



Qualitätsmanagement der Volksschule

Rahmenkonzept



Kanton
Obwalden

Bildungs- und Kulturdepartement
Amt für Volks- und Mittelschulen

Bildquelle Titelblatt: istockphoto.com

Februar 2022/bz (Version vom Mai 2023)

Digital abrufbar: www.schulen.ow.ch (Dienstleistungen: Stichwort "Qualitätsmanagement")

#1326069

I.	Einleitung	4
II.	Qualitätsmanagement an Schulen. Warum braucht es das?	5
III.	Der Qualitätskreislauf	6
IV.	Orientierungsrahmen Schulqualität	7
V.	Die sechs Ebenen des Qualitätsmanagements	9
	1. Kanton.....	9
	2. Gemeinde.....	9
	3. Schule – Schulleitung.....	9
	4. Team.....	9
	5. Lehrpersonen	10
	6. Schülerinnen und Schüler	10
VI.	Methoden und Instrumente	10
	1. 360°-Feedback (Individual-Feedback) (Lehrperson)	11
	2. Weiterbildung (Lehrperson).....	11
	3. Qualitätsgruppe (Team).....	11
	4. Qualitätsmanagement-Konzept (Schule – Schulleitung).....	12
	5. Begleitete Selbstevaluation (Interne Evaluation) (Schule – Schulleitung)	12
	6. Lehrpersonenbeurteilung (Schule – Schulleitung)	13
	7. Strategische Führung (Leistungsauftrag und Budget) (Gemeinde – Schulrat) 14	
	8. Leitbild, Schulprogramm (Gemeinde – Schulrat)	14
	9. Schulaufsicht (Kanton).....	15
	10. Externe Fokusevaluation (Kanton)	16
	11. Bildungsmonitoring (Kanton).....	16
	12. Beratung und Vernetzung (Kanton)	17
VII.	Rechtliche Grundlagen	18
VIII.	Literaturverzeichnis	27
IX.	Anhang I: Nützliche Links	28

Dieses Rahmenkonzept basiert auf dem IQES-Modell der unterrichtszentrierten Qualitätsentwicklung sowie den Qualitätsmanagement-Grundlagen der Kantone Basel-Stadt, Luzern, Nidwalden, Glarus und Zug (siehe Literaturverzeichnis). Das Konzept der begleiteten Selbstevaluation basiert auf den Methoden und Instrumenten des gleichnamigen Verfahrens nach Norbert Landwehr und Peter Steiner der PH FNNW (<https://www.q2e.ch/begleitete-selbstevaluation/>).

Das Rahmenkonzept wurde vom Vorsteher des Bildungs- und Kulturdepartements als verbindliche Grundlage für die Umsetzung des Qualitätsmanagements an den Volksschulen des Kantons Obwalden ab Schuljahr 2022/23 beschlossen (Beschluss vom 02.02.2022).

I. Einleitung

Mit der Einführung der geleiteten Schulen ab 1995 und der damit verbundenen Teilautonomie der Gemeindeschulen wurde auch das Qualitätsmanagement an den Volksschulen des Kantons Obwalden auf- und ausgebaut. Im Bildungsgesetz von 2006 wurden die dafür notwendigen rechtlichen Grundlagen geschaffen, die in der Bildungsverordnung von 2006 und im Rahmenkonzept "Qualitätsmanagement der Volksschulen" von 2009 mit den zwölf Elementen genauer definiert wurden. Nach über zehn Jahren Erfahrung mit dem Obwaldner Qualitätsmanagement wurde das Rahmenkonzept überprüft und dabei neue Erkenntnisse in der Schul- und Unterrichtsentwicklung sowie Weiterentwicklungen im Bereich der Qualitätssicherung und -entwicklung in anderen Kantonen mitberücksichtigt.

Für die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements waren folgende Erkenntnisse leitend:

Bisherige Erfahrung als Ausgangspunkt für die Weiterentwicklung

Die Elemente des Rahmenkonzepts von 2009 wurden auf Grundlage der bisherigen Erfahrungen und Rückmeldungen innerhalb des Kantons sowie der Erkenntnisse aus dem interkantonalen Austausch geprüft, den aktuellen Umständen angepasst und weiterentwickelt. Dabei wurden auch schweizweite Bestrebungen im Bereich der Qualitätssicherung berücksichtigt. Der Kanton Obwalden beteiligt sich seit 2002 im Rahmen der Arbeitsgemeinschaft zur externen Evaluation von Schulen (argev) am interkantonalen Austausch mit dem Ziel der stetigen Weiterentwicklung und Professionalisierung des Qualitätsmanagements im Volksschulwesen.

Geteilte Zuständigkeit in der Qualitätsarbeit

Mit dem neuen Rahmenkonzept soll dem Umstand, dass die Qualitätssicherung und -entwicklung auf der Volksschulstufe eine Verbundaufgabe zwischen der Einwohnergemeinde und dem Kanton ist, noch mehr Rechnung getragen werden. Diese geteilte Zuständigkeit soll auch in der Struktur und im Aufbau des Rahmenkonzepts klarer zum Vorschein kommen.

Ein Orientierungsrahmen als gemeinsame Referenz

Bisher fehlte im Kanton Obwalden eine gemeinsame Referenz, die die Qualitätsansprüche an eine gute Schule beschreibt und in der Schulentwicklung bzw. Schulevaluation beigezogen werden kann. Der Orientierungsrahmen hat die Funktion einer Normensetzung und trägt zur Operationalisierung des Qualitätsmanagements bei. Er schafft ein gemeinsames Verständnis von guter Schulqualität im Kanton Obwalden und fungiert als Kompass für die Ausrichtung der Schul- und Unterrichtsentwicklung. Im Zuge der Überarbeitung des Rahmenkonzepts wurde gemeinsam mit den Schulen ein Orientierungsrahmen für den Kanton Obwalden erarbeitet.

Eigenverantwortung der Schule stärken und externes Fachwissen miteinbeziehen

Mit der Einführung der begleiteten Selbstevaluation soll den Schulen mehr Verantwortung übertragen werden, damit diese mit ihren selbst gewählten Themenschwerpunkten einen individuellen Weg gehen können, während das Amt für Volks- und Mittelschulen (AVM) über die Schulaufsicht die Einhaltung der gesetzlichen Grundlagen überprüft, die Schulen berät und begleitet und gezielte Fokusevaluationen durchführt. Dass sich Schulen im Bereich der internen Evaluation weiterentwickeln, lässt sich gut mit der Strategie der geleiteten und teilautonomen Schulen vereinbaren. Auch in der Forschung gibt es plausible Hinweise dafür, dass interne Evaluationen, die in der Regel mit deutlich weniger Aufwand betrieben werden, eine höhere Entwicklungswirksamkeit besitzen als externe Evaluationen (vgl. Kotthoff 2003). Damit sich jede Schule im Bereich der internen Evaluation weiterentwickeln kann, braucht es Fachwissen für die Durchführung von multimethodischen und mehrperspektivischen Selbstevaluationen. Durch die Begleitung einer externen Fachperson soll dieses Wissen in den Teams nachhaltig aufgebaut werden.

Die vorliegende Broschüre beschreibt die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements und definiert die kantonalen Grundlagen für dessen Umsetzung. Das Rahmenkonzept Qualitätsmanagement ist für die Regelschulen verbindlich.

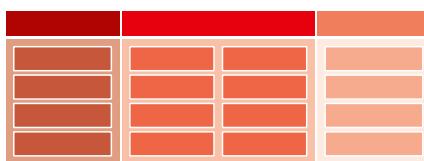
II. Qualitätsmanagement an Schulen. Warum braucht es das?

Das Qualitätsmanagement hat zum Ziel, die Schul- und Unterrichtsqualität an den Volksschulen des Kantons Obwalden zu sichern und eine kontinuierliche Weiterentwicklung zu ermöglichen. Die Schule gestaltet ihr eigenes institutionelles Lernen systematisch und versteht sich als «lernende Organisation». Im Fokus des Qualitätsmanagements stehen folgende Elemente: Der Qualitätskreislauf, der Orientierungsrahmen Schulqualität sowie verschiedene Methoden und Instrumente. Damit das Qualitätsmanagement seine gewünschte Wirkung entfalten kann, müssen diese drei Elemente gezielt ineinandergreifen.

Qualitätskreislauf: Der Qualitätskreislauf steht im Zentrum des Qualitätsmanagements. Schul- und Unterrichtsentwicklung werden vor dem Hintergrund gemeinsam definierter Qualitätsziele *geplant, umgesetzt, überprüft* und *verbessert*. Das systematische Zusammenspiel dieser vier Phasen bildet die Basis für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess aller Aktivitäten auf der institutionellen sowie auf der individuellen Ebene.



Orientierungsrahmen Schulqualität: Der Orientierungsrahmen Schulqualität mit den ausformulierten Qualitätsansprüchen für die Schul- und Unterrichtsentwicklung ist handlungsleitend für die inhaltliche Ausrichtung des schulischen Qualitätsmanagements. Der Orientierungsrahmen beschreibt, was das AVM unter guter Schul- und Unterrichtsqualität versteht. Auf dieser Grundlage definieren die Schulen unter Berücksichtigung ihrer schulischen Rahmenbedingungen die Qualitätsziele ihrer Arbeit.



Methoden und Instrumente: Den Schulen steht eine Vielzahl an Methoden und Instrumenten zur Verfügung, die abgestimmt auf die zu erreichenden Qualitätsziele in den verschiedenen Phasen des Qualitätskreislaufes angewendet werden können. Dabei werden die einzelnen Methoden und Instrumente kombiniert eingesetzt, um die gesteckten Qualitätsziele zu erreichen und zu überprüfen.

