

# Kompetenzordnung & Qualitätssicherung 2021–2026



Schulinspektorat

Inspectur da scola

Ispettorato scolastico



## Modul A

Kompetenzordnung und Qualitätssicherung  
in der öffentlichen Schule Graubünden

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

# Inhaltsverzeichnis

Aufgaben der Schulen .....	3
Aufgaben des Schulinspektorats .....	8
Grundsätzliche Überlegungen zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung .....	11
Aktuelle Entwicklungen in Schule und Qualitätssicherung .....	13
Weiterführende Unterlagen und wichtige Links .....	15

## **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 Evaluation in den Institutionen der Sonderschulung 2021–2026 sowie theoretische Einbettung in die aktuelle Fachdiskussion

# Aufgaben der Schulen

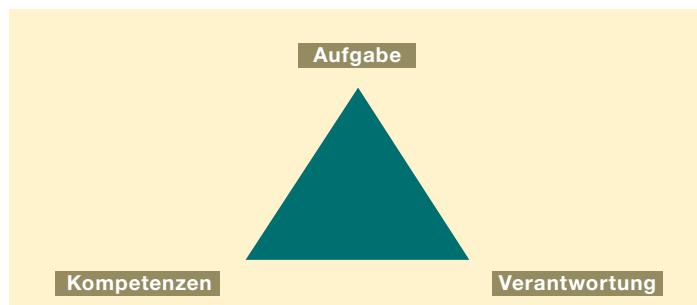
Gemäss Schulgesetz Artikel 3 ist «die Volksschule eine gemeinsame Aufgabe des Kantons und der Gemeinden.» Aufgrund der sprachlich-kulturellen sowie geografisch-topografischen Situation ist die Volksschule Graubünden seit jeher nach dem Prinzip der Subsidiarität organisiert. Schulgesetz Artikel 4 bringt dies zum Ausdruck: «Die Gemeinden führen die öffentlichen Schulen.» Die Gemeinde- bzw. Schulbehörde legt im Rahmen der kantonalen Vorgaben das schulische Angebot in ihren Schulen fest, z.B. Schulmodell, Tagessstrukturen, Begabungsförderung, Schulsozialarbeit etc.

Subsidiarität bedeutet in diesem Zusammenhang, dass den Gemeinden über das Schulgesetz und die Nachfolgegesetzgebung sowohl die Aufgaben als auch die zur Erfüllung notwendigen Kompetenzen und Verantwortlichkeiten zugeordnet werden.

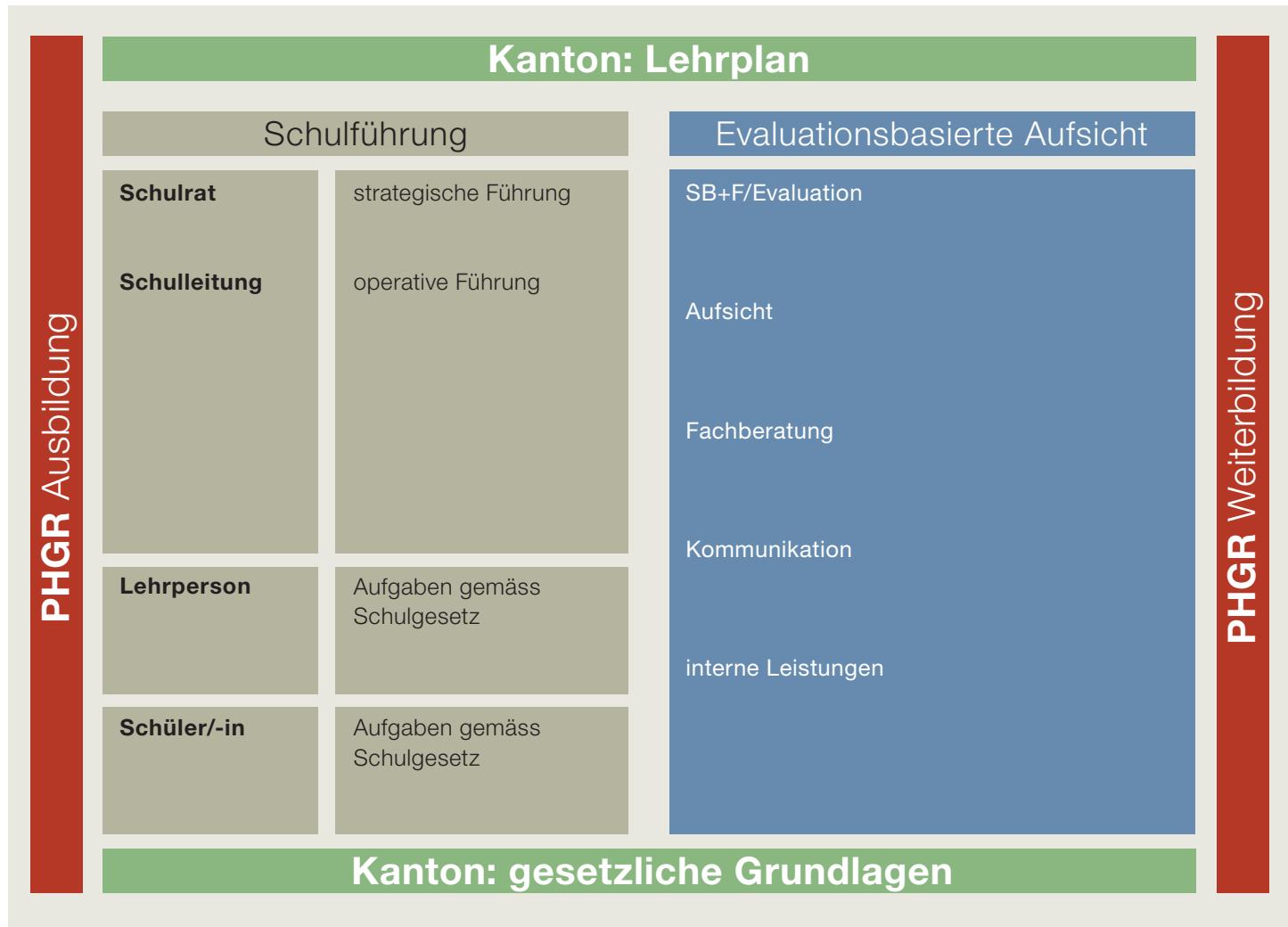
Basierend auf diesem Kongruenzprinzip werden folgende Kompetenzen dezentral den Gemeinden übertragen: Information, Mitsprache, Entscheidung, Weisungsbefugnis, Ausführung, Kontrolle.

