

Qualitätskontrolle Kanton Aargau

Bericht zur Nachkontrolle an der Primarschule Oberwil-Lieli

09. und 11. Dezember 2025 (Datenerhebung vor Ort)

Inhaltsverzeichnis

1. Zur Nachkontrolle.....	1
1.1. Ziele der Nachkontrolle.....	1
1.2. Externes Fachteam der Pädagogischen Hochschule FHNW	1
1.3. Schwerpunkt der Nachkontrolle	1
1.4. Termine und Schritte der Nachkontrolle.....	2
1.5. Datengrundlage	2
1.6. Begriff Triangulation	3
1.7. Zur Berichterstattung	3
1.8. Schweigepflicht.....	3
2. Zusammenfassende Auswertungen der Online-Befragungen.....	4
3. Nicht kriteriengeleitete Rückmeldungen des externen Fachteams.....	7
4. Kriteriengeleitete Ergebnisse zur Schulführung	10
4.1. Dimension 8: «Gestaltung von Entscheidungsprozessen»	11
4.3. Dimension 10: «Umgang mit schwierigen Situationen (Probleme, Konflikte, Krisen)»	13
4.4. Dimension 16 «Sich führen lassen / Akzeptanz von Führung»	15
5. Zusammenfassende Überlegungen zur leitenden Fragestellung	17
5.1. Allgemeiner Eindruck des Fachteams.....	17
5.1.1 Zum aktuellen Situation der Schule	17
5.1.2 Zum Zusammenspiel und dessen Bezug auf wichtige Führungsprozesse und auf den Umgang mit schwierigen Situationen.....	17
5.2. Zum Zusammenspiel	18
5.2.1 Förderliche Faktoren	18
5.2.2 Mögliche Risiken	19

1. Zur Nachkontrolle

1.1. Ziele der Nachkontrolle

In der Nachkontrolle wird überprüft, ob die festgestellten Defizite in der vertieften Prüfung im Rahmen der kantonalen Qualitätskontrolle von der Schule in der Zwischenzeit behoben werden konnten. Dabei wird von zwei möglichen Szenarien ausgegangen:

a) Kein dringender Handlungsbedarf:

Die Defizite konnten behoben werden. Die Begleitung der Schule durch die Schulaufsicht entfällt.

b) Dringender Handlungsbedarf ist weiterhin vorhanden:

Konnten die Defizite nicht vollständig behoben werden, bleibt die Begleitung der Schule durch die Schulaufsicht bestehen.

Die externe Nachkontrolle erfolgt durch ein externes Fachteam der Pädagogischen Hochschule FHNW aus einer unabhängigen Perspektive heraus im Auftrag der Schulaufsicht des Departements Bildung, Kultur und Sport (BKS) des Kantons Aargau, welche für die kantonale Qualitätskontrolle zuständig ist.

1.2. Externes Fachteam der Pädagogischen Hochschule FHNW

Markus Schibli (Lead) und Katja Tobler, Fachpersonen Schulevaluation vom Zentrum Lehrer*innenbildungsforschung der Pädagogischen Hochschule FHNW.

1.3. Schwerpunkt der Nachkontrolle

Das externe Fachteam überprüft, ob die Schule in den Qualitätsbereichen «Schulführung» und «Arbeitsklima» die Defizite, welche in der vertieften Prüfung im April 2023 diagnostiziert wurden, beheben konnte. Es wird eine Beurteilung der Schule als Ganzes vorgenommen, keine Personalbeurteilung.

In der Nachkontrolle stehen folgende leitenden Fragestellungen im Zentrum:

Wie gelingt das Zusammenspiel zwischen Schulleitung und Lehrpersonen sowie unter den Lehrpersonen an der Schule Oberwil-Lieli in Bezug auf wichtige Führungsprozesse und im Umgang mit schwierigen Situationen?

Welche förderlichen und hinderlichen Faktoren sind dabei festzustellen und in welchem Zusammenhang stehen diese mit dem Arbeitsklima?

Im Fokus der vertieften Prüfung durch das Fachteam der Pädagogischen Hochschule FHNW stehen folgende Dimensionen des kantonalen Orientierungsrasters «Schulführung» vom Juni 2022:

- Dimension 8 «Gestalten von Entscheidungsprozessen»
- Dimension 10 «Umgang mit schwierigen Situationen (Probleme, Konflikte, Krisen)»
- Dimension 16 «Sich führen lassen / Akzeptanz von Führung»

1.4. Termine und Schritte der Nachkontrolle

Schritt 1:

Auftragsklärung zwischen der Schulführung, der Schulaufsicht und der verantwortlichen Person der Pädagogischen Hochschule FHNW am 28. August 2025

Schritt 2:

Planungsgespräch zwischen der Schulleitung und dem Lead des externen Fachteams am 22. Oktober 2025

Schritt 3:

Online-Befragung der Lehrpersonen und der Schülerinnen und Schüler im Zeitraum vom 27. Oktober bis 07. November 2025

Schritt 4:

Datenerhebungen vor Ort gemäss Besuchsplan, 09. und 11. Dezember 2025

Schritt 5:

Berichtseröffnung mit der Schulbehörde/Schulleitung, der Schulaufsicht und einer Vertretung des externen Fachteams der Pädagogischen Hochschule FHNW am 25. Februar 2026

Schritt 6:

Mündliche Rückmeldung der Ergebnisse für die Lehrpersonen mit der Schulführung, der Schulaufsicht und einer Vertretung des externen Fachteams der Pädagogischen Hochschule FHNW am 03. März 2026

1.5. Datengrundlage

Der Bericht basiert auf den quantitativen Daten sowie den offenen Kommentaren der Online-Befragungen bei Lehrpersonen, welche der Schule detailliert zur Verfügung stehen, sowie auf mündlichen Befragungen und Beobachtungen vor Ort. Als weitere Informationsquellen standen schriftliche Dokumente und Personalakten zur Verfügung.

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

- 3 Interviews mit Schulführungsverantwortlichen: 1 Einzelinterview mit der Schulleitung, 1 Einzelinterview mit Vertretungen des Gemeinderates, 1 Abschlussgespräch mit der Schulleitung
- 3 Interviews mit Lehrpersonen/Klassenassistenten: 2 Gruppengespräche mit Lehrpersonen sowie ein Gruppeninterview mit Klassenassistenten
- 2 Interview mit weiteren Mitarbeitenden: je ein Einzelinterview mit der Schulsozialarbeit und der Schulverwaltung
- 3 Gruppeninterviews mit Schülerinnen und Schülern

1.6. 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. 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.