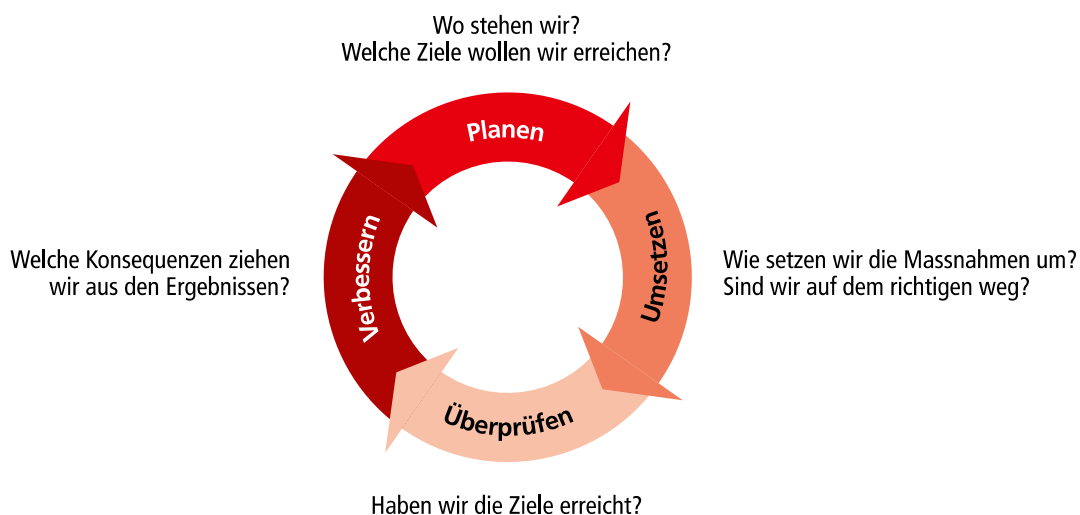


Der Kantonsrat macht gemäss [Art. 6 des Bildungsgesetzes \(BiG\)](#) Vorgaben zur Ausgestaltung des Qualitätsmanagements. Einzelheiten werden in der Bildungsverordnung, in der Lehrpersonenverordnung sowie in verschiedenen Ausführungsbestimmungen und Vollzugsrichtlinien

(siehe Kapitel VII) vorgegeben. Das Amt für Volks- und Mittelschulen ist verantwortlich für die periodische Überprüfung und die bedürfnisgerechte Weiterentwicklung des Rahmenkonzepts. Das vorliegende kantonale Rahmenkonzept setzt Leitplanken für das Qualitätsmanagement an den Volksschulen im Kanton Obwalden.

III. Der Qualitätskreislauf

Im Zentrum des Qualitätsmanagements steht der Qualitätskreislauf, der die Grundlage für die laufende Weiterentwicklung aller Aktivitäten bildet. Die Schule stellt sich bei ihren Tätigkeiten immer wieder die Frage, welche Ziele sie erreichen will und welche Instrumente und Methoden sich dafür am besten eignen. Sie überprüft ihr Handeln systematisch und leitet daraus konsequent die notwendigen Schritte ab. Durch das vollständige Durchlaufen des Qualitätskreislaufes wird eine systematische Weiterentwicklung der Schul- und Unterrichtsqualität möglich. Im Qualitätskreislauf lassen sich vier Phasen beschreiben, die idealtypisch sowohl von der Schule als Institution, von Teams, als auch von einzelnen Lehrpersonen durchlaufen werden.



Schritt 1 "Planen": In einem ersten Schritt nimmt sich die Schule Zeit für eine Standortbestimmung. Dazu kann eine systematische Reflexion des Erreichten anhand des Orientierungsrahmens dienen. Vor dem Hintergrund ihres aktuellen Standes setzt sich die Schule konkrete Ziele für die Weiterentwicklung der Schul- und Unterrichtsqualität. Die Ziele sollen nach der SMART-Regel formuliert werden: spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch, terminiert. Leitend sind dabei folgende Fragen:

- Wo stehen wir?
- Wo wollen wir hin?
- Was wollen wir erreichen?
- Woran erkennen wir dies?

Basierend auf den verbindlich definierten Zielen erfolgt anschliessend die Planung der Massnahmen, mit welchen die gesetzten Ziele erreicht werden sollen. Folgende Fragen stehen im Zentrum:

- Wie wollen wir unsere Ziele erreichen?
- Welche Massnahmen ergreifen wir zur Zielerreichung?
- Welche Ressourcen sind dazu notwendig (finanziell, personell, zeitlich)?
- Wer ist an der Umsetzung der Massnahmen beteiligt?

Schritt 2 "Umsetzen": Anschliessend geht es darum, die geplanten Massnahmen umzusetzen, um die definierten Qualitätsziele zu erreichen. Dabei sind für die Schule folgende Fragen wegleitend:

- Setzen wir die Massnahmen zielgerichtet um?
- Sind wir auf dem richtigen Weg?

Schritt 3 "Überprüfen": In einem dritten Schritt überprüft die Schule datenbasiert, ob sie mit den durchgeführten Massnahmen ihre gesetzten Ziele erreicht hat. Dazu trägt sie verschiedene Informationen zusammen, die es ihr erlauben, ihre Zielerreichung zu überprüfen. Die Schule stellt sich folgende Fragen:

- Welche Daten brauchen wir für die Überprüfung der angestrebten Ziele?
- Haben wir die angestrebten Ziele erreicht?

Schritt 4 "Verbessern": Ausgehend von den Ergebnissen der Zielüberprüfung zieht die Schule Konsequenzen für ihre weitere Arbeit:

- Welche Konsequenzen ziehen wir aus den Ergebnissen?
- Was ist uns gut gelungen? Wo sind noch weitere Schritte nötig, um das Ziel zu erreichen?
- Welche neuen Ziele leiten wir aus den Ergebnissen für den nächsten Qualitätskreislauf ab?

Schliesslich muss die einmal erreichte Qualität als Basis für die weitere Schul- und Unterrichtsentwicklung an der Schule bzw. das individuelle berufliche Handeln gesichert und institutionalisiert werden. Dazu stellen sich der Schule folgende zentrale Fragen:

- Wie sichern wir die erreichte Qualität?
- Welche Massnahmen ergreifen wir dazu?

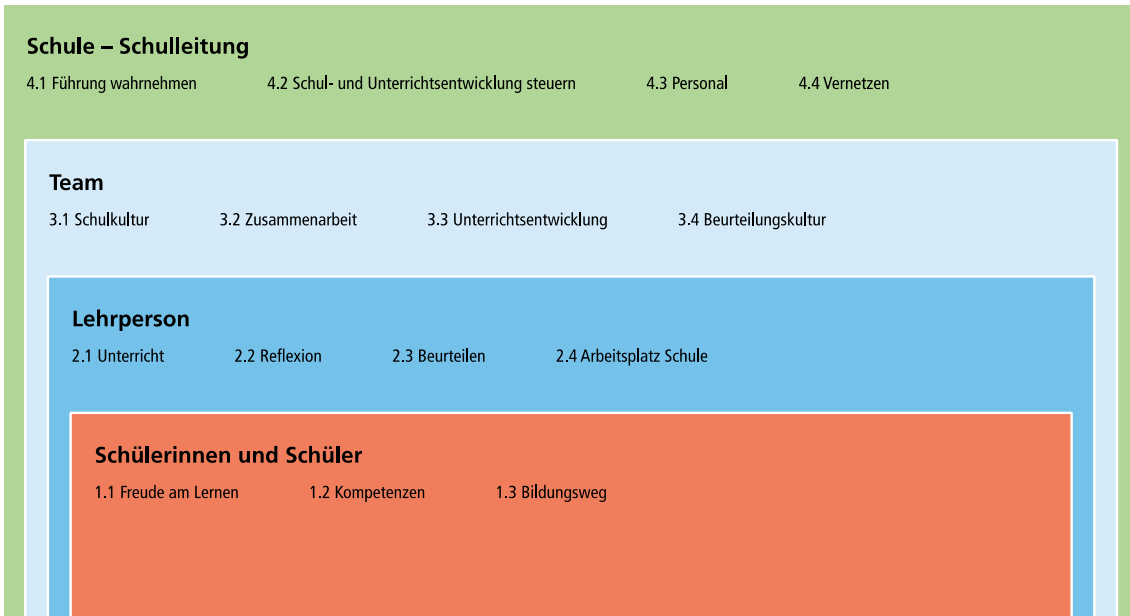
IV. Orientierungsrahmen Schulqualität

Der Orientierungsrahmen Schulqualität beschreibt, was das Amt für Volks- und Mittelschulen unter guter Schulqualität versteht. Er bildet die Grundlage für die Sicherung und Weiterentwicklung der Schul- und Unterrichtsqualität im Kanton Obwalden und trägt zu einem gemeinsamen Verständnis bei (vgl. «Orientierungsrahmen Schulqualität, Kanton Obwalden»: www.schulen.ow.ch). Der Orientierungsrahmen wurde zusammen mit den Schulen entwickelt.

Der Orientierungsrahmen erhebt nicht den Anspruch, dass alle Qualitätsansprüche vollumfänglich erfüllt sein müssen. Vielmehr liefert er die Zielausrichtung, auf die sich die Schulen in unterschiedlichem Tempo und mit unterschiedlichen Mitteln hinbewegen sollen. Er dient den Schulen als inhaltliche Basis für den Qualitätskreislauf und die Reflexion darüber, welche Qualitätsaspekte bereits erreicht worden sind.

Der Orientierungsrahmen ist in 4 Qualitätsebenen gegliedert:

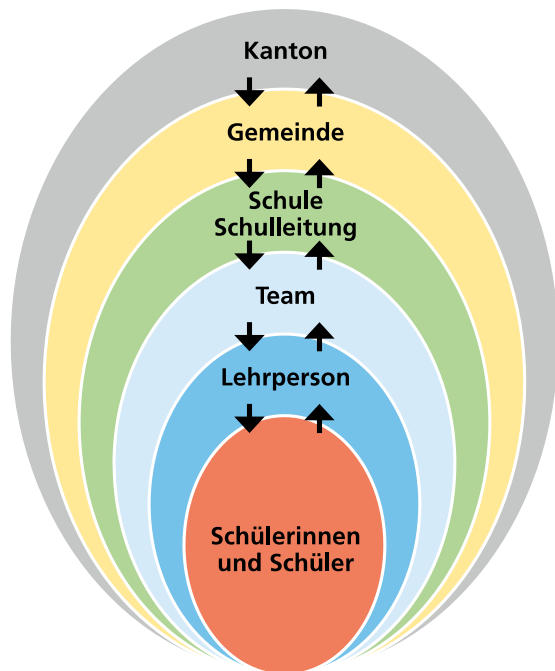
1. Schülerinnen und Schüler
2. Lehrperson
3. Team
4. Schule – Schulleitung



Jede Qualitätsebene beinhaltet verschiedene Qualitätsbereiche, innerhalb derer die jeweiligen Qualitätsansprüche beschrieben werden. Um eine Beurteilung und eine Verortung der Praxis in die entsprechende Qualitätsstufe vornehmen zu können, sind die unterschiedlichen Ausprägungen für vier Qualitätsstufen ausformuliert. Zielstufe einer guten Praxis ist die grau umrahmte Stufe 3.

Der «Orientierungsrahmen Schulqualität, Kanton Obwalden» ist unter www.schulen.ow.ch (Dienstleistungen: Stichwort "Qualitätsmanagement") zu finden.

