

## Zusammenarbeit von Schule und Erziehungsberechtigten

Orientierungsraster für die Schulentwicklung und Schulevaluation  
an den Volksschulen des Kantons Basel-Landschaft

November 2019



## Inhalt

Einleitung .....	3
Die 5 Dimensionen zur Beurteilung der Zusammenarbeit von Schule und Erziehungsberechtigten im Überblick .....	4
<i>Dimensionen – Leitsätze – Qualitätsstufen, Aspekte und Indikatoren</i>	
1. Strategische Grundlagen und Grundhaltungen .....	5
2. Steuerung, Koordination, Unterstützung durch die Schulleitung .....	8
3. Gestaltung der Kontakte mit Erziehungsberechtigten: Ebene Schulleitung/Schule .....	11
4. Gestaltung der Kontakte mit Erziehungsberechtigten: Ebene Lehrperson/Klasse .....	14
5. Umgang mit Rückmeldungen, Beschwerden und Konflikten .....	18

### Disclaimer:

Dieser Orientierungsraster wurde vor der Inkraftsetzung der neuen Führungsstrukturen erarbeitet und enthält demzufolge eine stellenweise veraltete Begrifflichkeit zu Führungsorganen und deren Aufgabenteilung. Die aktuellen Bezeichnungen und Regelungen finden sich im teilrevidierten Bildungsgesetz (vgl. Systematische Gesetzes-Sammlung: SGS 640 Bildungsgesetz, in Kraft ab 01.08.2024)

## Einleitung

Der Orientierungsraster «Zusammenarbeit von Schule und Erziehungsberechtigten» versteht sich als Hilfestellung für die Entwicklungs- und Evaluationsarbeiten an den Volksschulen im Kanton Basel-Landschaft. Mit diesem Instrument macht die Bildungs-, Kultur- und Sportdirektion des Kantons Basel-Landschaft die wichtigsten normativen Erwartungen bekannt, an denen sich die Schule orientieren soll. Der Verband Basellandschaftlicher Gemeinden (VBLG) unterstützt die Einführung und den Einsatz dieser Orientierungsraster ausdrücklich.

Orientierungsraster haben Empfehlungscharakter: Sie möchten den Schulen aufzeigen, welches die wünschenswerten Ziele und die leitenden Werte in den beschriebenen Entwicklungsfeldern sind. Die Schule kann sie einsetzen, um zu erkennen, wo sie im Entwicklungsprozess steht (Standortbestimmung) und wo sie gezielte Massnahmen zur Verbesserung und (Weiter-)Entwicklung einleiten sollte. Auf diese Weise erhält die Schule eine Planungs- und Entscheidungsgrundlage für die weitere Umsetzung der aktuellen Entwicklungsvorhaben.

Der vorliegende Orientierungsraster enthält eine Fülle von Ansprüchen an die Praxisgestaltung. Damit er die ihm zugedachte Unterstützungsfunktion erfüllen kann, sind verschiedene Hinweise – insbesondere zur inhaltlichen Reduzierung und thematischen Fokussierung – zu beachten.

Unter dem Begriff der Schulführung sind grundsätzlich immer Schulrat und Schulleitung zu verstehen. Aussagen in Klammern sind oftmals Beispiele für vorangehende Sachverhalte. Sie dienen der Veranschaulichung bzw. Konkretisierung.

Alle weiteren Hinweise sind in der Broschüre «Einführung» zu den verschiedenen Orientierungsrastern beschrieben.

Der Orientierungsraster «Zusammenarbeit von Schule und Erziehungsberechtigten» ist nach der folgenden Struktur aufgebaut:

### Dimensionen und Aspekte

### Leitende Qualitätsansprüche (Leitsätze)

### Vierstufige Qualitätsbeschreibungen (Indikatoren)

#### ■ Dimensionen und Aspekte

Das jeweilige Thema («Entwicklungsfeld») wird zunächst aufgegliedert in mehrere Teilthemen, von denen angenommen wird, dass sie in der Praxis als wahrnehmungs- und handlungsleitende Kategorien hilfreich sein können. Diese Teilthemen («Dimensionen») werden wiederum in Unterthemen («Aspekte») aufgegliedert. Eine Dimension setzt sich somit aus mehreren Aspekten zusammen.

#### ■ Leitende Qualitätsansprüche (Leitsätze)

Zu jeder Dimension wird ein Leitsatz festgelegt, der als normativer Orientierungspunkt für die Praxisgestaltung dient. Diese Leitsätze sollen auf einer übergeordneten, relativ abstrakten Ebene deutlich machen, was von einer «guten Schule» im betreffenden Praxisfeld erwartet wird und was somit ein sinnvolles Entwicklungsziel im Prozess der lokalen Schulentwicklung sein könnte.

#### ■ Vierstufige Qualitätsbeschreibungen (Indikatoren)

Zu jedem Leitsatz werden Indikatoren auf vier verschiedenen Entwicklungsstufen beschrieben, wobei die zur jeweiligen Dimension gehörigen Aspekte zur Gliederung dienen. Die dritte Stufe verdeutlicht, was die Umsetzung des Leitsatzes auf einer konkreteren Ebene bedeutet. Evaluationstechnisch gesprochen handelt es sich um Indikatoren, an denen man eine gute Praxis im Sinne des Leitsatzes erkennen kann.

# Die 5 Dimensionen zur Beurteilung der Zusammenarbeit von Schule und Erziehungsberechtigten im Überblick

## 1. Strategische Grundlagen und Grundhaltungen

- Stellenwert der Zusammenarbeit von Schule und Erziehungsberechtigten
- Offenheit für Kontakte mit Erziehungsberechtigten; Ernstnehmen der Erziehungsberechtigten
- Umgang mit der Heterogenität der Erziehungsberechtigten (Respektierung von Verschiedenheit)
- Positionierung im Spannungsfeld von Abgrenzung und Einbezug

## 2. Steuerung, Koordination, Unterstützung durch die Schulleitung

- Aufgaben und Zuständigkeiten für die Zusammenarbeit von Schule und Erziehungsberechtigten
- Schulweite Festlegung zum Einbezug der Erziehungsberechtigten
- Unterstützung der Lehrpersonen durch die Schulleitung/Bereitstellung von Ressourcen für die Zusammenarbeit mit Erziehungsberechtigten
- Qualifizierungsmöglichkeiten (individuelle und schulinterne Weiterbildung)

## 3. Gestaltung der Kontakte mit Erziehungsberechtigten: Ebene Schulleitung/Schule

- Information der Erziehungsberechtigten über gesamtschulische Belange durch die Schulleitung
- Umgang mit Gesuchen und Anliegen der Erziehungsberechtigten durch die Schulleitung/den Schulrat
- Beratung der Erziehungsberechtigten; Weitervermittlung in besonderen Situationen
- Beteiligung der Erziehungsberechtigten am Schulleben

## 4. Gestaltung der Kontakte mit Erziehungsberechtigten: Ebene Lehrperson/Klasse

- Information der Erziehungsberechtigten über das Kind und seine Bedürfnisse durch die Lehrpersonen
- Umsetzung der Kontakte mit Erziehungsberechtigten durch die Lehrperson
- Umgang mit Gesuchen und Anliegen der Erziehungsberechtigten durch die Lehrpersonen
- Information/Kommunikation zur Lernunterstützung durch die Erziehungsberechtigten
- Information/Kommunikation bei anstehenden Promotions- und Übertrittsentscheidungen

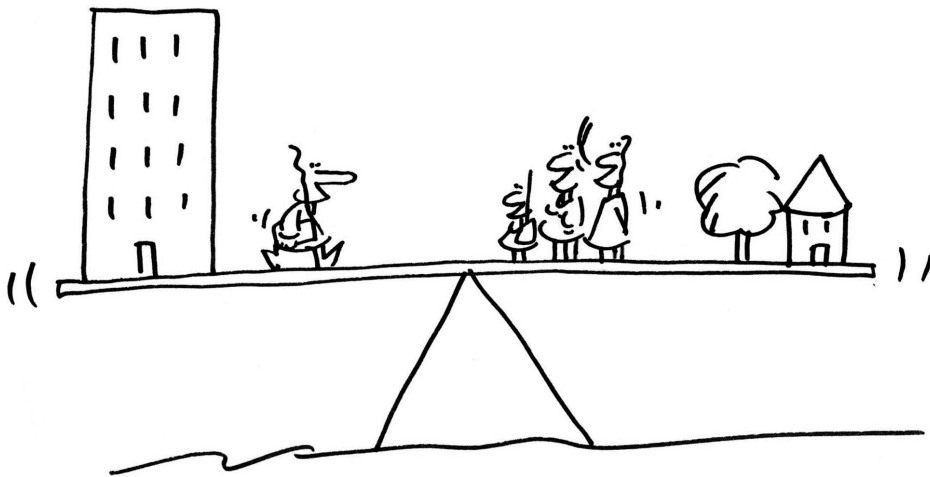
## 5. Umgang mit Rückmeldungen, Beschwerden und Konflikten

- Einholen von Rückmeldungen der Erziehungsberechtigten
- Bearbeitung und Nutzung von Rückmeldungen der Erziehungsberechtigten
- Umgang mit Beschwerden und Konflikten
- Verhalten und Einstellungen der Schulleitung, von Lehr- und Fachpersonen bei Problemen und Konflikten mit Erziehungsberechtigten

# 1.

## Strategische Grundlagen und Grundhaltungen

Schulleitung und Lehrpersonen verstehen die Zusammenarbeit mit den Erziehungsberechtigten als eine substanzielle Aufgabe der Schule. Die Erziehungsberechtigten werden als wichtige Partner ernst genommen – unabhängig von ihrer sozialen, kulturellen oder ethnischen Herkunft. Die Zusammenarbeit zwischen Schule und Erziehungsberechtigten ist institutionell gut verankert, in wichtigen Punkten schulweit geregelt und vom Kollegium gut akzeptiert. Das mit der Zusammenarbeit von Schule und Erziehungsberechtigten verbundene Spannungsfeld von Eingehen auf Ansprüche der Erziehungsberechtigten versus entlastender Abgrenzung gegenüber den Anforderungen/Erwartungen der Erziehungsberechtigten wird bewusst in die Gestaltung und Reflexion der Zusammenarbeit mit Erziehungsberechtigten einbezogen.