1.7. Zur Berichterstattung

Der Bericht zur Nachkontrolle besteht aus drei sich gegenseitig ergänzenden Teilen:

- a. Ergebnisse der Online-Befragungen:
Zusammenfassende Ergebnisse aus der Online-Befragung der Lehrpersonen sind im ersten Berichtsteil dargestellt. Dem externen Fachteam dienen sie neben schriftlichen Grundlagen als Indikatoren und Grundlagen für die Hypothesenbildung. Die Hypothesen wiederum bilden die Grundlage für die qualitativen Gespräche und Beobachtungen vor Ort.
- b. Nicht kriteriengeleitete Rückmeldungen:
Der zweite Berichtsteil beinhaltet allgemeine Eindrücke der externen Fachpersonen in der Form von verdichteten Aussagen, gestützt auf die verschiedenen quantitativen und qualitativen Datenquellen.
- c. Kriteriengeleitete Überprüfung der ausgewählten Qualitätsbereiche:
Im dritten Berichtsteil sind die Ergebnisse zum Schwerpunkt der Nachkontrolle kriterienorientiert dargelegt. Die zentrale Frage ist, ob die Defizite, welche Anlass zu Beanstandungen gaben, behoben sind.

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.

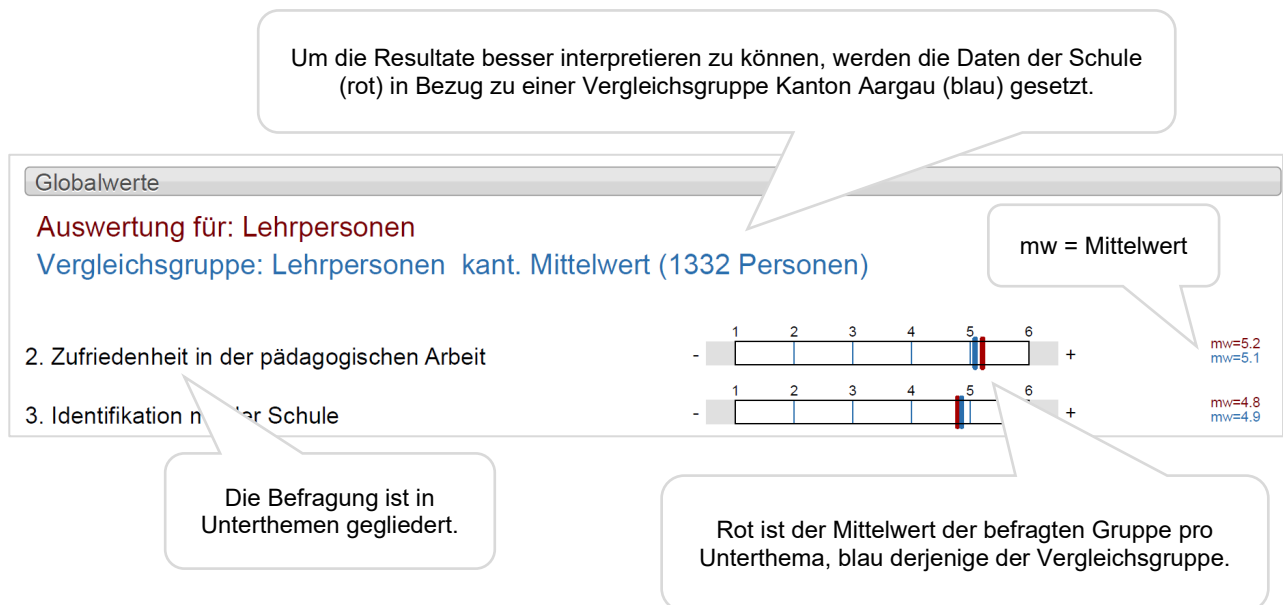
1.8. Schweigepflicht

Die externen Fachpersonen unterstehen während und nach Ablauf der Nachkontrolle im Rahmen der getroffenen Vereinbarungen der Schweigepflicht

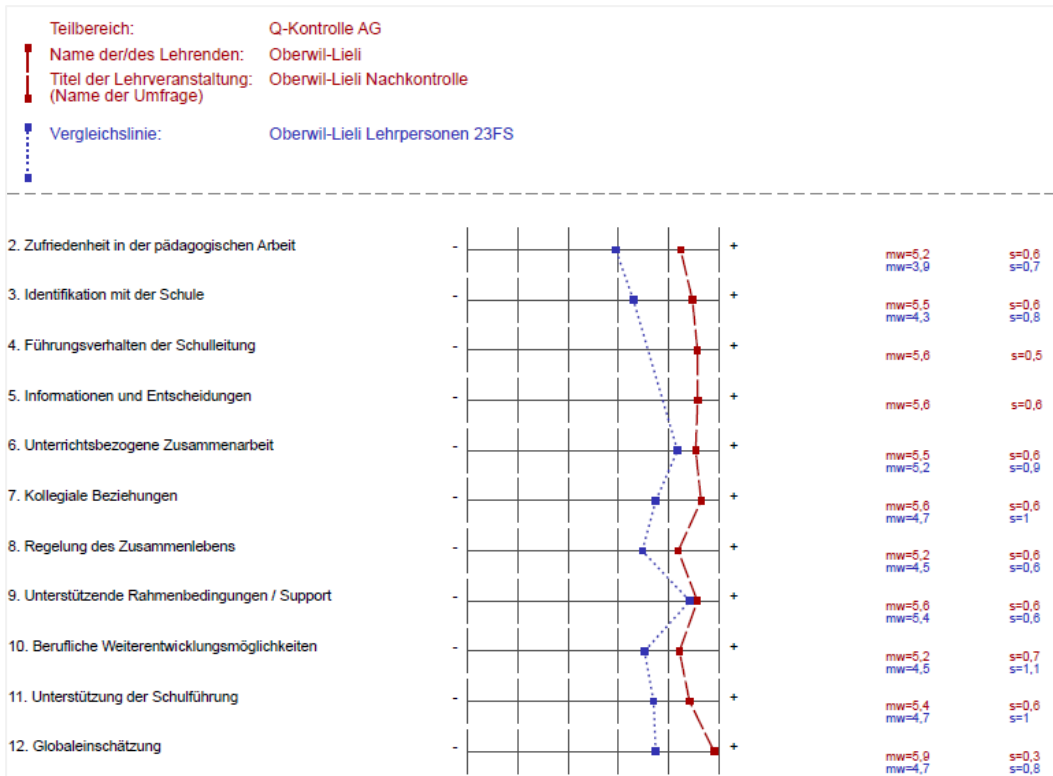
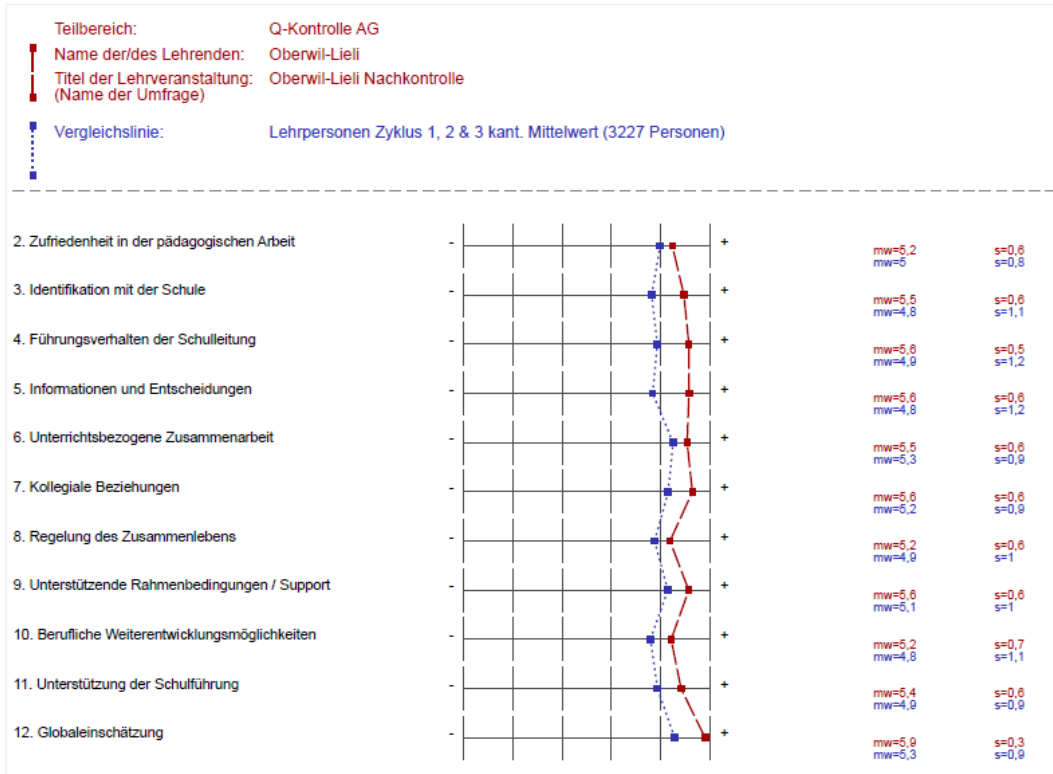
2. Zusammenfassende Auswertungen der Online-Befragungen