V. Die sechs Ebenen des Qualitätsmanagements



Um die Schul- und Unterrichtsqualität systematisch weiterzuentwickeln, braucht es das gezielte Zusammenwirken aller Akteure. Eine wirksame Qualitätsarbeit benötigt in ausgewogenem Mass Führung von oben wie auch Eigeninitiative und Selbststeuerung im Alltagsgeschäft «Unterricht und Erziehung». Top-down- und Bottom-up-Steuerungsprozesse ergänzen sich sinnvoll durch Führung mit Zielvorgaben von oben und Selbstführung mit sinnvoller Beteiligung an Zielvereinbarungen bei den Unterstellten. Dieses komplexe Zusammenspiel gelingt, indem sich alle Ebenen ihrer Rollen im Bildungssystem bewusst sind. Denn jede Ebene trägt zur Qualitätssicherung bei.

1. Kanton

Der Kanton nimmt als oberste Führungsebene im kantonalen Bildungssystem wichtige steuernde Funktionen wahr. Er gibt als übergeordnetes Aufsichtsorgan Rahmenbedingungen vor, die eine vergleichbare und ausreichende Bildung im Kanton garantieren. Er beaufsichtigt die Schulen, überprüft regelmässig den Qualitätsstand und stellt Weiterbildungs- und Beratungsangebote sicher.

2. Gemeinde

Die Gemeinde organisiert die Schule. Sie definiert im Rahmen der kantonalen Vorgaben das lokale Schulangebot, stellt das Personal an und stellt die Infrastruktur bereit. Die Gemeinde genehmigt der Schule die finanziellen Mittel und kann einen Leistungsauftrag definieren.

3. Schule – Schulleitung

Die durch die Schulleitung professionell geleitete Institution Schule sowie die pädagogische Ausrichtung und die Organisation der Teams haben einen grossen Einfluss auf die Tätigkeit der Lehrpersonen und auf den Lernerfolg der Schülerinnen und Schüler.

Die Kerntätigkeit der Schulleitung ist die operative Führung der Schule; sie stellt die Organisation und die Durchführung des Schulalltags sicher. Die Aufgaben der Schulleitung in den Bereichen Organisations-, Unterrichts- und Personalentwicklung sowie der Schulführung sind klar geregelt und von denjenigen der Behörden abgegrenzt.

4. Team

In den Unterrichtsteams geschieht die konkrete Umsetzung der Unterrichtsinhalte, welche die Schulleitung und das Kollegium als bedeutsam und verbindlich für die Schule bezeichnet haben. Eine Schlüsselrolle kommt der Zusammenarbeit im Team zu.

5. Lehrpersonen

Lehrerinnen und Lehrer sind die wichtigste Ressource jeder Schule. Die Qualität der Schule hängt von kompetenten, motivierten und gesunden Lehrpersonen ab. Schulisch ist die Tätigkeit der Lehrperson die gewichtigste Einflussgrösse für den Lernerfolg der Schülerinnen und Schüler.

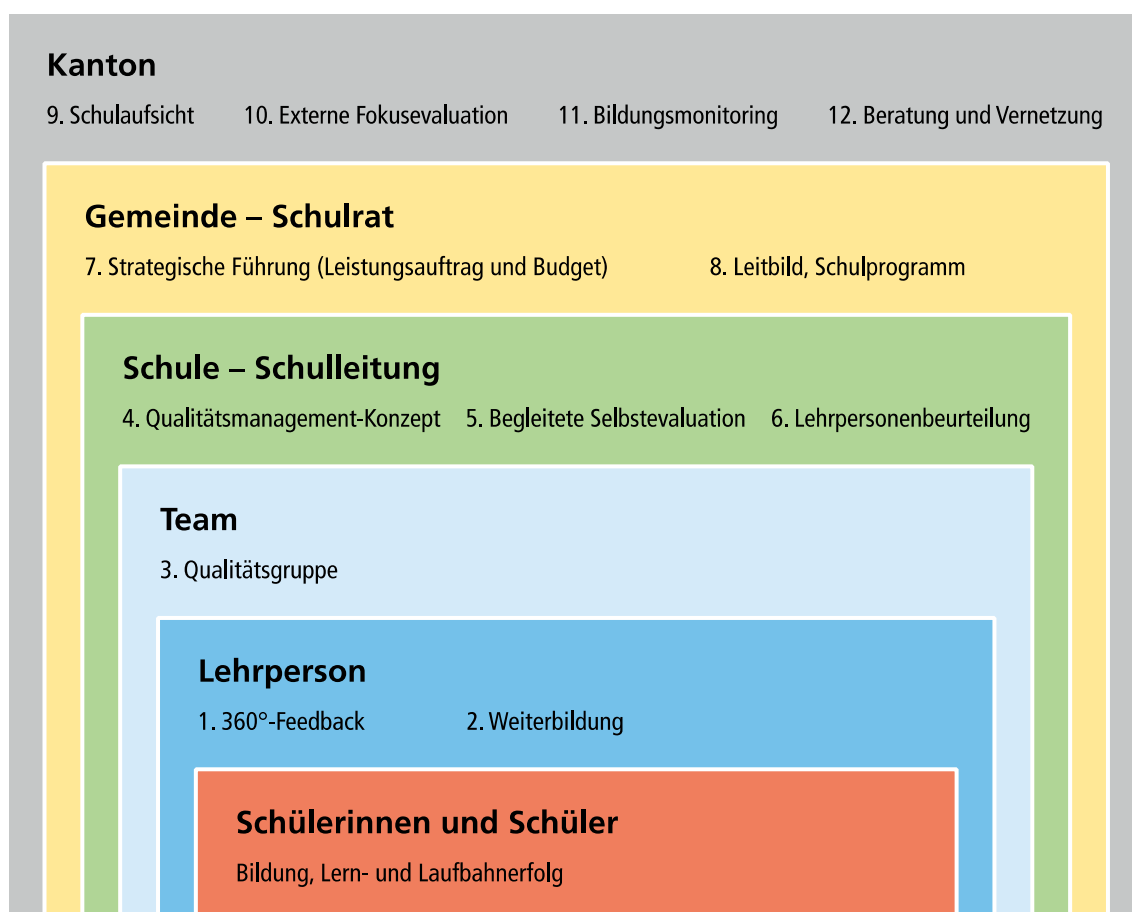
Die Lehrpersonen und weitere schulische Mitarbeitende verantworten in erster Linie die Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität ihres beruflichen Handelns. Sie entwickeln ein hohes Bewusstsein für die Qualität von Schule und Unterricht und beteiligen sich aktiv an der Umsetzung des schulischen Qualitätsmanagements.

6. Schülerinnen und Schüler

Im Zentrum der Qualitätsbemühungen steht die Bildung sowie der Lern- und Laufbahnerfolg der Schülerinnen und Schüler: Ihre fachliche und methodische, aber auch ihre persönliche und soziale Kompetenz steht stets im Fokus.

VI. Methoden und Instrumente

Das Qualitätsmanagement umfasst sechs Handlungsebenen mit verschiedenen Methoden und Instrumenten. Das Zusammenspiel der Handlungsebenen lässt sich mit dem folgenden Modell illustrieren.



1. 360°-Feedback (Individual-Feedback)

(Lehrperson)

Im Rahmen des 360°-Feedbacks holt jede Lehrperson periodisch und systematisch Rückmeldungen von Lernenden, Erziehungsberechtigten sowie von Kolleginnen und Kollegen zu ihrem beruflichen Handeln ein. Im Verlaufe von drei Jahren wird jede Anspruchsgruppe mindestens einmal befragt. Jede Leitungsperson holt einmal jährlich ein Feedback ihrer Mitarbeitenden ein. Dabei können Fragebogen oder mündliche Varianten bzw. kreative, nicht-papierene Möglichkeiten der Befragung als Methoden eingesetzt werden. Basierend auf den verschiedenen Rückmeldungen reflektiert die Lehrperson bzw. Leitungsperson ihr professionelles Handeln kriterienorientiert und nimmt eine Selbstbeurteilung vor. Diese Feedbacks erlauben der einzelnen Lehrperson bzw. Leitungsperson, ihren «blinden Flecken», ihren Stärken und Schwächen und der Wirkung ihres Handelns auf die Spur zu kommen. Im Fokus des Feedbacks ist nicht die Schule, sondern immer die einzelne Person. Diese holt die Rückmeldungen ein, wertet sie aus und hütet die Daten.

Individual-Feedback, Rückmeldungen in den Qualitätsgruppen und Selbstreflexion der Lehrperson (im Zusammenhang mit der Lehrpersonenbeurteilung) ergänzen sich zur Selbstevaluation, die in den Vollzugsrichtlinien über die Lehrpersonenverordnung (Vrl LPVO) gefordert ist. Die Schulleitung sorgt dafür, dass das Individual-Feedback regelmässig und professionell durchgeführt wird.

[LPVO Art. 8](#), Auftragsfeld Lehrperson; [Art. 23](#) Eckwerte des Beurteilungssystems
[Vrl LP-B Art. 3](#), Gespräche, Rückmeldungen, Bst b
[Vrl LPVO Art. 21](#), Grundsätze (Weiterbildung)

2. Weiterbildung

(Lehrperson)

Individuelle und kollektive Weiterbildungen ermöglichen den Lehrpersonen, ihre fachlichen, didaktischen, sozialen und personalen Kompetenzen zu vertiefen und zu erweitern. Eine regelmässige und gezielte Weiterbildung dient einer nachhaltigen Sicherung und Weiterentwicklung der individuellen und schulischen Professionalität. Die Schulleitung sorgt durch eine gezielte Weiterbildungsplanung dafür, dass das nötige Know-how an der Schule vorhanden ist und kontinuierlich weiterentwickelt wird. Es gehört zum beruflichen Auftrag der Lehrpersonen (BAL), an schulinternen Lehrerweiterbildungen (SCHILW) teilzunehmen und persönliche Weiterbildungen zu besuchen (freiwillige und obligatorische). Die Zusammenstellung der beruflichen Weiterbildung wird im Rahmen der Personalgespräche jährlich erörtert und festgelegt. Die Schulleitung bewilligt die Weiterbildung im Rahmen der kantonalen Vorgaben.

[LPVO Art. 7](#) Auftragsfeld Schule, [LPVO Art. 8](#) Auftragsfeld Lehrperson
[Vrl LPVO Art. 21](#) Grundsätze (Weiterbildung), [Art. 25](#) Teilnehmendenbeiträge, Spesen und Pauschalen
[Vrl LP-B Art. 6](#) Beurteilungsbereiche

3. Qualitätsgruppe

(Team)

In den Qualitätsgruppen setzen sich die Lehrpersonen mit aktuellen Schulentwicklungsthemen sowie mit der Qualität von Schule und Unterricht auseinander. Ziel der Arbeit von Qualitätsgruppen ist es, die Qualität der pädagogischen Arbeit zu verbessern. Dazu reflektieren die Lehrpersonen ihr pädagogisches Verständnis und Handeln regelmässig und systematisch. Sie entwickeln im Austausch und in der gemeinsamen Vorbereitung mit Kolleginnen und Kollegen die eigene Unterrichtspraxis weiter. Aus praktischen Gründen drängt sich eine Gruppengrösse von drei bis sieben Mitgliedern auf.