## Defizitstufe

## Elementare Entwicklungsstufe

## Fortgeschrittene Entwicklungsstufe

## Excellence-Stufe

### 1.1 Stellenwert der Zusammenarbeit von Schule und Erziehungsberechtigten

- Aus Sicht von Schulleitung und Lehrpersonen ist die Zusammenarbeit zwischen Schule und Erziehungsberechtigten kein relevantes Thema und keine gemeinsame Aufgabe der Schule bzw. des Kollegiums. Die Gestaltung der Kontakte mit Erziehungsberechtigten wird den einzelnen Lehrpersonen überlassen.
- Es fehlen eine gemeinsam getragene Vorstellung zu einer wünschenswerten Kooperation von Schule und Erziehungsberechtigten sowie Absprachen und Verbindlichkeiten, an denen sich v. a. Lehrpersonen (und Erziehungsberechtigte) bei der Gestaltung ihrer Zusammenarbeit orientieren können.
- Die Zusammenarbeit zwischen Schule und Erziehungsberechtigten bzw. die Praxis der Kontakte mit Erziehungsberechtigten ist stark geprägt vom Engagement der einzelnen Führungs-, Lehr- und Fachpersonen und wird entsprechend unterschiedlich praktiziert. Die Einstellungen zur Arbeit mit Erziehungsberechtigten im Kollegium ist recht heterogen; insgesamt überwiegt eine befürwortende Grundhaltung.
- Auf Schulebene gibt es einzelne verbindliche Vorgaben zur Gestaltung der Kontakte mit Erziehungsberechtigten (Minimalanforderungen) sowie bilaterale Absprachen unter Lehrpersonen.
- Schulleitung und Lehrpersonen verstehen die Zusammenarbeit zwischen Schule und Erziehungsberechtigten als eine wichtige Aufgabe, die sowohl auf individueller wie auch auf institutioneller Ebene verankert ist. Gefässe sind eingerichtet, Zuständigkeiten und Verbindlichkeiten sind geregelt.
- Es bestehen Grundsätze bzw. Leitlinien mit realistischen Zielen für die Zusammenarbeit mit den Erziehungsberechtigten. Diese haben im Kollegium eine hohe Akzeptanz und werden von Schulleitung und Lehrpersonen in der Praxis konsequent umgesetzt.
- Es besteht ein umfassendes Konzept<sup>1)</sup> mit Aussagen zu allen wichtigen Aspekten der Zusammenarbeit von Schule und Erziehungsberechtigten, welches regelmässig überprüft, bezüglich der Umsetzung evaluiert und bei Bedarf angepasst wird.
- Es werden Befragungen und Gespräche durchgeführt, die zeigen, dass sich die Zusammenarbeit zwischen Schule und Erziehungsberechtigten positiv auf das Lern-, Arbeits- und Sozialverhalten der Kinder auswirkt.

### 1.2 Offenheit für Kontakte mit Erziehungsberechtigten; Ernstnehmen der Erziehungsberechtigten

- Führungs-, Lehr- und Fachpersonen stehen der Zusammenarbeit mit Erziehungsberechtigten eher kritisch bis ablehnend gegenüber. Es herrscht eine Grundstimmung, in welcher Kontakte mit Erziehungsberechtigten als Belastung und Rückmeldungen von Erziehungsberechtigten als unstatthafte Einmischung erlebt werden. Die Ansprüche und Bedürfnisse der Erziehungsberechtigten werden nicht ernst genommen.
- Erziehungsberechtigte fühlen sich nicht ernst genommen und vermeiden Kontakte mit Lehrpersonen. Anstösse von Erziehungsberechtigten werden seitens der Schule nicht zur Reflexion und Weiterentwicklung genutzt. Erziehungsberechtigte fühlen sich teilweise auf die Rolle von Befehlsempfangenden reduziert.
- Die Gestaltung der Kontakte mit Erziehungsberechtigten beschränkt sich auf das Notwendige, insbesondere auf den Austausch wichtiger Informationen. Dafür übernimmt die Schule die Verantwortung.
- Für weitergehende Kontakt- und Informationsbedürfnisse wird die Initiative primär bei den Erziehungsberechtigten gesehen; entsprechende Initiativen werden von der Schule bereitwillig aufgegriffen.
- Für Schulleitung und Kollegium sind die Erziehungsberechtigten wichtige Partner. Sie begegnen den Erziehungsberechtigten mit Interesse, Offenheit und Entwicklungsbereitschaft. Die Erziehungsberechtigten fühlen sich in ihren Anliegen, mit ihren Fragen und ihrer Kritik ernst genommen.
- Der Schule gelingt es, eine gute Balance zu finden zwischen dem Eingehen auf Anliegen und verständnisvoller Abgrenzung gegenüber unangemessenen Ansprüchen der Erziehungsberechtigten.
- Die Schule lebt eine «Willkommenskultur», in der ein offener, authentischer und wertschätzender Umgang mit den Erziehungsberechtigten selbstverständlich ist. Diese Willkommenskultur zeigt sich unter anderem auch in der Gestaltung der Gebäude und Räume (z. B. besucherfreundliches Orientierungssystem, Empfangsbereich, Besprechungszimmer).
- Die stetige Verbesserung/Weiterentwicklung der Zusammenarbeit von Schule und Erziehungsberechtigten ist ein spürbares Anliegen der Führungs-, Lehr- und Fachpersonen.

1) Ein Konzept enthält strategische Festlegungen (z. B. leitende Werte und Ziele), Angaben über Realisierungsschritte und -mittel (z. B. Prozessbeschreibungen, Methoden und Instrumente) sowie Hinweise zu vorgesehenen Evaluations-, Entwicklungs- und Problemlöseverfahren.

## Defizitstufe

## Elementare Entwicklungsstufe

## Fortgeschrittene Entwicklungsstufe

## Excellence-Stufe

### 1.3 Umgang mit der Heterogenität der Erziehungsberechtigten (Respektierung von Verschiedenheit)

- Die Kontakte der Schule richten sich an der homogenen Vorstellung von «schulnah» sozialisierten Erziehungsberechtigten aus.
- Erziehungsberechtigte fühlen sich wenig akzeptiert und trauen sich nicht, eigene Anliegen/Ansprüche vorzubringen. Gegenüber Ansprüchen von Erziehungsberechtigten herrscht eine Abwehrhaltung vor (Einflussnahme von Laien in ein Geschäft, von dem sie nichts verstehen).
- Einige Lehrpersonen sorgen sich darum, die Unterschiedlichkeit der soziokulturellen Hintergründe der Erziehungsberechtigten zu berücksichtigen und bei der Gestaltung von Anlässen (z. B. Elternabenden) einzubeziehen.
- An der Schule herrscht die Einstellung, dass der Einbezug der Erziehungsberechtigten ihren unterschiedlichen soziokulturellen Hintergründen gerecht werden sollte (unterschiedliche Ansprüche von bildungsnahen vs. bildungsfernen Erziehungsberechtigten). Die Umsetzung ist erst ansatzweise realisiert.
- Die unterschiedlichen soziokulturellen Hintergründe der Erziehungsberechtigten werden bei der Zusammenarbeit bewusst berücksichtigt. Es wird Wert darauf gelegt, dass sich alle Erziehungsberechtigten – unabhängig von ihrer sozialen, kulturellen oder ethnischen Herkunft – willkommen und mit ihren unterschiedlichen Anliegen gleichwertig behandelt fühlen.
- Die Schule sorgt sich aktiv und systematisch darum, allen Erziehungsberechtigten die Kontaktaufnahme zu erleichtern. In der Zusammenarbeit mit fremdsprachigen Erziehungsberechtigten ist der Einbezug von interkulturellen Dolmetscherinnen und Dolmetschern selbstverständlich.
- Die Vielfalt der individuellen Lebenswelten und Fähigkeiten der Erziehungsberechtigten wird im Schul- und Unterrichtsalltag gezielt genutzt (z. B. bei der Berufswahl, bei der Unterstützung bei Schul- und Klassenprojekten, der Förderung der Schulgemeinschaft, schulischen Anlässen, Schulfesten).
- An der Schule herrscht ein Klima des verständnisvollen Umgangs mit der Unterschiedlichkeit/Verschiedenheit der Erziehungsberechtigten (soziale, kulturelle oder ethnische Herkunft, Geschlecht, Sprache, Religion, Hautfarbe, Wertvorstellungen, Weltanschauung).