Gemäss diesem Steuerungsmodell hat die strategische und operative Führung der Schule in einer Gemeinde die Aufgabe, Verantwortung und Kompetenzen für die Bereiche Pädagogik und Sonderpädagogik, Personal, Organisation, Administration und Finanzen.

Im Bereich der Finanzen nimmt der Kanton seine Verbundaufgabe beispielsweise in Form von pauschalisierten Beiträgen an die Gemeinden wahr. Für den effektiven und effizienten Einsatz der Finanzmittel in den einzelnen Schulträgerschaften sind die Gemeindeorgane zuständig.



Das folgende Modell stellt Elemente der kantonalen Steuerung, Unterstützung und Aufsicht an der Schnittstelle zur örtlichen Schulführung dar.



Kompetenzordnung der örtlichen Schulführung gemäss Schulgesetz und Schulverordnung:



## **Pädagogische Schulführung**

- Förderung des Schulklimas
- Unterrichtsbesuche

## **Qualitätsmanagement**

- Sicherung der Schul- und Unterrichtsqualität

## **Ebene Schülerinnen und Schüler**

- Schwerwiegende Disziplinarmassnahmen
- Einhaltung Schulpflicht
- Dispensation vom Unterricht
- Schulbesuch in einer anderen Schulträgerschaft
- Vorverlegung/Aufschub Kindergarten- und Schuleintritt
- Nachobligatorischer Schulbesuch
- Vorzeitige Entlassung aus der Schulpflicht
- Versetzung in die untere Klasse
- Überspringen einer Klasse
- Zusätzliche Angebote für fremdsprachige Kinder
- Schulausschluss
- Anordnung und Aufhebung von sonderpädagogischen Massnahmen im niederschwelligen Bereich.

## **Personelle Führung**

- Führung der Schulleitung
- Anstellung/Kündigung
- Anstellungsvertrag/Pflichtenheft
- Mitarbeiter-/innengespräch/Beurteilung der Schulleitung
- Weiterbildung

## **Organisatorische und administrative Leitung**

- Organisation des Schulalltags
- Anzahl und Grösse der Klassen
- Ferienpläne
- Ahndung von Verstössen gegen das Schulgesetz

## **Administration**

- Liegenschaftenplanung und -bewirtschaftung
- Berichterstattung

## **Finanzielle Leitung**

- Budget
- Rechnungskontrolle

## **Kommunikation**

- Verbindung zu den kommunalen und kantonalen Behörden
- Information gegenüber Erziehungsberechtigten
- Öffentlichkeitsarbeit

## **Schulleitung**

«Zur Erfüllung der operativen Aufgaben können Schulträgerschaften allein oder zusammen mit anderen Schulträgerschaften Schulleitungen einsetzen.»

