

## Schulinternes Qualitätsmanagement (QM)

### Vorgaben an die Schulen und an die kantonale Schulaufsicht

(Vernehmlassungsfassung, ERB 141-06 vom 8. November 2006)

#### Rechtliche Grundlagen

##### a) Schulen

Artikel 64 Absatz 3 Buchstabe k des Schulgesetzes vom 2. März 1997 (RB 10.1111) überträgt dem Erziehungsrat die Aufgabe, "für die Volksschule und das 10. Schuljahr Rahmenbedingungen zur Qualitätsförderung der Schulen festzulegen".

##### b) Kantonale Schulaufsicht\*

"Die kantonale Schulaufsicht übt die (...) Aufsicht über die Schulen aus und überwacht die Einhaltung der kantonalen Vorgaben."  
(Artikel 65 Absatz 1 des Schulgesetzes vom 2. März 1997, RB 10.1111)

#### Leitgedanken

Der Erziehungsrat lässt sich bei seinen Festlegungen von den folgenden Überlegungen leiten:

Das schulinterne Qualitätsmanagement (QM) ist der zentrale Bereich des kantonalen Qualitätsentwicklungskonzeptes (QE-Konzept). Mit ihrem schulinternen QM entwickeln die Schulen ihre Qualität vor Ort systematisch und von innen heraus. Das schulinterne QM basiert auf einer klaren, verbindlichen Planung der eigenen Entwicklung und einer professionell durchgeführten internen Evaluation. Dabei haben die Schulen einen hohen Verfahrens- und Entscheidungsspielraum.

Der Erziehungsrat will minimale Vorgaben machen. Mit diesen Vorgaben will er erreichen, dass die Schulen trotz der Teilautonomie über vergleichbare Bildungsangebote verfügen.

#### Anmerkung

\* Der Landrat hat am 14. Juni 2006 noch keinen Beschluss zur künftigen Ausrichtung der kantonalen Schulaufsicht gefasst. Die kantonale Schulaufsicht kann die Aufgaben, die ihr der Erziehungsrat im Rahmen des schulinternen QM zuweist, sowohl unter der bisherigen als auch unter einer allfälligen künftigen Ausrichtung wahrnehmen.

### Sechs Elemente

Zum schulinternen Qualitätsmanagement (QM) gehören sechs Elemente mit folgenden Funktionen:

<b>1. Schulleitbild</b>	Vision und Entwicklungsperspektiven. Gemeinsame Ausrichtung.
<b>2. Schulprogramm</b>	Konkretisierung des Leitbildes. Schulentwicklungsplanung.
<b>3. Konzepte der Schule</b>	Festlegung der Vorgehensweise in Schulentwicklungsprojekten.
<b>4. Jahresprogramm</b>	Umsetzung konkreter Massnahmen aus Konzepten und Schulprogramm.
<b>5. Interne Evaluation</b>	Systematische, datengestützte Überprüfung der Zielerreichung.
<b>6. Jahresbericht</b>	Rechenschaftslegung der Schule an die vorgesetzten Behörden.

#### *Anmerkung*

Nicht Gegenstand des nachfolgenden Vorgabenkataloges sind die externe Schulevaluation und die Personalführung und -beurteilung durch die Schulleitung. Sie sind zwar ebenfalls Bestandteile des schulinternen QM, bilden aber eigene Teilprojekte im kantonalen QE-Konzept.

### 1. Schulleitbild

Das Leitbild der Schule ist Ausdruck der gemeinsamen Haltungen und des professionellen Verständnisses der in der Schule tätigen Personen in Bezug auf die Ausgestaltung ihrer Schule. Es verleiht der pädagogischen Arbeit der Schule eine gemeinsam getragene, entwicklungsorientierte Ausrichtung. Es bildet die Grundlage für das Schulprogramm.

Das Leitbild besteht aus wenigen markanten und kommentierten Leitsätzen.

#### Vorgabe 1

- Jede Schule gibt sich ein Leitbild.
- Das Leitbild ist der kantonalen Schulaufsicht zur Kenntnis zu bringen.

### 2. Schulprogramm

Das Schulprogramm ist ein Führungsinstrument. Es hält die Schulentwicklungsplanung für die nächsten 3 bis 5 Jahre fest ("Wo wollen wir nach Ablauf der 3 bis 5 Jahre stehen?"). Eine mittelfristige Planung schafft die notwendige Grundlage und die erforderliche Klarheit über die konkreten Entwicklungsschritte der Schule.