### 1.4 Positionierung im Spannungsfeld von Abgrenzung und Einbezug

- Abgrenzung gegenüber den Erziehungsberechtigten steht im Vordergrund. Erziehungsberechtigte werden tendenziell als «Bedrohung» wahrgenommen, weil ihre Ansprüche aus Sicht der Schule nicht berechtigt sind (Erziehungsberechtigte als Anwalt ihres eigenen Kindes ohne Berücksichtigung des Gesamtinteresses). Man versucht, die Ansprüche der Erziehungsberechtigten konsequent abzuwehren.
- Einbezug und Mitwirkung der Erziehungsberechtigten wird unreflektiert und dogmatisch ins Zentrum gesetzt. Eine Abgrenzung gegenüber unangemessenen Ansprüchen der Erziehungsberechtigten ist nicht erkennbar. Dies führt dazu, dass sich Lehrpersonen durch die vielen Ansprüche der Erziehungsberechtigten überfordert fühlen und letztlich auch die legitimen Erwartungen der Erziehungsberechtigten nicht mehr zu erfüllen vermögen.
- Rechte und Pflichten der Erziehungsberechtigten werden adressatengerecht kommuniziert. Es wird darauf geachtet, dass die Erziehungsberechtigten ihre Ansprüche in einem sinnvollen Mass einbringen können.
- Negative Erfahrungen mit Kontakten (unrealistische Ansprüche der Erziehungsberechtigten, unangemessene «Einmischungsversuche») werden als Einzelfälle erkannt, ohne dass die generelle Bereitschaft zu offenen Kontakten mit Erziehungsberechtigten dadurch in Frage gestellt wird.
- Schulleitung, Lehr- und Fachpersonen gehen bewusst um mit dem Spannungsfeld «Ernstnehmen der unterschiedlichen Ansprüche der Erziehungsberechtigten» und «Abgrenzung gegenüber überbordenden und unrealistischen Ansprüchen» (z. B. bezüglich individueller Förderung und Lernerfolgsgarantien, Übertritt).
- Den Schulverantwortlichen (Schulrat, Schulleitung, Lehrpersonen) gelingt es, bei aktuellem Abgrenzungsbedarf gegenüber den Erziehungsberechtigten die Haltung, die Möglichkeiten und den Auftrag der Schule verständlich und nachvollziehbar zu machen. Dies trägt dazu bei, dass Eskalationen vermieden werden können.
- Es gibt interne Schulungsangebote, in welchen gelernt wird, wie man in schwierigen Situationen wertschätzend, aber unmissverständlich kommunizieren kann und wie man mit unrealistischen Ansprüchen der Erziehungsberechtigten umgehen kann.
- Die Schule sorgt dafür, dass die unterschiedlichen Bilder von Erziehungsberechtigten (Rolle der Erziehungsberechtigten im Zusammenspiel mit dem Bildungsauftrag der Schule) regelmässig thematisiert und zu einer gemeinsamen Auffassung konsolidiert werden.

## 2.

### Steuerung, Koordination, Unterstützung durch die Schulleitung

In der Schule gibt es ein gutes, funktionsfähiges Zusammenspiel im Bereich der Kontakte mit Erziehungsberechtigten, wobei ein Gleichgewicht zwischen fixierten Regelungen (Ebene der Schule) und individuellen Gestaltungsräumen (Ebene der einzelnen Lehrpersonen) besteht. Die Lehrpersonen fühlen sich in der Praxis der Zusammenarbeit von Schule und Erziehungsberechtigten von der Schulleitung gut unterstützt und durch Qualifizierungsmassnahmen gefördert. In Konfliktfällen und bei auftretenden Schwierigkeiten wird der Schulleitung sowohl vonseiten der Erziehungsberechtigten wie auch vonseiten der Lehrpersonen eine glaubwürdige, klärende und vermittelnde Position zugeschrieben («sachbezogene Unparteilichkeit»/«glaubwürdige Unvoreingenommenheit»).



## Defizitstufe

## Elementare Entwicklungsstufe

## Fortgeschrittene Entwicklungsstufe

## Excellence-Stufe

### 2.1 Aufgaben und Zuständigkeiten für die Zusammenarbeit von Schule und Erziehungsberechtigten

- Aufgaben und Zuständigkeiten von Schulführung und Lehrpersonen sind kaum geklärt und expliziert. Die bestehenden Unklarheiten führen immer wieder zu Doppelspurigkeiten und Konfusionen.
- Bei den Erziehungsberechtigten herrscht wenig Klarheit über Aufgaben und Zuständigkeiten von Schulrat, Schulleitung und Lehrpersonen. Es ist ihnen nicht klar, wer für welche Fragen und Anliegen der zuständige Ansprechpartner ist (respektive die Zuständigkeiten müssen in jedem Einzelfall neu geklärt werden).
- Zuständigkeiten der einzelnen Lehr- und Fachpersonen sowie der Schulleitung bezüglich der Kontakte mit Erziehungsberechtigten sind geklärt und gegenüber den Erziehungsberechtigten kommuniziert.
- Die Erziehungsberechtigten sind darüber informiert, wie die Zuständigkeiten für welche Anliegen und Fragen verteilt sind. Die Anlaufstellen und Kontaktwege sind den Erziehungsberechtigten bekannt und werden eingehalten.
- In der Schule gibt es ein gutes, funktionsfähiges Zusammenspiel im Bereich der Kontakte mit Erziehungsberechtigten: Die Kontaktformen zwischen Schule und Erziehungsberechtigten sind ausgewogen und gut miteinander koordiniert. Die entsprechenden Aufgaben, Rollen und Zuständigkeiten sind geklärt und bewähren sich in der Praxis (keine Zuständigkeitslücken, keine Doppelspurigkeiten).
- Neben den schriftlich fixierten Regelungen gibt es Gestaltungsräume, die in gegenseitiger Absprache von Schulleitung und Lehrpersonen genutzt werden und einen lebendigen, bedarfsgerechten Kontakt zwischen Erziehungsberechtigten und Schule ermöglichen.
- Das praktizierte Angebot an Kontakten mit Erziehungsberechtigten wird periodisch evaluiert und bei Bedarf angepasst.

### 2.2 Schulweite Festlegung zum Einbezug der Erziehungsberechtigten

- Es ist ungeklärt, wie die Erziehungsberechtigten in Schul- und Unterrichtsfragen einbezogen werden, insbesondere wo und auf welche Weise die Erziehungsberechtigten auf bestimmte Entscheidungen Einfluss nehmen können. Dies führt oft zu Unstimmigkeiten und Konflikten.
- Die Schule reagiert vor allem auf Situationen, in denen Erziehungsberechtigte Druck machen und Unzufriedenheit mit einer Situation deutlich zum Ausdruck bringen. In solchen Situationen werden Regelungen ad hoc getroffen, ohne dass man sich um eine wirkliche Regelmäßigkeit der getroffenen Entscheide kümmert.
- Es gibt schulweit geltende Regelungen zur Mitwirkung von Erziehungsberechtigten. Diese entsprechen den kantonalen Vorgaben. Sie sind den Erziehungsberechtigten bekannt und werden von den Lehrpersonen in der Zusammenarbeit von Erziehungsberechtigten und Schule beachtet.
- Die schulweit geltenden Regelungen zur Mitwirkung der Erziehungsberechtigten sind sehr allgemein und offen gehalten. Dies lässt selbstständige Gestaltungsmöglichkeiten zu, führt in der Praxis aber – aufgrund von fehlenden Absprachen – auch immer wieder zu Konflikten und Koordinationsproblemen.
- Der Einbezug und die Mitwirkungsmöglichkeiten der Erziehungsberechtigten sind im Hinblick auf die (unterschiedlichen) Ansprüche der Erziehungsberechtigten und Lehrpersonen sinnvoll geregelt. Die gefundenen Regelungen haben auf beiden Seiten eine gute Akzeptanz und werden in der Praxis konsequent berücksichtigt.
- Für wichtige Problemkonstellationen im Kontext der Zusammenarbeit von Schule und Erziehungsberechtigten (z. B. bei individuellen Unterstützungsangeboten für Schüler/innen, bei der Promotion, bei der Zuweisung an andere Schulen) sind Verfahren und Verantwortlichkeiten festgelegt, welche insbesondere auch die Mitwirkung der Erziehungsberechtigten regeln.
- Der Einbezug von Erziehungsberechtigten auf Schulebene ist institutionell verankert (Elternrat, Elternforum etc.). Zu wichtigen Formen der Mitwirkung von Erziehungsberechtigten gibt es Prozessbeschreibungen mit standardisierten Abläufen und zugeschriebenen Verantwortlichkeiten, welche sich in der Praxis bewähren.
- Die institutionellen Festlegungen werden in regelmässigen Abständen auf Funktionsfähigkeit und Akzeptanz bei den Betroffenen (Erziehungsberechtigte, Lehrpersonen, Schulleitung) überprüft und bei Bedarf korrigiert.