(SchG Art. 21)

### **Aufgaben der Schulleitung**

(auf Basis der «Weisungen über Beitragsleistungen für Schulleitungen»)

#### **Pädagogische Führing**

##### **Pädagogische Schulführing**

- Förderung des Schulklimas
- Betreuung kommunaler Projekte
- Unterrichtsbesuche
- Förderung der pädagogischen Zusammenarbeit der Lehr- und Fachpersonen
- Organisation der Sitzungen des Schulteams

##### **Qualitätsmanagement**

- Sicherung der Schul- und Unterrichtsqualität
- Entwicklung der Schul- und Unterrichtsqualität
- Kontaktstelle zur kantonalen Evaluation

#### **Ebene Schülerinnen und Schüler**

- Mitverantwortung für Schullaufbahnentscheide (vorzeitige Einschulung, Überspringen, Schulausschluss etc.)
- Disziplinarmassnahmen
- Einhaltung Schulpflicht
- Dispensation vom Unterricht
- Koordination in den Bereichen Integration und pädagogisch-therapeutische Massnahmen (Beizug Fachdienste etc.)

#### **Personelle Führing**

- Führung der Lehr- und Fachpersonen, der Hauswarte und des weiteren Schulpersonals
- Überprüfung der Erfüllung des Berufsauftrags der Lehr- und Fachpersonen
- Personalplanung/Stellvertretungen
- Mitarbeiter/-innengespräch/Beurteilung
- Weiterbildung
- Antragsrecht bei Wahl/Entlassung von Lehr- und Fachpersonen
- Einführung und Betreuung neuer Lehr- und Fachpersonen

#### **Organisatorische und administrative Leitung**

- Organisation des Schulalltags
- Jahresplanung/Schulprogramm
- Konfliktlösung/Krisenmanagement
- Organisation Schulbetrieb
- Klassenzuteilungen
- Stunden- und Pensenpläne
- Ressortzuteilung (Aufgaben ausserhalb Unterricht)
- Raumorganisation/Bereitstellung, Organisation ICT-Infrastruktur
- Schulhausordnung

#### **Administration**

- Schulstatistik
- Berichterstattung
- Zusammenarbeit mit dem zuständigen Amt

#### **Finanzielle Leitung**

- Budgetierung
- Budgetkontrolle
- Ausgabenkompetenz in dem von der Schulträgerschaft definierten Rahmen

## **Lehrperson**

**«Die Lehrpersonen sind verpflichtet, die Schülerinnen und Schüler entsprechend den Zielsetzungen und Vorgaben dieses Gesetzes zu unterrichten und zu fördern.»**

(SchG Art. 59)

## **Schüler/-in**

**«Die Schülerinnen und Schüler erfüllen ihre Pflichten und beteiligen sich aktiv und kooperativ am Schulbetrieb.»**

(SchG Art. 54)

## **Berufsauftrag der Lehrpersonen**

- Vorbereitung, Durchführung und Auswertung des Unterrichts
- Promotions- und Zuweisungsentscheide
- Gewährleistung der interdisziplinären Zusammenarbeit mit anderen Lehr- und Fachpersonen
- Beteiligung an der Gestaltung, Organisation und Weiterentwicklung der Schule
- Eltern- und Teamarbeit
- Selbstständige und obligatorische Weiterbildung
- Mitwirkung an Schulveranstaltungen

## **Pflichten der Schüler/-innen**

- Besuch des Unterrichts und der Schulveranstaltungen
- Übernahme von Verantwortung für den eigenen Lernprozess
- Mitverantwortung für den Lernprozess der Lerngemeinschaft
- Einhaltung der Schulordnung

Für die Qualitätssicherung im Unterricht und Schulbetrieb sowie für eine gezielte Schulentwicklung als Ganzes ist eine klare Kompetenzordnung unerlässlich. Dies gilt sowohl für Schulen mit Schulleitung als auch für Schulen ohne Schulleitung.

Gemäss Schulgesetz Art. 21 ist es den Schulträgerschaften in Graubünden überlassen, Schulleitungen einzusetzen. In den Weisungen über Beitragsleistungen für Schulleitungen ist definiert, unter welchen Bedingungen kantonale Beiträge für Schulleitungen gewährt werden.