Die gegenseitige Hospitation stellt dabei ein Kernelement der Qualitätsgruppenarbeit dar, sie kann aber auch durch andere Formen wie beispielsweise einen regelmässigen Erfahrungsaustausch zu ausgewählten pädagogischen Themen ergänzt werden. Auftragserteilung und Überprüfung liegt in der Verantwortung der Schulleitung. Die Qualitätsgruppen organisieren sich selber. Vorlagen von Unterrichtsbeobachtungsformularen stehen auf www.schulen.ow.ch (Dienstleistungen: Stichwort "Qualitätsmanagement") zur Verfügung.

LPVO Art. 7 Auftragsfeld Schule; **Art 8** Auftragsfeld Lehrperson

4. Qualitätsmanagement-Konzept (Schule – Schulleitung)

Die Schulleitung plant und organisiert die gemeinsame Qualitätsarbeit und verantwortet die Erstellung und Aktualisierung des internen Qualitätsmanagement-Konzepts, das sich am kantonalen Rahmenkonzept ausrichtet. Sie kann zusätzlich im Rahmen des Schulleitungs- und Schulentwicklungspools eine verantwortliche Person für Qualitätssicherung beauftragen.

Das interne Qualitätsmanagement-Konzept gibt Auskunft darüber, wie die einzelnen Elemente der Qualitätsarbeit miteinander verbunden und aufeinander abgestimmt sind, wie die Schulentwicklung geregelt ist und die Rechenschaftslegung definiert wird. Gemeinsame pädagogische Grundsätze und entsprechende Konzepte sind systematisch erfassbar. Mit Hilfe des Qualitätsmanagement-Konzepts wird eine gezielte Information aller Beteiligten gesichert. Zuständigkeiten und Verbindlichkeiten werden geregelt. Das interne Qualitätsmanagement-Konzept ist für alle schulinternen Qualitätselemente von Bedeutung, da diese darin in ihrer Struktur, Organisation und Verbriefung beschrieben werden.

Der Umgang mit Beschwerden ist Teil des schulischen Qualitätsmanagements. Ziel eines systematischen Umgangs mit Beschwerden ist es, von Lernenden und Eltern wahrgenommene Qualitätsdefizite rechtzeitig zu erkennen, anzugehen und wirksam zu bearbeiten. Für eine niederschwellige Erfassung und Bearbeitung von Beschwerden sind formalisierte Prozesse und Instrumente notwendig, die allen Beteiligten bekannt sind. So kann sichergestellt werden, dass die Verfahren fair und transparent ablaufen, auch wenn die Kommunikation erschwert ist. Ein strukturiertes Erfassen der Beschwerde mindert die Gefahr von Missverständnissen. Die unvoreingenommene Haltung ist eine unabdingbare Voraussetzung, um Beschwerden auch als Input für Qualitätsverbesserungen zu verstehen.

BiG Art. 127 Schulleitung; **Art. 128** Rechtsmittel

BiVO Art. 3 Qualitätssicherung- und entwicklung; **Art. 4** Interne Evaluation

LPVO Art. 30 Schulleitungspool; **Art. 31** Betriebs- und Schulentwicklungspool

5. Begleitete Selbstevaluation (Interne Evaluation) (Schule – Schulleitung)

Jede Schule führt regelmässig und kontinuierlich durch eine externe Person begleitete Selbstevaluationen durch, mittels welchen die Erreichung selbst gesetzter Ziele, die Qualität der Arbeit und deren Wirkung überprüft werden. Bei der begleiteten Selbstevaluation handelt es sich um eine Form der internen Evaluation, bei der die Schule mit Hilfe des kantonalen Orientierungsrahmens selber einen Themenfokus wählt und durch eine externe Fachperson mit entsprechendem Expertenwissen begleitet und unterstützt wird. Das Evaluationsthema und die Fragestellung werden vom schulinternen Evaluationsteam unter Einbezug des Kollegiums definiert. Die Gesamtverantwortung und Leitung der Evaluation bleibt bei der Schule (inkl. Datenhoheit und Kommunikation). Der Evaluationszeitpunkt wird mit dem AVM mittels Mehrjahresplanung festgelegt und in den Planungsinstrumenten der Schule (Schulprogramm, Jahresprogramm) aufgeführt. Die externe Begleitperson wird durch das AVM bestimmt und finanziert.

Die begleitete Selbstevaluation charakterisiert sich durch einen eng umrissenen Zeitrahmen (Aufwand von zirka 3-6 Arbeitstagen), ein schulinternes Evaluationsteam, ein multimethodisches und mehrperspektivisches Setting sowie eine datengestützte Auseinandersetzung im Gesamtkollegium. Es wird empfohlen, die Projektschritte auf 2 bis 4 Monate zu verteilen.

Weiter können die Schulen auch interne Evaluationen in Eigenregie durchführen. Die Schulleitung erstattet dem Schulrat Bericht und unterbreitet Vorschläge zur weiteren Schulentwicklung. Nach der Evaluation werden die mit dem Schulrat vereinbarten Massnahmen in einem Plan festgehalten und schrittweise umgesetzt. Bei Mängeln kann die Schulbehörde entsprechende Massnahmen anordnen. Diese Evaluationen sind als wiederkehrende Prozesse in die Schulentwicklung eingebunden. Eine Evaluation soll sich am Schulprogramm orientieren. Umgekehrt sollen Folgerungen aus Evaluationen in die neue Planung einfliessen (siehe Qualitätskreislauf). Ergebnisse und Massnahmenplanung der internen Evaluation werden der Schulaufsicht des AVM zur Verfügung gestellt.

Die Mitarbeit im Evaluationsteam wird den beteiligten Lehrpersonen und Schulleitungen bei begleiteten Selbstevaluationen zusätzlich als persönliche Weiterbildung ("Auftragsfeld Lehrperson" gemäss BAL) angerechnet und im persönlichen Weiterbildungsportfolio ausgewiesen.

Eine Handreichung zum Ablauf sowie zu den Zuständigkeiten bei begleiteten Selbstevaluationen steht unter www.schulen.ow.ch (Dienstleistungen: Stichwort "Qualitätsmanagement") zur Verfügung.

[BiVO Art. 4](#) Interne Evaluation

[LPVO Art. 7](#) Auftragsfeld Schule

[Vrl LPVO Art. 18](#) Aufgaben im Rahmen des Schulleitungspools

6. Lehrpersonenbeurteilung

(Schule – Schulleitung)

Die Lehrpersonenbeurteilung ist im Rahmen des Personalmanagements ein wichtiges Führungs- und Organisationsinstrument. Im Gespräch werden Lehrerinnen und Lehrer in ihre Aufgabe eingeführt, in ihren Fähigkeiten und Leistungen beurteilt, und es wird eine Standortbestimmung ermöglicht. Die Vollzugsrichtlinien für die Umsetzung der Lehrpersonenbeurteilung (Vrl LP-B) schreiben ein jährliches Personalgespräch (PEG) und ein mindestens alle drei Jahre durchgeführtes Beurteilungs- und Fördergespräch (BFG) vor.

Die Gespräche dienen der Förderung am Arbeitsplatz – im Bewusstsein um die Bedeutung lebenslangen Lernens. Gegenstand der Gespräche ist, was für die Erfüllung aller vier beruflichen Auftragsfelder (Auftragsfelder Unterricht, Schülerinnen und Schüler, Schule und Lehrperson) relevant ist. Die konkreten Beurteilungsbereiche werden im Art. 6 der Vollzugsrichtlinien definiert.

Das Beurteilungs- und Fördergespräch (BFG) entspricht dem umfassenden Beurteilungsgespräch gemäss LPVO und findet mindestens alle drei Jahre mit einer qualifizierten Auswertung der zwei Unterrichtsbesuche und unter Einbezug der Selbst- und Fremdevaluationen der Lehrperson statt. Jede beurteilte Person ist verpflichtet, ihre Selbstbeurteilung offen zu legen. Sämtliche Daten werden gesichert aufbewahrt. Eine allfällige Weitergabe ist in Art. 11 der Vollzugsrichtlinien für die Umsetzung der Lehrpersonenbeurteilung (Vrl LP-B) geregelt. Schulleitungen werden durch die Anstellungsbehörde Schulrat bzw. Hauptschulleitung beurteilt. Alle notwendigen Formulare und Merkblätter sind unter www.schulen.ow.ch (Dienstleistungen: Stichwort "Qualitätsmanagement") zu finden.

[BiG Art. 29](#) Beurteilung; [Art. 125](#) Schulrat, Abs. 3 Bst. c; [Art. 127](#) Schulleitung, Abs. 2 Bst. f;

[LPVO Art. 21](#) Grundsatz; [Art. 22](#) Beurteilungssystem; [Art. 23](#) Eckwerte des Beurteilungssystems

[Vrl LP-B Art. 3](#) Gespräche, Rückmeldungen; [Art. 6](#) Beurteilungsbereiche; [Art. 7](#) Instrumente für die Durchführung der Gespräche; [Art. 8](#) Verbesserungsverpflichtung

[Vrl LPVO Kap. IX](#). Weiterbildung

7. Strategische Führung (Leistungsauftrag und Budget) (Gemeinde – Schulrat)

Die Qualitätssicherung und -entwicklung auf der Volksschulstufe ist eine Verbundaufgabe zwischen der Einwohnergemeinde und dem Kanton. Während dem Einwohnergemeinderat die mittelbare Aufsicht über das Volksschulangebot obliegt, hat der Schulrat die unmittelbare Aufsicht über das Volksschulangebot der Einwohnergemeinde. Er ist für die strategischen Belange der Schule und für alle Massnahmen zuständig, deren Anordnung nicht andern Organen übertragen ist. Der Rahmen für die strategische Führung der Schule wird durch die kantonale Gesetzgebung vorgegeben.