## Defizitstufe

## Elementare Entwicklungsstufe

## Fortgeschrittene Entwicklungsstufe

## Excellence-Stufe

### 2.3 Unterstützung der Lehrpersonen durch die Schulleitung/Bereitstellung von Ressourcen für die Zusammenarbeit mit Erziehungsberechtigten

- Die Lehrpersonen fühlen sich in der Zusammenarbeit mit Erziehungsberechtigten alleingelassen. Weder eine Unterstützung durch die Schulleitung oder durch das Kollegium noch institutionell verankerte Massnahmen und Instrumente zur Erleichterung der Zusammenarbeit mit Erziehungsberechtigten werden wahrgenommen.
- Der Aufbau einer konstruktiven Zusammenarbeit mit Erziehungsberechtigten wird nicht als Führungsaufgabe (bzw. als nicht notwendig) erachtet.
- Es gibt vereinzelte Unterstützungsangebote zur Erleichterung der Zusammenarbeit mit Erziehungsberechtigten. Bei auftretenden Schwierigkeiten gibt es bilaterale Absprachen zwischen Lehrpersonen zur Lösungsfindung.
- Die Schulleitung signalisiert die Bereitschaft, bei Konfliktgesprächen und bei sich anbahnenden Schwierigkeiten die Situation zu besprechen und bei Bedarf (z. B. Mitwirkung an einem Anlass für Erziehungsberechtigte) selber einzuspringen. Es handelt sich dabei vorwiegend um Ad-hoc-Lösungen ohne institutionelle Verankerung.
- Die Lehrpersonen fühlen sich in der Zusammenarbeit mit Erziehungsberechtigten von der Schulleitung gut unterstützt. Sie sind zufrieden mit der individuellen Unterstützung und den bereitgestellten Ressourcen und Instrumenten (z. B. teaminterne Gefässe für Erfahrungsaustausch und Intervention, Beratung allgemein und für neue Lehrpersonen, Coaching, Weiterbildung, interkulturelle Dolmetscherinnen und Dolmetscher, Mediation in Konflikten).
- Erziehungsberechtigte nehmen wahr, dass die Schulleitung bei Konflikten und Unstimmigkeiten zwischen Erziehungsberechtigten und Lehrpersonen eine klärende und vermittelnde Position einnehmen kann («glaubwürdige Unvoreingenommenheit»). Der Schutz vor Verunglimpfung und ungerechtfertigten Angriffen wird sowohl gegenüber den Erziehungsberechtigten wie auch gegenüber den Lehrpersonen konsequent umgesetzt.
- Gesamtschulische Sitzungen, Konvente und das Mitarbeitendengespräch werden gezielt zur Reflexion und Weiterentwicklung der gesamtschulischen bzw. individuellen Praxis der Zusammenarbeit mit Erziehungsberechtigten genutzt.
- Die Rolle der Schulleitung im Zusammenspiel von Erziehungsberechtigten und Lehrpersonen – insbesondere in Konfliktfällen – wird regelmässig thematisiert, um eine gemeinsame, gegenseitig verständliche und akzeptierte Position zu finden.

### 2.4 Qualifizierungsmöglichkeiten (individuelle und schulinterne Weiterbildung)

- Personalentwicklungsmassnahmen zur Förderung/Unterstützung der Lehrpersonen für die Zusammenarbeit mit Erziehungsberechtigten/für die Gestaltung der Kontakte mit Erziehungsberechtigten – z. B. im Rahmen des Mitarbeitendengesprächs – sind kaum vorhanden.
- Eine thematisch fokussierte, team- und schulbezogene Weiterbildungsplanung zur Qualifizierung für die Zusammenarbeit mit Erziehungsberechtigten ist nicht vorgesehen bzw. existiert nicht.
- Die Qualifizierung (Aus- und Weiterbildung persönlicher Kompetenzen) für die Gestaltung der Kontakte mit Erziehungsberechtigten wird erwartet, jedoch den einzelnen Lehrpersonen überlassen (ein gezieltes Qualifizierungskonzept der Schule fehlt).
- Vereinzelt besuchen Lehrpersonen entsprechende Kurse, oder sie lassen sich – bei anspruchsvollen konfliktiven Kontaktsituationen – fachlich beraten. Bilateraler Austausch zur Weiterentwicklung der Kompetenzen im Bereich der Zusammenarbeit mit Erziehungsberechtigten und gegenseitige Unterstützung werden aktiv gepflegt.
- Die Schulleitung achtet auf eine qualifizierte Förderung der Lehrpersonen für die Gestaltung von Kontakten mit Erziehungsberechtigten (z. B. durch individuelle und/oder gesamtschulische Weiterbildungsmöglichkeiten, formalisierten Erfahrungsaustausch).
- Neue Lehrpersonen werden sorgfältig in die schulspezifischen Eigenheiten und Ansprüche bezüglich der Zusammenarbeit mit Erziehungsberechtigten eingeführt und bei Bedarf schulintern (z. B. durch eine erfahrene Person aus dem Kollegium) begleitet.
- Die Erhebung des Bedarfs für individuelle und schulinterne Qualifizierungsmassnahmen wird systematisch durchgeführt.
- Die Wirksamkeit von Qualifizierungsmassnahmen wird evaluiert.

# 3.

## Gestaltung der Kontakte mit Erziehungsberechtigten: Ebene Schulleitung/Schule

Die Gestaltung der Informations- und Kommunikationspraxis richtet sich nach verbindlichen Regeln und Grundsätzen der Schule. Erziehungsberechtigte schätzen es, dass sie wichtige Informationen der Schulführung rechtzeitig und adressatengerecht erhalten und dass bei Gesuchen und Anliegen die schulischen Entscheidungen transparent und nachvollziehbar gemacht werden. Der Einbezug der Erziehungsberechtigten ins Schulleben ist Teil der Jahresplanung (z. B. gemeinsame Aktivitäten im Rahmen von Sport- und Kulturanlässen, Einbezug bei Projekten zur Pausenplatzgestaltung, beim Vorstellen verschiedener Berufe u. a.). Dabei wird darauf geachtet, dass sich die Erziehungsberechtigten unabhängig von der sozialen Zugehörigkeit im Hinblick auf die Teilnahme an den Schulanlässen angesprochen fühlen.



## Defizitstufe

## Elementare Entwicklungsstufe

## Fortgeschrittene Entwicklungsstufe

## Excellence-Stufe

### 3.1 Information der Erziehungsberechtigten über gesamtschulische Belange durch die Schulleitung

- Explizite Festlegungen zur Informations- und Kommunikationspraxis der Schule fehlen; die bestehende Praxis erscheint konzeptlos, zufällig und ist individualisiert.
- Das bestehende Informationsangebot (Quantität, Qualität, Verständlichkeit, Rechtzeitigkeit) wird den legitimen Bedürfnissen der Erziehungsberechtigten nicht gerecht. Die Erziehungsberechtigten fühlen sich schlecht informiert (nicht rechtzeitig, unvollständig, unzuverlässig).
- Die Schulleitung praktiziert gegenüber den Erziehungsberechtigten eine funktionsfähige Informations- und Kommunikationspraxis. Sie sorgt dafür, dass die Erziehungsberechtigten in wichtigen, gesamtschulischen Belangen (z. B. Schuljahresplanung, Promotion, Schulregeln, Anlässe und Aktivitäten) rechtzeitig informiert werden.
- Es gibt unterschiedliche Informationsmittel und Kommunikationsformen (z. B. Homepage, Infobroschüre, Mitteilungsheft, allgemeine, schulweite Informationsveranstaltungen), die bei Bedarf eingesetzt werden.
- Es gibt verbindliche Regeln und Grundsätze zur Gestaltung der Informations- und Kommunikationspraxis (auch für spezielle Krisensituationen). Die Schulleitung sorgt dafür, dass diese Vorgaben und Regelungen adäquat umgesetzt werden.
- Mündliche und schriftliche Informations- und Kommunikationsformen sind in einem ausgewogenen Verhältnis und werden ziel- und sachgerecht eingesetzt. Erziehungsberechtigte fühlen sich über wichtige Belange der Schule rechtzeitig und adressatengerecht informiert.
- Die Schule hat ihre Praxis zur Information und Kommunikation mit den Erziehungsberechtigten in einem sinnvoll differenzierten Konzept beschrieben.
- Rückmeldungen der Erziehungsberechtigten zur Informationspraxis der Schule werden in regelmässigen Abständen eingeholt. Das Konzept wird – unter Einbezug dieser Rückmeldungen – den jeweils aktuellen Bedürfnissen angepasst.

