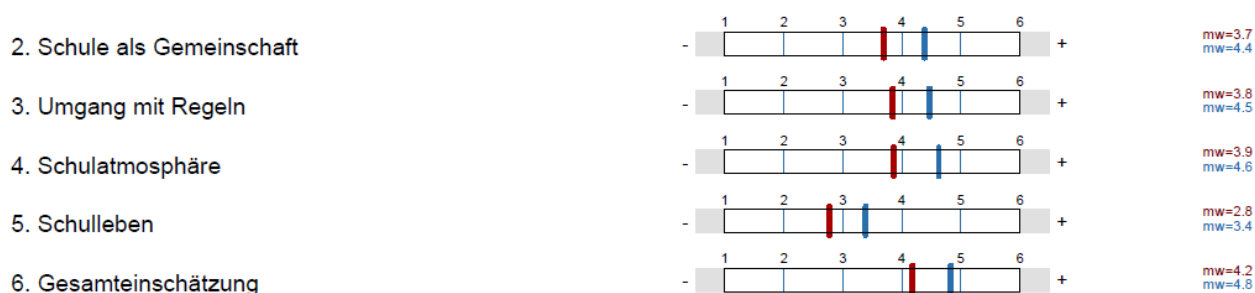
Vergleichsgruppe: Lehrpersonen kant. Mittelwert (3016 Personen)



Globalwerte der Befragung der Schülerinnenbefragung und Schüler zum Schulklima (n = 238)

Auswertung für: KSM Schulklima

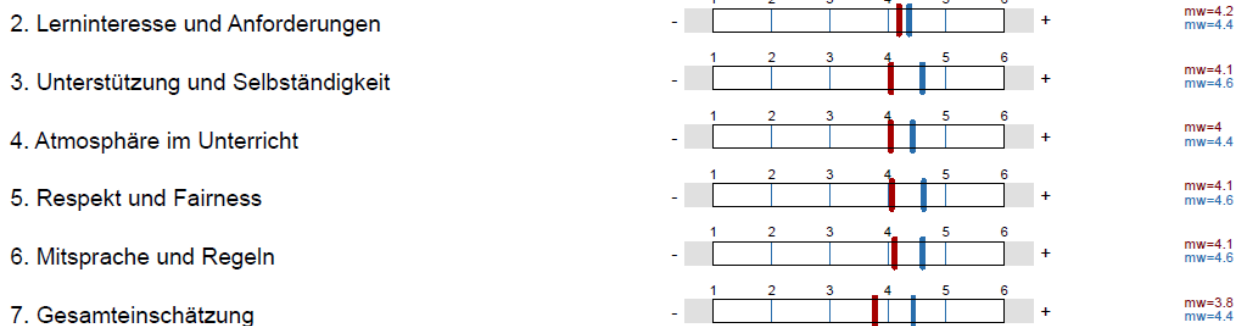
Vergleichsgruppe: Schulklima Sek 1 kant. Mittelwert (8011 Personen)



Globalwerte der Befragung der Schülerinnen und Schüler zum Unterrichtsklima (n = 263)

Auswertung für: KSM Unterrichtsklima

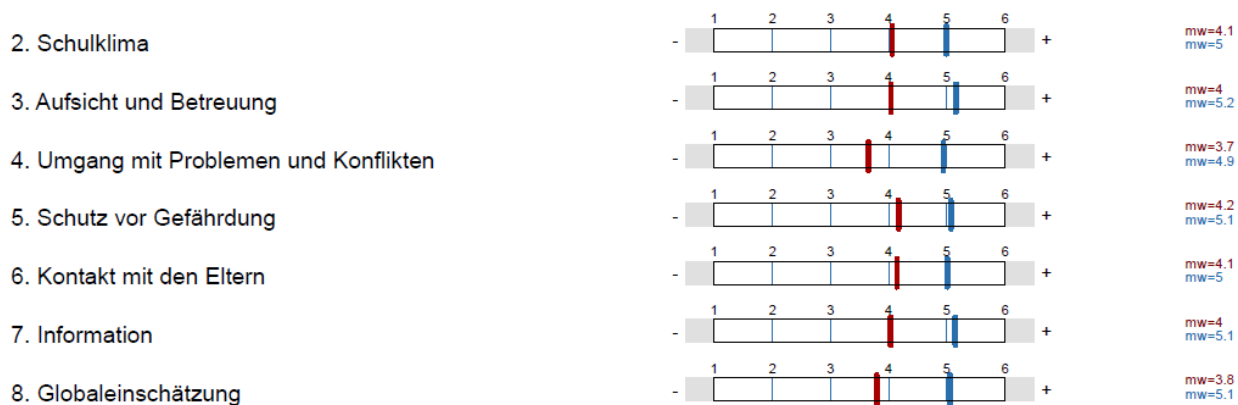
Vergleichsgruppe: Unterrichtsklima Sek 1 kant. Mittelwert (7951 Personen)



Globalwerte der Elternbefragung zur Zufriedenheit mit der Schule (n = 166)

Auswertung für: KSM Eltern

Vergleichsgruppe: Eltern kant. Mittelwert (28778 Personen)



2.3 Nicht kriteriengeleitete Rückmeldungen des externen Fachteams

- A) Die Kreisschule Mutschellen ist aufgrund zahlreicher personeller Wechsel, der Auflösung des Vorstandes und einer eingeschränkten gemeinsamen Entwicklung der Schule in einer instabilen Situation. Diese beeinträchtigt das Vertrauensverhältnis zwischen einem Teil der Lehrpersonen und der Schulleitung.**
- Die Kreisschule Mutschellen musste in den letzten drei Jahren verschiedene Führungswechsel auf operativer und strategischer Ebene verkraften. Zusätzlich gab es zahlreiche Lehrpersonenwechsel, die sich in zwei Wellen akzentuierten. Lehrpersonen mussten / müssen sich in der Folge immer wieder auf neue Führungspersonen sowie Aufgaben und Zuständigkeiten einstellen und neue Lehrpersonen einführen, was mit Aufwand und Engagement verbunden ist.
 - Erschwerend kam hinzu, dass sich der Vorstand der Kreisschule im Jahr 2023 aufgrund unüberbrückbarer Differenzen innerhalb des Gremiums auflöste. In der Folge übernahm eine Task Force interimistisch die Aufgaben des Vorstandes. Die Leitung der Task Force oblag einem externen Berater, während die weiteren vier Mitglieder aus den vier Trägergemeinden stammten. Die Auflösung des Vorstandes führte zu einer Verunsicherung hinsichtlich der Zuständigkeiten. Sowohl die Task Force als auch die Schulleitung haben Aufgaben des Vorstandes übernommen. Nach der Auflösung der Task Force im August 2024, stand der Leiter der Task Force der Schulleitung weiterhin beratend zur Seite und eine Person der Behörde übernahm verschiedene andere Aufgaben. In diesem Zusammenhang divergieren die Sichtweisen innerhalb der Schulführung. Sie reichen von einer fehlenden Unterstützung bis hin zur Übernahme von Ressortaufgaben (z.B. Rekrutierung von Führungspersonen). Die Präsenz der Task Force wurde von Führungs- und Lehrpersonen unterschiedlich unterstützend wahrgenommen.
 - Die verschiedenen Wechsel und Ausfälle beanspruchten die Ressourcen des Gesamtschulleiters stark. Laut Lehrpersonen rücken Konzepte und Abmachungen, die zu einem funktionierenden Unterrichtsalltag beitragen, in dieser herausfordernden Situation zunehmend in den Hintergrund. In verschiedenen Gesprächen wird darauf hingewiesen, dass geregelte Abläufe von der Schulleitung nicht eingehalten werden, was zu Frustration bei Lehrpersonen führt. So bleiben beispielsweise Anfragen an die Schulleitung unbeantwortet, die Zuständigkeiten sind nicht geregelt oder die Bearbeitung dringlicher Interventionen, beispielsweise im Zusammenhang mit disziplinarischen Massnahmen von Schülerinnen und Schülern erfolgt verspätet. In der Folge fühlen sich Lehrpersonen zum Teil belastet und wenig unterstützt. Die neu eingeführten Bürozeiten der Schulleitung erschweren die Kontaktaufnahme zusätzlich. Diese Verunsicherung und Unzufriedenheit bei den Lehrpersonen belastet die Zusammenarbeit und beeinträchtigen das Vertrauensverhältnis zwischen ihnen und der Schulleitung.
 - Aus Sicht von Lehrpersonen gelingt es derzeit nicht, Schul- und Unterrichtsentwicklungsthemen zu priorisieren, diese verbindlich umzusetzen und nachhaltig zu bearbeiten. In der Folge kann die kontinuierliche schulische Weiterentwicklung nur punktuell sichergestellt werden, was die Situation zusätzlich verschärft. Dadurch ist es nur beschränkt möglich gemeinsam eine Richtung festzulegen und einen roten Faden in der Schul- und Unterrichtsentwicklung zu verfolgen. Verschiedentlich wird moniert, dass Aufgaben im Zusammenhang mit Entwicklungsthemen delegiert werden, die Erwartungen an die Aufgabenerfüllung aber unterschiedlich sind, was zu Missverständnissen, Wartezeiten und Leerläufen führt (z.B. Weiterbildung „Neue Autorität“).
 - Im letzten Schuljahr haben verschiedene Lehr- und Fachpersonen aus Unzufriedenheit die Task Force kontaktiert. Sie forderten klar definierte Zuständigkeiten nach Schultypen, um so sicherzustellen, dass ihre Anliegen berücksichtigt werden.

