

# Externe Evaluation in den Institutionen der Sonderschulung 2021–2026



Schulinspektorat  
Inspecturat da scola  
Ispettorato scolastico



## Modul C

Verfahren in den Institutionen  
der Sonderschulung Graubünden

[avs.gr.ch](http://avs.gr.ch)

# Inhaltsverzeichnis

Einleitung .....	3
Ausgangslage .....	3
Gesetzlicher Auftrag .....	4
Grundfunktionen der externen Evaluation .....	5
Qualität durch Evaluation und Entwicklung .....	6
Kantonale Evaluationsplanung .....	7
Evaluationsmethoden .....	8
Beteiligte .....	9
Qualitätsrahmen .....	9
Verfahrensablauf im Überblick .....	12
Massnahmenplanung, -umsetzung und -überprüfung .....	14
Von Daten zu Taten .....	15
Rahmenbedingungen .....	16
Qualitätssicherung und -entwicklung im Schulinspektorat .....	17
Weiterführende Unterlagen und wichtige Links .....	18

## Modul A

Darstellung der Kompetenzen und Aufgaben der Schulen und des Schulinspektorats sowie theoretische Einbettung in die aktuelle Fachdiskussion zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung

## Modul B

Darstellung des Verfahrens zur Schulbeurteilung und -förderung 2021–2026 sowie theoretische Einbettung in die aktuelle Fachdiskussion zur Schul- und Unterrichtsentwicklung

## Modul C

Darstellung des Verfahrens zur Externen Überprüfung in den Institutionen der Sonderschulung 2021–2026 sowie theoretische Einbettung in die aktuelle Fachdiskussion

# Einleitung

Als evaluationsbasierte Schulaufsicht ist das Schulinspektorat Graubünden für die Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung der Volksschule zuständig. Es führt periodisch Evaluationen in den Volksschulen (öffentliche Schulen und Sonderschulinstitutionen) durch. Dabei wird ein kantonal standardisiertes Verfahren durchgeführt. Im vorliegenden Modul werden die fachlichen Grundlagen sowie die Umsetzung des Auftrags der Externen Evaluation in den Institutionen der Sonderschulung dargestellt. Das Evaluationsverfahren in den öffentlichen Schulen, seit 2003 unter dem Begriff Schul-

beurteilung und -förderung (SB+F) etabliert, wird im Grundlagenmodul B beschrieben. Weitere Informationen finden sich auf der Website [www.avs.gr.ch](http://www.avs.gr.ch) und auf dem Faltblatt *Schulbeurteilung und -förderung 2021–2026*.

Das Faltblatt *Externe Evaluation in den Institutionen der Sonderschulung 2021–2026* gibt eine Übersicht über das eingesetzte Verfahren und wird in der Kommunikation gegenüber den Sonderschulinstitutionen und den Mitarbeitenden eingesetzt.

## Ausgangslage

Mit der Einführung der Neugestaltung des Finanzausgleichs und der Aufgabenverteilung zwischen Bund und Kantonen (NFA) gingen die Aufgaben und die Zuständigkeit für die Institutionen des Behindertenwesens an die Kantone. Seit dem 1.1.2008 sind diese vollumfänglich zuständig für die Bedarfsplanung, die Aus- und Weiterbildung des Fachpersonals und die interkantonale Zusammenarbeit, aber auch für die Sicherstellung der Qualität in ihren sonderpädagogischen Dienstleistungsorganisationen.

Das Amt für Volksschule und Sport beauftragte 2009 die Interkantonale Hochschule für Heilpädagogik Zürich in Zusammenarbeit mit dem Schulinspektorat Graubünden in allen Institutionen der Sonderschulung externe Evaluationen als Pilotevaluationen durchzuführen. Damit sollte einerseits die Qualitätsüberprüfung in den Sonderschulinstitutionen durchgeführt und andererseits ein Evaluationsverfahren entwickelt werden, welches zukünftig zur kantonalen Qualitätssicherung eingesetzt werden kann. Gleichzeitig absolvierte die Abteilung des Schulinspektorates eine mehrtägige Weiterbildung, welche sie dazu befähigt, seit 2014 die externen Evaluationen in den Institutionen der Sonderschulung durchzuführen. Das Schulinspektorat entwickelte dazu in enger Zusammenarbeit mit P. Lienhard und B. Mettauer Szaday von der Interkantonalen Hochschule für Heilpädagogik (HfH) ein Verfahren zur Evaluation von Sonderschulinstitutionen. Für die Pilotevaluationen setzte das Schulinspektorat das von P. Lienhard und B. Mettauer Szaday entwickelte und in mehreren Kantonen der Schweiz eingesetzten Verfahren zur Evaluation von Sonderschulinstitutionen ein. Dieses Verfahren orientiert sich an den Berichten von Liesen & Lienhard (2009) sowie Lienhard & Mettauer Szaday (2012), welche im Auftrag der D-EDK-Kommission argev (Arbeitsgemeinschaft Externe Evaluation) erstellt wurden.

Die wesentlichen Erkenntnisse aus den Berichten zeigen auf, dass sich die als wichtig erachteten Evaluationsschwerpunkte im Regel- und Sonderschulbereich kaum unterscheiden. Evaluationen sollen in beiden Schulbereichen nach den gleichen Prinzipien durchgeführt werden. Liesen & Lienhard schätzen den Nutzen einer konsistenten, übergreifenden Evaluation des gesamten obligatorischen Bildungsbereichs für den Kanton als erheblich ein. Zusammenfassend halten Lienhard & Mettauer Szaday fest, dass die Bildung von Schülerinnen und Schülern mit und ohne Beeinträchtigung nach vergleichbaren Grundsätzen der Qualität zu erfolgen hat.

Für den Evaluationszyklus 2015–2019 wurde das angewandte Verfahren überarbeitet und soweit sinnvoll und möglich dem Verfahren der Regelschule angepasst. Ausschlaggebend für diese Parallelisierung waren sowohl die fachlichen Grundlagen der argev, insbesondere die *Eckwerte für die Evaluation von Angeboten im Sonderschulbereich*, wie auch die Erfahrungen aus den bisher durchgeführten Evaluationen, welche vergleichbare Grundsätze für die Qualitätssicherung in den öffentlichen Schulen und Sonderschulen als sinnvoll erkennen lassen.