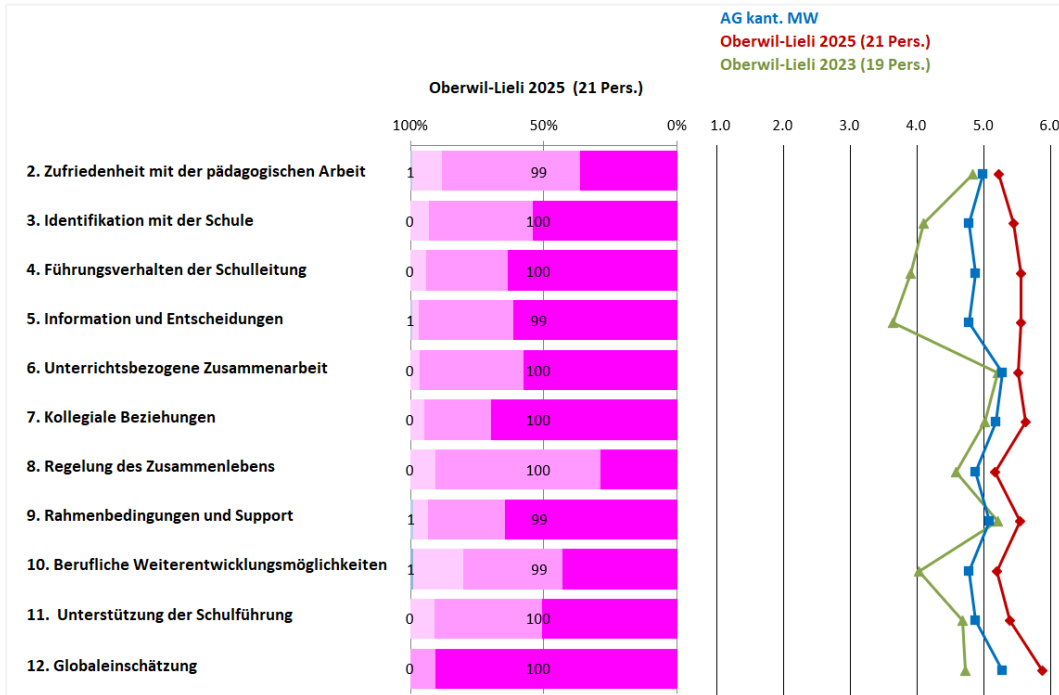
Nachfolgend sind die Ergebnisse der Online-Befragung der Lehrpersonen in einer Übersicht dargestellt. Online-Befragungen werden bei der Nachkontrolle im Rahmen der kantonalen Qualitätskontrolle standardmässig bei den Lehrpersonen und je nach Themenbereich auch bei Eltern sowie Schülerinnen und Schülern flächendeckend erhoben.

Lesehilfe:



Globalwerte der Lehrpersonenbefragung zum Arbeitsklima (n = 21, ca. 91%)





3. Nicht kriteriengeleitete Rückmeldungen des externen Fachteams

In diesem Berichtsteil formuliert das externe Fachteam einige allgemeine Eindrücke, die sich aus den schriftlichen Befragungen und den qualitativen Interviews vor Ort ergeben haben. Die einzelnen Rückmeldungen sind thematisch geordnet und stark zusammengefasst.

Zur aktuellen Situation

Nach einer herausfordernden Phase hat die Schule mit der neuen Schulleiterin und einem grösstenteils neu zusammengestellten Kollegium einen gelungenen Neustart erlebt. Dieser Neubeginn wurde von allen Beteiligten bewusst als Chance verstanden und aktiv genutzt. Zahlreiche Themen konnten aufgegriffen, weiterentwickelt und konkretisiert werden.

Ein zentrales Element dieses Entwicklungsprozesses bildet die bewusste Arbeit am Teamzusammenhalt. Der Schulleiterin ist und war der Teamentwicklungsprozess ein wichtiges Anliegen. Durch verschiedene Anlässe und gezielt gestaltete Aktivitäten – wie das Weihnachtsessen in bewusst neu zusammengesetzten Gruppen – sowie durch individuelle Gespräche wurde dem Aufbau tragfähiger Beziehungen und einer gemeinsamen Basis wirkungsvoll Raum gegeben.