Quellen: Dokumente der Schule; Interviews mit Vertretung der Behörde, Schulleitung, Lehrpersonen; schriftliche Befragung Lehrpersonen

B) Mit einem neuen Schulleitungsmodell, personellen Neubesetzungen sowie einer Klärung der Zuständigkeiten wurden erste Schritte unternommen, die zu einer Beruhigung der Schule beitragen. Trotzdem gibt es viele offene Fragen in dieser labilen Situation.

- Gemeinsam mit einem externen Berater wurde bereits Ende des letzten Schuljahres eine neue Führungsstruktur für das Schuljahr 2024/2025 ausgearbeitet. Neben der Erhöhung des Schulleitungspensums auf 285 % wurden die drei Schultypen je einer Schulleitungsperson zugewiesen und die Aufgaben und Zuständigkeiten nach Ressorts verteilt. Neben dem Gesamtschulleiter ist eine pädagogische Schulleiterin und ein organisatorischer Schulleiter vorgesehen. Mit Beginn des neuen Schuljahres konnte die Stelle des organisatorischen Schulleiters neu besetzt werden.
- Im neuen Schulleitungsmodell wird an der Real-, Sekundar- und Bezirksschule den drei Schulleitungspersonen je eine „Typenverantwortung“ zugewiesen. Diese Verantwortung beinhaltet hauptsächlich die Personalverantwortung. Zusätzlich dazu gibt es noch je eine Koordinationspersonen für die drei Schultypen, welche unter anderem typenspezifische Anliegen aufnehmen oder Teamsitzungen leiten.
- Zum Zeitpunkt der vertieften Prüfung bestehen bei Führungs- und Lehrpersonen unterschiedliche Erwartungen und Hoffnungen bzgl. der Zuversicht über die Behebung der Schwierigkeiten: Während ein Teil der Lehr- und Führungspersonen das neue Schulleitungsmodell als Neustart sieht und darauf hinweist, dass es noch Zeit brauche, dass es sich etabliert, formuliert ein anderer Teil der Lehrpersonen Unsicherheiten wie sich die Führungssituation einspielen und die Schulleitenden ihre Verantwortung wahrnehmen werden. Schliesslich besteht bei einem weiteren Teil kaum die Hoffnung, dass sich die Situation auf Schulleitungsebene stabilisieren wird und Führungsprozesse zuverlässig wahrgenommen werden.
- Die in der Task Force angepassten Satzungen des Vorstandes werden im Herbst in den jeweiligen Gemeindeversammlungen zur Genehmigung vorgelegt. In den verschiedenen Interviews wird deutlich, dass es unerlässlich ist, dass sich der Vorstand neu konstituiert damit die strategische Führung und die damit verbundenen Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten wieder an den Vorstand übergeben werden können. Ein grosser Teil der Lehr- und Fachpersonen ist der Ansicht, dass ein erfolgreiches Gelingen des neuen Schulleitungsmodells auch stark mit dem Funktionieren des Vorstandes zusammenhängt. Da aus Sicht der Lehrpersonen der Gesamtschulleiter im Alltag stark mit strategischen Aufgaben absorbiert ist.

Quellen: Dokumente der Schule; Interviews mit Vertretung der Behörde, Schulleitung, Lehrpersonen; schriftliche Befragung Lehrpersonen

C) Die Lehrpersonen geniessen einen grossen Gestaltungsfreiraum, der unterschiedliche Haltungen und eine geringe Verbindlichkeit unter Lehrpersonen zur Folge hat. Die räumliche Aufteilung einerseits und die fehlende zentrale Steuerung von Entwicklungen andererseits führen dazu, dass sich Lehrpersonen tendenziell ins Kleinteam zurückziehen.

- Die Schulleitung lässt den Lehrpersonen einen grossen Gestaltungsfreiraum, den diese in ihrem Kerngeschäft, dem Unterrichten, sehr schätzen. Die Zusammenarbeit unter den Lehrpersonen findet hauptsächlich in einzelnen Fachschaften sowie Klassen- und Jahrgangsteams statt. Hier finden auch neue Mitarbeitende Unterstützung im Schulalltag. Erschwert wird die kollegiale Zusammenarbeit durch die vielen personellen Wechsel, welche zu einem Know How-Verlust einerseits und einer Abnahme des gemeinsamen Verständnisses zu Haltungen und Regelumsetzung andererseits geführt haben; teilweise werden fehlender Kooperationswille und professionelles Engagement im Team bemängelt.
- Lösungen im Umgang mit schwierigen Situationen werden pragmatisch vor allem innerhalb der Schultypen oder in den jeweiligen Jahrgangsteams entwickelt, weil der Umweg über die Schulleitung als hinderlich erlebt wird. Gesamtschulische Abmachungen werden in der Folge nicht einheitlich umgesetzt und Regeln sehr unterschiedlich ausgelegt, beispielsweise bei der Kleiderordnung.
- Die Identifikation mit der Kreisschule Mutschellen und die Zusammenarbeit im Gesamtkollegium erfolgen in diesem Umfeld in geringem Mass. Die drei Schultypen sind im Schulalltag wenig durchmischt und betreffend Unterrichtsformen und Lernbegleitung an unterschiedlichen Entwicklungspunkten. Dies wird durch die räumliche Trennung der Leistungszüge und zwei separate Lehrpersonenzimmer akzentuiert.
- Mit dem Projekt „Neue Autorität“, welche ein Schwerpunkt der schulinternen Weiterbildung darstellt, hat die Schulleitung versucht, sich schulweit auf eine gemeinsame Haltung zu verständigen. Sie hat das „Think Tank Team“, das aus der ehemaligen Steuergruppe hervorgegangen ist, mit der Weiterentwicklung des Projekts betraut. Das „Think Tank Team“ fühlt sich teilweise allein gelassen und vermisst, dass es mit der Schulleitung keinen regelmässigen Austausch gibt und Traktanden zur Steuerung des Prozesses fehlen. In der Folge übernimmt es Aufgaben in Eigenverantwortung, z.B. hat es daraus das Motto „Yes, we care“ für das neue Schuljahr abgeleitet.
- Generell vermissen die Lehrpersonen eine Priorisierung und Steuerung der Schul- und Unterrichtsentwicklung durch die Schulleitung. Die fehlenden Vorgaben wirken sich einerseits hinderlich auf die Verbindlichkeit der Lehrpersonen aus und fördern andererseits unterschiedliche Haltungen z.B. zum Lerncoaching, zum altersdurchmischten Lernen (AdL) oder zur Auslegung von Regeln.

Quellen: Dokumente der Schule; Interviews mit der Vertretung der Behörde, Schulleitung, Lehrpersonen, Schülerinnen und Schüler, Eltern; schriftliche Befragung Lehrpersonen, Schülerinnen und Schüler, Eltern

D) Jugendliche geben mehrheitlich an, sich in der Schule und im Unterricht wohlfühlen. Unzureichende Reaktionen auf Verstösse, eine unklare gemeinsame Haltung sowie Konzepte und Abläufe, die an Bedeutung verlieren, führen jedoch bei einem Teil von Jugendlichen zu Unzufriedenheit und Belastungen.