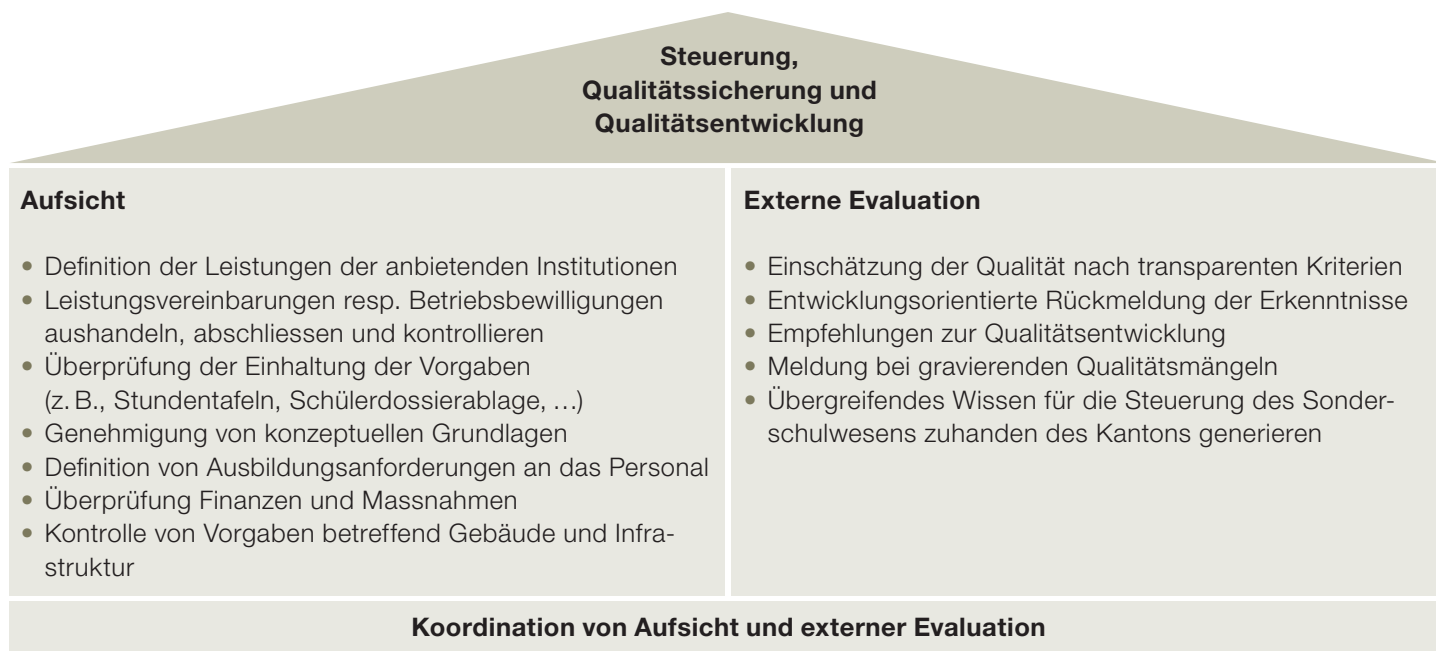
Auch im aktuellen Evaluationszyklus 2021–2026 stützt sich das Verfahren sowohl in den öffentlichen Schulen wie auch im Sonderschulbereich auf einen über weite Teile gemeinsamen Qualitätsrahmen, auf ähnliche Verfahrensschritte und Evaluationsmethoden. Dabei erfolgten Anpassungen in Bezug auf zusätzliche Bereiche (wie zum Beispiel *Betreuung*) oder spezifische Bereiche (wie zum Beispiel *Förderplanungsprozess*). Zudem wurden die Begrifflichkeit, die besondere Organisationsform wie auch der Leistungsauftrag der Sonderschulinstitutionen angemessen berücksichtigt. In beiden Schulbereichen fokussieren die Evaluationsthemen vor allem die Prozessqualität. Sie leisten damit einen wesentlichen Beitrag zur Unterrichts-, Personal- und Organisationsentwicklung.



# Gesetzlicher Auftrag

Die Kantone sind aufgrund des Behindertengleichstellungsgesetzes verpflichtet, für alle Kinder und Jugendlichen mit besonderem Bildungsbedarf sonderpädagogische Massnahmen anzubieten (BehiG Art. 20, BV Art. 62, Abs. 3). Dies erfolgt im Kanton Graubünden integrativ in den Regelschulen oder separat in Institutionen der Sonderschulung (SchG Art. 43). Die von privaten Trägerschaften geführten Institutionen stellen als Leistungsanbieter ein definiertes Angebot zur Verfügung, welches von der öffentlichen Hand finanziert wird. Die Fachstelle Sonderpädagogik/Integration sowie der Bereich Finanzen des Amtes für Volksschule und Sport erfüllen

in den Institutionen der Sonderschulung die Aufsichtsfunktion, während das Schulinspektorat gemäss Schulgesetz Art. 91 sowie den Richtlinien für das Schulinspektorat den Auftrag hat, die Institutionen der Sonderschulung periodisch zu evaluieren und somit die Qualitätsprüfung und Qualitätssicherung zu gewährleisten. Diese funktionale Trennung zwischen Aufsicht und externer Evaluation, wie sie im Kanton Graubünden praktiziert wird (siehe Grafik), entspricht sowohl dem aktuellen interkantonalen Verständnis (Liesen & Lienhard 2009) wie auch den fachlichen Standards der Interkantonalen Hochschule für Heilpädagogik Zürich.



Mögliche Aufteilung der Aufgaben zwischen Aufsicht und externer Evaluation, nach Lienhard & Mettauer Szaday (2012)

# Grundfunktionen der externen Evaluation

Mit der neuen Zuständigkeit der Kantone für das Behindertenwesen entstand auch die Notwendigkeit zur interkantonalen Zusammenarbeit auf diesem Gebiet. Die interkantonale Vereinbarung für soziale Einrichtungen (IVSE), welche von allen Kantonen sowie dem Fürstentum Liechtenstein unterschrieben wurde, verlangt zwingend die Überprüfung der Einhaltung von definierten Qualitätsanforderungen (IVSE-Rahmenrichtlinien zu den Qualitätsanforderungen, 2005/2007). Diese sehen unter anderem Instrumente der internen Qualitätssicherung vor. Die externe Evaluation, welche vom

Schulinspektorat durchgeführt wird, ist Teil eines ganzheitlichen Konzepts zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung an den Institutionen der Sonderschulung. Sie ergänzt das interne Qualitätsmanagement, welches durch die Institutionen sichergestellt und verantwortet wird, mit einer fachlichen Aussensicht.

Die externe Evaluation strebt nach Landwehr (2015) vier Wirkungsdimensionen an: *Entwicklungsorientierung, Rechenschaftslegung, Wissensgewinnung und Normdurchsetzung.*

## Entwicklungsorientierung

Instrument der strategischen und operativen Entwicklungsberatung

## Wissensgewinnung

Instrument zur Erfassung des Ist-Zustands und zur Konkretisierung des eigenen Profils

## Rechenschaftslegung

Instrument der Aufsicht und Kontrolle respektive der Qualitätsprüfung

## Normdurchsetzung

Instrument zur Durchsetzung von geltenden Normen und Erwartungen

## Entwicklungsorientierung

Unter dem Gesichtspunkt der Entwicklungsorientierung erscheint die externe Evaluation als ein Instrument der Qualitätsentwicklung. Mit Hilfe von Befragungen, Beobachtungen und Analysen erhält die Institution Entwicklungshinweise und Rückmeldungen über ihre Stärken und Schwächen, über den Erfüllungsgrad und über Abweichungen von selber gesetzten oder vorgegebenen Qualitätsansprüchen. Gestützt auf eine professionelle Evaluation erfährt die Institution, in welchen Punkten externe Expertinnen und Experten einen Entwicklungsbedarf sehen. Die externe Evaluation wird dadurch zu einem Instrument der strategischen und operativen Entwicklungsberatung und ermöglicht eine gezielte Entwicklung der Institution.

## Rechenschaftslegung

Unter dem Gesichtspunkt der Rechenschaftslegung erscheint die externe Evaluation als ein Instrument der Aufsicht und Kontrolle respektive der Qualitätsprüfung. Der Stiftungsrat und die Institutionsleitung erfahren, ob die vorgegebenen Qualitätsnormen und -standards erfüllt werden oder ob allenfalls Qualitätsdefizite vorliegen, die mit Hilfe von gezielten Massnahmen beseitigt werden müssen. Die Notwendigkeit dieser Kontrollfunktion ergibt sich aus der besonderen Verantwortung, die der Kanton im Bereich der Volksschule trägt: Der Kanton muss die Gleichwertigkeit der Bildungsangebote

in den verschiedenen Institutionen garantieren und sicherstellen, dass die Mitarbeitenden und die Institutionsleitung ihre Verantwortung für eine gute Qualität der Institution wahrnehmen. Die externe Evaluation liefert eine glaubwürdige Datengrundlage für einen bilanzierenden Qualitätsnachweis gegenüber dem politischen Auftraggeber sowie gegenüber der interessierten Öffentlichkeit.

## Wissensgewinnung

Unter dem Gesichtspunkt der Wissensgewinnung vermittelt die externe Evaluation der Institution datengestütztes Qualitätswissen. Sie gibt Aufschluss über Stärken und Schwächen in den fokussierten Bereichen und ermöglicht der Institution, das eigene Profil klarer zu sehen und fundiert zu thematisieren.