Auf dieser Grundlage zeigt sich auch eine zunehmende Öffnung der Schule gegenüber den Eltern. Mit der Einführung des Adventsfensters oder der Besuchswoche wurden neue, niederschwellige Begegnungsmöglichkeiten geschaffen.

Die beschriebenen strukturellen und beziehungsbezogenen Entwicklungen spiegeln sich ebenso im pädagogischen Bereich wider. Die Schule befindet sich in einem gemeinsamen Prozess der Auseinandersetzung mit ihrer pädagogischen Haltung und der weiteren Profilierung ihres Unterrichts. In diesem Zusammenhang wurden im Sinne der Begabtenförderung Angebote wie der «Cleverclub» eingeführt. Zudem bereitet eine Arbeitsgruppe eine mögliche Umsetzung des «Atelierunterrichts» vor, sodass sich das gesamte Team gemeinsam mit diesem Unterrichtsformat auseinandersetzen kann.

Innerhalb dieses Gesamtprozesses ist es der Schulleiterin gelungen, neue Impulse zu setzen und Themen aufzugreifen, die zum Teil bereits früher im Kollegium diskutiert worden waren, jedoch in der damaligen Konstellation blockiert blieben.

Quellen: Dokumente der Schule; Interviews Gemeinderätin, Schulleitung, Lehrpersonen, weitere Mitarbeitende; schriftliche Befragung Lehrpersonen

Zum Gelingen wichtiger Führungsprozesse

Eine transparente und offene Kommunikation bildet eine zentrale Grundlage für wirksame Führungsprozesse an der Schule Oberwil-Lieli. Die Schulleiterin verbindet klare Vorstellungen und verlässliche Rahmenbedingungen mit echter Beteiligung der Mitarbeitenden und schafft damit günstige Voraussetzungen für eine zielgerichtete Steuerung der aktuellen Prozesse. In der Übergangsphase mit vielen neuen Lehrpersonen erwiesen sich zudem die Schulverwaltung sowie die Vertretung des Gemeinderats als wichtige und verlässliche Stützen.

In anstehenden Entwicklungsprozessen und bei der Einführung neuer Aktivitäten, etwa einer Projektwoche, wirkt die Schulleiterin mit klaren und nachvollziehbar begründeten Rahmenbedingungen steuernd. Gleichzeitig versteht sie es, Lehrpersonen für gemeinsame Anliegen zu gewinnen und zur aktiven Mitgestaltung zu motivieren. Bei der konkreten Umsetzung von Projekten und Veranstaltungen erleben Lehrpersonen einen grossen Gestaltungsspielraum sowie konkrete Möglichkeiten zur Mitbestimmung. In den Gesprächen zeigte sich zugleich, dass die Partizipationsmöglichkeiten für Schülerinnen und Schüler derzeit weiterentwickelt werden können, um deren Verantwortung und Mitwirkung im Schulalltag gezielt zu stärken.

Diese Verbindung von Klarheit und Vertrauen wirkt sich positiv auf das Engagement der Lehrpersonen aus. Sie bringen sich gerne ein, nicht zuletzt, weil sie im Schulalltag viel Unterstützung und Rückendeckung durch die Schulleiterin erfahren. Herausforderungen werden gemeinsam betrachtet, und es wird zusammen nach tragfähigen Lösungen gesucht. Das gelebte Vertrauen erleichtert es den Lehrpersonen, Fragen oder Unsicherheiten frühzeitig anzusprechen.

Dabei zeigt sich die Niederschwelligkeit der Unterstützung auch in alltäglichen Situationen: Lehrpersonen wenden sich ebenso bei kleineren Anliegen, etwa beim Formulieren einer Elterninformation, an die Schulleiterin und erleben diese Unterstützung als selbstverständlich und wertschätzend. Fehler werden dabei als Lernanlass verstanden und gemeinsam eingeordnet. In diesem Zusammenhang werden bei Bedarf auch Abläufe und Vorgehensweisen reflektiert, um Erfahrungen für die weitere Zusammenarbeit nutzbar zu machen.

Die Schulleiterin sucht den zeitnahen Austausch mit Lehrpersonen, Eltern und dem Gemeinderat. Insbesondere im persönlichen Gespräch gelingt es ihr, unterschiedliche Perspektiven zusammenzuführen, Spannungen abzubauen und gemeinsam anschlussfähige Lösungen zu entwickeln – beispielsweise im Zusammenhang mit der Umstellung auf Apple-Geräte.

Quellen: Interviews Gemeinderätin, Schulleitung, Lehrpersonen, Schülerinnen und Schüler, weitere Mitarbeitende; schriftliche Befragung Lehrpersonen

Zum Arbeitsklima

Die Schule wird als ein Arbeitsort mit positiver, motivierender und tragfähiger Atmosphäre beschrieben. Diese Rahmenbedingungen tragen wesentlich zur hohen Arbeitszufriedenheit bei. Lehrpersonen arbeiten gerne an der Schule, sie fühlen sich wertgeschätzt und willkommen. Der Austausch im Kollegium geht über rein fachliche Anliegen hinaus; persönliche Gespräche und gelegentliche Treffen im privaten Rahmen tragen zusätzlich zum Zusammenhalt im Team bei. Die Nähe innerhalb eines Teils des Kollegiums kann zugleich das Risiko mit sich bringen, dass andere sich ausgegrenzt fühlen. Dieses Spannungsfeld wird von der Schulleiterin wahrgenommen und thematisiert.

Die Vielfalt im Kollegium hinsichtlich Alter und Berufserfahrung wird als bereichernd wahrgenommen und stellt eine wichtige Ressource dar. Neue und langjährige Lehrpersonen profitieren gegenseitig voneinander, indem sie Erfahrungen, Ideen und Kompetenzen teilen. Besonders hervorgehoben wird, dass neue Lehrpersonen rasch integriert werden und Unterstützung erhalten, während erfahrene Lehrpersonen von neuen Impulsen profitieren.

Zudem prägen eine offene Kommunikationskultur und gegenseitige Hilfsbereitschaft den Schulalltag. Man tauscht sich aus, stellt Materialien gegenseitig zur Verfügung und bereitet den Unterricht teilweise gemeinsam vor. Dadurch wird die Zusammenarbeit im Kollegium als verlässlich, entlastend und unterstützend erlebt. Viele heben hervor, dass Humor und gemeinsames Lachen im Schulalltag sowie die Erfahrung, mit den eigenen Kompetenzen einen wertvollen Beitrag zu leisten, als positive Entwicklung im Kollegium wahrgenommen werden und das Arbeitsklima spürbar bereichern.