### 3.2 Umgang mit Gesuchen und Anliegen der Erziehungsberechtigten durch die Schulleitung/den Schulrat

- Verfahren und Verantwortlichkeiten im Umgang mit Gesuchen und Anliegen von Erziehungsberechtigten sind nicht geregelt, sondern werden situativ entschieden, ohne transparente Rahmenvorgaben. Insgesamt ist den Erziehungsberechtigten unklar, nach welchen Grundsätzen Gesuche und Anliegen behandelt werden.
- Gesuche und Anliegen werden aus Sicht der Erziehungsberechtigten nicht zeitgerecht beantwortet bzw. nicht adäquat bearbeitet. Die getroffenen Entscheide werden als willkürlich oder aber als übertrieben formalistisch (ohne ernsthaft auf die individuelle Situation von Erziehungsberechtigten und ihren Kindern einzugehen) wahrgenommen.
- Abläufe, Aufgaben und Zuständigkeiten bei der Bearbeitung von Gesuchen und Anliegen von Erziehungsberechtigten sind geklärt und den Beteiligten bekannt.
- Gesuche und Anliegen von Erziehungsberechtigten werden innert nützlicher Frist entschieden und entlang der kantonalen und schuleigenen Rahmenvorgaben bearbeitet. Entscheide stützen sich auf inhaltliche Rahmenvorgaben (kantonale, gesetzliche Bestimmungen, schuleigene Reglemente).
- Die Schulleitung und der Schulrat nutzen bei Gesuchen und Anliegen der Erziehungsberechtigten vorhandene Entscheidungsspielräume. Geltende Rahmenvorgaben werden im Zweifelsfalle zugunsten der individuellen Situation umgesetzt. Es wird Wert darauf gelegt, die Entscheidung gegenüber den Erziehungsberechtigten transparent und nachvollziehbar zu machen.
- Erziehungsberechtigte sind mit der Praxis der Schulführung beim Umgang mit Gesuchen und Anliegen zufrieden. Die Schulführung wird als glaubwürdig wahrgenommen. Ihre Art und Weise der Kommunikation trägt dazu bei, dass Entscheide in der Regel eine gute Akzeptanz finden.
- Transparente und faire Entscheidungen werden von den Erziehungsberechtigten auch in heiklen Situationen als gelebte Praxis erfahren.
- Das Verfahren zur Prüfung und Entscheidung von Gesuchen der Erziehungsberechtigten wird regelmässig überprüft und optimiert. Die Erziehungsberechtigten sind in diesen Prozess einbezogen.

## Defizitstufe

## Elementare Entwicklungsstufe

## Fortgeschrittene Entwicklungsstufe

## Excellence-Stufe

### 3.3 Beratung der Erziehungsberechtigten; Weitervermittlung in besonderen Situationen

- An der Schule sind keine Beratungsmöglichkeiten für Erziehungsberechtigte vorgesehen; es gibt keine Festlegungen zu inner- und außerschulischen Zuständigkeiten in Beratungsprozessen.
- Bei Beratungsgesprächen, die von Erziehungsberechtigten initiiert werden, dominieren undifferenzierte Vorgehensweisen, bei denen primär eine schnelle, funktionale Erledigung im Zentrum steht. Beratungsgespräche finden ohne vorangehende Situations- und Problemlösung statt. Der Beizug von Fachpersonen ist nicht gewährleistet und wird eher zufällig ins Spiel gebracht.
- Bei Beratungsbedarf seitens der Erziehungsberechtigten nimmt sich die Schulleitung Zeit, um die Anliegen der Erziehungsberechtigten verständnisvoll anzuhören und aufzunehmen. Die Schulleitung ist darum besorgt, dass bei Bedarf die zuständigen Personen (z. B. Lehr- und Fachpersonen, externe Fachstellen u. a.) rechtzeitig hinzugezogen werden.
- Die Schulleitung kümmert sich darum, dass die Erziehungsberechtigten auf ihre Fragen und Anliegen eine verlässliche Auskunft erhalten und über die verfügbare Unterstützung (personell und materiell) bei der Lösung von akuten Problemen informiert werden.
- Mit den Beratungsanliegen von Erziehungsberechtigten geht die Schule bewusst um. Es sind entsprechende Grundsätze sowie Zuständigkeiten für die Gestaltung solcher Prozesse festgelegt.
- Die Schulleitung wägt sorgfältig ab, in welchen Situationen sie eine beratende Funktion übernehmen soll. Bei Bedarf nimmt sie sich Zeit für eine sorgfältige, gemeinsame, breit abgestützte Situations- und Problemlösung. Die Schulleitung berücksichtigt beim Beratungsprozess die eigenen persönlichen und institutionell bedingten Grenzen. Falls sie es angezeigt findet, vermittelt sie Erziehungsberechtigte an andere zuständige bzw. geeignete Stellen weiter.
- Die Schulleitung ist darum besorgt, dass Beratungsbedürfnisse von Erziehungsberechtigten systematisch erhoben/erfasst und gegebenenfalls pragmatische Lösungsvorschläge dazu erarbeitet werden.

### 3.4 Beteiligung der Erziehungsberechtigten am Schulleben

- Dem Einbezug der Erziehungsberechtigten ins Schulleben wird vonseiten der Schulleitung und des Kollegiums keine besondere Beachtung geschenkt.
- Kontakte, die über die minimalen offiziellen Anlässe hinausgehen, finden vor allem in Form von zufälligen Begegnungen statt.
- Der Einbezug der Erziehungsberechtigten ins Schulleben wird situativ wahrgenommen (z. B. im Rahmen von Projektwochen, bei der Weihnachtsfeier sowie anderen Aktivitäten).
- Entsprechende Erwartungen und Ansprüche von Erziehungsberechtigten werden im Kollegium besprochen und bei sich bietenden Gelegenheiten aufgegriffen und realisiert.
- Der Einbezug der Erziehungsberechtigten ins Schulleben ist Teil der Jahresplanung. Es werden beispielsweise Möglichkeiten für gemeinsame Aktivitäten vorgesehen (z. B. Projekte zur Pausenplatzgestaltung, Sport- und Kulturveranstaltungen, Vorstellen verschiedener Berufe u. a.). Dabei wird darauf geachtet, dass sich die Erziehungsberechtigten unabhängig von der sozialen Zugehörigkeit im Hinblick auf die Teilnahme an den Schulanlässen angesprochen fühlen.
- Die Zusammenarbeit zwischen Schule und Erziehungsberechtigten (Form, Umfang, Aufgaben, Rollen, Zuständigkeiten) ist innerhalb der Schule geklärt. Die Erziehungsberechtigten sind darüber gut informiert, die entsprechenden Regelungen werden von ihnen als sinnvoll wahrgenommen.
- Die Regelungen zur Zusammenarbeit zwischen Schule und Erziehungsberechtigten werden unter Einbezug der Erziehungsberechtigten erarbeitet (z. B. Elternrat) und periodisch den aktuellen Bedürfnissen angepasst.
- Die Schule ist in der Gemeinde und darüber hinaus vielfältig vernetzt und engagiert sich gemeinsam mit Partnern (z. B. Gemeinde, Fachstellen, Vereinen) für thematische Diskussionsforen und Veranstaltungen. Dabei wird die gemeinsame Verständigung von Erziehungsberechtigten und Schule in wichtigen pädagogischen Fragen gefördert.

# 4.

## Gestaltung der Kontakte mit Erziehungsberechtigten: Ebene Lehrperson/Klasse

Die Kontakte mit Erziehungsberechtigten auf der Ebene Lehrperson/Klasse werden von den einzelnen Lehrpersonen verantwortungsvoll wahrgenommen. Die Erziehungsberechtigten werden gut verständlich und mit geeigneten Mitteln und Formen über wichtige Themen auf dem Laufenden gehalten. Dazu gehören u. a. Informationen und Gespräche über Lernfortschritte und Lernschwierigkeiten des Kindes, über anstehende Promotions- und Übertritts- bzw. Laufbahnentscheide, aber auch über sinnvolle Unterstützung der Erziehungsberechtigten bei Hausaufgaben. Neben formellen sind auch niederschwellige, informelle Kontaktmöglichkeiten vorgesehen – angepasst an die berechtigten Informationsbedürfnisse der Erziehungsberechtigten sowie an legitime Belastungsgrenzen der Lehrpersonen.