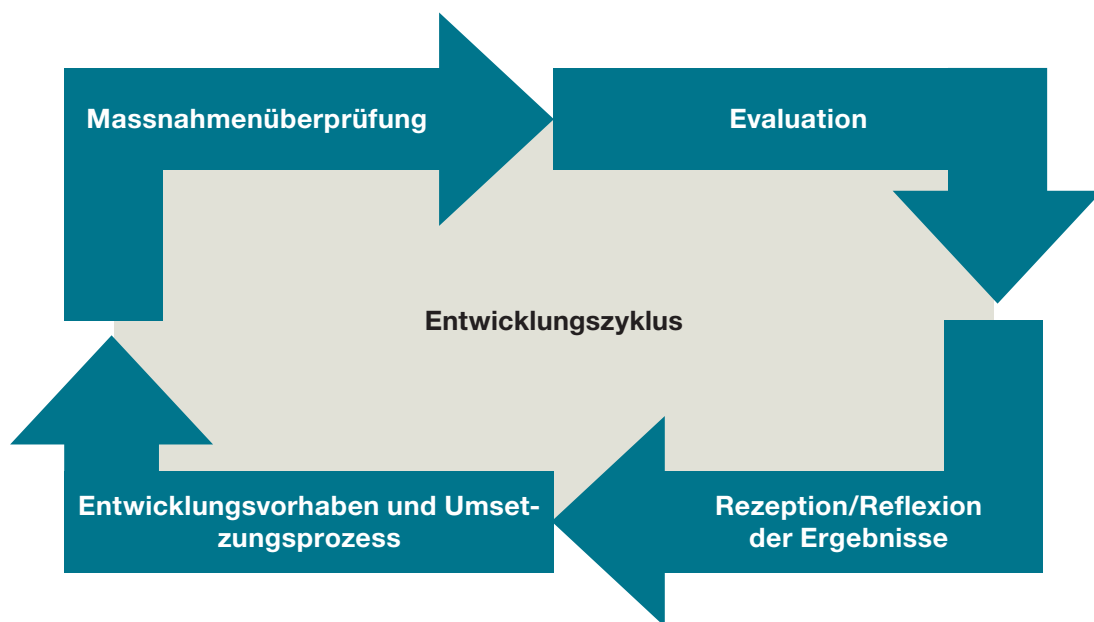
## Normdurchsetzung

Unter dem Gesichtspunkt der Normdurchsetzung erscheint die externe Evaluation als ein Instrument zur Durchsetzung von geltenden Normen und Erwartungen. Mit dem Qualitätsrahmen und den Qualitätsansprüchen werden die Erwartungen transparent kommuniziert und deren Umsetzung bei den fokussierten Qualitätsmerkmalen eingefordert. Mit den verschiedenen gesetzlichen Grundlagen und dem Qualitätsrahmen wird kommuniziert, was der Auftraggeber (Kanton) von der Institution erwartet (s. Qualitätsrahmen S. 10/11).

# Qualität durch **Evaluation** und **Entwicklung**

Das Schulinspektorat Graubünden führt seit 2021 im Regelschulbereich bereits den fünften und im Sonderschulbereich den dritten Evaluationszyklus durch. Mit einem schlanken, kommunikativen und kantonaleinheitlichen Verfahren werden in allen Volksschulen (öffentliche Schulen und Institutionen der Sonderschulung) die jeweils gleichen Qualitätsmerk-

male beurteilt. Als Grundsatz gilt: Qualität durch Evaluation und Entwicklung. Die folgende Abbildung zeigt schematisch den Evaluations- und Entwicklungsprozess im Rahmen der externen Evaluation, welcher zwischen dem Schulinspektorat und der institutionsinternen Qualitätsarbeit in einem Entwicklungszyklus umgesetzt wird.



# Kantonale Evaluationsplanung

Die Termine der Evaluation wurden vom Schulinspektorat für den Zyklus 2021–2026 festgelegt (siehe Tabelle unten). Die Institutionen werden ca. ein halbes Jahr vor der Durchführung der Evaluation durch das Amt für Volksschule und Sport

angeschrieben. Die Evaluationsleitung nimmt anschliessend mit den Institutionsleitungen Kontakt auf, um die Termine festzulegen und das Verfahren im Detail zu klären.

Bergschule Avrona	Schuljahr 2021/22
Schulheim Scharans	Schuljahr 2022/23
Casa Depuoz	Schuljahr 2022/23
Giuvaulta Zentrum für Sonderpädagogik	Schuljahr 2023/24
Schulinternat Flims	Schuljahr 2023/24
Schulheim Chur	Schuljahr 2024/25
Schulheim Zizers	Schuljahr 2024/25
Stiftung Scalottas	Schuljahr 2025/26
Therapiehaus Fürstenwald	Schuljahr 2025/26

# Evaluationsmethoden

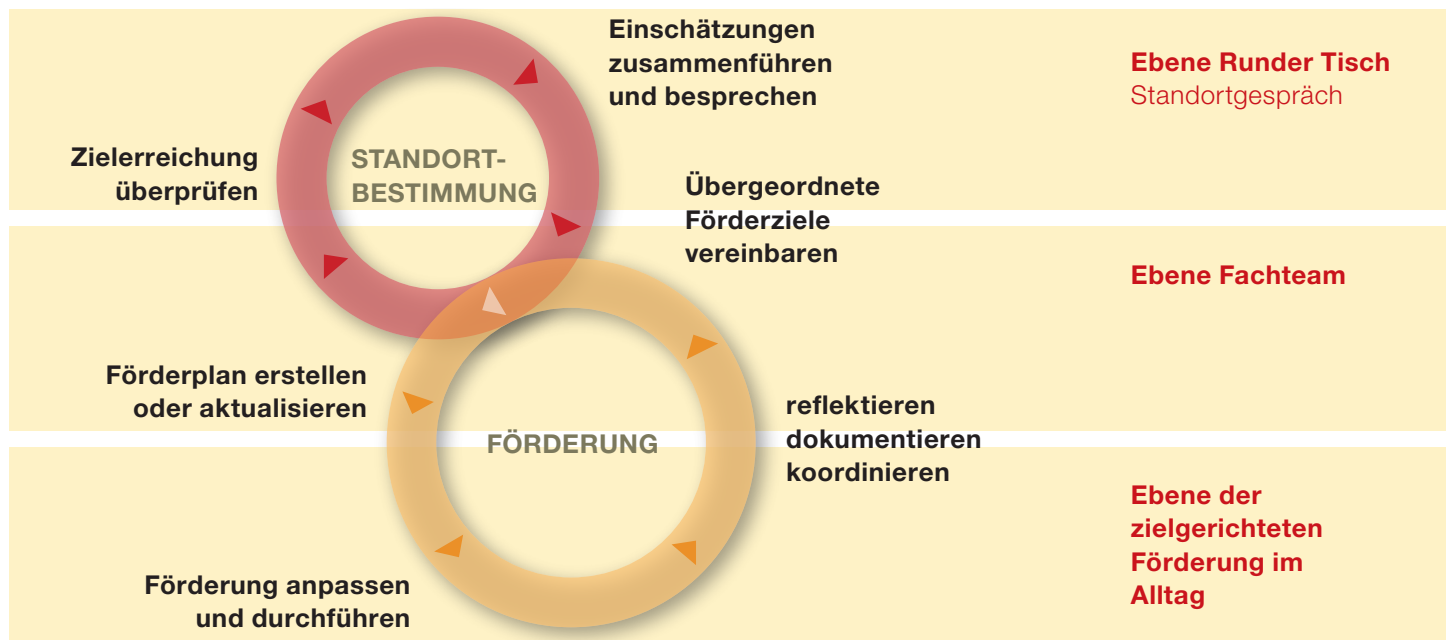
Die im Sonderschulbereich angewandten Evaluationsmethoden entsprechen denjenigen des Regelschulverfahrens des Kantons Graubünden und den an den schweizerischen Evaluationsfachstellen etablierten Methoden. Besonderheiten im methodischen Vorgehen bei Evaluationen von Sonderschulen basieren auf Lienhard&Mettauer Szaday (2012):

Jede Sonderschulinstitution unterscheidet sich in Bezug auf Leistungsauftrag, Zielgruppe sowie Rahmenbedingungen der sonderpädagogischen Förderung. Diese besonderen Bedingungen sowie die bestehenden Konzepte, Abläufe und Prozessbeschreibungen werden berücksichtigt und über eine vertiefte Dokumentenanalyse in die Evaluation einbezogen.