Der Einwohnergemeinderat genehmigt auf Antrag des Schulrats und im Rahmen des Gemeindebudgets die finanziellen Mittel, über welche die Schule verfügen kann. Die Schule muss mit entsprechenden finanziellen Mitteln ausgestattet sein, um qualitativ gute Arbeit leisten zu können. Der Schulträger kann dazu seiner Schule im Sinne wirkungsorientierter Verwaltungsführung und verbunden mit einem Leistungsauftrag ein Globalbudget bewilligen. Der Leistungsauftrag umschreibt für die kommunalen Schulen die zu erbringenden Leistungen, die Kompetenzen und den Entscheidungsspielraum sowie die zur Verfügung stehenden Ressourcen. Im Weiteren enthält er die Verantwortlichkeiten, Mitwirkungs- und Kontrollrechte der Trägerschaft.

Dem Schulrat obliegt der Erlass des Organisationsstatuts, des Schulleitbilds und des Schulprogramms gemäss Art. 60 Abs. 3 des BiG. Das Organisationsstatut regelt die Organisation der Schulleitung und der Schule. Der Schulrat setzt die strategischen Ziele (Leistungsauftrag) und überprüft deren Erreichung (Controlling). Er erteilt der Schulleitung den Auftrag, die Schul- und Unterrichtsqualität zu sichern und weiterzuentwickeln. Der Schulrat überprüft die Zielerreichung auf der Grundlage der Berichterstattung der Schulleitung. Bei Mängeln ordnet der Schulrat entsprechende Massnahmen an.

[BiG Art. 15](#) Leistungsauftrag und Globalbudget; [Art. 59](#) Qualitätssicherung und -entwicklung; [Art. 124](#) Einwohnergemeinderat; [Art. 125](#) Schulrat; [Art. 126](#) Schulratspräsidium

[BiVO Art. 7](#) Leistungsauftrag

8. Leitbild, Schulprogramm (Gemeinde – Schulrat)

Leitbild: Das Leitbild ist ein kurzes prägnantes Dokument, welches Zweck, Vision, längerfristige Ziele, Werte, Haltungen und Verhaltensgrundsätze der Schule beschreibt. Es zeichnet ein zukunftsgerichtetes Idealbild der Schule. Es wird periodisch überprüft, ergänzt und aktualisiert. Das Leitbild stellt für die Identität der Schule einen wichtigen Bezugspunkt dar und ist für die Schul- und Unterrichtsentwicklung handlungsleitend. Es ist den Lehrpersonen bekannt und wird für Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse herangezogen. Das Leitbild trägt dazu bei, die Besonderheiten der Schule nach innen und nach aussen zu kommunizieren. Als PR- und Informationsinstrument gewährt es einer interessierten Öffentlichkeit Einblick in die pädagogische Ausrichtung, die Ziele und Haltungen der Schule. Die Schulleitung ist für die Entwicklung, die Weiterentwicklung und die Nutzung des Schulleitbilds sowie für die Kommunikation der Leitbildinhalte nach aussen verantwortlich. Lehrpersonen sollen angemessen in die Prozesse einbezogen werden. Erlassen wird das Schulleitbild durch den Schulrat.

BiG Art. 60 Schule als pädagogische Organisation, Abs. 3, Bst a; **Art. 125** Schulrat Bst.a;
Art. 127 Schulleitung Bst.h
LPVO Art. 7 Auftragsfeld Schule

Schulprogramm: Das Schulprogramm (oft auch Mehrjahresplanung genannt) umfasst die auf drei bis fünf Jahre ausgerichtete Planung der Schule und nimmt Bezug auf den Leistungsauftrag, auf das Schulleitbild sowie auf Vorgaben der Gemeinde und des Kantons. Das Schulprogramm wird rollend weiterentwickelt. Es enthält Aussagen zu Entwicklungsstand und Aussagen zu Zielen sowie zu Vorhaben und Mitteln zur Zielerreichung. Weiter enthält es einen Aktionsplan und die Termine zur Umsetzung sowie die Massnahmen der Überprüfung. Das Schulleitbild gibt wesentliche Leitplanken für das Schulprogramm vor. Dieses übersetzt die Leitziele in konkret geplante Anlässe und Aktivitäten. Die Jahresplanung stellt die Konkretisierung der Mehrjahresplanung dar und umfasst die Entwicklungsschritte des laufenden Schuljahres in den verschiedenen Bereichen wie z.B. Schulentwicklung, Aktivitäten, Projekte, Weiterbildungen. Mit den Planungsinstrumenten werden verbindliche Grundlagen geschaffen für eine schrittweise und koordinierte Schulentwicklung, für die personelle und pädagogische Führung sowie für die Ressourcenplanung und -beschaffung. Die Interne Evaluation bzw. die begleitete Selbstevaluation soll sich am Schulprogramm orientieren. Umgekehrt sollen Folgerungen aus Evaluationen in die neue Planung einfließen. Die Schulleitung verantwortet den Schulprogrammprozess. Sie steuert und leitet die Erarbeitung und sorgt für eine nachhaltige Umsetzung. Der Schulrat erlässt das Schulprogramm.

BiG Art. 60 Schule als pädagogische Organisation, Abs. 3, Bst c; **Art. 125** Schulrat, Abs. 3 Bst.a; **Art. 127** Schulleitung, Abs. 2, Bst.h
LPVO Art. 7 Auftragsfeld Schule

9. Schulaufsicht (Kanton)

Die Schulaufsicht gliedert sich in eine kommunale und eine kantonale Ebene. Der Kanton steuert die Schulqualität durch rechtliche Vorgaben sowie durch die Schulaufsicht. Die Gemeinden sind ihrerseits verantwortlich für die Umsetzung der kantonalen Bestimmungen. Im Rahmen der Schulaufsicht überprüft das AVM bei den Schulen die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen zur Sicherstellung eines vergleichbaren und qualitativ hochstehenden Volksschulangebots in allen Gemeinden. Grundsätzlich ist die kantonale Schulaufsicht für Themen zuständig, welche aus der kantonalen Gesetzgebung hervorgehen, die kommunale Schulaufsicht für Themen, denen kommunale Erlasse zugrunde liegen. Zusätzlich hat die kantonale Stelle auch die Aufsicht über die kommunale Aufsichtsbehörde.

Das AVM nimmt die Aufsichtsfunktion themenspezifisch wahr, liest die vorhandenen Unterlagen (z.B. Schulratsprotokolle, Kopien von Dispensationsentscheiden und Weiterbildungsverträgen, Stundenpläne), überprüft die Einhaltung der Vorgaben, informiert sowie berät die Schulleitungen und stellt die entsprechenden Entscheide (z.B. Lehrmittel, Lehrbewilligungen, Übertritte etc.) aus. Bei festgestellten Mängeln wird mit den Schulleitungen Kontakt aufgenommen. Zudem werden für Projekte, Analysen und Bildungsmonitoring Daten bei den Schulen erhoben, die wiederum Informationen für die Aufsicht bieten.

In einem jährlichen Gespräch zwischen der Schulleitung und der kantonal zuständigen Person werden kantonale Vorgaben thematisiert (Reportinggespräche). Die Gesprächsthemen werden der Schulleitung anfangs Schuljahr kommuniziert und können sich auf den kantonalen Orientierungsrahmen beziehen. Das AVM kann zum Voraus schriftliche Informationen und Daten bei den Schulleitungen einholen. Es hat insbesondere Einblick in folgende Dokumentationen: Organisationsstatut, schulinternes Qualitätskonzept, Leitbild, Schulprogramm. Die in diesem Konzept

beschriebenen Instrumente 1 bis 8, die Umsetzung der Entwicklungshinweise der Externen Fokusevaluation und der Massnahmenplanung aus der begleiteten Selbstevaluation (interne Evaluation) können im Rahmen der Schulaufsicht überprüft werden.

[BiG Art. 7](#) Aufsicht

[BiVO Art. 2](#) Bildungsdaten

10. Externe Fokusevaluation (Kanton)

Das AVM ist zuständig für externe Fokusevaluationen, welche bei Bedarf durchgeführt werden. Bei der externen Fokusevaluation handelt es sich um eine Form der externen Evaluation, bei welcher ein bestimmter Qualitätsbereich bzw. ein bestimmtes Qualitätsthema oder eine klar umrissene Fragestellung untersucht wird. Die Fragestellungen werden durch das AVM vorgegeben und können sich nach bestimmten Dimensionen und Qualitätsansprüchen des kantonalen Orientierungsrahmens, nach kantonalen Themen, Projekten und Vorhaben ausrichten. Evaluatoredinnen und Evaluatoren führen Beobachtungen und Befragungen mit der Schulleitung (evtl. mit dem Schulrat), mit Lehrpersonen, Schülerinnen und Schülern und mit Eltern durch und analysieren vorliegende Dokumente. Externe Fokusevaluationen haben das Ziel, einerseits übergeordnetes Steuerungswissen auf kantonaler Ebene zu generieren und andererseits den einzelnen Schulen eine datenbasierte Aussenwahrnehmung zu bieten. Es wird ein datengestützter Bericht mit Kernaussagen zum Ist-Zustand der Schule und mit Entwicklungshinweisen verfasst. Letztere liefern der Schule begründete Ansätze, ihre Qualitätsbemühungen in bestimmten Bereichen zu fokussieren und auszurichten.

Der Schlussbericht geht in je einem Berichtsexemplar an die Schulleitung, an den Schulrat und das AVM. Schulleitung und Schulrat definieren aus den Entwicklungshinweisen ihren Massnahmenkatalog, der im Rahmen des jährlichen Reportinggesprächs diskutiert wird. Diese Grundlagen ermöglichen die weitere Planung der Entwicklungsarbeit, auch mit Hilfe des zu adaptierenden Schulprogramms. Die Schulleitung kann den Evaluationsbericht beziehungsweise Auszüge daraus zusammen mit dem Massnahmenplan im Internet beziehungsweise in Druckerzeugnissen der Einwohnergemeinde publizieren. Externe Fokusevaluationen können mit anderen Kantonen im Verbund durchgeführt werden. Sie werden in der Regel durch externe Auftragnehmer durchgeführt.

[BiG Art. 7](#) Aufsicht

[BiVO Art. 5](#) Externe Evaluation

[AB über die externe Schulevaluation der Volksschulen Art. 13](#) Öffentlichkeit und Berichte

11. Bildungsmonitoring (Kanton)

Bildungsmonitoring meint die Beobachtung des Bildungssystems als Ganzes und die Erhebung von Daten zur Leistungsfähigkeit des Bildungssystems. Das AVM erhebt und liefert dem Bundesamt für Statistik die erforderlichen kantonalen Bildungsdaten gemäss Bundesstatistikgesetz. Zusätzlich werden Daten über das Bildungssystem für die kantonale Bildungs- und Beratersstatistik des BKD erhoben und publiziert.