## Defizitstufe

## Elementare Entwicklungsstufe

## Fortgeschrittene Entwicklungsstufe

## Excellence-Stufe

### 4.1 Information der Erziehungsberechtigten über das Kind und seine Bedürfnisse durch die Lehrpersonen

- Lehrpersonen informieren die Erziehungsberechtigten selten oder undifferenziert über die Schwerpunkte ihrer Arbeit (z. B. Unterrichtsinhalte, Klassenführung, Vorhaben mit der Klasse), über das Arbeits- und Sozialverhalten sowie über Lernfortschritte ihres Kindes. Erziehungsberechtigte müssen aktiv nachfragen, um gezielte Informationen zu erhalten.
- Auffälligkeiten bezüglich Verhalten und Lernleistung werden nicht proaktiv kommuniziert, sondern erst auf Nachfrage oder im Rahmen von obligatorischen Standortgesprächen – oder im Falle von Eskalationen. Heikle Themen werden nach Möglichkeit nicht zur Sprache gebracht.
- Die Lehrpersonen sind darum besorgt, den Erziehungsberechtigten – beispielsweise im Rahmen eines Elternabends – Einblick in die Arbeitsweise und in die Arbeitsschwerpunkte ihres Unterrichts zu geben.
- Den Erziehungsberechtigten wird versichert, dass sie rechtzeitig informiert werden, wenn bei ihrem Kind unerwartete Schwierigkeiten auftreten. Informationen über den Lernstand und das Arbeits- und Sozialverhalten der Kinder und Jugendlichen erfolgen gelegentlich und können von Erziehungsberechtigten bei Bedarf eingeholt werden. Dies wird von den Lehrpersonen als Angebot an die Erziehungsberechtigten kommuniziert.
- Die Lehrpersonen informieren die Erziehungsberechtigten gut verständlich über die Schwerpunkte ihrer Arbeit (z. B. Unterrichtsinhalte, Klassenführung, Vorhaben mit der Klasse). Es werden geeignete Mittel und Formen eingesetzt (z. B. individuelle Gespräche, Förderpläne, Kontaktheft, Portfolio, Selbst- und Fremdeinschätzungen), damit sich die Erziehungsberechtigten einen differenzierten Einblick in die Lernfortschritte und das Arbeits- und Sozialverhalten ihrer Kinder verschaffen können.
- Die Erziehungsberechtigten werden rechtzeitig informiert, wenn sich bei ihrem Kind Schwierigkeiten zeigen. Das Informationsangebot der Lehrpersonen ist unter Berücksichtigung der legitimen Belastungsgrenze auf das Informationsbedürfnis der Erziehungsberechtigten abgestimmt. Bei Bedarf werden frühzeitig Massnahmen mit den Erziehungsberechtigten geplant und umgesetzt.
- Es gibt ein Konzept zur Information der Erziehungsberechtigten durch die Lehrpersonen, das an der Schule gemeinsam erarbeitet wurde und an dem sich alle Lehrpersonen orientieren.
- Die verlässliche und bedarfsgerechte Information der Erziehungsberechtigten durch die Lehrpersonen gilt als Qualitätsmerkmal der Schule. Dieser Q-Anspruch wird von den Lehrpersonen engagiert mitgetragen und konsequent umgesetzt. Es werden regelmässig Feedbacks von Erziehungsberechtigten eingeholt, um zu erkennen, ob dieser Anspruch erfüllt wird.

### 4.2 Umsetzung der Kontakte mit Erziehungsberechtigten durch die Lehrperson

- Kontakte zwischen Schule und Erziehungsberechtigten gelten als lästige Pflicht. Dies wird schulintern kommuniziert (verfestigte Grundhaltung im Kollegium) und gegenüber den Erziehungsberechtigten auch gezeigt bzw. erfahrbar gemacht.
- Erziehungsberechtigte erfahren in den persönlichen Kontakten von der Schule kaum Wertschätzung. Sie nehmen die Lehrpersonen als unnahbar oder belehrend wahr, mit wenig Bereitschaft, sich auf ihre Anliegen einzulassen.
- Die Lehrpersonen achten darauf, dass die Erziehungsberechtigten bei Bedarf eine Ansprechperson für ihre Anliegen finden. Sie betonen die grundsätzliche Gesprächsbereitschaft und laden die Erziehungsberechtigten dazu ein, jederzeit im Unterricht einen Besuch abzustatten.
- Die Erziehungsberechtigten schätzen die Gewissheit, dass sie «im Ernstfall» von sich aus mit den Lehrpersonen Kontakt aufnehmen können und dort ein offenes Ohr für ihre Anliegen finden.
- Vonseiten der Lehrpersonen gibt es für Erziehungsberechtigte Angebote von formellen und informellen, niederschweligen Kontakt- und Kommunikationsmöglichkeiten.
- Die Kommunikationsangebote zwischen Lehrpersonen und Erziehungsberechtigten basieren auf Absprachen. Sie entsprechen einerseits den Bedürfnissen der Erziehungsberechtigten, berücksichtigen aber auch die legitimen Grenzen der Belastbarkeit von Lehrpersonen (z. B. Eingrenzung der permanenten Verfügbarkeit).
- Es werden informelle Feedbacks zur Zufriedenheit der Erziehungsberechtigten mit der Gestaltung der Kontakte zwischen ihnen und den Lehrpersonen eingeholt.
- Im Rahmen von formalisierten Befragungen werden gezielt Rückmeldungen zur Zufriedenheit der Erziehungsberechtigten mit der Gestaltung der Kontakte zwischen ihnen und den Lehrpersonen eingeholt. Diese Rückmeldungen dienen zur Optimierung der Kontakt- und Kommunikationsangebote.
- Erziehungsberechtigte werden gezielt zur Mitwirkung bei Anlässen und Aktivitäten eingeladen (z. B. Projekttag, Ausstellungen, Aufführungen, Sportevents, Schulreisen). Sie fühlen sich frei, gemäss den eigenen Möglichkeiten und Bedürfnissen an solchen Anlässen zu partizipieren und einen eigenen Beitrag zu leisten.

## Defizitstufe

## Elementare Entwicklungsstufe

## Fortgeschrittene Entwicklungsstufe

## Excellence-Stufe

### 4.3 Umgang mit Gesuchen und Anliegen der Erziehungsberechtigten durch die Lehrpersonen

- Den Erziehungsberechtigten ist unklar, welche Gesuche und Anliegen auf Lehrpersonenebene bzw. auf Schulführungsebene entschieden werden.
- Gesuche und Anliegen werden von den Lehrpersonen nicht zeitgerecht beantwortet bzw. nicht adäquat bearbeitet. Die getroffenen Entscheide werden von den Erziehungsberechtigten als wenig sachgerecht und willkürlich wahrgenommen.
- Die Schule hat für sich geklärt und gegenüber den Erziehungsberechtigten transparent gemacht, welche Gesuche und Anliegen im Kompetenzbereich der Klassen- oder Fachlehrpersonen und welche im Kompetenzbereich der Schulleitung bzw. des Schulrats liegen.
- Gesuche und Anliegen, die im Kompetenzbereich der einzelnen Lehrpersonen liegen, werden speditiv bearbeitet; bei Unklarheiten oder konflikträchtigen Entscheidungen wird rechtzeitig die Schulleitung hinzugezogen.
- Die Erziehungsberechtigten sind darüber informiert, welche Gesuche und Anliegen auf welcher Ebene entschieden werden. Gesuche und Anliegen, die im Kompetenzbereich der einzelnen Lehrpersonen liegen, werden entlang klarer Kriterien und Handlungsprinzipien bearbeitet, die für die ganze Schule gelten (z. B. gerecht, unbürokratisch, speditiv).
- Erziehungsberechtigte fühlen sich ernst genommen, verständnisvoll behandelt und hilfreich unterstützt. Sie vertrauen darauf, dass die Lehrpersonen um den bestmöglichen Entscheid für das Kind besorgt sind.
- Im schulinternen Konzept zur Information der Erziehungsberechtigten sind Zuständigkeiten und Entscheidungsprinzipien für Gesuche und Anfragen vonseiten der Erziehungsberechtigten differenziert geregelt. Die Regelungen werden in regelmässigen Abständen überprüft und den aktuellen Bedürfnissen und Erfahrungen angepasst.