In den Institutionen der Sonderschulung kommt dem Förderplanungsprozess eine zentrale Bedeutung zu (siehe Grafik unten). Förderpläne, Standortgespräche und die dazugehörige Dokumentation stellen sicher, dass alle Kinder und Jugendlichen ihren individuellen Kompetenzen und Bedürfnissen entsprechend gefördert werden.

Die Befragung der Beteiligten erfolgt schriftlich über Onlinebefragungen (Eltern, Stiftungsrat, Institutionsleitung und Mitarbeitende) sowie mündliche Befragungen. Dabei werden Gruppen befragt (z.B. Betreuungspersonen) sowie Einzelpersonen (z.B. Institutionsleitung). Kinder und Jugendliche werden entsprechend ihren kognitiven Möglichkeiten mit einem Fragebogen in die Evaluation einbezogen. Die Evaluationsplanung berücksichtigt die Organisation der Institution aber auch spezifische Anliegen der Institutionsleitung.

Die Beobachtung von Situationen in der Schule, den Wohngruppen und den Therapien vermittelt einen Einblick in die Prozesse des alltäglichen Handelns. Die Evaluation fokussiert dabei nicht die Qualität der Arbeit der einzelnen Personen, sondern die Qualität der Institution als Ganzes. Um den besonderen Situationen (Kinder und Jugendliche mit ausgeprägten Beeinträchtigungen, verschiedene Berufsgruppen) in der Beurteilung der Beobachtungen gerecht zu werden, findet nach jeder Beobachtungssequenz ein Klärungs- und Rückmeldegespräch statt.



Förderplanungsprozess in Anlehnung an Lienhard, P. et al. (2015), Rezeptbuch Schulische Integration



# Beteiligte

	12 Wochen vorher Information Leitung	3–4 Wochen vorher Information Team	Während 1 Woche Evaluation vor Ort	2–3 Wochen nachher Rückmeldung an die Institution	4–8 Wochen nachher Rückmeldung an die Eltern	Bis 12 Wochen nachher Definition u. Planung Massnahmen	2–3 Jahre nachher Massnahmen- überprüfung
Stiftungsrat							
Institutionsleitung							
Mitarbeitende							
Kinder/Jugendliche							
Eltern							
Aufsicht							

## Zuständigkeit

Aufteilung der Aufgaben zwischen Evaluation und Aufsicht gemäss Lienhard & Mettauer Szaday (2012): Für die Evaluation ist das Schulinspektorat zuständig. Für die Aufsicht und Massnahmenüberprüfung ist die Fachstelle Sonderpädagogik/Integration im Amt für Volksschule und Sport verantwortlich.

# Qualitätsrahmen

Im Rahmen der externen Evaluation werden zentrale Aspekte einer guten Sonderschulinstitution beurteilt. Das Schulinspektorat entwickelte dazu in Zusammenarbeit mit anerkannten Fachstellen aus der Deutschschweiz und mit der interkantonalen Hochschule für Heilpädagogik Zürich einen Orientierungsrahmen zur Schulqualität. Dieser entspricht über weite Teile dem Qualitätsrahmen der öffentlichen Schulen Graubünden. Aufgrund der teilweise unterschiedlichen Angebote und Strukturen im Sonderschulbereich sowie des besonderen Bildungsbedarfs der Kinder und Jugendlichen erfolgten in verschiedenen Bereichen Anpassungen.

## INSULA – Instrumentarium zur Unterrichtsbeurteilung

Die Unterrichtsbeurteilung wird analog zur Regelschule mit INSULA (Instrumentarium zur Unterrichtsbeurteilung ausgerichtet auf den Lehrplan 21) durchgeführt. – Das Instrumentarium wurde von Frau Dr. Anna-Katherina Praetorius und ihrem Team des Instituts für Erziehungswissenschaft der Universität Zürich im Rahmen des Projekts «Qualifizierung in der Unterrichtsbeurteilung der Arbeitsgemeinschaft Externe Evaluation von Schulen» (argev) für den Einsatz in der externen Schulevaluation entwickelt. Das neu entwickelte Beurteilungsinstrumentarium dient in Kombination mit einem darauf aufbauend konzipierten Qualifizierungsangebot den Evaluationsfachpersonen zur Unterrichtsbeurteilung. Das Instrumentarium ist auf den kompetenzorientierten Unterricht und den Lehrplan 21 Graubünden ausgerichtet.

Die externe Evaluation fokussiert 2021–2026 in den Institutionen der Sonderschulung die auf der folgenden Doppelseite markierten Qualitätsbereiche und Dimensionen.

# Was macht eine gute Sonderschulinst

## BILDUNGS- UND ERZIEHUNGSauftrag (LEHRPLAN, GES

### Rahmenbedingungen

#### Organisation

Die Institution ist so organisiert, dass sie für alle Beteiligten sachdienlich funktioniert. Die Führungsstrukturen sind angemessen.

#### Konzeptionelle Grundlagen

Es bestehen angemessene Rahmenvorgaben und konzeptionelle Grundlagen. Diese dienen den an der Institution Beteiligten als Orientierungshilfe.

#### Infrastruktur

Räumlichkeiten, Ausstattung und Hilfsmittel ermöglichen eine zeitgemäße, qualitativ gute Betreuung und Förderung.

#### Ressourcen

Die Institution verfügt über angemessene Ressourcen, die eine gute Betreuung und Förderung sowie einen reibungslosen Betrieb ermöglichen und vergleichbare Bildungschancen für alle Kinder und Jugendlichen gewährleisten.

#### Umfeld der Institution

Die Institution trägt bei der Planung und Umsetzung ihrer Aktivitäten dem Umfeld Rechnung.

### Klima und Kultur

#### Wohlbefinden

Alle Beteiligten fühlen sich in der Institution wohl und begegnen einander wertschätzend und respektvoll. Sie tragen die Werte und die Kultur ihrer Institution mit. Räumlichkeiten und Umgebung sind einladend gestaltet und entsprechen den Bedürfnissen der Kinder und Jugendlichen.

#### Gemeinschaft

Die Institution als Gemeinschaft wird auf allen Ebenen bewusst und gezielt gepflegt und gefördert. Sie schafft Gelegenheit, damit Beziehungen wachsen können und der Zusammenhalt aller Beteiligten gestärkt wird. Die Gemeinschaft stärkt die Einzelnen, indem sie Unterschiede und Besonderheiten sowie spezielle Bedürfnisse (der Geschlechter, Kulturen, Schichten und Generationen) respektiert.

#### Kommunikations- und Konfliktkultur

Die Kommunikation an der Institution ist geprägt durch Wertschätzung, Vertrauen und Offenheit. Probleme und Konflikte werden offen und konstruktiv angesprochen und so bearbeitet, dass alle Beteiligten bereit sind, Verantwortung für die Lösung zu übernehmen. An der Institution gibt es verbindliche Verfahren der Konfliktbearbeitung.

#### Kooperation im Team

Die an der Institution Beteiligten arbeiten regelmässig und systematisch zusammen, um sich in ihrer Aufgabenerfüllung zu unterstützen. Zu den wichtigen pädagogischen Themen werden verbindliche Abmachungen getroffen und deren Umsetzung überprüft.

#### Partizipation

Die Kinder und Jugendlichen werden an den Entscheidungen beteiligt, die sie betreffen. Die Mitwirkung der Kinder und Jugendlichen ist institutionalisiert. Die Institutionsleitung, die Mitarbeitenden und die Eltern definieren eine partnerschaftliche Zusammenarbeit mit dem Zweck, den Informationsfluss zwischen Institution und Elternhaus und ein gutes Lernklima zu fördern.