- Jugendliche äussern sich in den Interviews mehrheitlich zufrieden mit der Schule, beschreiben jedoch auch, dass sie in Bezug auf das Schul- und Unterrichtsklima deutliche Unterschiede erleben. Eltern bestätigen diese unterschiedlichen Erfahrungen. Wenn auch einige Eltern angeben, dass der Ruf der Schule in der Öffentlichkeit kritischer ist, als sie und ihre Kinder es im Schulalltag feststellen, bestehen für einige Jugendliche teilweise belastende Situationen.
- An der Schule sind verschiedene Dokumente zur Unterstützung des Schul- und Unterrichtsklimas vorhanden (z.B. Disziplinarkonzept, „Reaktion auf Verhaltensauffälligkeiten“, „Ablauf Interventionen“), die jedoch an Bedeutung verloren haben. Die vielen Wechsel von Schulleitungen und Lehrpersonen in den letzten Jahren haben dazu geführt, dass sie in Vergessenheit geraten sind oder zu wenig Beachtung finden. Die Konzepte der Schulinsel und des altersdurchmischten Lernens werden derzeit überarbeitet und reaktiviert. Das ADP (Aktives Demokratisches Projekt) – ein Schülerparlament – ist vorübergehend ausgesetzt, da eine neue Leitung gesucht wird.
- In einigen Interviews wird das Fehlen einer gemeinsamen pädagogischen Ausrichtung beklagt: Lehrpersonen sind unsicher, mit welcher gemeinsamen Haltung sich die Schule entwickeln soll, und geben an, in vielen Fragen früher an einem anderen Ort gestanden zu haben. Die Auseinandersetzung mit der „Neuen Autorität“ soll eine gemeinsame Haltung fördern, doch wird eine klare Steuerung dieses Prozesses durch die Schulleitung vermisst. Das „Think Tank Team“ übernimmt viele Aufgaben in Eigenverantwortung.
- Die neuen Handy-Regeln, die seit Beginn des Schuljahres gelten, werden aus Sicht von Lehrpersonen und Jugendlichen sehr einheitlich und konsequent umgesetzt. In anderen Bereichen wie Kleiderordnung oder Kaugummikauen gibt es jedoch grosse Unterschiede. Die Pausenaufsicht, die nur am Eingang positioniert ist, greift aus Sicht der Jugendlichen zu wenig ein. Bei Vergehen wie nicht tolerierbarem Verhalten (z.B. Gewalttätigkeiten) oder Suchtproblemen (z.B. Vapen) wird aus Sicht von Lehrpersonen, Eltern und Jugendlichen nicht oder zu spät reagiert. Jugendliche fühlen sich dadurch teilweise ungleich oder ungerecht behandelt, da die Verantwortlichen nicht zur Rechenschaft gezogen werden. Es ist auch gegenüber Lehrpersonen in einzelnen Klassen zu nicht tolerierbarem Verhalten gekommen, ohne wirkliche Konsequenzen.
- Das Verhältnis zu Lehrpersonen und das Unterrichtsklima werden von Jugendlichen und Eltern sehr unterschiedlich wahrgenommen. Kritische Stimmen bemängeln, dass Schwierigkeiten in den Klassen, wie z.B. Streitigkeiten, nicht oder zu wenig thematisiert werden. Respektlose Äusserungen und Blossstellung durch einzelne Lehrpersonen werden erwähnt. Positiv wird hervorgehoben, dass Jugendliche sich bei Problemen an die Lehrpersonen oder an die Schulsozialarbeit (SSA) wenden und wirkungsvoll interveniert wird. In den Interviews wird auch von engagierten und sehr kompetenten Lehrpersonen berichtet, denen es gelingt, eine gute Beziehung zu den Jugendlichen aufzubauen und sie in ihrem Lernprozess wirkungsvoll zu unterstützen.

Quellen: Dokumente der Schule; Interviews Schulleitung, Lehrpersonen, Schülerinnen und Schüler, Eltern; schriftliche Befragung Lehrpersonen, Schülerinnen und Schüler, Eltern

3. Kriteriengeleitete Ergebnisse zur Schulführung und zum Umgang mit Vielfalt

Es werden folgende Themenbereiche im kantonalen Orientierungsraster zur Schulführung (Juni 2022) von den externen Fachpersonen der Pädagogischen Hochschule FHNW beurteilt:

Dimension 1 «Aufteilung der Rollen und Zuständigkeiten innerhalb der Schulführung»

Dimension 4 «Führen und Entwickeln des Personals»

Dimension 16 «Sich führen lassen / Akzeptanz von Führung»

Im kantonalen Orientierungsraster zum Umgang mit Vielfalt (November 2017)

Dimension 2 «Gestaltung des Zusammenlebens und Förderung einer sozialen Gemeinschaft»

Dimension 4 «Lernprozessbezogene Begleitung der Schülerinnen und Schüler»

Der Fremdeinschätzung des externen Fachteams liegen Dokumente der Schule, Gesprächen mit Vertretungen der Schulbehörde, der ehemaligen Leitung der Task Force, Schulleitungspersonen, Lehrpersonen, weiteren Mitarbeitenden, Schülerinnen und Schüler und Eltern, die Daten der Online-Befragungen bei Lehrpersonen, Schülerinnen und Schüler, Eltern sowie eine Selbsteinschätzung der Schulleitung zugrunde. Auf die Selbsteinschätzung wird mit einer Fremdeinschätzung durch die externen Fachpersonen und den anschliessenden Erläuterungen zu den einzelnen Dimensionen jeweils Bezug genommen.

Die Einschätzung erfolgt in vier Stufen: Stufe 1 = Defizitstufe; Stufe 2 = elementare Entwicklungsstufe; Stufe 3 = fortgeschrittene Entwicklungsstufe; Stufe 4 = Exzellenz Stufe. Die Stufe 3 entspricht dem Leitsatz im jeweiligen Themenbereich und gilt als empfohlene Zielstufe.

A) Zum Fokus «Schulführung»

3.1 Dimension 1: «Aufteilung der Rollen und Zuständigkeiten innerhalb der Schulführung»

Leitsatz: Es gibt eine funktionsfähige Rollen-, Zuständigkeits- und Aufgabenteilung der Schulführung (Schulbehörde und Schulleitung), die für Beteiligte und Betroffene transparent ist und sich in der Praxis als effizient und effektiv erweist.							
Selbsteinschätzung durch die Schule				Fremdeinschätzung durch die externen Fachpersonen			
Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4
X		X		X			

Erläuterungen:

- Mit der Auflösung des Vorstandes als Schulbehörde, ist die strategische Führung zurzeit nicht existent. Die während eines Jahres interimistisch tätige Task Force hat die Schulleitung in verschiedenen Themen unterstützt, beispielsweise bei der Schulraumplanung und der Rekrutierung von Schulleitungs- und Schulverwaltungs-Personal. Zum Zeitpunkt der vertieften Prüfung wird der Vorstand neu konstituiert, um die Arbeitsfähigkeit und somit strategische Führung wiederherzustellen. Die neuen Satzungen geben den Gemeinden mehr Spielraum bei der Besetzung des Vorstandsvertretenden. Die aktuell überarbeiteten schriftlichen Regelungen (Satzungen) werden im Herbst 2024 in den vier Gemeinden zur Genehmigung vorgelegt.
- Die Aufgaben, Rollen und Zuständigkeiten innerhalb der Schulleitung der Kreisschule Mutschellen sind seit Beginn des Schuljahres in wichtigen Punkten geklärt, schriftlich festgehalten und kommuniziert. Dies betrifft beispielsweise die Organisationsstruktur, das Organigramm sowie die Zuständigkeitsbereiche mit einem Gesamtschulleiter, einer pädagogischen Schulleiterin sowie einem organisatorischen Schulleiter. Die Hauptverantwortung obliegt dem Gesamtschulleiter. Da sich die Zusammensetzung des Schulleitungsgremiums noch in der Aufbauphase befindet, konnte noch keine Erfahrung mit dem neuen Schulleitungsmodell gemacht werden.
- Im Rahmen des neuen Schulleitungsmodells wurde eine «Typenverantwortung» (Real-, Sekundar- und Bezirksschule) eingeführt, welche von den drei Schulleitungspersonen wahrgenommen wird und in erster Linie die Personalführung umfasst. Daneben gibt es Koordinationspersonen, deren Aufgabenbereich in einem Pflichtenheft festgehalten ist. Die Koordinationspersonen übernehmen beispielsweise die Leitung der Schultypen-Teamsitzungen oder fungieren als Ansprechperson für typenspezifische Fragen. In verschiedenen Interviews wird deutlich, dass unterschiedliche Meinungen über die Notwendigkeit der Koordinationspersonen bestehen. Ein Teil der Mitarbeitenden sieht die Funktion wichtig, damit die betreffenden Personen Schul- und Unterrichtsentwicklungsthemen mitgestalten können oder die Schultypen selbstständig bleiben. Ein anderer Teil sieht die Funktion der Koordinationspersonen als nicht mehr adäquat an, da die Meinung vertreten wird, dass diese Aufgaben der Schulleitung und deren Typenverantwortung zugewiesen werden sollten.