Das Schulprogramm bezieht sich auf den gesetzlichen Bildungsauftrag sowie auf das eigene Schulleitbild. Es stellt Verbindlichkeit her und lenkt die Ressourcen auf wichtige Vorhaben. Es ist Grundlage für Konzepte, Jahresplanung, Rechenschaftslegung und Öffentlichkeitsarbeit.

#### Vorgabe 2

- Jede Schule hat ein geklärtes, verbindliches und überprüfbares Schulprogramm als Führungsinstrument.
- Das Schulprogramm ist vom Schulrat zu genehmigen und der kantonalen Schulaufsicht zur Kenntnis zu bringen.
- Die kantonale Schulaufsicht überprüft die Vereinbarkeit des Schulprogramms mit den geltenden gesetzlichen Grundlagen.

### 3. Konzepte der Schule

Konzepte, Ablaufschemen und Funktionsdiagramme bilden die Basis für die Umsetzung der im Schulprogramm aufgeführten Vorhaben. Sie sind grundsätzlich Instrumente der Schule.

Der Erziehungsrat macht dazu keine Vorgaben.

Er behält sich aber vor, im Einzelfall gemeindliche Konzepte einzufordern, vor allem, wenn Beitragsleistungen des Kantons damit zusammenhängen. Ein Beispiel dafür sind die gemeindlichen Konzepte "Förderungsmassnahmen" (2006).

#### 4. Jahresprogramm

Mit dem Jahresprogramm legt die Schule ihre zielorientierte Planung und die schrittweise Umsetzung ihrer Vorhaben und Projekte im Schulalltag fest.

Der Erziehungsrat macht dazu keine Vorgaben.

#### 5. Interne Evaluation

Die interne Evaluation ist eine kritische Reflexion der Schule über ihre eigene pädagogische Arbeit. Sie hat sowohl Entwicklungsfunktion als auch Rechenschaftsfunktion.

Aufgrund des Schulprogramms und der Jahresprogramme überprüft die Schule regelmässig die Durchführung und den Erfolg ihrer pädagogischen Arbeit. Gestützt auf systematische Datenerhebungen, die auch das Einholen von Aussensicht einschliessen, werden Aspekte von Schul- und Unterrichtsqualität beurteilt.

Die Schule entscheidet,

- welche Qualitätsbereiche sie untersucht.
- wen sie in den Evaluationsprozess einbezieht,
- welche Methoden sie für die Datenerhebung einsetzt.

Die interne Evaluation folgt dem Kreislauf:

- das Thema der Evaluation festlegen (Schulprogramm)
- das Vorgehen planen
- die Instrumente entwickeln
- Daten erheben
- die Daten auswerten, Ergebnisse festhalten
- die Ergebnisse interpretieren, beurteilen
- Massnahmen ableiten und beschliessen
- die Massnahmen umsetzen und erneut überprüfen
- das Thema festlegen ...

Für die Durchführung der internen Evaluation bestehen Verfahrensgrundsätze des Netzwerks "Interne Evaluation" der Bildungsregion Zentralschweiz (Mai 2005), an denen sich die Schulen orientieren sollen (vgl. Anhang 2).

#### Vorgabe 3

Schulen führen zu ihrer Schulentwicklung und zu ihren Projekten regelmässig\* interne Evaluationen durch.

Sie orientieren sich dabei an den Verfahrensgrundsätzen des Netzwerks "Interne Evaluation" der Bildungsregion Zentralschweiz.

#### Anmerkung

\* Regelmässig heisst nicht, zu jedem einzelnen Punkt oder Ziel im Jahresprogramm, jedoch im Rahmen von den im Schulprogramm aufgeführten Vorhaben und Projekten.

## 6. Jahresbericht (Q-Bericht)

Die Schule berichtet den vorgesetzten Behörden regelmässig über den Stand ihrer Schulentwicklung und ihrer Projekte. Die durchgeführten internen Evaluationen sind zentral in die Berichterstattung einzubauen.

### Vorgabe 4

- Die Schule verfasst zuhanden von Schulrat und kantonaler Schulaufsicht jährlich einen Bericht über den Stand ihrer Schulentwicklung und ihrer Projekte (Q-Bericht).
- Der Schulrat genehmigt den Jahresbericht und legt auf Antrag der Schulleitung die notwendigen Massnahmen fest.
- Die kantonale Schulaufsicht beurteilt den Q-Bericht hinsichtlich der bisher erzielten Wirkungen und hinsichtlich der Planung von Massnahmen.
- Die kantonale Schulaufsicht verfasst zuhanden des Erziehungsrates einen Gesamtbericht.