### Unterricht und Therapie

#### Klassenführung

Gute Klassenführung zeichnet sich durch einen präventiven sowie effektiv intervenierenden Umgang mit Unterrichtsstörungen aus. Dies erfolgt unter anderem durch eine frühzeitige Etablierung und konsequente Realisierung verbindlicher Normen und klarer Regeln. Ein hoher Anteil echter Lernzeit ist gewährleistet.

#### Motivational-emotionale Unterstützung

Die motivational-emotionale Unterstützung im Unterricht fördert die soziale Eingebundenheit in einer Klasse. In einem positiven Beziehungsklima zwischen Mitarbeitenden, Kindern und Jugendlichen, in welchem die Lernenden auch untereinander einen respektvollen Umgang pflegen, wird ihnen in angemessenem Rahmen Autonomie und Verantwortung übertragen. Die Mitarbeitenden verstärken Lernfortschritte motivierend und zeigen eine positive Erwartungshaltung.

#### Auswahl und Thematisierung des Inhalts

Die ausgewählten Inhalte sind fachlich bedeutsam und relevant für die Zielstufe. Der Unterricht/die Therapie ist auf die anvisierten Kompetenzen ausgerichtet und auf das konkrete Lernziel abgestimmt. Die Relevanz des Inhalts wird den Kindern und Jugendlichen verdeutlicht. Inhalte werden klar und strukturiert präsentiert sowie korrekt und präzise dargestellt.

#### Kognitive Aktivierung

Die Aufgaben sind herausfordernd und auf den individuellen Lernstand der Kinder und Jugendlichen abgestimmt. Sie regen eine vertiefte Auseinandersetzung mit den Lerninhalten an. Die Mitarbeitenden animieren die Kinder und Jugendlichen, das eigene Lernen zu reflektieren, zu bewerten und sich mit Lernstrategien auseinanderzusetzen.

#### Konsolidieren von Inhalten

Das Einüben von Inhalten dient deren Konsolidierung. Unterschiedliche Übungsaufgaben schaffen Gelegenheiten, in denen die Kinder und Jugendlichen das Erlernte im Sinne des intelligenten Übens anwenden können. Die Mitarbeitenden unterstützen die Kinder und Jugendlichen in der Konsolidierung des Erlernten.

#### Beurteilung und Feedback

Die Beurteilung der individuellen Lernleistungen erfolgt durch eine differenzierte Lernstandsdiagnostik und ist auf die zu erwerbenden Kompetenzen ausgerichtet. Diese werden überprüft, um Lernfortschritte sichtbar zu machen. Das Feedback der Mitarbeitenden ist aufgaben-, prozess- und selbstregulationsbezogen und erfolgt zeitnah, konkret, detailliert und konstruktiv.

#### Umgang mit Heterogenität

Die Unterrichtsgestaltung ist auf die unterschiedlichen Lernvoraussetzungen der Kinder und Jugendlichen angepasst. Die Mitarbeitenden begleiten und unterstützen die Kinder und Jugendlichen in ihrem Lernprozess.

### Betreuung

#### Sicheres Umfeld

Die Wohngruppen bieten den Kindern und Jugendlichen ein unterstützendes, schützendes Umfeld.

#### Bedürfnisorientierung

Die Betreuung entspricht den Bedürfnissen der Kinder und Jugendlichen, ihrer Lebenssituation und dem besonderen Betreuungsbedarf. Sie ist zu allen Zeiten der Anwesenheit in professioneller Weise gewährleistet.

#### Förderung der Kompetenzen

In der Betreuung werden die praktischen, kognitiven, emotionalen, sozialen, motorischen und musischen Kompetenzen der Kinder und Jugendlichen gefördert.

#### Zukunftsorientierung

Die Kinder und Jugendlichen werden kontinuierlich auf ein möglichst selbstständiges und selbstbestimmtes Leben vorbereitet.

#### Beziehungen und Kontakte

Das Wohnumfeld gibt den Kindern und Jugendlichen die Möglichkeit, stabile und tragfähige Beziehungen aufzubauen und gleichzeitig positive Kontakte mit ihrem familiären Umfeld zu pflegen. Die Beziehung zu den Kindern und Jugendlichen basiert auf Verständnis und Respekt.

#### Grundsätze der Pflege

Im Bedarfsfall ist eine professionelle Pflege gewährleistet. Die Pflege erfolgt nach aktuellen pflegerischen Grundsätzen. Sie wahrt die persönliche Integrität und zielt auf eine möglichst hohe Selbstbestimmung und Selbstständigkeit der Kinder und Jugendlichen.

# Institution aus?

## WICHTIGE GRUNDLAGEN

### Förderplanungsprozess

Der Förderplanungsprozess stellt sicher, dass alle Kinder/Jugendlichen ihren individuellen Kompetenzen und Bedürfnissen entsprechend gefördert werden. Die Fördermassnahmen werden in Absprache mit allen an der Förderung beteiligten Personen und unter Einbezug der Kinder/Jugendlichen sowie deren Eltern vereinbart und wo immer möglich und sinnvoll in den Unterricht, die Therapie oder in die (sozialpädagogische) Betreuung integriert. Der Förderplanungsprozess ist beschrieben und den Mitarbeitenden bekannt.

### Aufnahme

Die Aufnahme von Kindern und Jugendlichen erfolgt nach definierten Abläufen. Die Verantwortlichkeiten sind geklärt.

### Förderdiagnostik

Die individuellen Kompetenzen und Bedürfnisse der Kinder und Jugendlichen sowie diejenigen ihres Umfelds werden sorgfältig erfasst.

### Einbezug Eltern

Die Eltern sind bei allen wichtigen Entscheidungen, die ihre Tochter / ihren Sohn betreffen, einbezogen. Sie können ihre Anliegen einbringen und wissen, an wen sie sich bei Fragen wenden können.

### Standortgespräche

Es finden regelmässig Standortgespräche mit den beteiligten Personen statt. Die übergeordneten Ziele werden gemeinsam festgelegt und überprüft.

### Förderplan

Die zuständigen Fachpersonen erstellen individuelle Förderpläne für Unterricht, Therapie und Betreuung. Diese orientieren sich an gemeinsam vereinbarten, übergeordneten Zielen, konkretisieren die Umsetzung und enthalten eine regelmässige Überprüfung.

### Umsetzung

Die Fachpersonen setzen die individuelle Förderung im Rahmen der gemeinsam vereinbarten Ziele in Unterricht, Therapie und Betreuung um. Sie planen und dokumentieren die Umsetzung verbindlich.

### Fachlicher Austausch

Information und fachlicher Austausch zur Förderung der Kinder und Jugendlichen sind bereichsintern und bereichsübergreifend gewährleistet.

### Austritt

Integration und Anschlusslösungen werden rechtzeitig und unter Einbezug aller Beteiligten sowie der zuständigen Fachstellen geplant.

### Führung

#### Zielorientierung

Die Institution hat klare Vorstellungen von ihren Zielen und Werten. Diese werden von den Beteiligten getragen, umgesetzt und mit geeigneten Mitteln überprüft.

#### Aufgabe-Verantwortung-Kompetenz

Die Zuständigkeiten in der Institution sind klar geregelt. Die nötigen Kompetenzen sind übertragen, damit die Aufgabe sinnvoll erfüllt und die Verantwortung übernommen werden kann. Die Aufgaben werden wirkungsvoll umgesetzt und mit geeigneten Mitteln periodisch überprüft.

#### Entscheidungsprozesse

Entscheidungen werden rechtzeitig, lösungsorientiert und nachvollziehbar getroffen, kommuniziert und umgesetzt. Angemessener Einbezug der Beteiligten gewährleistet sachlich gute Entscheidungen und hohe Akzeptanz.

#### Kommunikation/Information

Es bestehen angemessene und eindeutige Kommunikations- und Informationskanäle. Die Kommunikation ist adressatengerichtet und empfängerorientiert.