- Die neue Rollenverteilung und die Zuständigkeiten innerhalb der Schulleitung sind dem Kollegium zwar bekannt, jedoch sind diese noch wenig erprobt. Bisher herrschte unter einem Grossteil der Lehrpersonen wenig Transparenz und Unklarheit über die Aufgaben und Zuständigkeiten innerhalb der Schulleitung. Unzufriedenheiten von Lehrpersonen resultieren unter anderem auch aus langen Wartezeiten bei Anfragen und Anliegen oder wenn Anfragen gar nicht beantwortet werden. Dadurch erleben Lehrpersonen die Schulleitung im Schulalltag als nicht effizient und unzuverlässig. Ein Teil der wahrgenommenen Ineffizienz wird von Lehrpersonen auf die ungeklärte Situation im Vorstand sowie die hohe Arbeitslast in der Schulleitung zurückgeführt.
- In der Vergangenheit ist es der Schulführung kaum gelungen, Aufgaben sinnvoll zu delegieren. Zum einen existieren eine Vielzahl an unterschiedlichen Gremien, die Aufgaben übernehmen wie z.B. Arbeitsgruppen, „Think Tank Team“ sowie Koordinationspersonen, zum anderen fehlt der Vorstand als Unterstützung der Schulleitung und als Rekursinstanz.

Quellen: Dokumente der Schule; Interviews mit der Vertretung der Behörde, Schulleitung, Lehrpersonen, weitere Mitarbeitende; schriftliche Befragung Lehrpersonen

3.2 Dimension 4: «Führen und Entwickeln des Personals»

Leitsatz: Die Personalführung hat einen hohen Stellenwert. Sie zeigt sich im wertschätzenden Umgang mit den Mitarbeitenden, in einer vorausschauenden Planung des Personaleinsatzes, in sorgfältiger Gestaltung von Mitarbeitendengesprächen, in einer auf individuelle und schulische Ziele ausgerichteten Planung der Weiterbildung sowie in der sorgfältig strukturierten Einführung neuer Mitarbeitenden.							
Selbsteinschätzung durch die Schule				Fremdeinschätzung durch die externen Fachpersonen			
Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4
	X	X		X			

Erläuterungen:

- Zur Bedeutung der Personalführung durch die neuen Schulleitungspersonen und das veränderte Führungsmodell gibt es noch wenig Erfahrungen. Jedoch werden die geschlossenen Türen und die Öffnungszeiten des Schulleitungsbüros von einem Teil der Lehr- und Fachpersonen als mangelndes Interesse gegenüber dem Personal gewertet. Aus Sicht der Lehr- und Fachpersonen war eine bewusst gepflegte Personalführung in den letzten Jahren nur punktuell wahrnehmbar. Während ein Teil der Lehrpersonen dies auf die Instabilität in der Führung und die Belastung im Tagesgeschäft zurückführt, hat ein anderer Teil des Kollegiums wenig Verständnis dafür und sieht die Personalführung als eine der wichtigsten Aufgaben der Schulleitung vernachlässigt. Aus Sicht der Schulleitung konzentrierte sich die Personalführung in den letzten Jahren aus Ressourcengründen vor allem auf neue Lehrpersonen und solche, bei denen Defizite festgestellt wurden.
- Die Weiterbildungsanliegen werden mit Blick auf den Bedarf der Mitarbeitenden aufgenommen. Aufgrund der knappen zeitlichen und finanziellen Ressourcen stehen dabei Angebote für die oben genannten Personengruppen im Vordergrund. Für diese werden auch individuelle Personalfördermassnahmen definiert und umgesetzt. Weitere individuelle Weiterbildungswünsche können angemeldet werden, werden aber zum Teil nicht berücksichtigt. Mit dem schulweiten Entwicklungsprojekt zum Thema „Neue Autorität“ wurden im vergangenen Jahr auf dieses Schul- und Unterrichtsentwicklungsprojekt ausgerichtete Fortbildungen durchgeführt.
- In den vergangenen Jahren wurden Mitarbeitendengespräche (MAG) nur mit Personen geführt, die Unterstützung benötigten oder bei denen Defizite festgestellt wurden. Die Schulleitung führt 100-Tage-Gespräche durch, denen Unterrichtsbesuche vorausgehen. Bei Bedarf werden die neuen Lehrpersonen durch weitere Massnahmen wie z.B. Coaching unterstützt. Viele andere Mitarbeitende hatten zum Teil seit mehr als 5 Jahren kein MAG mehr. Dem Wunsch einzelner Mitarbeitender nach einem MAG wurde nicht entsprochen. Mit den neuen Schulleitungspersonen soll der MAG-Prozess neu aufgebaut und die Gespräche systematisch durchgeführt werden. Der Gesamtschulleiter hat seit der Reform der Führungsstrukturen ebenfalls kein Mitarbeitergespräch mehr gehabt.
- Die Erfassung der Arbeitsqualität der Mitarbeitenden geschieht unsystematisch. Bei Hinweisen von Aussen, etwa von Eltern reagiert die Schulleitung und verschafft sich über Unterrichtsbesuche und Befragungen ein differenziertes Bild. In diesen Fällen wird die Anzahl der

Gespräche und die Unterstützungsleistungen auf den Einzelfall abgestimmt. Feedbackprozesse und Zielvereinbarungen werden definiert und kontrolliert.

- Die Personalplanung ist aufgrund der Fluktuation der letzten Jahre ein schwieriger Prozess. Die Lehrpersonen berichten von intransparenten Entscheidungen, z.B. bezüglich der Berücksichtigung der Pensenwünsche von neu eingestellten vs. langjährigen Lehrpersonen. Aus Sicht der langjährigen Lehrpersonen müssen sie nehmen, was übrigbleibt, während die neuen Lehrpersonen eine grössere Verhandlungsmacht haben. Auch funktionieren die zeitlichen Abläufe und Planungen aus ihrer Sicht ungenügend.
- Neue Mitarbeitende werden vor Arbeitsbeginn und während der ersten Wochen in die wichtigsten Abläufe und Gepflogenheiten der Schule eingeführt. Eine Checkliste, ein Handbuch mit wichtigen Informationen und ein Mentorat, das den Neuen zur Verfügung steht, unterstützen den Einstieg in die Kultur und die Abläufe der Schule. Diese geplanten Massnahmen haben nicht bei allen neuen Lehrpersonen wie vorgesehen funktioniert. Die neuen Lehrpersonen berichten, dass sie vom Team und insbesondere von den Fachschaften gut unterstützt werden. Die Einrichtung der IT-Geräte und -Dienste nimmt jedoch viel Zeit in Anspruch und wird zum Teil von den Mentorinnen und Mentoren übernommen, damit die neuen Lehrpersonen schnell arbeitsfähig sind, wodurch jedoch weniger Zeit für die Betreuung in pädagogischen Fragen bleibt.