Der Schulrat kann gewisse Aufgaben und Kompetenzen an die Schulleitung delegieren. In Schulen ohne Schulleitung hat der Schulrat die Führung der operativen Aufgaben:

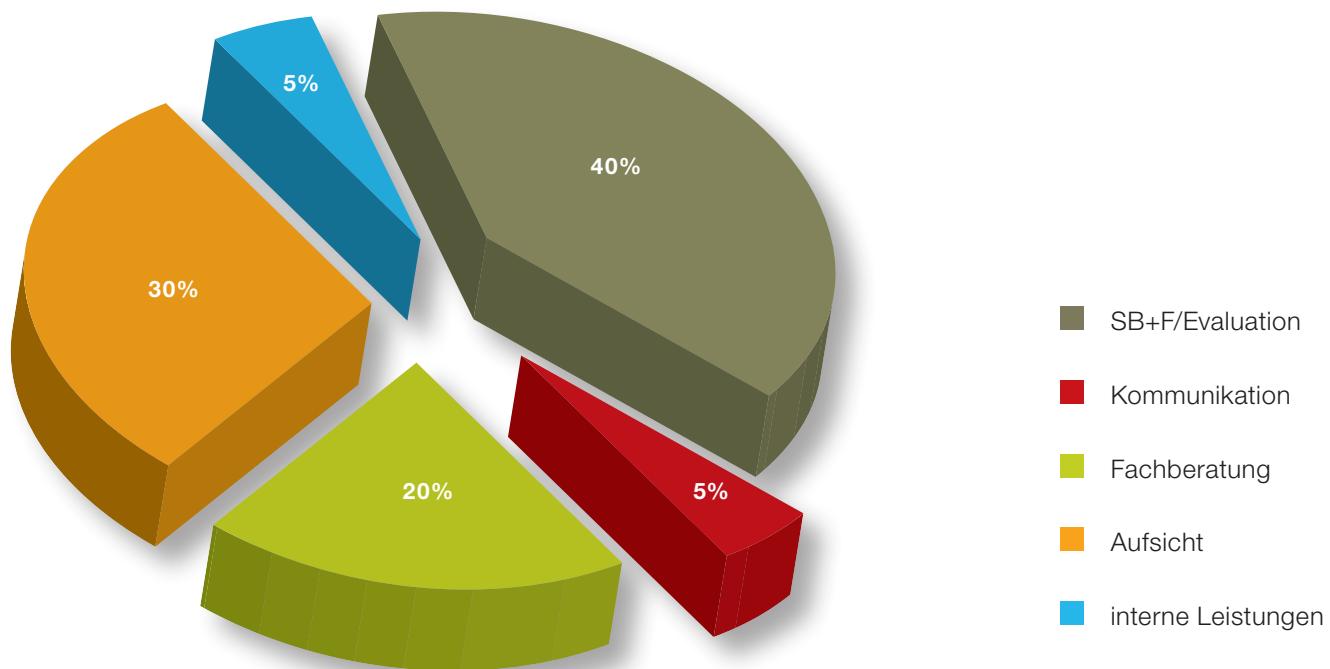
**Schulrat:** «Dem Schulrat obliegen Leitung und Beaufsichtigung der Schule.» (SchG Art. 92)

**Schulleitung:** «Zur Erfüllung der operativen Aufgaben können die Schulträgerschaften allein oder zusammen mit anderen Schulträgerschaften Schulleitungen einsetzen.» (SchG Art. 21)

# Aufgaben des Schulinspektorats

Die Grundlage für die Tätigkeiten des Bündner Schulinspektorats bilden Schulgesetz Art. 91 sowie Art. 72 der Schulverordnung. Darin werden drei Kernaufgaben definiert: Qualitätsprüfung resp. -sicherung, Aufsicht und Beratung. Die Schulverordnung Art. 72 präzisiert, dass die Volksschulen periodisch zu evaluieren sind. Das Schulinspektorat evaluiert die öffentlichen Schulen (Schulbeurteilung und -förderung siehe Modul B) sowie die Institutionen der Sonderschulung

(siehe Modul C) mit einem kantonal standardisierten Verfahren. Dabei umfasst die Zuständigkeit des Schulinspektorats in den Sonderschulen ausschliesslich den Bereich Evaluation. Die Pflichten und Aufgaben sind in den Richtlinien für das Schulinspektorat detailliert zusammengefasst. Das Schulinspektorat Graubünden erfüllt als evaluationsbasierte Schulaufsicht folgende Kernaufgaben:



<b>Kernaufgaben Schulinspektorat</b>	<b>Holprinzip<sup>1</sup></b>	<b>Bringprinzip<sup>2</sup></b>	<b>Kurzbeschrieb</b>
<b>Schulbeurteilung und -förderung (SB+F)/ Evaluation</b>			<p>Im Zentrum steht die Beurteilung und Förderung ganzer Schulen mittels externer Evaluation. SB+F umfasst folgende Schwerpunkte:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualitätssicherung und -entwicklung</li> <li>- Evaluation: Rückmeldeveranstaltung/Bericht/Vertiefungsangebot</li> <li>- Controlling</li> <li>- Organisationsanalyse/Strategische Landkarte als Unterstützung für die operative Schulführung</li> <li>- Überprüfung der Beitragsvoraussetzungen für Schulleitungen</li> <li>- Bewilligungsverfahren im Zusammenhang mit der Erneuerung von weiter gehenden Tagesstrukturen</li> </ul> <p>(Die Grundlagen und das Verfahren zur externen Evaluation in den Institutionen der Sonderschulung sind im Modul C beschrieben.)</p>
<b>Kommunikation</b>			<p>Schulen und Behörden werden informiert:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sprachregionale Informations- und Austauschveranstaltungen in allen Inspektoratsbezirken für die Schulbehörden und Schulleitungen</li> <li>- Periodische Rundschreiben in acht Kantonssprachen (elektronisch)</li> <li>- AVS-Webseite</li> <li>- Zusammenarbeit mit anderen Partnern im Schulbereich (SBGR, VSLGR, LEGR usw.)</li> </ul>
<b>Fachberatung</b>			<p>Im Zentrum steht die wirkungsorientierte, fachliche Hilfestellung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Schulplanung</li> <li>- Berufseinführung Lehrpersonen (BELP)</li> <li>- Umsetzung LP21 GR (Kompetenzorientierung, neue Fächer, Modul-lehrplan MI usw.)</li> <li>- Pädagogische, didaktische und methodische Fragen</li> <li>- Einzelbesuche</li> <li>- Schulische Konflikte</li> <li>- Fachberatung für Schulleitungen und Lehrpersonen</li> </ul>
<b>Aufsicht</b>			<p>Im Zentrum steht die Gewährleistung eines geordneten Schulbetriebes in den Volksschulen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quartalssitzungen mit den Schulleitungen resp. Schulratspräsidenten</li> <li>- Überprüfung der Stundenpläne/Einhaltung Lektionentafeln</li> <li>- Erteilung von Lehrbewilligungen</li> <li>- Organisation der Einsprachebeurteilung (Zuweisung Oberstufe)</li> <li>- Bearbeitung von Beschwerden bei Nichtpromotion</li> <li>- Bewilligung von Urlaub resp. Dispensation</li> <li>- Bewilligung spezieller Stundenplanregelungen für Sprachgrenzgemeinden</li> <li>- Bewilligung gemischt geführter 3. Klassen Sek I</li> <li>- Befreiung von Fächern</li> <li>- Anpassungen der maximalen Abteilungsgrößen</li> <li>- Aufsicht Privatschulen/-unterricht</li> </ul>
<b>Interne Leistungen</b>			Interne Aufträge, Projekte und Erhebungen

<sup>1</sup> Holprinzip: Schulbehörden und Lehrpersonen rufen diese Dienstleistungen beim Schulinspektorat ab.

<sup>2</sup> Bringprinzip: Das Schulinspektorat erbringt diese Dienstleistungen.

Das Schulinspektorat ist eine Abteilung des Amtes für Volkschule und Sport Graubünden und setzt sich aus der Leitung, fünf Bezirksleitungen, den Schulinspektorinnen und

-inspektoren sowie je einem Bezirkssekretariat zusammen. Das Kantonsgebiet ist unter Berücksichtigung der Sprachregionen in fünf Inspektoratsbezirke eingeteilt:



**Bezirk Plessur-Mittelbünden** mit dem Bezirkszentrum in Thusis: Regionen Plessur, Albula, Viamala sowie die Gemeinden Bonaduz und Rhäzüns

**Bezirk Rheintal-Prättigau-Davos** mit dem Bezirkszentrum in Landquart und der Aussenstelle in Davos: Regionen Imboden (ohne Bonaduz und Rhäzüns), Landquart, Prättigau/Davos.

**Bezirk Surselva** mit dem Bezirkszentrum in Ilanz und der Aussenstelle in Disentis: Region Surselva

**Bezirk Engadin-Münstertal-Samnaun** mit dem Bezirkszentrum in Zernez und der Aussenstelle in Scuol: Regionen Engiadina Bassa/Val Müstair und Maloja (ohne Bregaglia)

**Bezirk Grigioni Italiano** mit dem Bezirkszentrum in Roveredo und der Aussenstelle in Poschiavo: Regionen Moesa, Bernina sowie die Gemeinde Bregaglia

Die Schulinspektorinnen und Schulinspektoren sind in ihren Regionen verankert und erfüllen den gesetzlichen Auftrag in den acht Schulsprachen.