#### Zusammenarbeit

Die interne Zusammenarbeit ist verbindlich geregelt und wird regelmässig auf ihre Ziele überprüft. Sie unterstützt die Mitarbeitenden in ihrer Arbeit und trägt zur Förderung der Kinder und Jugendlichen bei.

#### Personalführung

Die Personalführung hat einen hohen Stellenwert. Sie zeigt sich in wertschätzendem Umgang mit den Mitarbeitenden, in einer vorausschauenden Planung des Personaleinsatzes und sorgfältiger Gestaltung von Mitarbeitergesprächen.

#### Ressourcennutzung

Die vorhandenen personellen, zeitlichen und finanziellen Ressourcen ermöglichen eine effiziente und wirksame Betreuung und Förderung aller Kinder und Jugendlichen sowie die Unterstützung aller an der Institution Beteiligten.

### Internes Qualitätsmanagement

#### Qualitätsleitbild

Die Institution legt Werte und Haltungen fest, die von allen Beteiligten berücksichtigt, praxistauglich sind und periodisch überprüft werden.

#### Qualitätssicherung und -entwicklung

Die Institution setzt sich mit aktuellen Entwicklungsthemen sowie mit der Qualität der Organisation und der Förderung auseinander. Dabei wird das pädagogische Verständnis und Handeln reflektiert und systematisch weiterentwickelt.

#### Interne Evaluation

Die Institution überprüft und bewertet periodisch die gesetzten Ziele sowie die Qualität ihrer Arbeit und deren Wirkung.

#### Personalentwicklung

Die Förderung der Mitarbeitenden erfolgt unter dem Aspekt von Eignung und Neigung und wird im Kreislauf von Beurteilung, Zielvereinbarung sowie Überprüfung systematisch umgesetzt.

#### Gesundheitsförderung

Die gesundheitsfördernde Institution befasst sich auf allen Ebenen nachhaltig mit der Förderung der Gesundheit. Dabei geht es um physische, psychische und soziale Aspekte.

#### Kooperation mit externen Partnern

Die Institution stellt den Kontakt und den Austausch mit externen Partnern sicher (Schuldienste, öffentliche Schule, andere Sonderschulen, Behörden, Betriebe und Öffentlichkeit).

Quellen: D-EDK-Kommission ARGEV (Interkantonalen Arbeitsgemeinschaft Externe Evaluation von Schulen); Prof. Dr. Peter Lienhard und Dr. Belinda Mettauer Szaday, Hochschule für Heilpädagogik Zürich; Quality4Children Standards; Prof. Dr. Anna-Katharina Praetorius, Universität Zürich; Prof. Dr. Andreas Helmke, Kooperation seit 2006

# Verfahrensablauf im Überblick

z = zuständig b = beteiligt						Verfahrensschritte
Phase I						Evaluation
Evaluations- leitung	Institutions- leitung	Stiftungsrat	Mitarbeitende	Aufsicht	Zeitplan	
z	b			z	5–6 Monate vor der Evaluation	Das Amt für Volksschule und Sport informiert die Institutionsleitung über den <b>Evaluationstermin</b> und die zuständige <b>Evaluationsleitung</b> .
z	b				5–6 Monate vor der Evaluation	Die Evaluationsleitung nimmt mit der Institutionsleitung telefonisch Kontakt auf. Alle Termine der Evaluation werden festgelegt, das Verfahren erläutert und allfällige Fragen geklärt.
	z				3 Monate vor der Evaluation	Die Institutionsleitung stellt sachdienliche <b>Dokumente</b> zusammen, welche es dem Evaluationsteam ermöglichen, gezielt auf die Situation der Institution einzugehen.
z	b				2 Monate vor der Evaluation	Das <b>Erstgespräch</b> mit der Institutionsleitung dient der gegenseitigen Information und der Evaluationsplanung.
z	b		b		4 Wochen vor der Evaluation	Eltern, Mitarbeitende, die Institutionsleitung und die Stiftungsräte werden im Rahmen einer <b>Online-Befragung</b> zu ausgewählten Themen befragt.
z					2 Wochen vor der Evaluation	Das Evaluationsteam analysiert die schriftlichen Unterlagen und die Ergebnisse der Befragungen. Die Interviews werden auf die spezifische Situation der Institution angepasst.
z	b	b	b		Evaluation ca. 1 Woche vor Ort	Die <b>Evaluation in der Institution</b> dauert in der Regel eine Woche. Dabei finden Beobachtungen von Situationen in der Betreuung, im Unterricht und in der Therapie mit anschließender kurzer Rückmeldung statt. Kinder und Jugendliche werden befragt. Das Evaluationsteam erhält Einsicht in Dokumente der Förderplanung. In Ergänzung dazu werden Gruppen- und Einzelinterviews mit Mitarbeitenden sowie den Leitungspersonen durchgeführt.
z						Das Evaluationsteam wertet die Daten aus (Personen- und Datentriangulation), formuliert Kernaussagen und Entwicklungshinweise. Im <b>schriftlichen Bericht</b> werden diese erläutert und umfassend dargestellt.

Evaluations- leitung	Institutions- leitung	Stiftungsrat	Mitarbeitende	Aufsicht	Zeitplan	
-------------------------	--------------------------	--------------	---------------	----------	----------	--

<b>Phase II</b>	<b>Rezeption und Reflexion der Ergebnisse</b>
-----------------	---

z	b	b		b	<b>3 Wochen nach der Evaluation</b>	Die <b>Ergebnisse der Evaluation</b> werden dem Leitungsteam und dem Stiftungsrat erläutert und vertieft dargestellt. Die Leitungspersonen haben die Möglichkeit, Fragen zu stellen. Die Nachvollziehbarkeit des Berichts soll sichergestellt werden.
z	b		b		<b>4 Wochen nach der Evaluation</b>	Auf Wunsch der Institutionsleitung präsentiert die Evaluationsleitung den Bericht den Mitarbeitenden. Die Institution vertieft die Erkenntnisse aus der Evaluation. Die Beteiligten sollen die Problemdiagnose nachvollziehen können und bei der Erarbeitung von Entwicklungsmassnahmen partizipieren.

<b>Phase III</b>	<b>Massnahmenplanung und Massnahmenumsetzung</b>
------------------	--

	z	b	b			Die Institution erarbeitet mit dem Stiftungsrat resp. mit den Mitarbeitenden zwei bis drei verbindliche <b>Massnahmen</b> , welche die Institution in den nächsten zwei bis drei Jahren umsetzt.
b	b	b		z	<b>10 Wochen nach der Evaluation</b>	Die <b>Aufsicht</b> im Bereich Sonderpädagogik/Integration nimmt die Massnahmen der Institution entgegen, prüft und genehmigt diese. Die Ergebnisse der Evaluation werden gemeinsam reflektiert. Die Institution teilt mit, in welcher Form sie die Eltern über die Ergebnisse der Evaluation informiert hat.

<b>Phase IV</b>	<b>Massnahmenüberprüfung</b>
-----------------	------------------------------

	b	b	b	z	<b>2–3 Jahre nach der Evaluation</b>	Im Rahmen einer <b>Massnahmenüberprüfung</b> werden der Umsetzungsprozess sowie die Zielerreichung dieser Massnahmen aus Sicht der Beteiligten überprüft. Das Massnahmenüberprüfung wird von der zuständigen Aufsicht durchgeführt.
--	---	---	---	---	--------------------------------------	---



# Massnahmenplanung, -umsetzung und -überprüfung

Die Planung und Umsetzung der Massnahmen sowie die Massnahmenüberprüfung finden an der Schnittstelle zwischen der Sonderschulinstitution, der Aufsicht (Fachstelle Sonderpädagogik/Integration des Amts für Volksschule und Sport) und der externen Evaluation (Schulinspektorat) statt. Umso wichtiger ist die sorgfältige Klärung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten. Diese werden nachfolgend beschrieben. Die konkrete Umsetzung und Verantwortlichkeit für die Ausgestaltung der Massnahmenüberprüfung liegt bei der Fachstelle Sonderpädagogik/Integration.