Quellen: Dokumente der Schule; Interviews mit der Vertretung der Behörde, Schulleitung, Lehrpersonen, weitere Mitarbeitende; schriftliche Befragung Lehrpersonen

3.3 Dimension 16: «Sich führen lassen / Akzeptanz von Führung»

Leitsatz: Die Lehr- und Fachpersonen akzeptieren den grundsätzlichen Leitungsanspruch der Schulführung, insbesondere deren Rolle als wahrende und durchsetzende Instanz von institutionellen Erwartungen und Ansprüchen. Bei unterschiedlichen Auffassungen bringen sie den eigenen Standpunkt in der Phase der Entscheidungsfindung überzeugend ein, verhalten sich aber loyal, wenn die Entscheidungen getroffen sind (auch wenn diese dem eigenen Standpunkt nicht entsprechen). Sie sind bereit, Aufgaben und Verantwortlichkeiten zu übernehmen, die ihnen mit Blick auf die institutionelle Funktionalität der Schulführung zugeteilt werden.							
Selbsteinschätzung durch die Schule				Fremdeinschätzung durch die externen Fachpersonen			
Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4
	X	X			X		

Erläuterungen:

- Im Grossen und Ganzen werden Zielsetzungen der Schulleitung akzeptiert. Zur strategischen Ausrichtung der Schule sind kaum Ziele vorhanden. Gemäss Lehrpersonen gibt es hingegen zahlreiche Vereinbarungen und Beschlüsse, die im Schulalltag als Leitlinien nur noch wenig präsent sind. Die Akzeptanz der Führung ist bei den Lehrpersonen der Schultypen unterschiedlich. In der Folge sind die Kollegien der Real-, Sekundar- und Bezirksschule unterschiedlich offen für neue Ideen und schulweite Entwicklungen. An der Realschule haben die Lehrpersonen, bedingt durch die Zusammenarbeit im altersdurchmischten Lernen, andere Bedürfnisse als an der Bezirksschule. Daraus ergeben sich unterschiedlich ausgeprägte Einstellungen der Lehrpersonen gegenüber neuen Vorgaben und Entwicklungsschritten. Geltende Vereinbarungen und Beschlüsse der Schulführung werden in der Folge von einigen Lehr- und Fachpersonen teilweise nicht eingehalten, sei es willentlich oder aus Nachlässigkeit.
- Lehr- und Fachpersonen übernehmen Aufgaben im Dienste der Schule. An den Sommerarbeitstagen werden die zu erledigenden Aufgaben als Ämter mit und ohne Entschädigung im Kollegium verteilt. Dabei wird erwähnt, dass neue Lehrpersonen von grösseren Aufgaben / Ämtern befreit bleiben. Notwendige administrative und organisatorische Aufgaben werden von Lehr- und Fachpersonen meist zuverlässig erledigt. Es gibt einzelne Personen, bei welchen ein Nachhaken der Schulleitung oder der Schulverwaltung nötig ist. Die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung ist unterschiedlich ausgeprägt, einerseits weil eine klare Planung und Steuerung der Schul- und Unterrichtsentwicklung fehlt, andererseits weil sich Lehrpersonen mangels Perspektive (bzw. aus Frustration) in Kernteams zurückziehen und sich nicht an übergeordnete Abmachungen gebunden fühlen.
- Lehr- und Fachpersonen setzen sich mit neuen Ideen zur Schul- und Unterrichtsentwicklung auseinander, wenn sie im Rahmen von Sitzungen oder Weiterbildungen dazu eingeladen werden. Sie sind bereit, sich an Arbeiten für die Schul- und Unterrichtsentwicklung zu beteiligen. An der Realschule setzen die Lehrpersonen das Projekt AdL in die Praxis um, ein Teil von ihnen erarbeitet aktuell ein Konzept dafür. Sie haben sich mit dem schulweiten Projekt „Neue Autorität“ auseinandergesetzt und an ersten schulinternen Weiterbildungen teilgenommen. Die weitere Begleitung obliegt nun dem „Think Tank Team“. Lehrpersonen

berichten, dass das Projekt aktuell sehr unterschiedlich umgesetzt wird, das heisst, ein Teil von ihnen arbeitet mit Engagement mit, während ein anderer Teil sich nicht weiter dafür einsetzt.

- Lehr- und Fachpersonen zeigen grundsätzlich Bereitschaft, sich darauf einzulassen, unterschiedliche Auffassungen bezüglich institutioneller Entscheidungen und Vorgaben zu diskutieren und zu klären. Dass die Schulleitungspersonen neu die Personalverantwortung nach Schultyp wahrnehmen, entspricht unter anderem einem Wunsch der Lehrpersonen und wird deshalb mehrheitlich begrüsst. Nach dem langen Führungsvakuum davor steht ein Teil der Lehrpersonen Entscheidungen von Seiten der Schulleitung grundsätzlich kritisch gegenüber. Nun besteht eine gewisse Ambivalenz zwischen dem loyalen Umsetzen von Beschlüssen und dem Verteidigen der gewohnten Freiheit bezüglich Unterrichtsgestaltung.

Quellen: Dokumente der Schule, Gespräche mit Schulleitung, Lehrpersonen, weitere Mitarbeitende; quantitative Befragungen Lehrpersonen

B) Zum Umgang mit Vielfalt

3.4 Dimension 2: «Gestaltung des Zusammenlebens und Förderung einer sozialen Gemeinschaft»

Leitsatz: Das Zusammenleben und die Gemeinschaftsförderung werden sowohl auf Schulebene wie auch auf Klassenebene bewusst gestaltet, mit dem Ziel, einen sozialen Umgang mit Vielfalt zu ermöglichen und zu unterstützen. Verschiedene Massnahmen zur gezielten Förderung der persönlichen und sozialen Kompetenzen werden eingesetzt.							
Selbsteinschätzung durch die Schule				Fremdeinschätzung durch die externen Fachpersonen			
Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4
	X	X			X		

Erläuterungen:

- Die Förderung der Gemeinschaft sowie die gezielte Förderung der Sozial- und Selbstkompetenzen werden von vielen Lehrpersonen als Teil ihres Auftrages verstanden. Schulleitung und Lehrpersonen ist es ein Anliegen, dass sich die Schülerinnen und Schüler in der Schule wohl fühlen. Verschiedene Konzepte (z.B. „Kriseninterventionskonzept“ oder „Ablauf Intervention bei SchülerInnen mit Verhaltensschwierigkeiten“), die Schulinsel sowie AdL (altersgemischtes Lernen in der Realschule, jahrgangsgemischte Sportklassen) unterstützen den sozialen Umgang der Schule mit Vielfalt.
- Ergänzend bietet die Schule die schulische Sozialpädagogik und die SSA an. Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen unterstützt die Lehrpersonen im Schulalltag und in herausfordernden Situationen mit Schülerinnen und Schülern. Die SSA bietet sowohl individuelle Unterstützung für Jugendliche und Eltern als auch klassenbasierte Programme (z.B. Präventionsprojekte wie Cybermobbing) an. Lehrpersonen können die Schulsozialarbeit sowohl beratend als auch begleitend in Anspruch nehmen, um ihre pädagogische Arbeit zu stärken.
- An der Schule finden regelmässig klassenübergreifende Veranstaltungen statt. Sie haben eine lange Tradition und ermöglichen eine Durchmischung der Schülerinnen und Schüler. So werden regelmässig Projektwochen mit Skilagern durchgeführt, Spiel- und Sporttage organisiert, Sportklassen der Sekundar- und Bezirksschule gemischt und weitere klassenübergreifende Angebote bereichern den Schulalltag zusätzlich. So erhalten beispielsweise einzelne Klassen im ersten Schuljahr eine „Göttiklasse“.
- Die Schule verfügt über eine Schulordnung aus dem Schuljahr 2012/13, die durch Regelungen z.B. zur Handynutzung oder zur Kleiderordnung ergänzt bzw. erneuert wird. Darüber hinaus gibt es teilweise Klassenregeln, die Erwartungen und Verhaltensregeln benennen. Die Auslegung bzw. Umsetzung der Kleiderordnung wird von vielen Jugendlichen sehr unterschiedlich wahrgenommen. Unter Einbezug des ADP wurde eine bestehende Kleiderordnung angepasst. Derzeit wird diese jedoch von den Erwartungen einzelner Lehrpersonen überlagert, die z.B. das Tragen von Mützen oder das Trinken von Wasser während des Unterrichts verbieten, was nicht der aktuellen Regelung entspricht.
- Die in diesem Jahr verschärfte Handyregelung wird von den Leitungs-, Lehr- und Fachpersonen sowie den Jugendlichen einheitlich gefordert. Sie wird von einem Teil der Jugendlichen mehrheitlich als zu streng empfunden, insbesondere die schon länger bestehende Sanktion

eines 24-stündigen Entzugs des Handys. Dies hat unter anderem zur Folge, dass einige Jugendliche nicht mehr auf ihr Abo zugreifen können. Andere Jugendliche und auch Lehrpersonen berichten davon, dass durch die neue Handyregelung auf dem Pausenplatz bereits mehr Gespräche unter den Schülerinnen und Schülern stattfinden.