Mit kantonalen Erhebungen und Leistungsmessungen (z.B. externe Fokusevaluation, Stellwerk 8) werden ebenfalls Informationen über das Bildungssystem gewonnen. Internationale (PISA) und nationale (ÜGK) systematische Leistungsmessungen (Systemevaluationen) ermöglichen den interkantonalen Vergleich. Diese sind für die Bildungspolitik relevant und fördern die Vergleichbarkeit mit anderen Systemen. Das Bildungsmonitoring gibt wichtige Hinweise zum Bildungssystem und kann Ausgangspunkt sein für weitergehende Untersuchungen oder Reformen. Daten aus der Statistik oder dem Monitoring können für die Schulaufsicht und die externe Fokusevaluation relevant sein.

12. Beratung und Vernetzung

(Kanton)

Beratungsangebote sind in erster Linie vom Kanton sicherzustellen. Nebst den Schuldiensten (Schulpsychologischer Dienst, Psychomotorische Therapiestelle, Logopädischer Dienst) und der Berufs- und Weiterbildungsberatung sind auch die Jugend-, Familien- und Suchtberatung (Fachstelle Gesellschaftsfragen) und die Fachstelle für Schulberatung Luzern Teil des kantonalen Beratungsangebots. Sie unterstützen Lehrpersonen, Kinder und Jugendliche, Eltern, Schulleitungen sowie Schulbehörden bei Fragen, Unsicherheiten, Problemen und Krisen.

Das AVM berät Schulräte, Schulleitungen und Lehrpersonen sowie Eltern bei Fragen und Unklarheiten im Rahmen der Bildungsgesetzgebung. Bei Schulentwicklungsprojekten in den Gemeinden gibt das AVM Auskunft über die gesetzlichen Grundlagen auf kantonaler Ebene, die zu beachten sind. Das AVM bietet im Verbund mit den Kantonen Nidwalden und Uri Weiterbildungen für die Lehrpersonen an. Weiter kann die Schulleitung bei der Lehrerinnen- und Lehrerweiterbildung des AVM Holkurse initiieren und sich geeignete Dozierende für schulinterne Weiterbildungen (SCHILW) empfehlen lassen.

Ausserdem erbringt das AVM bzw. das Bildungs- und Kulturdepartement (BKD) Informations-, Kommunikations- und Koordinationsleistungen über kantonale Konferenzen, Gremien, Arbeitsgruppen und Netzwerke sowie die kantonalen Newsletter. Weiter ist das AVM bzw. das BKD in interkantonalen Konferenzen, Gremien und Netzwerken vertreten, um den Austausch mit anderen Kantonen zu pflegen, Bildungsthemen zu koordinieren und Synergien zu nutzen.

BiG Art. 8 Zusammenarbeit unter den Kantonen; **Art. 41** Schuldienste; **Art. 42** Weitere Angebote

Vri LPVO Art. 20 Aufgaben im Rahmen des Schulbetriebs- und Schulentwicklungspools

VII. Rechtliche Grundlagen

Bildungsgesetz BiG (GDB 410.1)

Art. 6 Qualitätssicherung und -entwicklung, Schulentwicklung

- ¹ Der Kanton fördert die Qualität des Bildungswesens und kann dazu Vorgaben aufstellen.
- ² Er kann im Interesse der Qualitätssicherung und Weiterentwicklung des Bildungswesens Projekte bewilligen oder anordnen.
- ³ Im Rahmen von Schulentwicklungsprojekten kann von der Gesetzgebung abgewichen werden, sofern die Bildungsziele gemäss Art. 2 erreicht und der Auftrag gemäss Art. 55 bzw. 81 dieses Gesetzes erfüllt werden können.
- ⁴ Der Kantonsrat regelt die Einzelheiten durch Verordnung.

Art. 7 Aufsicht

- ¹ Der Kanton beaufsichtigt die Schulen des Kantons und der Einwohnergemeinden gemäss Art. 9 Abs. 1 Bst. a bis d dieses Gesetzes.

Art. 8 Zusammenarbeit unter den Kantonen

- ¹ Das Bildungswesen wird nach Möglichkeit mit den anderen Kantonen koordiniert. Zu diesem Zweck arbeitet der Kanton in interkantonalen Konferenzen mit.
- ² Der Kanton kann sich an interkantonalen Fachstellen und Projekten zur Entwicklung und Koordination des Bildungswesens beteiligen.

Art. 9 Schulen und Angebote der Einwohnergemeinde

- ¹ Die Einwohnergemeinde führt:
 - a. den Kindergarten,
 - b. die Primarschule,
 - c. die Orientierungsschule,
 - d. Förderangebote,

Art. 15 Leistungsauftrag und Globalbudget

- ¹ Der Schulträger kann seinen Schulen im Sinne wirkungsorientierter Verwaltungsführung und verbunden mit einem Leistungsauftrag ein Globalbudget bewilligen.

Art. 29 Beurteilung

- ¹ Die Lehrpersonen haben das Recht und die Pflicht, sich regelmässig beurteilen zu lassen.

Art. 41 Schuldienste

- ¹ Der Kanton führt:
 - a. einen schulpsychologischen Dienst,
 - b. eine psychomotorische Therapiestelle,
 - c. einen logopädischen Dienst,
 - d. eine Berufs- und Weiterbildungsberatungsstelle.
- ² Die Zusammenarbeit mit weiteren kantonalen Beratungsdiensten ist sicherzustellen.
- ³ Der Regierungsrat regelt die Einzelheiten in Ausführungsbestimmungen.

Art. 42 Weitere Angebote

- ¹ Zur Ergänzung und Unterstützung der Bildungs- und Erziehungsarbeit kann die Einwohnergemeinde Fachpersonen für schulische Sozialarbeit einsetzen. Der Kanton und die Einwohnergemeinde koordinieren gemeinsam die Aufgabenbereiche zwischen den kantonalen Schul- und Beratungsdiensten und der schulischen Sozialarbeit.
- ² Den Lehrpersonen, Schulleitungen und Mitgliedern von Schulbehörden steht eine interkantonal oder kantonal organisierte Stelle für pädagogische und psychologische Beratung zur Verfügung.

Art. 59 Qualitätssicherung und -entwicklung

¹ Die Qualitätssicherung und -entwicklung auf der Volksschulstufe ist eine Verbundaufgabe zwischen der Einwohnergemeinde und dem Kanton.

² Der Kantonsrat regelt die Einzelheiten durch Verordnung.

Art. 60 Schule als pädagogische Organisation

....

³ Die Einwohnergemeinde ist zuständig für den Erlass:

- a. eines Leitbilds, worin die übergeordneten Grundsätze der Schule festgehalten sind;
- b. eines Organisationsstatuts, welches die Organisation der Schulleitung und der Schule regelt;
- c. eines Schulprogramms, welches die für die nächsten drei bis fünf Jahre festgelegte Ziele der Schule enthält und Mittel, Termine und Formen der Umsetzung aufzeigt.

Art. 124 Einwohnergemeinderat

¹ Dem Einwohnergemeinderat obliegt die **mittelbare** Aufsicht über das Volksschulangebot der Einwohnergemeinde.

Art. 125 Schulrat

...

² Der Schulrat hat die **unmittelbare** Aufsicht über das Volksschulangebot der Einwohnergemeinde. Er ist für die strategischen Belange der Schule und für alle Massnahmen zuständig, deren Anordnung nicht andern Organen übertragen ist.

³ Dem Schulrat obliegt:

- a. der Erlass des Organisationsstatuts, des Schulleitbilds und des Schulprogramms gemäss Art. 60 Abs. 3 dieses Gesetzes;

...

- c. die Führung und Beurteilung der Schulleitung;

Art. 126 Schulratspräsidium

In dringenden Fällen kann das Schulratspräsidium vorsorgliche Verfügungen und Entscheide treffen. Es hat dem Schulrat an der nächsten Sitzung über die vorsorgliche Massnahme Bericht zu erstatten. Der Schulrat entscheidet über deren weitere Geltung.

Art. 127 Schulleitung

¹ Die Schulleitung ist dem Schulrat unterstellt. Sie ist für die operativen Belange der Schule zuständig. Unter dem Vorbehalt der Zuständigkeit des Schulrats ist sie für die pädagogische, betriebliche und personelle Leitung, Führung und Entwicklung der Schule verantwortlich. Sie vertritt die Schule im Rahmen ihrer Zuständigkeit nach aussen.

² Sie ist insbesondere zuständig für:

...

- f. die Führung und Beurteilung der Lehrpersonen,
- h. die Erarbeitung eines Leitbilds, eines Organisationsstatuts und eines Schulprogramms gemäss Art. 60 Abs. 3 dieses Gesetzes.

Art. 128 Rechtsmittel

¹ Beschwerden gegen Verfügungen sind zu richten:

- a. an die Schulleitung bzw. das Rektorat, falls sich die Beschwerde gegen eine Lehrperson richtet;
- b. an den Schulrat bzw. an das zuständige Departement, falls sich die Beschwerde gegen die Schulleitung auf Volksschulstufe bzw. das Rektorat einer kantonalen Schule richtet;
- c. an das zuständige Departement, falls sich die Beschwerde gegen den Schulrat bzw. das zuständige Amt richtet;
- d. an den Regierungsrat, falls sich die Beschwerde gegen den Einwohnergemeinderat bzw. das zuständige Departement richtet.

Art. 2 Bildungsdaten

¹ Das zuständige Departement erhebt für die Planung und Führung des Bildungsangebots die notwendigen Personendaten sowie die Verwaltungsdaten der Bildungsinstitutionen, die vom Bundesstatistikgesetz erfasst werden.

Art. 3 Qualitätssicherung und -entwicklung, Evaluationen

a. Allgemeines

¹ Zur Qualitätssicherung und -entwicklung an den einzelnen Schulen sowie im gesamten Bildungssystem werden periodisch Interne und Externe Evaluationen sowie Systemevaluationen durchgeführt.

² Externe Evaluationen und Systemevaluationen können in Zusammenarbeit mit anderen Kantonen erfolgen, an eine Fachstelle oder an einen anderen Kanton delegiert werden.

³ Der Regierungsrat regelt die Einzelheiten in Ausführungsbestimmungen.

Art. 4 b. Interne Evaluation

¹ Die Interne Evaluation dient der Überprüfung der Qualität einer Schule von innen (Innensicht).

² Für die Interne Evaluation im Volksschulbereich sind die Schulleitungen und für die kantonalen Schulen die Rektorate zuständig.

³ Die Schulleitungen bzw. Rektorate erstatten den Schulbehörden bzw. dem zuständigen Departement Bericht.

⁴ Werden Mängel festgestellt, so ordnet der Schulrat bzw. das zuständige Departement entsprechende Massnahmen an.

Art. 5 c. Externe Evaluation

¹ Die Externe Evaluation dient der systematischen Erfassung und Bewertung der Qualität einer Schule von aussen (Aussensicht).