Das Zusammenspiel zwischen Kollegium und Schulleitung ist von Offenheit, Wertschätzung und Kollegialität geprägt. Die Schulleiterin wird als gut erreichbar, interessiert und lösungsorientiert erlebt. Zudem schätzen Lehrpersonen, dass ihre Anliegen ernst genommen werden und gemeinsam nach tragfähigen Lösungen gesucht wird. Dies wird insbesondere von neuen und jungen Lehrpersonen als unterstützend und entlastend wahrgenommen. Lehrpersonen erhalten sowohl Vertrauen als auch Anerkennung für ihre Arbeit, was sich positiv auf ihr Engagement und ihre Motivation auswirkt. Die transparente und zeitnahe Kommunikation – sowohl über strukturierte Formate wie Teamsitzungen und einen zweiwöchentlichen Newsletter als auch bei Bedarf per E-Mail – wird von den Lehrpersonen geschätzt.

Quellen: Interviews Gemeinderätin, Schulleitung, Lehrpersonen, weitere Mitarbeitende; Beobachtung; schriftliche Befragung Lehrpersonen

4. Kriteriengeleitete Ergebnisse zur Schulführung

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

- Dimension 8 «Gestalten von Entscheidungsprozessen»
- Dimension 10 «Umgang mit schwierigen Situationen (Probleme, Konflikte, Krisen)»
- Dimension 16 «Sich führen lassen / Akzeptanz von Führung»

Die Fremdeinschätzung des externen Fachteams basiert auf verschiedenen Datengrundlagen. Dazu gehören schulinterne Dokumente, Gespräche mit der Schulbehörde, der Schulleitung, Lehrpersonen, weiteren Mitarbeitenden sowie Schülerinnen und Schülern, die Ergebnisse der Online-Befragungen der Lehrpersonen sowie die Selbsteinschätzungen der Vertretung der Schulbehörde, der Schulleitung und einer Lehrperson.

Der Selbsteinschätzung wird eine Fremdeinschätzung durch die externen Fachpersonen gegenübergestellt; in den anschliessenden Erläuterungen zu den einzelnen Aspekten wird auf die Fremdeinschätzung Bezug genommen.

Die Einschätzung erfolgt in vier Stufen:

Stufe 1 = Defizitstufe; Stufe 2 = elementare Entwicklungsstufe; Stufe 3 = fortgeschrittene Entwicklungsstufe; Stufe 4 = Exzellenz Stufe.

4.1. Dimension 8: «Gestaltung von Entscheidungsprozessen»

Leitsatz: Prozesse der Entscheidungsfindung verlaufen transparent. Sie gewährleisten einerseits sachlich gute Entscheidungen und andererseits eine hohe Akzeptanz der Entscheidungen bei den Betroffenen.

	Defizitstufe	Elementare Entwicklungsstufe	Fortgeschrittene Entwicklungsstufe	Excellence-Stufe
Selbsteinschätzung durch die Schule				SL/GR/LP
Fremdeinschätzung durch das Fachteam			X	

SL = Schulleitung; GR = Vertretung Gemeinderat; LP = Vertretung Lehrpersonen

Erläuterungen:

Entscheidungsbereitschaft / -verhalten

- Für die Schulleiterin ist es zentral, dass Entscheidungen auf einer gemeinsam getragenen pädagogischen Grundlage beruhen. Deshalb ist es ihr ein Anliegen, zunächst gemeinsame Werte zu klären und pädagogische Schwerpunkte festzulegen, bevor das Schulprogramm überarbeitet wird. Dadurch kann sie sicherstellen, dass Entscheidungen an übergeordneten Zielen ausgerichtet sind.
- Der Schulleiterin wird in den Gesprächen attestiert, dass sie Entscheidungen rechtzeitig bzw. zeitnah und nach sorgfältiger Abwägung von Vor- und Nachteilen trifft. Beispielsweise im Themenfeld «Mehrjahrgangsklassen» befindet sich die Schule in der konzeptionellen Vorarbeit. Die Schulleiterin hat frühzeitig transparent gemacht, dass an der Schule voraussichtlich mit Ressourcenkürzungen zu rechnen ist. In diesem Zusammenhang hat sie offen kommuniziert, dass eine entsprechende Organisationsform diskutiert werden muss, um vorhandene Ressourcen künftig gezielter einzusetzen.
- Schriftliche Umfragen haben ergeben, dass Eltern ein erhöhtes Bedürfnis nach Mitbestimmung haben. Die Schulleiterin nimmt diese Rückmeldungen ernst und prüft geeignete Formen der Beteiligung. Sie setzt sich momentan mit der Idee eines Elternrats auseinander, um die Interessen der Eltern systematischer einzubeziehen.

Vorbereitung von Entscheidungsprozessen

- Grundsätzlich legt die Schulleiterin grossen Wert auf frühzeitige Transparenz, auch wenn ihr bewusst ist, dass die offene Kommunikation im Kollegium vereinzelt Verunsicherung auslösen kann, etwa bei strukturellen Veränderungen wie der Einführung von Mehrjahrgangsklassen. Diese frühe Thematisierung hilft, gemäss Schulleiterin, offene Fragen und mögliche Handlungsoptionen rechtzeitig sichtbar zu machen und gemeinsam zu reflektieren.

- Die Schulleiterin gestaltet Entscheidungsprozesse so, dass vor wichtigen Beschlüssen gezielt Informationen eingeholt und unterschiedliche Perspektiven einbezogen werden. So hat sie vor der Festlegung der Dauer der Projektwoche die Meinungen der Lehrpersonen über «Padlet» gesammelt und in den weiteren Entscheidungsprozess einfließen lassen. Damit werden Grundlagen für die anschliessende Entscheidung gelegt.
- Zur Unterstützung der gemeinsamen Orientierung nutzt die Schulleiterin im Lehrerzimmer ein «Kanban-Board». Dieses macht laufende Entwicklungen, Zuständigkeiten, Zeitpläne sowie anstehende Entscheidungspunkte sichtbar. Auf diese Weise werden Abhängigkeiten und Voraussetzungen für die Umsetzung von Entscheidungen geklärt und der Gesamtprozess für Beteiligte nachvollziehbar strukturiert und vorbereitet.

Einbezug der Betroffenen in den Entscheidungsprozess

- Die schriftlichen Befragungen und Interviews zeigen deutlich, dass die Mitarbeitenden mit der Art, dem Umfang und dem Ausmass ihres Einbezugs in Entscheidungsprozesse sehr zufrieden sind. Sie erleben die Beteiligung als ernst gemeint, transparent und angemessen auf die jeweiligen Themen abgestimmt.
- In Teamsitzungen, Arbeitsgruppen und pädagogischen Fachgruppen haben Lehrpersonen regelmässig die Möglichkeit, ihre Sichtweisen einzubringen. Dabei können sie sowohl bei grundsätzlichen Fragen, etwa zur pädagogischen Grundhaltung, als auch innerhalb klar definierter Rahmenbedingungen bei konkreten Vorhaben mitwirken, beispielsweise bei der Gestaltung gemeinsamer Aktivitäten wie den Adventfenstern.