- Das auf Q2E basierende Leitbild von 2012 macht Aussagen zum Thema „Soziale Beziehungen“ als Prozessqualität des Unterrichts. Das Dokument „Q-Kriterien für die Arbeit von Lehrpersonen an der Kreisschule Mutschellen“ enthält über ausformulierte Indikatoren Vorgaben zur Gestaltung des Zusammenlebens und der Gemeinschaftsförderung. Beide Dokumente haben zurzeit wenig Bedeutung. Die Entwicklung einer sozialen Gemeinschaft und die Förderung der Selbst- und Sozialkompetenzen werden derzeit durch die Auseinandersetzung mit der „Neuen Autorität“ nach Haim Omer unterstützt wie dies im Plakat „Yes, we care“ beispielhaft sichtbar wird. Die Bedeutung des Plakates und die Auseinandersetzung damit ist Jugendlichen und Lehrpersonen unterschiedlich klar bzw. bewusst. Auf Druck von Eltern hat die Schule ein Dokument zur Beurteilung der Selbst- und Sozialkompetenzen erarbeitet. Dieses dient dazu, ein einheitliches und transparentes Vorgehen zu regeln.
- Die Ausgestaltung der Schülerpartizipation auf Klassenebene hängt von der Lehrperson ab. So geben einige Klassen an, dass der Klassenrat regelmässig stattfindet oder die Lehrperson zumindest immer nachfragt, ob es etwas zu besprechen gibt. Andere berichten, dass das Zusammenleben in der Schule und in der Klasse weitgehend nach Bedarf oder gar nicht besprochen wird.
- In der Schule gibt es seit Jahren Partizipationsmöglichkeiten auf Schulebene. Mit dem Jugendparlament ADP bestehen Mitwirkungsmöglichkeiten für die Jugendlichen. So organisierten sie den jährlichen „Prom-Ball“, konnten sich für eine Sitzgruppe einsetzen oder brachten die Idee zur Nutzung des roten Sportplatzes ein, die nun im Zusammenhang mit den verschärften Handyregeln von Lehrpersonen aufgegriffen wird.
- An der Schule gibt es ein Krisenkonzept für den Umgang mit nicht tolerierbarem Verhalten von Schülerinnen und Schülern. Es enthält eine Checkliste für verschiedene Situationen (z.B. gewalttätige Jugendliche). Im Falle von Ausgrenzung oder Mobbing wird gemäss den Interviews je nach Lehrperson unterschiedlich vorgegangen. Die SSA kann jederzeit konsultiert werden bzw. über einen QR-Code, der auf Plakaten in den Schulgebäuden zu finden ist, leicht kontaktiert werden. In den Interviews mit Eltern und Jugendlichen wird deutlich, dass sich viele Jugendliche ohne Angst auf dem Schulgelände aufhalten. Es kommt aber immer wieder vor, dass sich Jugendliche in schwierigen Situationen wie Intoleranz, physischer und psychischer Gewalt sowie Ausgrenzung nicht ausreichend unterstützt fühlen. Für viele Schülerinnen und Schüler, die sich in der Schule nicht wohl fühlen, hat dies oft auch mit der Gestaltung des Kontaktes zu den Lehrpersonen zu tun.
- Die Erfahrungen mit der Schulleitung in Zusammenhang mit nicht tolerierbarem Verhalten von Jugendlichen werden sehr unterschiedlich beschrieben. Neben positiven Unterstützungsangeboten und wirksamen Interventionen beklagen Lehrpersonen, Eltern und Jugendliche, mit Fragen und Problemen allein gelassen zu werden. Schwierigkeiten werden nicht oder viel zu spät aufgegriffen. Bestehende schriftlich fixierte Abläufe werden teilweise nicht eingehalten und dadurch Zuständigkeiten nicht klar aufgeteilt, sondern an Lehrpersonen zurückgegeben.

Quellen: Dokumente der Schule; Interviews mit der Vertretung der Behörde, Schulleitung, Lehrpersonen, weitere Mitarbeitende, Schülerinnen und Schüler, Eltern

3.5 Dimension 4: «Lernprozessbezogene Begleitung der Schülerinnen und Schüler»

Leitsatz: Die Lernbegleitung bildet einen festen Bestandteil des Lehr- und Lernkonzepts. Sie unterstützt die Schülerinnen und Schüler – individuell und in Gruppen – bei der Erreichung der Lernziele und vermag die (Mit-)Verantwortung der Lernenden für einen erfolgreichen Lernprozess zu aktivieren.							
Selbsteinschätzung durch die Schule				Fremdeinschätzung durch die externen Fachpersonen			
Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4
	X	X			X		

Erläuterungen:

- Gemäss Aussagen von Schulleitungen, Lehrpersonen, Eltern sowie Schülerinnen und Schülern besteht an der Kreisschule Mutschellen aktuell wenig einheitliche Vorstellung bezüglich der lernprozessbezogenen Begleitung der Schülerinnen und Schüler. Jedoch existieren Abmachungen, Konzepte und Regelungen, die den Unterrichtsalltag in Bezug auf die lernprozessbezogene Begleitung unterstützen sollen. Zum Beispiel bestehen die „Bedarfsermittlung für Unterstützungspersonen“, das Dokument „Schulische Sozialpädagogik“, ein „IS-Konzept“ aus dem Jahre 2013, das Konzept „Förderung zur Aufarbeitung von Defiziten“ aus dem Jahre 2012 oder das Dokument „Interdisziplinäre Zusammenarbeit“, welches im Jahre 2018 überarbeitet wurde. Aus Sicht von Lehrpersonen sind diese Dokumente wenig bekannt, teilweise veraltet und im Schulalltag nur vereinzelt leitend. Dadurch hängt die Ausgestaltung der Lernbegleitung stark vom Interesse und Willen der einzelnen Lehr- und Fachperson (z.B. beim Vermitteln von Lerntechniken) bzw. von ab. Darüber hinaus bestehen teilweise auch typenspezifischen Abmachungen.
- Die Realklassen werden in AdL unterrichtet, um eine individuelle Lernbegleitung zu ermöglichen. Zurzeit wird in einer Arbeitsgruppe das Konzept zu AdL überarbeitet. In verschiedenen Gesprächen wird deutlich, dass die Lehrpersonen der Realschule unterschiedliche Haltungen in Bezug auf das AdL vertreten, was verschiedentlich zu Konflikten über die Werte der individuellen Lernbegleitung führt.
- Es besteht an der Kreisschule ein Dokument „Vernetzung im Alltag“, welches die Vernetzungsangebote aufzeigen soll. Den Schülerinnen und Schülern sind die Angebote unterschiedlich bekannt. Vereinzelt wird den Schülerinnen und Schülern Lerncoaching in der Klasse angeboten und je nach Klasse besteht an der Kreisschule das Angebot für Poolstunden, um Aufgaben für die Kernfächer zu lösen. Schülerinnen und Schülerinnen sind die Kriterien für die Poolstunden nicht bekannt. Vereinzelt bieten Lehrpersonen aus eigener Initiative extra Stunden in ihren Fächern an, damit sich Schülerinnen und Schüler mit Fragen an sie wenden können. Zudem besteht die Möglichkeit eine betreute Aufgabenstunde zu erhalten, die nicht allen Schülerinnen und Schülern bekannt ist.
- Des Weiteren besteht für Schülerinnen und Schüler, die vermehrt Unterstützung in schulischen Belangen benötigen oder disziplinarisch auffälliges Verhalten zeigen, die Möglichkeit, die Schulinsel als temporären Lernort zu besuchen. Die Betreuung der Schulinsel erfolgt durch sozialpädagogische Fachpersonen. Das Konzept wurde kürzlich von Lehr- und

Fachpersonen überarbeitet und kommuniziert. Das Angebot der Schulinsel ist den Schülerinnen und Schülern zwar bekannt, allerdings besteht Unklarheit hinsichtlich der Kriterien, um Zugang zu diesem Angebot zu erhalten. Auch aus Sicht von Lehrpersonen ist die Zuteilung und Nutzung gesamtschulisch nicht transparent und uneinheitlich geregelt.