Die ersten Jahresberichte dürfen entsprechend dem empfohlenen "bescheidenen, pragmatischen und projektartigen Beginn" ebenso ausfallen. Sie sollen in erster Linie das Qualitätsbestreben der Schule dokumentieren. Sobald die Schule interne Evaluationen durchgeführt hat, folgen die Berichte dem folgenden Raster:

1. Laufende und geplante Vorhaben und Projekte (Bezug zum Schulprogramm, Darstellung der Aktivitäten)
2. Schulinternes Evaluationskonzept (soweit vorhanden)
3. Wahl des Evaluationsthemas, Begründung
4. Vorgehen: Methodik, Instrumente, Datenerhebung
5. Ergebnisse (Datenauswertung)
6. Befunde: Interpretation der Ergebnisse, Beurteilung
7. Folgerungen, Konsequenzen (Massnahmenplan)
8. Zusammenfassung
9. Anhänge

### Anmerkung

Nach Artikel 7 Absatz 2 des erziehungsrätlichen Reglementes über die pädagogische Schulleitung haben die Gemeinden dem Erziehungsrat nach Ablauf des ersten und dritten Jahres seit Einführung der Schulleitung Bericht zu erstatten über deren Tätigkeit, Feststellungen und Erfahrungen. Diese Bestimmung wird mit der Inkraftsetzung der vorliegenden Vorgaben aufgehoben.

## Q-Beauftragte

Schulen können für den Bereich des internen QM (konzeptuelle Arbeiten, Durchführung interner Evaluationen) ausgebildete Qualitätsbeauftragte (Q-Beauftragte) einsetzen.

Die Artikel 42a und 42b der Schulischen Beitragsverordnung (VBV) vom 31. März 2004 mit Änderung vom 14. Juni 2006 (RB 10.1222) regeln die Beitragsleistungen des Kantons an das schulinterne Qualitätsmanagement wie folgt:

### Artikel 42a Beitragsvoraussetzungen

Der Kanton leistet den Einwohnergemeinden einen jährlichen Beitrag an die Kosten des Qualitätsmanagements. Voraussetzung ist ein vom Erziehungsrat genehmigtes Konzept.

### Artikel 42b Beitragsberechtigte Lektionen

<sup>1</sup>Grundlage der jährlichen Beitragsleistung ist die Zahl der beitragsberechtigten Lektionen.

<sup>2</sup>Die Zahl der beitragsberechtigten Lektionen berechnet sich wie folgt:

- a) pro Schule zwei Lektionen,
- b) pro Abteilung eine Achtellektion.

<sup>3</sup>Die Zahl der beitragsberechtigten Lektionen wird auf die nächste Viertelktion aufgerundet.

Es ist vorgesehen, diese beiden neuen Artikel auf den 1. August 2007 in Kraft zu setzen, damit die Schulen möglichst bald über die personellen Ressourcen für das schulinterne QM, namentlich für die Durchführung interner Evaluationen, verfügen.

### Vorgabe 5 (zur Auslösung der Kantonsbeiträge für das QM)

Das gemäss Schulischer Beitragsverordnung (VBV) beizubringende Konzept muss folgende Angaben enthalten:

- **Funktionsdiagramm\***: Regelung der Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten in Bezug auf das interne QM (Schulrat, Schulleitung, Schulhausleitung, Q-Beauftragte, Lehrpersonen),
- **Schulratsbeschluss**: Einsetzung von Q-Beauftragten (Personen, Zeitpunkt, Qualifikation: absolvierte bzw. bewilligte funktionsbezogene Ausbildung.\*\*

### Anmerkungen

\* Die Bildungs- und Kulturdirektion stellt ein Muster-Funktionsdiagramm zur Verfügung.

\*\* Ausgebildete Schulleiter/-innen sind auch für die Funktion als Q-Beauftragte ausgebildet. Für Lehrpersonen, welche die Funktion von Q-Beauftragten übernehmen, ist im Anhang 1 das Weiterbildungsangebot der PHZ beschrieben.

Falls im Rahmen der NFAUR eine Schülerpauschale eingeführt wird, entfällt die Vorgabe 5, weil die Beitragsleistung an die Q-Beauftragten dann in die Schülerpauschale eingerechnet sein wird.