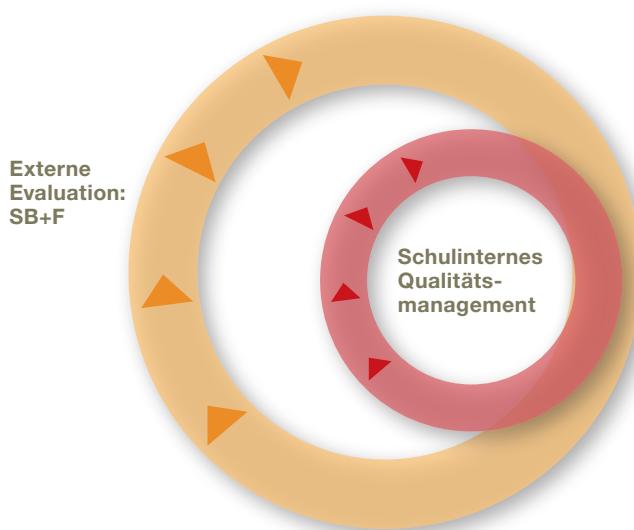
# Grundsätzliche Überlegungen

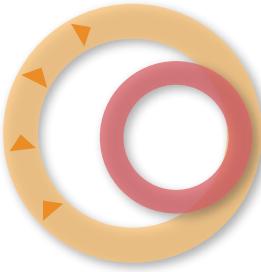
## zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung

Organe	Aufgaben	Gesetzliche Grundlagen
Schulinspektorat	Aufsicht Evaluation Beratung	Schulgesetz Art. 90, 91 Schulverordnung Art. 72
Schulrat	Strategische Schulführung	Schulgesetz Art. 92, Abs. 2
Schulleitungen	Operative Schulführung	Schulgesetz Art. 21 Schulverordnung Art. 15
Lehrpersonen	Pflichten Berufsauftrag	Schulgesetz Art. 59

Die kantonale evaluationsbasierte Schulaufsicht orientiert sich in ihrem Qualitätsverständnis am Modell Q2E (Qualität durch Evaluation und Entwicklung, Landwehr und Steiner 2008). Dieses Modell beschreibt das Zusammenspiel von

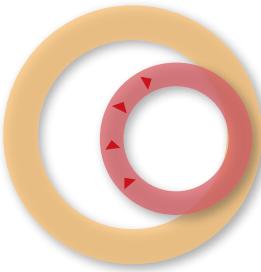
schulinterner und externer Evaluation mit dem Ziel der Qualitätssicherung. Die externe Evaluation ergänzt darin das interne Qualitätsmanagement mit einer professionellen Aussicht.





## Externe Evaluation: Schulbeurteilung und -förderung (SB+F)

Das Schulinspektorat evaluiert die Volksschulen periodisch im Rahmen des standardisierten Verfahrens SB+F (Schulgesetz Art. 91, Schulverordnung Art. 72). Damit werden die Einhaltung der kantonalen Rahmenvorgaben und die Erfüllung des vom Kanton auf die Schulen übertragenen Bildungsauftrags gewährleistet. Die externe Evaluation trägt dazu bei, dass alle Schülerinnen und Schüler im Kanton unabhängig von ihrem Wohnort die gleichen Bildungschancen haben. Zudem liefert sie Steuerungswissen über den Stand des Volksschulwesens sowie über den Erfolg der Bildungsmassnahmen.