- Die Schülerinnen und Schüler machen die Erfahrung, dass ein grosser Teil der Lehr- und Fachpersonen offen für ihre Anliegen und Fragen ist und sich um Lösungen bemüht. Daneben gibt es auch die Erfahrungen von Schülerinnen und Schülern und Eltern, dass Lehrpersonen Schwierigkeiten vor allem als ein individuelles Problem der einzelnen Schülerin bzw. des einzelnen Schülers sehen.
- Der konkrete Umgang mit Lernschwierigkeiten ist lehrpersonenabhängig. Einerseits erleben Eltern sowie Schülerinnen und Schüler, dass Lehr- und Fachpersonen offen sind und sich um die Findung von Lösungen auch bei besonderen Bedürfnissen kümmern wie beispielsweise Unterstützung der Fachperson Schulische Heilpädagogik. Bei der Unterstützung von Lernschwierigkeiten monieren Lehrpersonen verschiedentlich, dass anstelle von Fachpersonen der schulischen Heilpädagogik Sozialpädagogen eingestellt werden und dadurch Fachwissen der Diagnostik und Förderung schulweit fehlt, um hinreichende Unterstützung bei Lernschwierigkeiten zu gewährleisten.

Quellen: Dokumente der Schule, Interviews mit der Vertretung der Behörde, Schulleitung, Lehr- und Fachpersonen, weitere Mitarbeitende, Schülerinnen und Schüler; quantitative Befragungen Lehrpersonen, Eltern und Schülerinnen und Schülern

4. Zusammenfassende Überlegungen zu den leitenden Fragestellungen der vertieften Prüfung

Die Schulaufsicht stellte im Qualitätsgespräch der Schule fest, dass verschiedene Aspekte in den quantitativen Daten der Lehrpersonen auffallen. Im speziellen sind es die Bereiche «Identifikation», «Führungsverhalten der Schulleitung», «Informationen und Entscheidungen» sowie «Regelung des Zusammenlebens». Zudem zeigen die Daten von Schülerinnen und Schülern sowie Eltern Auffälligkeiten; insbesondere in den Bereichen «Umgang mit Vielfalt», die in einem Zusammenhang mit dem Schul- und Unterrichtsklima stehen.

Für die Schulführung sind diese Ergebnisse grundsätzlich nachvollziehbar und stehen für sie in engem Zusammenhang mit der fehlenden Stabilität und Kontinuität auf Führungsebene (innerhalb von drei Jahren gab es viele Wechsel sowohl auf der strategischen als auch auf der operativen Führungsebene sowie in der Schulverwaltung). Ein weiterer zentraler Faktor für die Unzufriedenheit der Lehrpersonen wird im Wachstum der Schule mit mehr Schülerinnen und Schülern wie auch einem grösseren Kollegium und den damit verbundenen Belastungen gesehen (u.a. eine beachtliche Anzahl Lehrpersonen ohne oder mit nicht adäquater Ausbildung).

Bei den Rückmeldungen der Schülerinnen und Schüler fällt auf, dass diese durchwegs unter dem kantonalen Mittelwert liegen. Diese Einschätzungen sind für die Mitglieder der Schulführung überraschend, nehmen sie dies doch anders wahr. Hinzu kommt, dass die Schule nach früheren gravierenden Vorfällen in den vergangenen zwei Jahren in diesem Bereich sehr aktiv war.

Basierend auf diesen Erläuterungsansätzen bzw. Hypothesen wurden für die vertiefte Prüfung folgende hypothesengeleitete Fragestellungen zu den Qualitätsbereichen „Schulführung“ und „Umgang mit Vielfalt“ formuliert:

Leitende Fragestellungen:

- a) Welche förderlichen und hinderlichen Faktoren sind im Zusammenspiel zwischen Schulleitung und Kollegium sowie unter den Lehrpersonen feststellbar?
Inwieweit stehen diese Faktoren (oder auch weitere) im Zusammenhang mit dem Arbeitsklima der Lehrpersonen?
- b) Welche förderlichen und hinderlichen Faktoren sind im Umgang mit der Vielfalt der Schülerinnen und Schüler feststellbar?
Inwieweit stehen diese Faktoren (oder auch weitere) im Zusammenhang mit dem Schul- und Unterrichtsklima?

Im Folgenden formuliert das externe Fachteam allgemeine Bemerkungen zur Situation der Kreisschule Mutschellen und geht anschliessend detailliert auf die Fragestellungen ein, welche eine Gliederung in förderliche und hinderliche Faktoren beinhaltet.

4.1 Allgemeine Bemerkungen des Fachteams

Grundsätzlich haben sich die oben formulierten Hypothesen im Rahmen der Interviews bestätigt und das Fachteam kann die Ausführungen der Schulführung nachvollziehen, dass die kritischen Daten der Lehrpersonen mit der fehlenden Stabilität und Kontinuität auf der Führungsebene zusammenhängen. Daneben gibt es noch weitere Faktoren, welche die Instabilität begünstigen und das Arbeitsklima belasten. Bei den Schülerinnen und Schülern bestätigen sich die kritischen schriftlichen Vorbefragungsdaten nur teilweise.

Bevor auf die Leitfragen im Detail eingegangen wird, möchte das Fachteam ein paar allgemeine Bemerkungen zur aktuellen Situation an der Schule zusammenfassen:

Zur labilen Situation an der Kreisschule

Zum Zeitpunkt der vertieften Prüfung zeigt sich aus Sicht des Fachteams, dass sich die labile Situation der Kreisschule aufgrund zahlreicher personeller Wechsel noch nicht stabilisiert hat. Das neu zusammengesetzte Schulleitungsteam sowie das implementierte Schulleitungsmodell befinden sich derzeit in der Aufbauphase, sodass bislang nur wenig Erfahrung gesammelt werden konnte.

Des Weiteren erfolgt eine Neukonstituierung des Vorstandes und die Abstimmungen in den Verbandsgemeinden zu den überarbeiteten Satzungen finden erst im Herbst 2024 statt.

Auch das Kollegium mit einigen neuen Lehrpersonen befindet sich noch in einer Orientierungsphase, sodass das Zusammenspiel zwischen Schulleitung und Kollegium neu aufgebaut werden muss. Aufgrund von verschiedenen negativen Erfahrungen in der Vergangenheit bestehen viele offene Fragen in Bezug auf Schulleitungsaufgaben sowie Führungs- und Entwicklungsprozesse, welche die Beziehung von Lehrpersonen und Schulleitung belasten. Die Bearbeitung der Prozesse neben den laufenden Aufgaben stellt eine hohe Anforderung an das Schulleitungsgremium dar.

Insgesamt schätzt die Schulleitung die aktuelle Situation der Kreisschule deutlich positiver ein als die Lehr- und Fachpersonen dies tun. Diese unterschiedlichen Einschätzungen führen zu unterschiedlichen Reaktionen der verschiedenen Akteure.

Zum Schul- und Unterrichtsklima

Schülerinnen und Schüler fühlen sich insgesamt wohl an der Schule – an der Kreisschule herrscht im Grossen und Ganzen ein lernförderliches Schul- und Unterrichtsklima. Es gibt Erfahrungen mit schnellen Interventionen im Umgang mit herausfordernden Situationen, zum Beispiel mit dem Einbezug der SSA oder der Sozialpädagogik. Daneben gibt es auch immer wieder schwierige Einzelsituationen, in denen spät oder gar nicht reagiert wird und die einzelnen Schülerinnen und Schüler stark belasten. Dies sind Vorfälle zwischen Jugendlichen aber auch zwischen Jugendlichen und Lehrpersonen.

Zur Entwicklungsperspektive

In Anbetracht der gegenwärtigen Instabilität der Kreisschule erachtet das externe Fachteam die Umsetzung des Leitspruchs «Wir sind eine Schule» als sehr anspruchsvoll. Es bestehen sowohl innerhalb der drei Schultypen als auch zwischen den Schultypen grosse Unterschiede in Bezug auf pädagogische und unterrichtsspezifische Themen und Abläufe, die an verschiedenen Entwicklungspunkten mit jeweils anderen Bedürfnissen stehen. Aktuell gelingt es noch nicht, sich über bewährte pädagogische Vorgehensweisen auszutauschen und diese auszubreiten.

An der Kreisschule sind zahlreiche Konzepte und Regelungen vorhanden, jedoch sind diese im Schul- und Unterrichtsalltag wenig präsent und leitend. Es bestehen wenige vereinbarte Vorgehensweisen an der Kreisschule, welche den Lehrpersonen als Orientierung im Schulalltag dienen. Erste Bemühungen, eine gemeinsame pädagogische Richtung zu etablieren, finden einerseits mit der gemeinsamen Handy-Regel und andererseits mit dem Konzept „Neue Autorität“ und schulinternen Weiterbildungen dazu statt.