Transparenz von Entscheidungsprozessen

- Newsletter, der interaktive Austausch über «Padlet» und die Teamsitzungen sichern aus Sicht der Lehrpersonen einen verlässlichen Informationsfluss. Gemäss allen Befragten gelingt es der Schulleiterin gut, ihre Entscheidungen nachvollziehbar zu begründen und verständlich zu kommunizieren, indem sie den Mitarbeitenden die Hintergründe, Zielsetzungen und Zusammenhänge erläutert.
- Die Schulleiterin arbeitet an einer sinnvollen Formalisierung der Entscheidungsprozesse, um die gelebte Praxis des Schulalltags schriftlich festzuhalten und damit die Transparenz und Verlässlichkeit weiter zu stärken. Gleichzeitig ist allen Beteiligten bewusst, dass in bestimmten Situationen Entscheidungen situativ und unter Zeitdruck getroffen werden müssen und eine Einbeziehung nicht immer gleich möglich und vorgesehen ist.

Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen

- In allen Gesprächen sowie in der schriftlichen Befragung zeigt sich, dass das Kollegium die getroffenen Entscheidungen mitträgt. Mitarbeitende erleben den Entscheidungsfindungsprozess als schlüssig und stimmig.

Quellen: Interviews Gemeinderätin, Schulleitung, Lehrpersonen, weitere Mitarbeitende; schriftliche Befragung Lehrpersonen

4.2. Dimension 10: «Umgang mit schwierigen Situationen (Probleme, Konflikte, Krisen)»

Leitsatz: Schwierige Situationen (Probleme, Konflikte, Krisen) werden rechtzeitig erkannt, offene angesprochen und mit Hilfe von situationsbezogener Analyse und kreativer Lösungsfindung wirksam angegangen.				
	Defizitstufe	Elementare Entwicklungsstufe	Fortgeschrittene Entwicklungsstufe	Excellence-Stufe
Selbsteinschätzung durch die Schule			GR	SL/LP
Fremdeinschätzung durch das Fachteam			X	

SL = Schulleitung; GR = Vertretung Gemeinderat; LP = Vertretung Lehrpersonen

Erläuterungen:

Einstellung gegenüber schwierigen Situationen

- Alle Gespräche zeigen, dass, wenn schwierige Situationen auftreten, diese aktiv angegangen werden. Lehrpersonen berichten, dass die Schulleiterin aufmerksam gegenüber möglichen Problemen ist und ein offenes Ohr für Rückmeldungen und Anliegen im Zusammenhang mit schwierigen Situationen hat. So konnte beispielsweise für eine erste Klasse mit einem besonders anspruchsvollen Kind zeitnah eine geeignete Unterstützungslösung gefunden und umgesetzt werden. Dadurch wurde die Lehrperson entlastet und der Unterricht stabilisiert.
- Lehrpersonen schätzen, dass sie sich mit kleinen wie grossen Problemen an die Schulleiterin wenden können. Für den Umgang mit schwierigen Situationen orientiert man sich am impliziten Grundsatz, dass man nicht allein dasteht, sondern Probleme gemeinsam angegangen werden.
- Nach herausfordernden Situationen reflektiert die Schulleiterin mit den beteiligten Lehrpersonen das Vorgehen und leitet daraus mögliche Verbesserungen für zukünftige Abläufe ab. Auf diese Weise können schwierige Situationen als Quelle des Lernens und der Entwicklung genutzt werden.

Problemlöseverhalten / Problemlöseprozesse

- Lehrpersonen berichten, dass die Schulleiterin in schwierigen Situationen – beispielsweise bei anspruchsvollen Elterngesprächen – unterschiedliche Perspektiven berücksichtigt und gemeinsam nach Ursachen und tragfähigen Lösungen sucht, ohne Schuldzuweisungen vorzunehmen.
- Zur Unterstützung dieses Vorgehens bestehen geeignete Instrumente, klare Informationswege und feste Kommunikationsgefässe, die ein frühzeitiges Erkennen herausfordernder Situationen ermöglichen. So wurden im vergangenen Schuljahr Supervisionen durchge-

führt, in denen anspruchsvolle Situationen eingebracht und gemeinsam besprochen werden konnten. Zusätzlich wurde eine externe Fachperson beigezogen, die insbesondere neue Lehrpersonen bei auftretenden Schwierigkeiten unterstützte.

- Im laufenden Schuljahr wird auf diese beiden Gefässe verzichtet, da viele Lehrpersonen der Ansicht sind, dass der rasche informelle Austausch sowie die bestehenden Strukturen, wie die Stufensitzungen der Kindergartenlehrpersonen oder Teamsitzungen, ausreichend Raum bieten, um herausfordernde Situationen zu thematisieren und zu besprechen.

Umgang mit gravierenden Problemen und Konflikten

- Gravierende Probleme und Konflikte werden von der Schulleiterin erkannt und angegangen. Dabei setzt sie Prioritäten und handelt ruhig und zielgerichtet. Aus Sicht der Schulführung und der Lehrpersonen tragen das gegenseitige Vertrauen sowie die gelebte Fehlerkultur wesentlich dazu bei, dass Schwierigkeiten offen angesprochen und rechtzeitig aufgegriffen werden können. So führte beispielsweise eine anspruchsvolle Situation in der letztjährigen 6. Klasse dazu, dass die Schulleiterin kurzfristig mit allen an der Klasse beteiligten Lehrpersonen zusammenkam, um die Situation gemeinsam zu besprechen und geeignete Massnahmen zu entwickeln.

Zufriedenheit des Kollegiums mit der schulinternen Problemlösekultur

- In allen Gesprächen sowie in der schriftlichen Befragung zeigt sich, dass das Kollegium zufrieden ist mit der Art und Weise, wie die Schulleiterin Probleme angeht und sich konstruktiv für Lösungen engagiert. Besonders betont wird, dass die Schulleiterin die Lehrpersonen in herausfordernden Situationen, etwa bei Elterngesprächen, unterstützt und ihnen den Rücken stärkt. Zugleich ist das Vertrauen, bei Problemen die vorgesetzte Stelle niederschwellig anzusprechen, vorhanden. Lehrpersonen fühlen sich ermutigt, Fehler offen einzugestehen, und nehmen die Schulleiterin dabei als wohlwollend und zukunftsorientiert wahr, mit dem Blick darauf, wie sich Vorgehensweisen künftig verbessern lassen.
- Neben der Zufriedenheit mit der Problemlösungskompetenz der Schulleiterin fühlen sich die Lehrpersonen auch vom Kollegium unterstützt. Betont wird die Haltung des Hinschauens und des gemeinsamen Angehens von Herausforderungen.