² Für die Externe Evaluation ist zuständig:

a. im Volksschulbereich das zuständige Departement,

...

³ Werden Mängel festgestellt, so sind angemessene Massnahmen zu ergreifen.

⁴ Das zuständige Departement erstattet dem Regierungsrat Bericht.

Art. 6 d. Systemevaluation

Der Kanton kann zur Erarbeitung von Steuerungswissen für das gesamte Bildungssystem Evaluationen durchführen.

Art. 7 Leistungsauftrag

¹ Der Leistungsauftrag umschreibt für die kommunalen und kantonalen Schulen die zu erbringenden Leistungen, die Kompetenzen und den Entscheidungsspielraum sowie die zur Verfügung stehenden Ressourcen. Im Weiteren enthält er die Verantwortlichkeiten, Mitwirkungs- und Kontrollrechte der Trägerschaft.

² Die Erteilung eines Leistungsauftrags an die Gemeindeschulen erfolgt durch den Einwohnergemeinderat auf Antrag des Schulrats.

³ Die Erteilung eines Leistungsauftrags an eine kantonale Schule erfolgt durch den Regierungsrat auf Antrag des zuständigen Departements.

Aufgaben sind in der Lehrpersonenverordnung mit dem Arbeitsfeld **Unterricht** und dem Arbeitsfeld **Schülerinnen und Schüler** umschrieben. Folgend werden lediglich die beiden zusätzlichen Arbeitsfelder zitiert, die die allgemeine Schulqualität mitbestimmen.

Art. 7 Auftragsfeld Schule

Das Auftragsfeld Schule umfasst:

- a. an schulinternen Lehrerweiterbildungen (SCHILW) teilnehmen;
- b. an Teamsitzungen und Schulentwicklungsprojekten teilnehmen;
- ...
- f. an der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung der Schule mitarbeiten (zum Beispiel in Hospitationsgruppen und kantonal organisierten Veranstaltungen);

Art. 8 Auftragsfeld Lehrperson

Das Auftragsfeld Lehrperson umfasst:

- a. die eigene Tätigkeit als steter Beitrag zur Sicherung und Entwicklung der Schulqualität evaluieren, reflektieren und weiterentwickeln;
- b. sich fachlich und pädagogisch weiterbilden;

4. Beurteilung

Art. 21 Grundsatz

¹ Die Beurteilung hat zum Ziel, die Lehrpersonen zu fördern und damit zur Unterrichts- und Schulentwicklung beizutragen.

Art. 22 Beurteilungssystem

¹ Grundlage der Lehrpersonenbeurteilung bildet für die kantonalen Schulen und die Schulen der Einwohnergemeinden ein Beurteilungssystem nach den Vorgaben des Bildungs- und Kulturdepartements.

Art. 23 Eckwerte des Beurteilungssystems

¹ Das Beurteilungssystem berücksichtigt folgende Eckwerte:

- a. die Beurteilung der Lehrpersonen erfolgt auf zwei Arten:
 - 1. jährliches Personalgespräch,
 - 2. periodische, umfassende Beurteilung im Sinne von Buchstabe b und c;
- b. die umfassende Beurteilung erfolgt ganzheitlich und berücksichtigt die didaktischen und methodischen Fähigkeiten sowie das Lehr- und Teamverhalten;
- c. die umfassende Beurteilung durch das Rektorat bzw. die Schulleitung stützt sich insbesondere auf deren eigene Beobachtungen, auf die Selbstevaluation durch die Lehrperson sowie auf die Rückmeldung der Schülerinnen und Schüler bzw. der Studierenden, der Erziehungsberechtigten und allfälliger weiterer Partner der Schule;
- d. die Lehrpersonen werden anhand von mindestens drei Beurteilungsstufen beurteilt.

Art. 30 Schulleitungspool

¹ Die Einwohnergemeinde stellt für die Schulleitungsaufgaben (ausgenommen Sekretariatspensen) einen Schulleitungspool zur Verfügung, der mindestens 1¼ Lektionen bzw. 4.31 Stellenprozent pro Abteilung je Klasse beträgt.

Art. 31 Betriebs- und Schulentwicklungspool

¹ Die Einwohnergemeinde stellt für Schulbetriebs- und Schulentwicklungsaufgaben ihrer Schulen, die im Sinne von Zusatzaufgaben ausserhalb der Auftragsfelder der Lehrperson im Sinne von Art. 5 bis 8 dieser Verordnung liegen, einen Schulbetriebs- und Schulentwicklungspool zur Verfügung, der mindestens eine halbe Lektion bzw. 1.72 Stellenprozent pro Vollpensumbeträgt.

³ Die Schulbetriebs- und Schulentwicklungsaufgaben umfassen im Wesentlichen kantonale Zusammenarbeits- und Vernetzungsaufgaben sowie gemeindespezifische und schulhausspezifische Aufgaben.

Vollzugsrichtlinien für die Umsetzung der Lehrpersonenbeurteilung Vrl LP-B vom 2. März 2009

Art. 3 Gespräche, Rückmeldungen

Es gelten folgende Vorgaben für die zwei Arten von Gesprächen gemäss

Art. 23 LPVO:

- a) Jährliches Personalgespräch (PEG) mit systemrelevanten Rückmeldungen an Lehrpersonen zur Leistungserbringung und zu konkreten und atmosphärischen Ereignissen im vergangenen Jahr (Unterrichtsbesuch fakultativ).
- b) Beurteilungs- und Fördergespräch (BFG) (entspricht dem umfassenden Beurteilungsgespräch gemäss LPVO) mindestens alle drei Jahre mit qualifizierter Auswertung von zwei Unterrichtsbesuchen und unter Einbezug von durch die Lehrperson erhobenen systematischen Selbst- und Fremdevaluationen (Schüler/innen und/oder Erziehungsberechtigten, weitere nach Bedarf).

Art. 6 Beurteilungsbereiche

Folgende Inhalte sind zu besprechen:

- a) Erreichungsgrad in den vier Arbeitsfeldern nach BAL einschliesslich methodisch- didaktische Fähigkeiten;
- b) Erreichungsgrad bei allfälligen Poolaufgaben;
- c) Teamfähigkeit, Verhalten und Lehrverhalten;
- d) Allgemeine Beurteilung der Leistungserbringung;
- e) Work-life-Balance;
- f) Weiterbildungsplanung.

Art. 7 Instrumente für die Durchführung der Gespräche

Volksschulen: Formulare und Instrumente werden vom Amt für Volks- und Mittelschulen in Zusammenarbeit mit den Schulleitungen erarbeitet und als Vorlage zur Verfügung gestellt. Die Einzelschule kann in definierten Bereichen Anpassungen vornehmen

Art. 8 Verbesserungsverpflichtung der Lehrperson, Umgang mit Defiziten und Mängeln in der Leistungserbringung

Im Sinne der Förderorientierung sollen bei Defiziten und Mängeln mit konkreten Ziel- und Fördervereinbarungen, Support und Nachqualifikationen Verbesserungen erzielt werden. Dabei sind Konflikte offen anzusprechen.

Zusätzlich sind bei Defiziten und Mängeln in der Leistungserbringung folgende Punkte zu berücksichtigen:

- a) Nach Bedarf sind zusätzliche Beurteilungseinheiten durchzuführen. Bei einer Beurteilung C hat spätestens innert Jahresfrist wieder ein BFG stattzufinden.
- b) Die Lehrpersonen sind verpflichtet, bei Defiziten und Mängeln ihre Leistungserbringung zu verbessern.
- c) Für die Vertragsweiterführung bildet der Verbesserungserfolg die entscheidende Grundlage.

Vollzugsrichtlinien über die Lehrpersonenverordnung Vrl LPVO vom 21. März 2019

Art. 18 Aufgaben im Rahmen des Schulleitungspools

¹ Gestützt auf Art. 127 Bildungsgesetz hat die Schulleitung folgende Aufgabenbereiche im Sinne eines Mindestaufwandes zu gewährleisten:

- a) Pädagogische Schulführung wie Leitbildentwicklung, Erstellung und Umsetzung des Schulprogramms, Planung schulinterner Weiterbildungen (SCHILW),
- b) Sicherung und Umsetzung der Schulqualität (z.B. mit internen Schulevaluationen (Veranlassung von Selbst- und Fremdevaluation),
- c) Personalführung, insbesondere Personalgespräche (eingeschlossen die Beurtei-

- lung), Teamentwicklungsprozesse, Controlling-Funktionen (Führen durch Zielvorgaben),
- d) Pflege der Kommunikation mit den Schulpartnern (insbesondere Erziehungsberechtigte, Schülerschaft und Behörden),
 - e) Organisatorische, administrative und finanzielle Führung der Schule,
 - f) Krisenmanagement bei besonderen Ereignissen.

² Die Schulträger können der Schulleitung weitere Aufgaben übertragen.

Art. 20 Aufgaben im Rahmen des Schulbetriebs- und Schulentwicklungspools

¹ Der Schulbetriebs- und Schulentwicklungspool umfasst im Wesentlichen drei Aufgabenbereiche:

- a) kantonale Zusammenarbeits- und Vernetzungsfunktionen (z.B. die Gruppe der ICT-Verantwortlichen, der Zyklen-Verantwortlichen, der ISF-Verantwortlichen, usw.),
- b) gemeindespezifische Aufgaben (z.B. Berufswahlkunde-Unterlagen verwalten, Materialverwaltung, Stundenplanung, Projektgruppenleitungen, usw.),
- c) schulhauspezifische Aufgaben (z.B. Betreuung des Materialzimmers, usw.).

² Die kantonalen Zusammenarbeits- und Vernetzungsfunktionen werden vom Amt für Volks- und Mittelschulen festgelegt und koordiniert. Die übrigen Funktionen sind Sache der Schulträger.

³ Für kantonale Koordinationssitzungen werden keine Sitzungsgelder ausbezahlt.

Art. 21 Grundsätze

² Im zeitlichen Aufwand von fünf Prozent der Arbeitszeit (Auftragsfeld Lehrperson) ist nebst den Weiterbildungsangeboten von Art. 34 der Lehrpersonenverordnung auch die Selbstevaluation der eigenen Tätigkeit aufzuführen.

³ Die Zusammenstellung der beruflichen Weiterbildung wird im Rahmen der Personalgespräche erörtert. Die Schulleitung bewilligt die Weiterbildung im Rahmen der kantonalen und kommunalen Budgetvorgaben.