4.2 Zum Zusammenspiel von Schulleitung und Kollegium sowie unter den Lehrpersonen

Förderliche Faktoren

Chancen des neuen Schulleitungsmodells

In der neuen Schulleitungsorganisation ist je eine Schulleitungsperson verantwortlich für einen Schultyp. Damit wird unter anderem einem Wunsch der Lehrpersonen entsprochen, für Fragen und Anliegen der Personalführung eine zuständige Ansprechperson in der Schulleitung zu haben, die ihre Bedürfnisse kennt und auf ihre Anliegen eingehen kann.

Die Aufgaben, Rollen und Zuständigkeiten innerhalb der Schulleitung der Kreisschule Mutschellen sind seit Beginn des Schuljahres in wichtigen Punkten geklärt, schriftlich festgehalten und kommuniziert. Ob die Aufteilung zentraler Aufgaben im Ressortsystem zu mehr Klarheit, Verbindlichkeit und Nähe zu den Lehrpersonen beitragen kann, muss sich in der Praxis zeigen.

Intensivierung der Personalführung

Die neue Organisationsstruktur ist eine wichtige Voraussetzung, um der Personalführung wieder einen höheren Stellenwert zu geben. Die Mitarbeitendengespräche (MAG) sind nun in der Zuständigkeit aller drei Schulleitungspersonen und durch die Erhöhung des Gesamtpensum der Schulleitung sind die Ressourcen für regelmässige Gespräche und Unterrichtsbesuche vorhanden. Die Beziehungen zwischen Schulleitung und Kollegium können durch den Austausch gefestigt, die Arbeit der Lehrpersonen besser wahrgenommen und das Vertrauen untereinander gefördert werden.

Die neuen Lehrpersonen erleben, dass die Schulleitung an ihrer gelingenden Einführung interessiert ist. Sie werden im Unterricht besucht und nach den ersten 100 Tagen sind Gespräche mit den neuen Lehrpersonen geplant.

Bei einem Verdacht auf ein Qualitätsdefizit reagiert die Schulleitung, indem sie Gespräche mit den Beteiligten führt und, falls nötig, förderliche Massnahmen mit der betreffenden Lehrperson vereinbart.

Kollegiale Zusammenarbeit in Teams

Das Zusammenspiel unter den Lehrpersonen funktioniert in einzelnen Fachschaften sowie Klassen- und Jahrgangsteams gut. Damit entsteht punktuell eine gelingende Zusammenarbeit unter den Lehrpersonen, vor allem innerhalb ihres Schultyps. Diese Teams und die kollegialen Beziehungen innerhalb der Kollegien der einzelnen Schultypen werden als förderlich und unterstützend erlebt.

Hinderliche Faktoren

Eingeschränkte Unterstützung

Die Personalführung hat sich in der Vergangenheit auf die Rekrutierung von neuen Lehr- und Schulleitungspersonen konzentriert. Damit sind wichtige Elemente wie MAG und sorgfältige Planung des Personaleinsatzes vernachlässigt worden. Prozesse wie etwa die Stundenplanung oder z.T. Interventionen bei nicht tolerierbarem Verhalten von Jugendlichen gelingen unterschiedlich gut, da sie die Schulleitung faktisch den Lehrpersonen ohne klare Regelung überlassen hat.

Mit der Einführung von Sprechstunden, so genannten Bürozeiten, hat die Schulleitung die Erreichbarkeit für die Lehrpersonen eingeschränkt. Lange Wartezeiten bei schriftlichen Anfragen und kurze Zeitfenster für mündliche Gespräche behindern eine zeitnahe Unterstützung im Unterrichtsalltag. Das Zusammenspiel mit der Schulleitung wird aufgrund der fehlenden Präsenz als hemmend oder hinderlich wahrgenommen.

Kein gemeinsames pädagogisches Verständnis

Innerhalb der Kreisschule Mutschellen fehlt es an einem gemeinsamen pädagogischen Verständnis: Die grossen Gestaltungsräume und die unterschiedlichen Entwicklungen in den Schultypen (AdL / Lerncoaching) führen dazu, dass schulweite Themen generell an Bedeutung verlieren und nur von einem Teil der Lehrpersonen umgesetzt oder weiterentwickelt werden.

Rückzug in Kleintteams

Durch einen grossen Gestaltungsfreiraum einerseits und die vielen personellen Wechsel andererseits, hat das gemeinsame Verständnis unter den Lehrpersonen zu Haltungen und Regeln abgenommen. Die geringe Durchmischung der Schultypen und fehlende zentrale Steuerung von Entwicklungen führen dazu, dass sich Lehrpersonen primär Unterstützung bei Kolleginnen oder Kollegen, z.B. in der Fachschaft oder im Jahrgangsteam suchen und sich tendenziell ins Kleinteam zurückziehen.

Unterschiedliche Kooperationsbereitschaft

Das Engagement unter den Lehrpersonen ist unterschiedlich stark. Kooperationswille und professionelles Verhalten sind nicht überall gleich ausgeprägt, was sich hinderlich auf die Zusammenarbeit im Kollegium sowie im Zusammenspiel mit der Schulleitung auswirkt, z.B. bei der Verbindlichkeit oder der Bereitschaft, sich auf neue Ideen einzulassen.

Fehlende Ziele oder Leitlinien

Fehlende Ziele oder Leitlinien hindern Lehrpersonen, sich mit der Gesamtschule zu identifizieren. Zudem erleben sie die Durchmischung der Schultypen als weniger fortgeschritten als die Schulleitung. Entsprechend ist ihre Haltung gegenüber Themen der Schul- und Unterrichtsentwicklung kritisch und unterschiedlich konstruktiv. So wird beispielsweise das Entwicklungsprojekt AdL von den beteiligten Lehrpersonen unterschiedlich wahrgenommen und entsprechend kontrovers bewertet.

4.3 Zum Umgang mit der Vielfalt der Schülerinnen und Schüler und den Auswirkungen auf das Schul- und Unterrichtsklima

Förderliche Faktoren

Gemeinsame Anlässe und Aktivitäten

Diverse Aktivitäten und Anlässe (z.B. „Prom Ball“) haben an der Schule eine lange Tradition und unterstützen das Schul- und Unterrichtsklima. Über das Schülerparlament ist die Mitwirkung der Schülerinnen und Schüler bei wichtigen Themen oder Anlässen sichergestellt.

Unterstützung beim Lernen

Für die Begleitung der Schülerinnen und Schüler stellt die Kreisschule Mutschellen im Bereich der Förderung folgende Ressourcen zur Verfügung: SSA sowie Sozialpädagoginnen und -pädagogen, ein Lerncoaching sowie die Schulinsel als alternativer Lernort, wo aktuell hauptsächlich verhaltensauffällige Schülerinnen und Schüler betreut werden. Damit verfügt die Schule über Erfahrungen, die für die Unterstützung im Lernprozess / bei Lernschwierigkeiten genutzt werden können.

Kraft einer gemeinsamen Haltung

Die vielen Regeln an der Kreisschule Mutschellen haben nicht in erwünschter Weise zu einem guten Schulklima beigetragen. Zu unterschiedlich sind sie beachtet, ausgelegt und durchgesetzt worden, so dass etwa die Hälfte der Jugendlichen sie als unfair und die Sanktionen als ungerecht beurteilt. Die Auseinandersetzung mit dem Thema „Neue Autorität“ könnte zu einer gemeinsamen Haltung führen wie sie im Motto „Yes, we care“ Ausdruck findet. In Bezug auf den Umgang mit dem Handy

ist es gelungen, an der ganzen Schule eine gemeinsame klare Regelung aufzustellen, hinter der viele Lehrpersonen stehen.

Hinderliche Faktoren

Fehlendes Fachwissen

Der Wegfall von qualifizierten schulischen Heilpädagoginnen und -pädagogen ist hinderlich für den förderorientierten Unterricht. Bei der Unterstützung von Lernschwierigkeiten werden zunehmend Sozialpädagogen anstelle von Fachpersonen der schulischen Heilpädagogik eingestellt, wodurch Fachwissen der Diagnostik und Förderung schulweit fehlen, um hinreichende Unterstützung bei Lernschwierigkeiten zu gewährleisten.

Unklare Ausrichtung der Schulinsel

Die Kriterien, wann Schülerinnen und Schüler auf die Schulinsel gehen, sind nicht genügend klar. Häufig werden diese aufgrund von Unterrichtsstörungen kurzfristig hingeschickt, was die individuelle Förderung, die für den Aufbau fachlicher und überfachlicher Kompetenzen wichtig ist, behindert.