Quellen: Interviews Gemeinderätin, Schulleitung, Lehrpersonen, weitere Mitarbeitende; Beobachtung; schriftliche Befragung Lehrpersonen

4.3. 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.

	Defizitstufe	Elementare Entwicklungsstufe	Fortgeschrittene Entwicklungsstufe	Excellence-Stufe
Selbsteinschätzung durch die Schule			SL/LP	GR
Fremdeinschätzung durch das Fachteam			X	

SL = Schulleitung; GR = Vertretung Gemeinderat; LP = Vertretung Lehrpersonen

Erläuterungen:

Akzeptanz von Vorgaben und Rahmenbedingungen der Schulführung

- In den Gesprächen mit der Schulführung sowie den Lehrpersonen wird deutlich, dass nach den Personalwechseln im August 2024 eine grosse Veränderung bezüglich Akzeptanz der Führung wahrgenommen wird. Themen und Regelungen werden gemeinsam mit dem Kollegium bearbeitet. Die Lehrpersonen bringen ihre Sichtweisen ein und orientieren sich in ihrer Arbeit an den gemeinsam vereinbarten Beschlüssen.
- Aus Sicht der Lehrpersonen zeigt sich diese Orientierung an bestehenden Vereinbarungen beispielsweise darin, dass Absprachen zum Französischunterricht getroffen oder Hausaufgabenregelungen an Elternabenden thematisiert werden. Ausserdem kommt es gemäss Lehrpersonen vor, dass man sich im informellen Austausch, etwa beim Mittagessen, gegenseitig auf geltende Abmachungen hinweist.

Übernahme von Aufgaben und Verantwortung / Mittragen schulorganisatorischer Prozesse

- Im Kollegium gibt es eine hohe Bereitschaft zur Übernahme von Aufgaben im Dienste der ganzen Schule. Neben der Übernahme von Ämtern engagieren sich viele Lehrpersonen in Projekt- oder Arbeitsgruppen. Die Verteilung der Aufgaben erfolgt im Rahmen einer Teamsitzung. Lehrpersonen berichten, dass sich im Vergleich zu früher heute viele Kolleginnen und Kollegen freiwillig für Aufgaben melden. Teilweise wendet sich die Schulleiterin gezielt an einzelne Lehrpersonen, die sie für bestimmte Aufgaben als geeignet einschätzt. Die angesprochenen Lehrpersonen nehmen diese Anfragen in der Regel an und beteiligen sich an der entsprechenden Aufgabenbearbeitung, beispielsweise bei der Ausarbeitung des Konzepts für den Atelierunterricht.
- Das positive Arbeitsklima und das Gefühl, gemeinsame an einem Strang zu ziehen, motivieren die Lehrpersonen laut eigener Aussage, bereitwillig zusätzliche Aufgaben zu über-

nehmen und sich für das Wohl der Schule einzusetzen. So beteiligen sie sich auch freiwillig an externen Anfragen, etwa im Rahmen der «Iffelen» (leuchtende Kopfbedeckungen beim Adventumzug) oder beim Adventssingen im Dorf.

Aktives Einlassen auf Impulse der Schulführung / Mitwirkung an der Entscheidungsfindung

- Die Lehrpersonen setzen sich aktiv mit Impulsen zu Schul- und Unterrichtsentwicklung auseinander und zeigen eine hohe Bereitschaft, sich an entsprechenden Arbeiten zu beteiligen. So engagieren sich Lehrpersonen neben der Entwicklung, den Eltern durch Angebote wie den Besuchstag verstärkt Einblicke in den Schulalltag zu ermöglichen, beispielsweise in der pädagogischen Fachgruppe. Derzeit liegen die Schwerpunkte auf dem Fach Deutsch und der Beurteilung. Die Fachgruppe entwickelt dabei Grundsätze, die anschliessend im Kollegium zur Diskussion gestellt werden.
- In allen Gesprächen zeigt sich, dass das Kollegium neuen Entwicklungen aufgeschlossen gegenübersteht und ein starkes Interesse daran hat, sich aktiv einzubringen. Die Lehrpersonen übernehmen diese Verantwortung, sobald entsprechende Gelegenheiten geboten werden, etwa in Teamsitzungen oder pädagogischen Sitzungen, und bringen sich dort aktiv ein.

Konstruktives Verhalten bei Auffassungsdifferenzen

- Die Lehrpersonen verhalten sich den Entscheidungen der Schulleitung gegenüber loyal, selbst wenn diese nicht mit der eigenen Meinung übereinstimmen. Diese Haltung gründet einerseits auf der Erfahrung, regelmässig in Entscheidungsprozesse einbezogen zu sein, und andererseits darauf, die Hintergründe von Entscheidungen nachvollziehen zu können – beispielsweise bei der Verschiebung eines Weiterbildungstages.
- Auf Grundlage ihrer bisherigen Erfahrungen vertrauen die Lehrpersonen zudem darauf, dass Entscheidungen im Interesse der gesamten Schule getroffen werden. Sie bringen sich gleichzeitig mit kritischen Rückmeldungen ein, wenn sie dies als notwendig erachten. Die Rolle der Schulleitung als wahrnehmende und durchsetzende Instanz wird auch bei Meinungsverschiedenheiten anerkannt, und die Lehrpersonen stehen insgesamt hinter ihr.

Quellen: Interviews Gemeinderätin, Schulleitung, Lehrpersonen, weitere Mitarbeitende; schriftliche Befragung Lehrpersonen

5. Zusammenfassende Überlegungen zur leitenden Fragestellung

Im Fokus der Nachkontrolle an der Schule Oberwil-Lieli standen die Defizite, welche in der vertieften Prüfung im Mai 2023 festgestellt wurden. Auf dieser Grundlage formulierte die Schulaufsicht Handlungsfelder, die insbesondere das Arbeitsklima sowie die Ausgestaltung schulischer Führungsprozesse betrafen.

Vor diesem Hintergrund wurden zwischen Schulaufsicht, Schulführung sowie der Fachhochschule folgende Leitfragen für die Nachkontrolle vereinbart:

Wie gelingt das Zusammenspiel zwischen Schulleitung und Lehrpersonen sowie unter den Lehrpersonen an der Schule Oberwil-Lieli in Bezug auf wichtige Führungsprozesse und im Umgang mit schwierigen Situationen?

Welche förderlichen und hinderlichen Faktoren sind dabei festzustellen und in welchem Zusammenhang stehen diese mit dem Arbeitsklima?