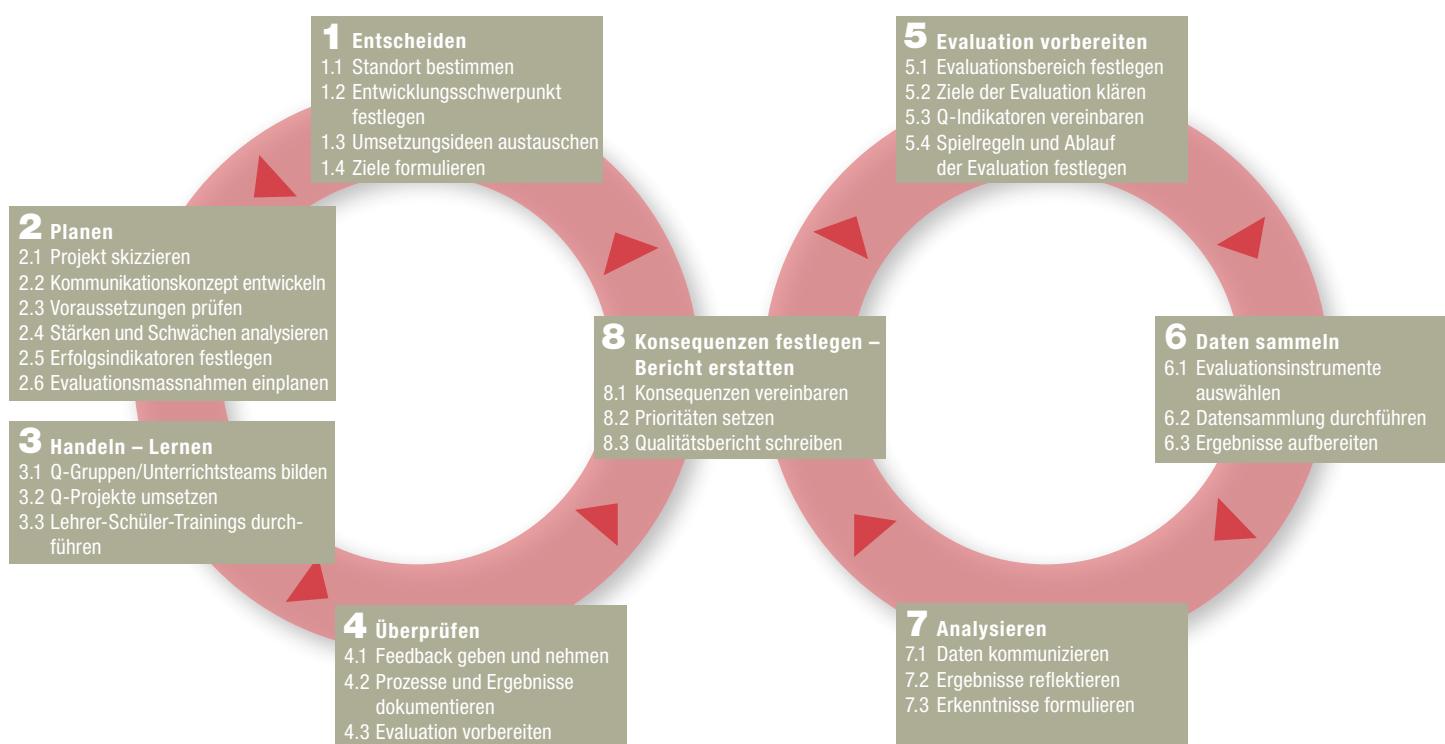


## Schulinternes Qualitätsmanagement

Die Schule entwickelt die Qualität systematisch gemäss dem eigenen lokalen Qualitätskonzept. Schulleitungen und Lehrpersonen führen systematisch Vorhaben zur Qualitätssicherung und -entwicklung durch. Sie evaluieren selber ihre Tätigkeiten, die Prozesse und Ergebnisse in der Schule und im Unterricht (z.B. durch Lernstandserhebungen, kollegiales Feedback, Feedback von Schülerinnen und Schülern) und legen Entwicklungsziele fest. Die geleistete Qualitätsarbeit (beispielsweise gegenseitige Hospitation, Q-Gruppen, ...) ist primär auf die Bedürfnisse der Schülerinnen und Schüler und die unterrichtszentrierte Schulentwicklung ausgerichtet.

In regelmässigen Intervallen wechselt die Schule von der *Leistungsschlaufe* (links) zur *Lernschlaufe* (rechts) und evaluiert die Schulqualität. Die Grundlage für den Qualitätsentwicklungsprozess der Schulen ist ein gemeinsames Ver-

ständnis von «guter Schule». Dabei ist der Prozess auf eine fortschreitende Verbesserung im Sinne der Innovation und der Optimierung ausgerichtet.



Datenquelle: Brägger, G. / Posse, N.: Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation in Schulen, IQES, 2007, S. 197.

# Aktuelle Entwicklungen in Schule und Qualitätssicherung

## Qualitätssicherung und -entwicklung

«Wir alle lernen nicht, wenn wir lernen sollen, sondern wenn wir lernen wollen.» Quelle: Horst Siebert, (Selbstgesteuertes Lernen und Lernberatung, 3. Auflage 2016). Der Kern der Schule ist das Lernen der Schülerinnen und Schüler. Seit Beginn des kantonal einheitlichen Evaluationsverfahrens im Jahr 2004 steht die Beurteilung und Förderung des Unterrichts im Zentrum. Dabei ist die Orientierung am Angebots-Nutzungs-Modell von Unterricht (Helmke 2013) von zentraler Bedeutung. Die wichtigste der erwähnten Entwicklungszonen lautet: «Erfolgreich lernende Schülerinnen und Schüler.» Unschwer lässt sich feststellen, dass der Qualitätsrahmen und die Schwerpunkte des mittlerweile fünften Evaluationszyklus, SB+F 2021–2026, in der Bündner Volksschule in hoher Masse mit weiteren Entwicklungszonen in den eingangs erwähnten strategischen Leitlinien des AVS übereinstimmen. Zum Beispiel: «Innovativer und professionell gestalteter Unterricht», «Die digitale Zukunft der Schule», «Eine Institution, die sich weiterentwickelt», «Die Schule als Lebensraum» oder «Eine Schule für alle» etc.