## Fristen für die Umsetzung der Vorgaben zum schulinternen QM

Den Schulen wird empfohlen, mit der Umsetzung nicht bis zum spätesten Termin zuzuwarten, damit sie die Umsetzung sorgsam vornehmen können, bevor die Einführung der Bildungsstandards von HarmoS und des Deutschschweizer Lehrplans einsetzt.

Anhang 3 stellt die zeitliche Umsetzung in einer Grafik dar.

<i>Vorgabe</i>	<i>Fristen (späteste Termine)</i>
<p><b>1. Leitbild</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Jede Schule gibt sich ein Leitbild.</li> <li>– Das Leitbild ist der kantonalen Schulaufsicht zur Kenntnis zu bringen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Schulen, die bereits eine Schulleitung haben: spätestens bis Sommer 2009.</li> <li>– Schulen, die neu eine Schulleitung einsetzen: spätestens zwei Jahre nach Einsetzung der Schulleitung.</li> </ul>
<p><b>2. Schulprogramm</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Jede Schule hat ein geklärtes, verbindliches und überprüfbares Schulprogramm als Führungsinstrument.</li> <li>– Das Schulprogramm ist vom Schulrat zu genehmigen und der kantonalen Schulaufsicht zur Kenntnis zu bringen.</li> <li>– Die kantonale Schulaufsicht überprüft die Vereinbarkeit des Schulprogramms mit den geltenden gesetzlichen Grundlagen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Schulen, die bereits eine Schulleitung haben: spätestens bis Sommer 2010.</li> <li>– Schulen, die neu eine Schulleitung einsetzen: spätestens drei Jahre nach Einsetzung der Schulleitung.</li> </ul>
<p><b>3. Interne Evaluation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Schulen führen zu ihrer Schulentwicklung und zu ihren Projekten regelmässig interne Evaluationen durch.</li> <li>– Sie orientieren sich dabei an den Verfahrensgrundsätzen des Netzwerks "Interne Evaluation" der Bildungsregion Zentralschweiz (vgl. Anhang 2).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Die interne Evaluation wird mit Vorteil schrittweise aufgebaut (bescheiden, pragmatisch und projektartig anfangen). Die Schule beginnt damit spätestens, wenn sie ein Schulprogramm hat (vgl. Punkt 2).</li> </ul>
<p><b>4. Jahresbericht</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Die Schule verfasst zuhanden von Schulrat und kantonalen Schulaufsicht jährlich einen Bericht über den Stand ihrer Schulentwicklung und ihrer Projekte (Q-Bericht).</li> <li>– Der Schulrat genehmigt den Jahresbericht und legt auf Antrag der Schulleitung die notwendigen Massnahmen fest.</li> <li>– Die kantonale Schulaufsicht beurteilt den Q-Bericht hinsichtlich der bisher erzielten Wirkungen und hinsichtlich Planung von Massnahmen.</li> <li>– Die kantonale Schulaufsicht verfasst zuhanden des Erziehungsrates einen Gesamtbericht.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Schulen, die bereits eine Schulleitung haben: erstmals über das Schuljahr 2007/08 (Sommer 2008).</li> <li>– Schulen, die neu eine Schulleitung einsetzen: erstmals zwei Jahre nach Einsetzung der Schulleitung.</li> <li>– Gesamtbericht der kantonalen Schulaufsicht: erstmals Ende 2008.</li> </ul>
<p><b>5. Einsatz von Q-Beauftragten</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Keine Frist. Der Erziehungsrat empfiehlt den Schulen, sich die personellen Ressourcen möglichst bald zu schaffen und die Q-Beauftragten zur Weiterbildung anzumelden.</li> </ul>