IX. Weiterbildung → siehe Vrl LPVO!

[Ausführungsbestimmungen über die externe Schulevaluation der Volksschulen \(GDB 412.113\)](#)

Art. 1 Auftrag

¹ Die Abteilung Schulaufsicht und Evaluation des Amtes für Volks- und Mittelschulen evaluiert in der Regel alle vier bis fünf Jahre die Qualität der Volksschulen der Einwohnergemeinden, eingeschlossen der Sonderschulen mit öffentlichem Auftrag.

² Bei den Privatschulen ohne öffentlichen Auftrag werden keine externen Evaluationen durchgeführt.

³ Das Amt für Volks- und Mittelschulen bestimmt, welche Schulen zu welchem Zeitpunkt evaluiert werden.

⁴ Die externe Evaluation wird von Evaluatoreninnen und Evaluatoren durchgeführt, die dafür ausgebildet sind.

Art. 2 Evaluationsbereiche

¹ Die externe Schulevaluation ermöglicht den Schulen eine Aussenbeurteilung.

² Sie beurteilt insbesondere folgende Evaluationsbereiche:

- a) die Erfüllung des Bildungs- und Erziehungsauftrags gemäss Art. 55 des Bildungsgesetzes (BiG)
- b) das interne Qualitätsmanagement, insbesondere die interne Evaluation gemäss Art. 4 BiV;
- c) * ...
- d) die Umsetzung der kantonalen Vorgaben und der schuleigenen Schwerpunkte;
- e) die Zusammenarbeit der an der Schule beteiligten Partner gemäss Art. 22 BiG.

Art. 3 Zusammenarbeit mit andern Kantonen

- ¹ Die Abteilung Schulaufsicht und Evaluation des Amts für Volks- und Mittelschulen arbeitet nach Möglichkeit mit den Fachstellen externe Schulevaluation der Kantone Uri und Nidwalden zusammen (Art. 3 Abs. 2 BiV). *

Art. 4 Qualitätsrahmen und Standards

- ¹ Das Amt für Volks- und Mittelschulen legt für die einzelnen Evaluationsbereiche gemäss Art. 2 Abs. 2 dieser Ausführungsbestimmungen den Qualitätsrahmen und die Standards fest.
- ² Das Amt für Volks- und Mittelschulen kann den Qualitätsrahmen und die Standards von andern Kantonen übernehmen.

Art. 5 Spezielle Fragestellungen

- ¹ Das Amt für Volks- und Mittelschulen kann einen übergeordneten, alle Schulen betreffenden Fokus festlegen, der zeitlich befristet wird.
- ² Die Schule kann eine eigene Evaluationsfrage festlegen.

Art. 6 Unterlagen der Schule

- ¹ Die Schule stellt den Evaluatorinnen und Evaluatoren die erforderlichen Unterlagen zur Verfügung und trifft schulintern die notwendigen Vorbereitungen für die Durchführung der externen Evaluation.
- ² Die Evaluatorinnen und Evaluatoren sind verpflichtet, die erhaltenen Unterlagen sowie die daraus erstellten Auswertungen vertraulich zu behandeln und die massgebenden datenschutzrechtlichen Bestimmungen einzuhalten.

Art. 7 Einsichtsrecht

- ¹ Die vom Amt für Volks- und Mittelschulen beauftragten Evaluatorinnen und Evaluatoren sind berechtigt, die für ihre Tätigkeit erforderlichen Auskünfte zu verlangen, sowie Einblick in die einschlägigen Dokumente zu nehmen.

Art. 8 Evaluationsberichterstattung

- ¹ Die Evaluatorinnen und Evaluatoren:
 - a) informieren die Schulleitung, die Lehrpersonen sowie den Schulrat und allenfalls weitere Beteiligte mündlich über die Ergebnisse der externen Evaluation;
 - b) verfassen zuhanden der Schulleitung und des Schulrats einen Bericht mit den Ergebnissen und entsprechenden Entwicklungshinweisen;
 - c) können eine Priorisierung der Entwicklungshinweise zuhanden der Schulaufsicht vorschlagen.
- ² Ein Exemplar des Evaluationsberichts geht an die Schulaufsicht.

Art. 9 Mitbericht der Schule

- ¹ Die Schulleitung und der Schulrat können zum Evaluationsbericht schriftlich Stellung nehmen (Mitbericht). Der Mitbericht wird zusammen mit dem Evaluationsbericht an die Schulaufsicht weitergeleitet. *

Art. 10 Massnahmenplan

- ¹ Die Schule erstellt aufgrund der Entwicklungshinweise aus dem Evaluationsbericht einen Massnahmenplan. Dabei wählt sie mindestens zwei Entwicklungsempfehlungen zur Umsetzung aus.
- ² Die Schulleitung reicht den Massnahmenplan innert drei Monaten der Schulaufsicht zur Genehmigung ein.
- ³ Die Schulaufsicht genehmigt, nach allfälliger Differenzbereinigung mit der Schulleitung beziehungsweise mit dem Schulrat, den Massnahmenplan und überprüft den Vollzug spätestens nach zwei Jahren.
- ⁴ Bei mangelhafter Zielerreichung kann die Schulaufsicht nach Überprüfung der Gründe weitere Massnahmen verfügen. Bei nachmaligen Mängeln erfolgt eine Meldung an den Schulrat und das Amt für Volks- und Mittelschulen.

Art. 11 Schwerwiegende Qualitätsmängel

- ¹ Stellen die Evaluatorinnen und Evaluatoren schwerwiegende Qualitätsmängel fest, informiert die Abteilung Schulaufsicht und Evaluation den Schulrat und das Amt für Volks- und Mittelschulen.
- ² Die Schulleitung benachrichtigt in diesem Fall die Schulaufsicht innert vier Monaten nach Erhalt des Evaluationsberichts über ergriffene Massnahmen.
- ³ Die Evaluatorinnen und Evaluatoren melden schwerwiegende Qualitätsmängel einzelner Schulangehöriger oder andere schwerwiegende Vorkommnisse der Schulleitung und dem Schulrat gesondert. Diese entscheiden über entsprechende Massnahmen.

Art. 12 Datenschutz

- ¹ Die Evaluationsberichte sind so zu anonymisieren, dass Rückschlüsse auf einzelne Personen nicht möglich sind. *
- ² Originaldaten aus den Erhebungen stehen ausschliesslich den Evaluatorinnen und Evaluatoren zur Verfügung und werden nach Einreichung des Massnahmenplans vernichtet. Die Einsichts- und Auskunftsrechte von betroffenen Personen gemäss Artikel 8 Absatz 1 und 2 des Bundesgesetzes über den Datenschutz[3] bleiben vorbehalten.

Art. 13 Öffentlichkeit und Berichte

- ¹ Die Schulleitung ist verpflichtet, alle Befragten (beispielsweise die Erziehungsberechtigten) in geeigneter Form über die Resultate der Evaluation zu informieren.
- ² Die Schulleitung kann den Evaluationsbericht beziehungsweise Auszüge daraus zusammen mit dem Massnahmenplan im Internet beziehungsweise in Druckerzeugnissen der Einwohnergemeinde publizieren.
- ³ Die Abteilung Schulaufsicht und Evaluation erteilt zu den Ergebnissen der externen Evaluation keine Auskunft an Dritte.

Art. 14 Bericht an das Departement und den Regierungsrat *

- ¹ Das Amt für Volks- und Mittelschulen erstellt nach Ablauf eines Evaluationszyklus zuhanden des Bildungs- und Kulturdepartements einen kurzen, zusammenfassenden Bericht über die Evaluationsergebnisse. Dieser Bericht enthält Aussagen zu den durchgeführten Evaluationen, insbesondere zu den evaluierten Schulen, zu den beobachteten Fokusthemen, zur Gesamtbeurteilung der Evaluationen im beobachteten Zeitraum sowie zum Handlungsbedarf. Zudem ist eine kritische Selbstbeurteilung der Evaluationstätigkeit durchzuführen. *
- ² Der Bericht stellt eine höchstmögliche Anonymität sicher. Er enthält keine Ranglisten.
- ³ Das Bildungs- und Kulturdepartement orientiert den Regierungsrat gemäss Art. 5 Abs. 4 BiV mündlich über die Evaluationsergebnisse. *

Art. 15 Kostentragung

¹ Der Kanton trägt die Kosten der personellen Aufwendungen der Abteilung Schulaufsicht und Evaluation. Allfällige finanzielle Aufwendungen der Schulen gehen zulasten der Schulträger.

Art. 16 Inkrafttreten

¹ Die Ausführungsbestimmungen treten am 1. August 2010 in Kraft.

VIII. Literaturverzeichnis

Bildungsdirektion Nidwalden (hg.), Rahmenkonzept. Qualitätsmanagement an den Volksschulen Nidwalden, Stans 2020.

Brägger, G. & Posse, N., Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation in Schulen (IQES). Wie Schulen durch eine integrierte Gesundheits- und Qualitätsförderung besser werden können, Bern 2007.

Departement Bildung und Kultur, Abteilung Volksschule (hg.), Kantonales Rahmenkonzept «Gute Schule» – Qualitätsmanagement an der Volksschule im Kanton Glarus, Glarus 2010.

Dienststelle Volksschulbildung Kanton Luzern, Qualitätsmanagement der Volksschulen, Luzern 2021.

Direktion für Bildung und Kultur, Amt für gemeindliche Schulen (hg.), Kantonales Rahmenkonzept «Gute Schule» – Qualitätsmanagement an den gemeindlichen Schulen des Kantons Zug, Zug 2011.

Erziehungsdepartement des Kantons Basel-Stadt, Standortbezogene Evaluationen an den Volksschulen. Konzept für die Volksschulleitung und Schulleitungen, Basel 2017.

Landwehr, Norbert, Begleitete Selbstevaluation. Ein neuer Weg zur wirksamen Qualitätsdiagnose an Schulen, hg. von Peter Steiner, Zentrum Bildungsorganisation und Schulqualität der Pädagogischen Hochschule FHNW, Bern 2018.

IX. Anhang I: Nützliche Links

- Amt für Volks- und Mittelschulen Kanton Obwalden: www.schulen.ow.ch (Dienstleistungen: Stichwort "Qualitätsmanagement")
- Plattform für Evaluation, Schulentwicklung und Unterricht: www.igesonline.net
- Orientierungsmodell für Qualitätsmanagement: www.q2e.ch
- Unterlagen zur Begleiteten Selbstevaluation: <https://www.q2e.ch/begleitete-selbstevaluation/>
- QM Instrumente Kanton Luzern: https://volksschulbildung.lu.ch/unterricht_organisation/uo_qm_schulen
- Befragungsinstrument für interne Schulevaluationen: www.evaltool2.ch
- Interkantonale Arbeitsgemeinschaft Externe Schulevaluation: www.argev.ch