## Gute, zukunftsorientierte Schulen

Gute Schulen nehmen die Herausforderung an, für alle Schülerinnen und Schüler Lernmöglichkeiten zu schaffen, die ihren individuellen Potenzialen entsprechen. Gute Schulen fördern bei den Lernenden gezielt Kompetenzen, die zum eigenverantwortlichen Lernen und Arbeiten befähigen und für die Schul- und Berufslaufbahn bedeutsam sind. Kompetente, motivierte und gesunde Lehrerinnen und Lehrer sind die wichtigste Ressource für eine gute Schule. Gute Schulen ermöglichen ihren Schülerinnen und Schülern positive Lernerfahrungen. Nichts ist motivierender als die Erfahrung, selbst etwas zu können und selbstwirksam zu sein. SB+F bietet den Schulen einen datenbasierten und transparenten Dialog zu solch zentralen Aspekten.

## Unterstützung der Schulleitungen

Schulleiterinnen und Schulleiter sind entscheidend für die kontinuierliche Entwicklung einer guten, zukunftsorientierten Schule. Das Bündner Schulgesetz ermöglicht es den Schulen, situationsangepasste pädagogische, personelle und betriebliche Freiräume zu nutzen. Zudem spielen Schulleitungen eine Schlüsselrolle bei der schulinternen Umsetzung von Massnahmen zur Qualitätssicherung und -entwicklung. Im Rahmen von SB+F hat die Unterstützung und Beratung der Schulleitungen eine zentrale Bedeutung.

## Schulprogramme

Im interkantonalen Vergleich lässt sich feststellen, dass Schulleitungen vermehrt Schulprogramme als Instrumente zur Gestaltung der schulinternen Qualitätsarbeit einsetzen. Das Schulprogramm dient der innerschulischen Verständigung und Orientierung im Kollegium. Es wird u.a. als Instrument zur Umsetzung von Massnahmen der Qualitätsentwicklung genutzt und kann als Kommunikations- und Profilierungsinstrument Einblick in die Arbeitsschwerpunkte und die pädagogische Ausrichtung der Schule geben.

## Steuerung des Bildungssystems

Bei externen Schulevaluationen, wie SB+F, steht die Beurteilung von Prozessqualitäten im Lehr-/Lernarrangement, in sozialen Beziehungen, in der Zusammenarbeit oder der Schulführung im Vordergrund. Die erzielten Ergebnisse, z.B. die Schülerleistungen, werden nicht in die Beurteilung einbezogen. Das gelungene Zusammenspiel von Prozess-Evaluation und der Einbezug von Schulleistungstests wird immer öfter gefordert. Die prozessorientierte Evaluation klärt in diesem Setting, wie die Ergebnisse der Leistungsmessung zustande kommen und kann dem «Pauker-Effekt» solcher Tests entgegenwirken.

## Nationale Bildungsziele für Schülerinnen und Schüler

Im Auftrag der kantonalen Erziehungsdepartemente werden 2023 erneut die Grundkompetenzen in den Sprachen bei Schülerinnen und Schülern des 11. Schuljahres (9. Klasse) untersucht. Im Vergleich zum Jahr 2017 wird die zweite unternschiedene Fremdsprache ebenfalls erhoben. 2024 werden Schülerinnen und Schüler des 4. Schuljahres (2. Klasse) in den Fachbereichen Schulsprache und Mathematik untersucht.



Eine klare Kompetenzordnung in den Schulen bildet eine wichtige Voraussetzung für die Sicherung der Qualität im Unterricht und Schulbetrieb sowie für eine gezielte Entwicklung der Schule als Ganzes.

# Weiterführende Unterlagen und wichtige Links



- [www.avs.gr.ch](http://www.avs.gr.ch) → Schulinspektorat Graubünden
- Schlussbericht zur Schulbeurteilung und -förderung 2015–2019, Schulinspektorat Graubünden
- Falter Schulbeurteilung und -förderung 2021–2026
- Falter Externe Evaluation in den Institutionen der Sonder-schulung 2021–2026
- [www.lch.ch](http://www.lch.ch)
- [www.edk.ch](http://www.edk.ch)
- [www.argev.ch](http://www.argev.ch)
- [www.q2e.ch](http://www.q2e.ch)
- [www.lehrplan.ch](http://www.lehrplan.ch)

## Literatur

- Brägger, G., Posse, N. (2007): Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation in Schulen. IQES. Bern: hep.
- Helmke, A. (2014): Unterrichtsqualität und Lehrerprofes-sionalität. 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.
- Seitz, H., Capaul, R. (4., erweiterte und aktualisierte Auflage 2020): Schulführung und Schulentwicklung. Bern Stuttgart Wien: Paul Haupt.
- Siebert, H., (2016), Selbstgesteuertes Lernen und Lern-beratung.

## **Impressum**

Herausgeber: Amt für Volksschule und Sport Graubünden

Gestaltungskonzept: Ramun Spescha

Fotografie: Ralph Feiner

© Amt für Volksschule und Sport, Schulinspektorat GR