5.1. Allgemeiner Eindruck des Fachteams

5.1.1 Zur aktuellen Situation der Schule

Nach einer herausfordernden Zeit wurde der personelle Neubeginn bewusst als Chance genutzt, um strukturelle, pädagogische und zwischenmenschliche Entwicklungen gemeinsam voranzubringen. Dabei zeigt sich eine Schule in Bewegung, die aktuelle Herausforderungen als Anlass für gemeinsame Lern- und Entwicklungsprozesse versteht.

Ein besonderes Gewicht liegt auf dem Aufbau tragfähiger Zusammenarbeit und klarer Strukturen. Transparente Führungsprozesse, verbindliche Rahmenbedingungen und gezielte Beteiligungsmöglichkeiten fördern Orientierung, Verlässlichkeit und Akzeptanz. Gleichzeitig wird die Schule schrittweise nach aussen geöffnet.

Diese Entwicklungen zeigen sich auch im pädagogischen Bereich. Die Schule setzt sich gemeinsam mit ihrer pädagogischen Haltung auseinander und erprobt neue Angebote, die den Austausch fördern und die Schule als gemeinschaftlichen Lernraum erlebbar machen.

5.1.2 Zum Zusammenspiel und dessen Bezug auf wichtige Führungsprozesse und auf den Umgang mit schwierigen Situationen

Das Zusammenspiel zwischen Schulleitung und Lehrpersonen sowie innerhalb des Kollegiums ist insgesamt von Vertrauen, Transparenz und gemeinsamer Verantwortung geprägt. Zentrale Führungsprozesse werden nachvollziehbar gestaltet und ermöglichen eine angemessene Beteiligung der Lehrpersonen, wodurch die Akzeptanz von Entscheidungen gestärkt wird. Dadurch konnten eine gemeinsame Ausrichtung entwickelt und zentrale Entwicklungsschritte initiiert bzw. weitergeführt werden.

Die Schulleitung verbindet klare Rahmenbedingungen mit einer unterstützenden, partizipativen Haltung. Lehrpersonen erleben Gestaltungsspielräume innerhalb verbindlicher Vorgaben und bringen sich aktiv in Entwicklungsprozesse ein.

Im Umgang mit schwierigen Situationen zeigt sich eine lösungs- und lernorientierte Kultur. Schwierigkeiten werden offen angesprochen, gemeinsam reflektiert und als Anlass für Weiterentwicklung genutzt. Führung zeigt sich sowohl in der Unterstützung einzelner Personen als auch in gemeinsam getragenen Entscheidungs- und Entwicklungsprozessen, die Stabilität und Weiterentwicklung der Schule ermöglichen.

Das derzeit als sehr positiv erlebte Arbeitsklima steht in engem Zusammenhang mit diesen Führungs- und Zusammenarbeitsstrukturen und bildet eine tragfähige Grundlage für die weitere Schulentwicklung.

Die folgenden förderlichen Faktoren konkretisieren dieses Gesamtbild. Unterstützend im Übergangsprozess wirkte dabei insbesondere die konstruktive Zusammenarbeit mit Schulverwaltung und Schulbehörde.

5.2. Zum Zusammenspiel

5.2.1 Förderliche Faktoren

Vertrauensvolle, transparente und adressatengerechte Führungskommunikation

Die Schulleitung genießt im Kollegium eine hohe Akzeptanz und wird als verlässlich, transparent und unterstützend wahrgenommen. Das ausgeprägte Vertrauen zeigt sich darin, dass Entscheidungen mitgetragen werden und Anliegen offen sowie niederschwellig eingebracht werden können. Die Kommunikation auf verschiedenen Ebenen (z.B. Schulbehörde, Lehrpersonen) ist klar, zeitnah und adressatengerecht. Sie trägt zu gesicherten Informationsflüssen sowie zu einer gemeinsamen Orientierung im Schulalltag bei.

Klare Rahmensetzung bei wirksamer Partizipation

Die klaren und nachvollziehbaren Rahmenbedingungen der Schulleitung, verbunden mit verbindlichen und wirksamen Partizipationsmöglichkeiten für die Lehrpersonen, fördern Orientierung, Entscheidungsakzeptanz und gemeinsame Verantwortung. Diese Führungsstruktur trägt wesentlich zu einem stabilen und positiv erlebten Arbeitsklima bei.

Geteilte Haltung im Umgang mit Herausforderungen

Im Umgang mit Herausforderungen besteht eine geteilte Haltung, Probleme gemeinsam und lösungsorientiert anzugehen. Schwierigkeiten werden nicht individualisiert, sondern als gemeinsame Aufgabe verstanden und für Lernen und Weiterentwicklung genutzt.

Engagierte Lehrpersonen und hohe Unterstützungsbereitschaft im Kollegium

Die Lehrpersonen zeigen Engagement für die Schule und übernehmen Verantwortung über den eigenen Unterricht hinaus. Die ausgeprägte Unterstützungsbereitschaft im Kollegium fördert eine verlässliche Zusammenarbeit, stärkt den Zusammenhalt und erleichtert das gemeinsame Tragen schulischer Aufgaben.

Im Rahmen der Nachkontrolle zeigen sich derzeit keine akuten, das Arbeitsklima oder zentrale Führungsprozesse beeinträchtigenden Faktoren in Bezug auf den vereinbarten Fokus. Gleichzeitig lassen sich – im Sinne einer vorausschauenden Qualitätsentwicklung – einzelne Risiken identifizieren, deren bewusste Bearbeitung zur langfristigen Stabilisierung und Weiterentwicklung der Schule beitragen kann. Diese werden an der Schule Oberwil-Lieli bereits wahrgenommen und teilweise aufgegriffen.

5.2.2 Mögliche Risiken

Viele informelle Kontakte

Durch die Vielzahl informeller Kontakte besteht das Risiko, dass Informationen ungleich verteilt werden oder sich einzelne Personen weniger einbezogen fühlen. Eine bewusste Ergänzung informeller Austauschformen durch klar strukturierte, verbindliche Kommunikationsgefässe kann dazu beitragen, Transparenz, Verbindlichkeit und Gleichbehandlung langfristig sicherzustellen.

Hohe Ressourcenbelastung der Schulleitung

Das hohe Engagement der Schulleitung birgt das Risiko einer starken persönlichen Beanspruchung und einer Überlastung der eigenen Ressourcen. Eine gezielte Priorisierung, die weitere Klärung von Verantwortlichkeiten sowie die schrittweise Delegation ausgewählter Aufgaben können dazu beitragen, die Führungsfähigkeit nachhaltig zu sichern und die Rolle der Schulleitung langfristig zu entlasten.

Personenabhängigkeit zentraler Prozesse

Derzeit sind mehrere zentrale Prozesse noch stark an einzelne Personen gebunden. Eine weitere Strukturierung, Dokumentation und institutionelle Verankerung dieser Abläufe können die Nachhaltigkeit schulischer Entwicklungsprozesse unterstützen.