## Umsetzungshilfen

<i>Ausbildung von Q-Beauftragten</i>	<p>Lehrpersonen, welche die Funktion von Q-Beauftragten übernehmen, absolvieren das <a href="#">Modul 2: "Qualitätsevaluation / Qualitätsentwicklung"</a> aus dem Nachdiplomstudium (NDS) "Leiten und Entwickeln von Bildungsorganisationen" an der PHZ.</p> <p>Kursdauer: 12½ Tage (5 Module à 2½ Tage, jeweils Do/Fr/Sa), Kurskosten: Fr. 3'700.- (je 50% von Kanton und Schule) Stellvertretungskosten (ordentlich subventioniert), Ausbildungsvereinbarung mit Treuepflicht und Rückzahlungsklausel.</p> <p>Daten der nächsten Kurse:</p> <table data-bbox="525 645 1378 808"><tr><td>2007: 1.-3. März 2007</td><td>2008: 21.-23. Februar 2008</td></tr><tr><td>8.-10. März 2007</td><td>28. Februar - 1. März 2008</td></tr><tr><td>15.-17. März 2007</td><td>24.-26. April 2008</td></tr><tr><td>3.-5. Mai 2007</td><td>29.-31. Mai 2008</td></tr><tr><td>31. Mai - 2. Juni 2007</td><td>5.-7. Juni 2008.</td></tr></table>	2007: 1.-3. März 2007	2008: 21.-23. Februar 2008	8.-10. März 2007	28. Februar - 1. März 2008	15.-17. März 2007	24.-26. April 2008	3.-5. Mai 2007	29.-31. Mai 2008	31. Mai - 2. Juni 2007	5.-7. Juni 2008.
2007: 1.-3. März 2007	2008: 21.-23. Februar 2008										
8.-10. März 2007	28. Februar - 1. März 2008										
15.-17. März 2007	24.-26. April 2008										
3.-5. Mai 2007	29.-31. Mai 2008										
31. Mai - 2. Juni 2007	5.-7. Juni 2008.										
<i>Leitfäden für Schulen</i>	<p><a href="#">Leitbild</a></p> <p>Strittmatter Anton: An gemeinsamen Leitideen arbeiten. Hilfen zur Entwicklung und Umsetzung von Schulleitbildern. Leitfaden der Pädagogischen Arbeitsstelle LCH, Sempach 1996.</p> <p><a href="#">Schulprogramm</a></p> <p>Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur (bm:bwk): Q.I.S., Qualität in Schulen, Leitfaden und Verfahrensvorschläge für die Erarbeitung und Evaluation des Schulprogramms. Wien 2004 (Download: <a href="http://www.qis.at">www.qis.at</a>).</p> <p><a href="#">Interne Evaluation</a></p> <p>Bucher Monika, Eschelmüller Michele, Murer Pia, Winiger Xaver: Interne Evaluation. Handreichung für die Praxis (mit CD-Rom). Bildungsplanung Zentralschweiz, Luzern 2003.</p> <p>Burkard Christoph, Eikenbusch Gerhard: Praxishandbuch Evaluation in der Schule. Cornelsen Scriptor, Berlin 2000.</p> <p>Schratz Michael, Iby Manfred, Radnitzky Edwin: Qualitätsentwicklung. Verfahren, Methoden, Instrumente. Beltz, Weinheim und Basel 2000.</p> <p>Buhren Claus G., Killus Dagmar, Müller Sabine: Wege und Methoden der Selbstevaluation. Ein praktischer Leitfaden für Schulen. IFS-Verlag, Dortmund 1999.</p>										
<i>Interessante Web-Sites</i>	<p><a href="http://www.schulenmitprofil.ch">www.schulenmitprofil.ch</a> <a href="http://www.lch.ch">www.lch.ch</a> <a href="http://www.qis.at">www.qis.at</a> <a href="http://www.ifs.uni-dortmund.de">www.ifs.uni-dortmund.de</a></p>										

## Verfahrensgrundsätze für die interne Evaluation an Schulen

### *Vorbemerkung*

Die EDK hat 2003 bei den Kantonen Empfehlungen zur internen Evaluation an Schulen in die Vernehmlassung gegeben. Als Anhang zu diesen Empfehlungen werden Verfahrensgrundsätze formuliert. Das Netzwerk "Interne Evaluation" der Bildungsregion Zentralschweiz hat diese Verfahrensgrundsätze mit einigen Änderungen übernommen (Mai 2005, hier: gekürzte Fassung) und empfiehlt den BKZ-Kantonen, sich bei ihren Erwartungen an die Schulen an den vorliegenden Verfahrensgrundsätzen zu orientieren.