### 4.4 Information/Kommunikation zur Lernunterstützung durch die Erziehungsberechtigten

- Zur Frage, wie Erziehungsberechtigte ihre Kinder beim Lernen (z. B. im Rahmen der Hausaufgaben, bei der Prüfungsvorbereitung) unterstützen können, gibt es seitens der einzelnen Lehrperson oder der Schule keine differenzierten Informationen (obwohl der Anspruch auf solche Unterstützungsleistungen durchaus besteht). Man geht davon aus, dass das Lernen zu Hause Sache der Kinder ist und dass sich die Erziehungsberechtigten am besten aus dieser Sache heraushalten (z. B. weil ihre Einflussnahme die Kinder verwirren könnte).
- Den Lehrpersonen ist bewusst, dass die Unterstützung des Lernens zu Hause durch die Erziehungsberechtigten wichtig ist (z. B. bei der Erledigung der Hausaufgaben, beim Vorbereiten auf Prüfungen u. a.). An Elternabenden wird dieses Thema erörtert.
- Bei Schüler/innen mit stärkerem Unterstützungsbedarf gibt die Lehr-/Fachperson den Erziehungsberechtigten Hinweise, wie sie das Lernen ihres Kindes unterstützen können.
- Die Rolle der Erziehungsberechtigten beim Lernen zu Hause (z. B. bei der Erledigung der Hausaufgaben, beim Vorbereiten auf Prüfungen u. a.) wird in der Schule regelmässig thematisiert. Es gibt schulweite Richtlinien und eine gemeinsame Haltung zur Frage, wie die Erziehungsberechtigten in die Lernunterstützung ihrer Kinder sinnvoll einbezogen werden können (u. a. auch Hinweise dazu, welche Formen der Beteiligung von Erziehungsberechtigten eher hinderlich sind).
- Die Lehrpersonen achten darauf, dass die Informationen zur Rolle der Erziehungsberechtigten beim Lernen zu Hause in adressatengerechter Form bei den Erziehungsberechtigten ankommen (z. B. Austausch an Elternabenden, individualisierte Gespräche mit Erziehungsberechtigten bei Kindern mit stärkerem Unterstützungsbedarf).
- Die Befähigung der Erziehungsberechtigten zur Unterstützung der Kinder wird als Teil der Kommunikation mit Erziehungsberechtigten durch die Schule gesehen: Es gibt formelle Informationsanlässe und Gesprächsforen zur Frage, wie Erziehungsberechtigte ihre Kinder sinnvoll unterstützen können.
- Die Schule geht bewusst damit um, dass der Einbezug der Erziehungsberechtigten in das Lernen der Kinder auch ein Faktor ist, um soziale Ungleichheit zu verankern (z. B. Angebote zur Unterstützung der Kinder bei den Hausaufgaben). Lehrpersonen stellen die Hausaufgaben so, dass eine Unterstützung der Erziehungsberechtigten zu Hause möglich ist (auch verstehbar für bildungsferne Erziehungsberechtigte).

## Defizitstufe

## Elementare Entwicklungsstufe

## Fortgeschrittene Entwicklungsstufe

## Excellence-Stufe

### 4.5 Information/Kommunikation bei anstehenden Promotions- und Übertrittsentscheidungen

- Bezüglich den Promotions- und Übertrittsentscheiden herrscht Intransparenz. Lehrpersonen erklären die Gründe für Promotions- und Übertrittsentscheidungen unzureichend.
- Befürchtungen und Ängste der Erziehungsberechtigten bezüglich Promotions- und Übertrittsentscheiden werden bagatellisiert und nicht ernst genommen. Erziehungsberechtigte fühlen sich vor vollendete Tatsachen gestellt und können Entschiede nur schwer nachvollziehen.
- Der Einbezug der Erziehungsberechtigten bei Promotions- sowie Übertrittsverfahren ist schulintern geklärt und gegenüber den Erziehungsberechtigten verständlich kommuniziert.
- Bei Promotions- bzw. Übertrittsgefährdung wird das Gespräch mit den Erziehungsberechtigten rechtzeitig gesucht, um gegebenenfalls einer unrealistischen Erwartungshaltung entgegenzuwirken.
- Die Erziehungsberechtigten werden rechtzeitig über die anstehenden Promotions- und Übertrittsentscheidungen informiert und verordnungskonform – unter Berücksichtigung der soziokulturellen Unterschiede der Erziehungsberechtigten – in die Entscheidungsfindung einbezogen. Es wird darauf geachtet, dass von der Schule getroffene Entscheidungen nachvollziehbar und überzeugend begründet kommuniziert werden.
- Die Lehrpersonen sind darum besorgt, den Erziehungsberechtigten gegenüber die Übertrittschancen und -risiken ihres Kindes (inklusive Laufbahnentscheide am Ende der Volksschule) offen und realistisch aufzuzeigen; Befürchtungen und Ängsten der Erziehungsberechtigten begegnen die Lehrpersonen verständnisvoll.
- Eine adressatengerechte Information im Zusammenhang mit Promotions- und Übertrittsentscheidungen wird im Kollegium thematisiert und vereinheitlicht. Sie wird nach Möglichkeit auch mit anderen Schulen der Region koordiniert.
- Grundsätze für die Gestaltung von Gesprächen mit Erziehungsberechtigten zu Promotions- und Übertrittsentscheiden liegen vor, werden bezüglich ihrer unterstützenden Funktion überprüft und optimiert.

# 5.

## Umgang mit Rückmeldungen, Beschwerden und Konflikten

Es werden systematisch und wiederkehrend Rückmeldungen zu Schule und Unterricht von den Erziehungsberechtigten eingeholt und – für Erziehungsberechtigte erkennbar – als Impulse zur Reflexion und Weiterentwicklung der Schul- und Unterrichtswirklichkeit ernst genommen. Erziehungsberechtigte nehmen wahr, dass die Schule bei erkennbaren Konflikten und Problemen einen sorgfältigen, unparteiischen Umgang pflegt und nach einer allseitig tragbaren Lösung sucht. Für den Umgang mit Konflikten und Beschwerden sowie für die Rückmeldung/ Besprechung von allfälligen Unzufriedenheiten aufseiten der Erziehungsberechtigten gibt es officialisierte Wege, Gefässe und Instrumente mit geklärten Zuständigkeiten und mit niederschwelligem Charakter.



## Defizitstufe

## Elementare Entwicklungsstufe

## Fortgeschrittene Entwicklungsstufe

## Excellence-Stufe

### 5.1 Einholen von Rückmeldungen der Erziehungsberechtigten

- Aktives, interessiertes Nachfragen der Schulleitung und der Lehrpersonen nach den Wahrnehmungen der Erziehungsberechtigten zur Schul- und Unterrichtsqualität ist kaum wahrnehmbar. Die Bereitschaft, mit Hilfe von Rückmeldungen von Erziehungsberechtigten die eigene Praxis zu verbessern, ist gering.
- Erziehungsberechtigte nehmen wahr, dass ihre Rückmeldungen nicht willkommen sind, und fühlen sich nicht ernst genommen. Es dominiert die Haltung: «Es bringt ja doch nichts»; man verzichtet daher darauf, gegenüber den Lehrpersonen und der Schulleitung Rückmeldungen zu Schule und Unterricht zu äussern.
- Die Lehrpersonen holen im Rahmen der Kontakte mit Erziehungsberechtigten (z. B. Gespräche und Elternabende) sporadisch auch Rückmeldungen zur wahrgenommenen Schul- und Unterrichtsqualität ein.
- Lehrpersonen setzen zur Befragung der Erziehungsberechtigten nach ihren Wahrnehmungen der Schul- und Unterrichtsqualität individuell unterschiedliche Instrumente und Verfahren ein.
- Bei den Erziehungsberechtigten werden systematisch und wiederkehrend Rückmeldungen zu Schule und Unterricht eingeholt. Diese werden differenziert ausgewertet und als Impulse zur Weiterentwicklung der Schul- und Unterrichtspraxis genutzt. Erziehungsberechtigte nehmen wahr, dass ihre Rückmeldungen ernst genommen werden.
- Die Schule hat Richtlinien/Rahmenvorgaben und unterstützende Massnahmen (z. B. Instrumente, Rückmeldegefässe) für eine sinnvolle Feedbackpraxis festgelegt und institutionalisiert. Die Umsetzung wird von der Schulleitung eingefordert. Die Umsetzungserfahrungen werden in regelmässigen Abständen im Kollegium und/oder auf individueller Ebene thematisiert.
- Es liegt eine systematische Sammlung von Instrumenten und Verfahren zur Befragung von Erziehungsberechtigten vor. Die gewonnenen Daten werden zusammen mit anderen Evaluationsdaten zur strategischen Planung und für die Weiterentwicklung der Schule genutzt.
- Die Qualifizierung der Lehr- und Fachpersonen im Bereich der Zusammenarbeit mit Erziehungsberechtigten ist ein spürbares Anliegen (z. B. Erfahrungsaustausch, qualifizierende Massnahmen im Team und von Einzelpersonen).