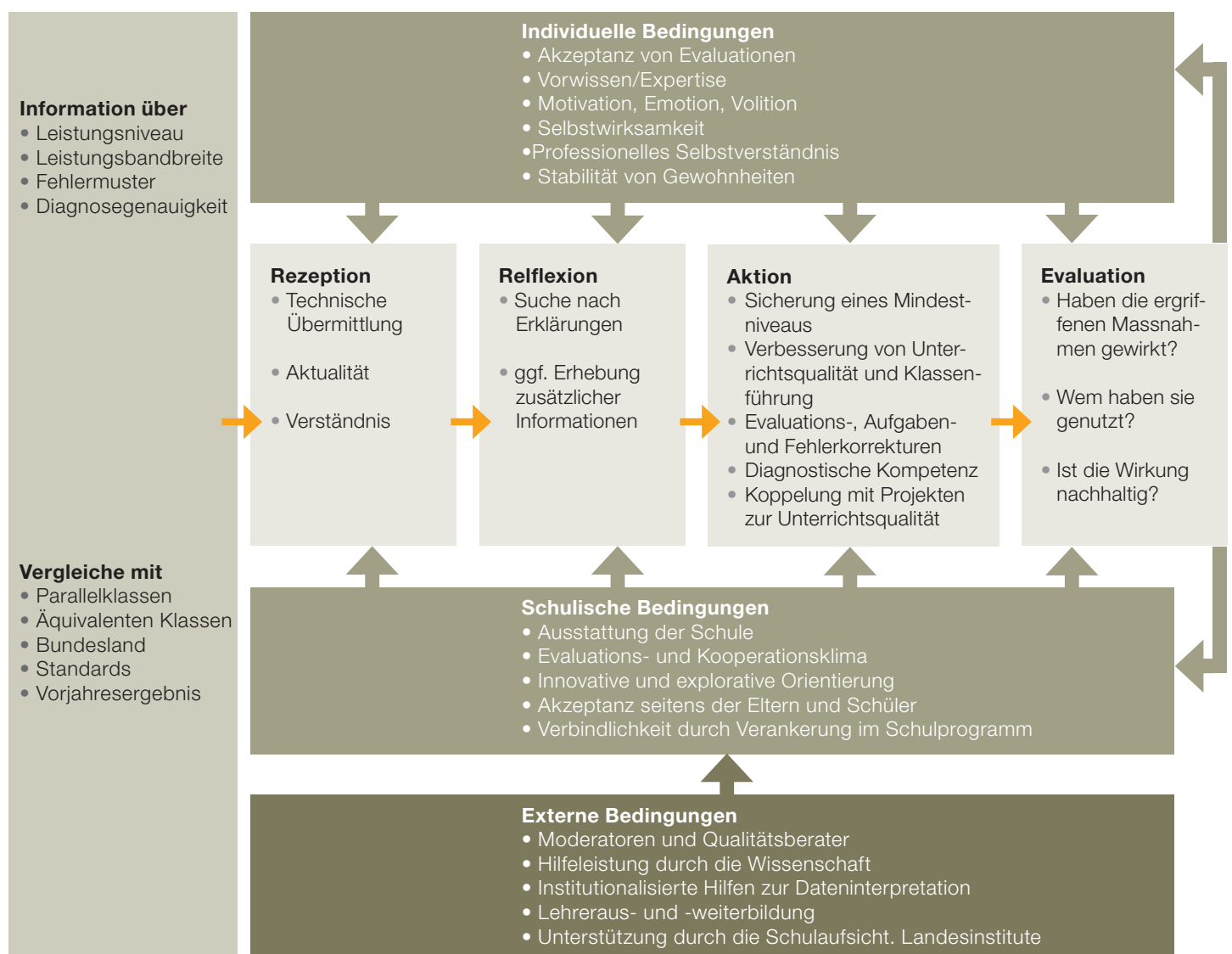
Aufgrund der Evaluationsergebnisse erarbeitet die Sonderschulinstitution zwei bis drei Massnahmen, welche in den nächsten zwei bis drei Jahren umgesetzt werden. Die Mitarbeitenden und die Trägerschaft werden von der Institution in die Erarbeitung der Massnahmen miteinbezogen. Ebenso soll die Massnahmenplanung in die bestehende Mehrjahresplanung integriert werden.

Die Institutionsleitung ist für die Umsetzung der Massnahmen zur Weiterentwicklung der Qualität ihrer Institution verantwortlich. Die Trägerschaft beaufsichtigt und unterstützt die Institution bei der Umsetzung der Massnahmen. Nach zwei bis drei Jahren wird die Umsetzung der Massnahmen durch die Fachstelle Sonderpädagogik/Integration überprüft und beurteilt. Die Überprüfung soll aufzeigen und bewusstmachen, dass die Sicherung der Qualität ein ständiger Prozess ist. Weiter unterstützt sie die Entwicklung und die Qualität der Sonderschulinstitution, indem die Umsetzung der Massnahmen dokumentiert, reflektiert und beurteilt wird. Daraus sollen Erkenntnisse für die weitere Arbeit abgeleitet werden. Die Institutionsleitung und die kantonale Aufsicht erhalten durch die Massnahmenüberprüfung eine Rückmeldung zu zentralen Fragen: Hat die Sonderschulinstitution das gesetzte Ziel erreicht (z. B. Produkt)? Wodurch war die Entwicklung bis zum Ziel gekennzeichnet (Erkenntnisse zum Prozess, Herausforderungen und Lernfelder für die Zukunft)?

# Von Daten zu Taten

Die Entwicklungswirksamkeit von externen Evaluationen kann durch einen vertieften und partizipativen Verarbeitungsprozess innerhalb der Institution bedeutend beeinflusst werden. Die Beteiligten sollen die Problemdiagnose nachvollziehen können und bei der Erarbeitung von Entwicklungsmaßnahmen partizipieren. Insbesondere die Reflexion des eigenen Handelns auf der Grundlage der Evaluationsdaten ist eine Voraussetzung dafür, dass die Entwicklungswirk-

samkeit der Evaluation verstärkt wird. Veränderungen oder Anpassungen liegen unter anderem im individuell verantworteten Handlungsbereich der einzelnen Mitarbeitenden. Nach Landwehr (2015) ist «das Handeln im pädagogischen Kontext durch eine relativ offene, oft vieldeutige Ziel-Mittel-Struktur gekennzeichnet, was eine situationsbezogene, individualisierte Praxisgestaltung mit hohen Selbststeuerungsansprüchen unverzichtbar macht».



Datenquelle: Helmke, A.: Unterrichtsqualität und Lehrerprofessionalität, Diagnose, Evaluation und Verbesserung des Unterrichts, 2014, S. 71.

# Rahmenbedingungen

In den Rahmenbedingungen zur Externen Evaluation der Institutionen der Sonderschulung 2021–2026 sind die Ziele, die Aufgaben der Beteiligten sowie der Umgang mit Daten definiert. Begegnet das Schulinspektorat während der externen Evaluation gravierenden Mängeln bei einzelnen Mitarbeitenden, werden die Institutionsleitung und die Aufsicht (Fachstelle Sonderpädagogik/Integration) informiert. Allfällige Massnahmen werden im Rahmen der Personalführung getroffen.

Die Verantwortung für die Umsetzung der Massnahmen liegt bei der Institutionsleitung.

Die Umsetzung der Massnahmen darf keine zusätzlichen Kosten auslösen. Die minimalen Umsetzungskosten der Massnahmen sind bereits in der jährlich bewilligten Betriebsrechnung bzw. im Budget enthalten.

«Die Bildung von Menschen mit und ohne Beeinträchtigungen hat nach vergleichbaren Grundsätzen zu erfolgen.»