### **1. Die interne Evaluation ist in die Schulentwicklung eingebunden und systematisch geplant.**

- 1.1 Die Schule hat ein Evaluationskonzept,
  - das sie nach aussen dokumentieren und erklären kann,
  - das nach innen Verbindlichkeit in der Durchführung schafft.
- 1.2 Interessen, Ziele und Nutzen der internen Evaluation sind für die Beteiligten geklärt.
- 1.3. Die interne Evaluation ist organisatorisch verankert:
  - Die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten sind geregelt.
  - Die Beteiligten sind über das Evaluationskonzept informiert.
  - Der Informationsfluss im Evaluationsprozess und der Umgang mit Personendaten sind festgelegt.
- 1.4 Die Schule verfügt über die fachlichen Qualifikationen und die erforderlichen Mittel (Zeit, Finanzen) zur Durchführung von internen Evaluationen.
- 1.5 Um den Prozess der internen Evaluation zu unterstützen, bestimmt die Schule eine Person oder Steuergruppe, die über Evaluationswissen und Erfahrungen im Bereich der internen Evaluation verfügt (vorzugsweise Q-Beauftragte, allenfalls die Schulleitung selbst).
- 1.6 Die zeitliche Ansetzung ist so gewählt, dass die interne Evaluation sowohl der Rechenschaftslegung als auch der nachhaltigen Entwicklung der Schulqualität dienen kann.

### **2. Die interne Evaluation untersucht bedeutsame Prozess- und Ergebnisqualitäten von Schule und Unterricht.**

- 2.1 Unter den Beteiligten herrscht eine Haltung des Wissenwollens und des konstruktiven Dialogs über Zustände, deren Deutung und deren Optimierung.
- 2.2 Die interne Evaluation ist auf laufende oder geplante Entwicklungen bzw. auf das Schulprogramm ausgerichtet. Die Wahl der Evaluationsthemen wird begründet. Sie nimmt auch Interessen der Schulpartner auf.
- 2.3 Über eine längere Zeitspanne muss sich eine Schule evaluationsgestütztes Qualitätswissen in den folgenden Bereichen verschaffen:
  - Lehren und Lernen (Unterricht als Kerngeschäft, Ergebnisse und Fördererfolge)
  - Soziale Beziehungen (Schul- und Klassenklima)
  - Prüfen und Beurteilen
  - Schulführung (Leitung, Schul- und Personalentwicklung)
  - Schulorganisation und Schuladministration
  - Zusammenarbeit und Schulkultur (Pädagogische Orientierung, Kommunikation, Öffnung nach aussen, Mitsprache der Lernenden, Weiterbildung)

Derart komplexes Wissen über die eigene Schule ergibt sich nicht auf einmal. Es stellt sich als Frucht langjähriger Evaluationsarbeit und der Nutzung vielfältiger, auch qualitativer Daten ein.

### **3. Die interne Evaluation bemüht sich um hohe Aussagekraft der Befunde.**

- 3.1. Zu den zu untersuchenden Themen sind Kriterien und Indikatoren oder aber klare Problemstellungen und Fragen formuliert.
- 3.2. Die Schule bzw. die Q-Beauftragten und die Lehrpersonen streben eine hohe Aussagekraft der Befunde an, insbesondere durch
  - Einbezug verschiedener, auch externer Quellen (z.B. Peers, Eltern, Fachstellen, Abnehmer)
  - Verbindung verschiedener Evaluationsverfahren (Methoden, Instrumente)
  - Wiederholungen (vor allem bei gewichtigen und eher instabilen Qualitätsthemen).
- 3.3 Die Wahl und die Handhabung der Verfahren sind der jeweiligen Fragestellung und den jeweiligen Teilnehmenden angepasst. Es wird auf eine ökonomische Anlage der Evaluationsvorhaben geachtet.

### **4. Die Befunde werden konsequent umgesetzt.**

- 4.1 Ergebnisse und Erkenntnisse werden so kommuniziert, dass sie
  - der Erfüllung der Aufgabe der Schule,
  - der Entwicklung der einzelnen Person;
  - der Entwicklung des Schulsystemsnützen. Sie dienen zudem
  - als Rückmeldung für die an der Evaluation beteiligten Partner
  - als Grundlage für die Rechenschaftslegung gegenüber den Aufsichtsinstanzen und der Öffentlichkeit.
- 4.2 Die Befunde aus internen Evaluationen werden in Massnahmen umgesetzt, die dem Erhalt und der Weiterentwicklung der Qualität der Schule sowie der Behebung von Mängeln dienen (schriftlicher Massnahmenplan, Jahresprogramm).
- 4.3 Die Wirkungen der umgesetzten Massnahmen werden nachgeprüft.
- 4.4 Die Erfahrungen mit der internen Evaluation werden reflektiert (Metaevaluation); Verbesserungen am Verfahren werden vorgenommen.