## Defizitstufe

## Elementare Entwicklungsstufe

## Fortgeschrittene Entwicklungsstufe

## Excellence-Stufe

### 5.2 Bearbeitung und Nutzung von Rückmeldungen der Erziehungsberechtigten

- Rückmeldungen von Erziehungsberechtigten werden von Schulleitung, Lehr- und Fachpersonen kaum als Lernchance und Veränderungsimpulse wahrgenommen.
- Hinweise auf Handlungsbedarf stossen mehrheitlich auf Unverständnis, Ablehnung oder werden ignoriert. Bei Kritikpunkten, die von den Erziehungsberechtigten mit grossem Nachdruck vorgebracht werden, werden unter Umständen einzelne Massnahmen beschlossen. Die Umsetzung bleibt dann allerdings oft unerledigt und wird von der Schulleitung gegenüber den Lehrpersonen nicht konsequent eingefordert.
- Schulleitung und Lehrpersonen akzeptieren und nutzen das Feedback vonseiten der Erziehungsberechtigten vereinzelt als Anstoss für die Weiterentwicklung ihrer Praxis.
- Die Auswertung der Rückmeldungen erfolgt überwiegend intuitiv. Veränderungsimpulse, die spontan einleuchten, werden angenommen, anderes wird ohne weitere Analyse ad acta gelegt.
- Die Rückmeldungen der Erziehungsberechtigten werden analysiert und – zusammen mit anderen Evaluationsdaten – im Rahmen von schulinternen Standortbestimmungen als Datenquelle genutzt. Dabei wird bewusst darauf geachtet, dass die von Erziehungsberechtigten vorgebrachten Rückmeldungen verständlich werden und nachvollzogen werden können.
- Entwicklungsmassnahmen werden gemeinsam erörtert und für die Umsetzungsplanung konkretisiert. Für die Realisierung der Massnahmen werden Umsetzungspläne erarbeitet (mit entsprechenden Ressourcen und Verantwortlichkeiten).
- Es gibt eine schulinterne Evaluationsgruppe, die sich mit den Ergebnissen von Rückmeldungen und den daraus folgenden Konsequenzen differenziert auseinandersetzt (auch als Vorbereitung für die Auseinandersetzung im Kollegium).
- Die Schule bildet für die Durchführung und Auswertung einer Befragung der Erziehungsberechtigten eine gemischte Evaluationsgruppe mit Vertreter/innen von Schule und Erziehungsberechtigten. In dieser Gruppe sind auch Personen vertreten, welche die Perspektive der Erziehungsberechtigten aktiv einbringen können und die Kommunikation der Evaluationsergebnisse an die Erziehungsberechtigten aktiv mitgestalten.

### 5.3 Umgang mit Beschwerden und Konflikten

- Beschwerden und Konflikte werden – wenn überhaupt – ad hoc und situativ bearbeitet. Es fehlen Grundlagen oder allgemeine Grundsätze, welche handlungsleitend sind.
- Für Erziehungsberechtigte gibt es keine offiziellen Gefässe, Instrumente oder Wege, um Unzufriedenheit anzusprechen. Den Erziehungsberechtigten ist nicht klar, wer in welcher Sache ihre Ansprechperson ist.
- Für den Umgang mit Konflikten und Beschwerden sind die Zuständigkeiten geklärt. Die Erziehungsberechtigten wissen, an wen sie sich wenden müssen.
- Es gibt vereinzelt Erfahrungen mit dem Einsatz von Feedbackinstrumenten, in denen Erziehungsberechtigte anonymisiert Rückmeldungen/Beschwerden einbringen können.
- Verfahren und Abläufe zum Umgang mit Konflikten und Beschwerden sind festgelegt und werden in der Praxis umgesetzt. Aufgaben und Zuständigkeiten sind geklärt und auch den Erziehungsberechtigten bekannt (was ist Sache der Lehrperson, wann kommen die Schulleitung, wann andere Personen/Instanzen ins Spiel?).
- Den Erziehungsberechtigten stehen verschiedene, von der Schule offizielle Wege, Gefässe und Instrumente zur Verfügung, um allfällige Unzufriedenheit niederschwellig zum Ausdruck zu bringen, sodass ein rechtzeitiges Erkennen von Problemen möglich ist.
- Es gibt ein systematisches Beschwerdemanagement. Die Massnahmenumsetzung wird überprüft – auch unter Einbezug der Erziehungsberechtigten.
- Der Umgang mit Konflikten und Beschwerden wird gezielt reflektiert, um bei Bedarf Optimierungsmassnahmen abzuleiten und umzusetzen.

## Defizitstufe

## Elementare Entwicklungsstufe

## Fortgeschrittene Entwicklungsstufe

## Excellence-Stufe

### 5.4 Verhalten und Einstellungen der Schulleitung, von Lehr- und Fachpersonen bei Problemen und Konflikten mit Erziehungsberechtigten

■ Probleme und Konflikte mit Erziehungsberechtigten werden ignoriert oder erst wahrgenommen, wenn sie von den Erziehungsberechtigten «unüberhörbar» vorgebracht werden. Im Konfliktlösungsprozess dominiert die Schuldzuweisungsfrage (statt zu fragen, wer was zur Konfliktlösung beitragen kann). Es existiert eine Vermeidungs- und Verdrängungskultur.

■ Erziehungsberechtigte haben wenig Vertrauen in die Art und Weise, wie vonseiten der Schule (Schulleitung und Lehrpersonen) Probleme und Konflikte angegangen werden. Aus Sicht der Erziehungsberechtigten fehlt bei Schulleitung und Lehrpersonen eine lösungsorientierte Grundhaltung, verbunden mit der notwendigen Kompetenz, Probleme und Konflikte unvoreingenommen anzugehen und zu lösen.

■ An der Schule herrscht die Auffassung vor, dass es sich lohnt, aktuelle Probleme und Konflikte im Bereich «Schule – Erziehungsberechtigte» aufzugreifen und anzusprechen, um eine Eskalation oder ein imageschädigendes Gerede zu verhindern. Bei erkennbaren Problem- und Konfliktsituationen ist die Schule darum besorgt, eine Klärung der Situation vorzunehmen und Lösungsmassnahmen zu ergreifen.

■ Bei Problemen und Konflikten im Bereich «Schule – Erziehungsberechtigte» wird eine differenzierte Problemerkklärung vorgenommen, bei Bedarf mit professioneller Unterstützung. Dabei werden bewusst auch die eigenen Anteile (der eigene Optimierungsbedarf) angeschaut. Darauf aufbauend werden unter Einbezug der unterschiedlichen Ansprüche der Konfliktparteien Lösungen gesucht.

■ Erziehungsberechtigte nehmen wahr, dass die Schule (Schulleitung und Lehrpersonen) kompetent mit Konflikt- und Problemsituationen umgeht. Sie sprechen der Schule einen sorgfältigen, unparteiischen Umgang mit Konflikten und Problemen zu (auch wenn Lösungen unter Umständen anders ausfallen als erwartet).

■ Die Schulleitung sorgt dafür, dass die in Kontakte mit Erziehungsberechtigten involvierten Personen (Schulleitung, Lehrpersonen u. a.) gezielt Kompetenzen aufbauen, um in Konflikt- und Problemsituationen angemessen reagieren zu können.

## Impressum

### Herausgeber und Bezugsquellen

Bildungs-, Kultur- und  
Sportdirektion Basel-Landschaft  
Amt für Volksschulen  
Munzachstrasse 25c  
Postfach 616  
4410 Liestal  
T +41 61 552 50 98  
avs@bl.ch

Fachhochschule Nordwestschweiz  
Pädagogische Hochschule  
Institut Forschung und Entwicklung  
Zentrum Bildungsorganisation und Schulqualität  
Bahnhofstrasse 6  
5210 Windisch  
T +41 56 202 71 40  
ife.schulqualitaet.ph@fhnw.ch

Mit freundlicher Genehmigung  
der Bildungsdepartemente  
der Kantone Aargau, Basel-Stadt  
und Solothurn

Unter der «Federführung» des Zentrums Bildungsorganisation und Schulqualität der Pädagogischen Hochschule FHNW hat eine Projektbegleitgruppe bestehende Orientierungsraster der Kantone Aargau, Solothurn und Basel-Stadt an die Gegebenheiten des Kantons Basel-Landschaft angepasst.

Die Projektbegleitgruppe für das vorliegende Raster «Zusammenarbeit von Schule und Erziehungsberechtigten» setzte sich folgendermassen zusammen:

- Rosmarie Gügler,  
Präsidium Schulleitungskonferenz Primarstufe
- Bernhard Leicht,  
Leiter Abteilung Aufsicht und Qualität,  
Amt für Volksschulen AVS
- Carol Rietsch,  
Vorstand Schulleitungskonferenz Sekundarstufe I
- Ernst Schürch,  
Präsident Amtliche Kantonalkonferenz der  
Lehrerinnen und Lehrer
- Barbara Schwarz Haller,  
Schulevaluatorin, Zentrum Bildungsorganisation  
und Schulqualität PH FHNW
- Peter Steiner,  
Leiter Schwerpunkt Schulqualität am Institut  
Forschung und Entwicklung PH FHNW
- Patricia Bueeler,  
Vorstand Schulratspräsidienkonferenz

### Illustrationen

Pfuschi-Cartoon, Bern

### Grafik

Grafikatelier M. Schmid,  
Gipf-Oberfrick

### Druck

Schul- und Büromaterialverwaltung Liestal



Fachhochschule Nordwestschweiz  
Pädagogische Hochschule  
Institut Forschung und Entwicklung  
Zentrum Bildungsorganisation und Schulqualität  
Bahnhofstrasse 6  
5210 Windisch

T +41 56 202 71 40  
ife.schulqualitaet.ph@fhnw.ch

Bildungs-, Kultur- und Sportdirektion  
Basel-Landschaft  
Amt für Volksschulen  
Munzachstrasse 25c  
Postfach 616  
4410 Liestal

T +41 61 552 50 98  
avs@bl.ch