# Qualitätssicherung und -entwicklung im Schulinspektorat

Das Schulinspektorat professionalisiert sich über Weiterbildungen sowie über die kontinuierliche Zusammenarbeit mit Fachpersonen aus den Bereichen Bildung und Evaluation. Über gezielte Weiterbildungen mit namhaften Persönlichkeiten der unterrichtlichen Forschung (A. und T. Helmke, N. Landwehr etc.), der Organisationsanalyse (C. Reis, H. Wotta-wa, F. Frei), der Konfliktforschung (F. Glasl), der Digitalisierung (W. Hartmann, J. Erni) und der schulischen Heilpädagogik (P. Lienhard, B. Mettau-er Szaday) befähigte sich das Schulinspektorat als Team, den gesetzlichen Auftrag zu erfüllen (Evaluation, Beratung und Aufsicht der Volksschulen). Die Weiterentwicklung der fachlichen Grundlagen erprobt das Schulinspektorat im praktischen Tun (Durchführung von Pilotevaluationen, Austausch mit kantonalen Fachstellen, Mitarbeit in interkantonalen Gremien) und in der gemeinsamen Reflexion. Dazu gehört auch, dass die Personalstrategie des Schulinspektorats gemischte Teams für die Bezirke anstrebt: Die Schulinspektorinnen und -inspektoren sind regional verankert, sprechen die lokalen Kantonssprachen und verfügen über unterschiedliche fachliche Spezialisierungen. Der Kanton Graubünden ist Mitglied der D-EDK-Kommission «Arbeitsgemeinschaft externe Evaluation von Schulen» (ARGEV). Die Fachkonferenz unterstützt die Zusammenarbeit der Vereinbarungskantone und dient der Wissensentwicklung, Professionalisierung und Qualitätssicherung im Tätigkeitsfeld der Externen Schulevaluation. Auf der Website der ARGEV sind Entwicklungsthemen aufgelistet, welche aktuelle Arbeiten der ARGEV aufzeigen:

- Bedingungen für ein produktives Zusammenwirken von interner und externer Schulevaluation
- Verbindung zwischen externer Schulevaluation, Unterrichts-evaluation und Leistungsmessung
- Standards für Schul- und Unterrichtsqualität
- Externe Schulevaluation im Verhältnis zu anderen Funktionen und Rollen des Schulsystems: Aufsicht, Kontrolle, Führung, Schulmanagement, Krisenintervention, Beratung/Support, Systemsteuerung, Bildungsmonitoring

Die aktuellen Verfahren zur *Schulbeurteilung und -förderung 2021–2026* und zur *Externen Evaluation der Institutionen der Sonderschulung 2021–2026* basieren auf dem seit 2004 durchgeführten und in den Bündner Schulen gut etablierten Evaluationsverfahren sowie auf der vertieften Zusammenarbeit mit P. Lienhard-Tuggener und B. Mettau-er Szaday von der Interkantonalen Hochschule für Heilpädagogik Zürich. Das

Schulinspektorat erarbeitete zwischen 2009–2013 zusammen mit diesen ausgewiesenen Fachpersonen die konzeptionellen Grundlagen für die externe Evaluation von Sonderschulen. Gleichzeitig sicherte eine massgeschneiderte Weiterbildung die fachlichen Voraussetzungen aller Schulinspektorinnen und -inspektoren zur Evaluation von Sonderschulen.

Die Erkenntnisse der Fachpersonen der Interkantonalen Hochschule für Heilpädagogik sind im Grundlagenpapier der ARGEV *Eckwerte für die Evaluation von Angeboten im Sonderschulbereich (Lienhard & Mettau-er Szaday 2012)* veröffentlicht und dienen vielen Kantonen als Ausgangslage für die Erarbeitung ihrer Verfahren zur Qualitätssicherung in den Sonderschulinstitutionen. Auch das im Kanton Graubünden durchgeführte Verfahren entspricht über weite Teile diesen Grundlagen. Mit Hilfe verschiedener Fachpersonen aus der Sozialpädagogik sowie in der Beratung und Begleitung von sozialen Institutionen vertiefte das Schulinspektorat die fachlichen Grundlagen im Bereich Betreuung. Das Schulinspektorat führt die Evaluation in den Institutionen der Sonderschulung in gemischten Teams durch. Diese werden von zwei Verantwortlichen mit sonderpädagogischem Fachwissen geleitet und mit Schulinspektorinnen und -inspektoren aus den regionalen Bezirken vervollständigt. Damit können in den Evaluationen der Sonderschulen sowohl das spezialisierte Fachwissen als auch die regionale Verankerung sichergestellt werden.

Das Schulinspektorat orientiert sich in seinem Evaluationsverfahren an den Standards der Schweizerischen Evaluationsgesellschaft (SEVAL). Diese verpflichtet alle Beteiligten bei der Durchführung von Evaluationen zur Professionalität, Glaubwürdigkeit, Qualität und Vertrauenswürdigkeit von Evaluationen sollen damit gesichert werden.

Als evaluationsbasierte Schulaufsicht ist das Schulinspektorat zusammen mit weiteren Organen des Erziehungsdepartements im Sinne einer modernen Systemsteuerung für das übergreifende Qualitätsmanagement in der Volksschule des Kantons zuständig. Das Schulinspektorat unterstützt und fördert mit der externen Evaluation die interne Qualitätsentwicklung in den Sonderschulen.

# Weiterführende **Unterlagen** und wichtige **Links**



- [www.avs.gr.ch](http://www.avs.gr.ch) → Schulinspektorat, Qualitätssicherung Sonderschulen
- Kantonaler Schlussbericht externe Evaluation in den Institutionen der Sonderschulung 2015–2020
- Falter Externe Evaluation in den Institutionen der Sonderschulung 2021–2026
- [www.argev.ch](http://www.argev.ch) → D-EDK-Kommission «Arbeitsgemeinschaft Externe Evaluation von Schulen» (ARGEV):
- [www.sodk.ch](http://www.sodk.ch) → Interkantonale Vereinbarung für soziale Einrichtungen (IVSE): <http://www.sodk.ch/nc/ueber-die-sodk/ivse/>
- [www.quality4children.ch](http://www.quality4children.ch)

## **Literatur**

- Helmke, A. (2017): Unterrichtsqualität und Lehrerprofessionalität. Diagnose, Evaluation und Verbesserung des Unterrichts. Seelze: Klett-Kallmeyer.
- Landwehr, N., Steiner, P. (2008): Q2E. Qualität durch Evaluation und Entwicklung. Bern: hep.
- Landwehr, N. (2015): Von Evaluationsdaten zur Unterrichtsentwicklung. In: Rolff, H.G. (Hrsg.): Handbuch der Unterrichtsentwicklung. Weinheim und Basel: Beltz.
- Lienhard-Tuggener, P., Joller-Graf, K., Mettauer Szaday, B. (2015): Rezeptbuch schulische Integration – Auf dem Weg zu einer inklusiven Schule. Bern Stuttgart Wien: Haupt.
- Lienhard, P., Mettauer Szaday B. (2012): Eckwerte für die Evaluation von Angeboten im Sonderschulbereich. (Zürich, Hochschule für Heilpädagogik)
- Liesen, C., Lienhard P. (2009): Evaluation der Sonderschulung: Eine Bestandsaufnahme in den Kantonen der Deutschschweiz. (Zürich, Hochschule für Heilpädagogik)
- Quesel, C.; Husfeldt, V.; Landwehr, N.; Steiner, P. (Hrsg.) 2011: Wirkungen und Wirksamkeit der externen Schulevaluation. HepVerlag AG. Bern.
- Rogh, W., Praetorius, A.-K., Gossner, L. & Wehrli, F. (2020). Unveröffentlichtes Instrumentarium zur Unterrichtsbeurteilung (INSULA). Zürich: Universität Zürich.
- Seitz, H., Capaul, R. (2020): Schulführung und Schulentwicklung. Bern Stuttgart Wien: Paul Haupt.





## **Impressum**

Herausgeber: Amt für Volksschule und Sport Graubünden

Gestaltungskonzept: Ramun Spescha

Fotografie: Ralph Feiner

Copyright: Schulinspektorat Graubünden