

# Schulbeurteilung & Schulförderung 2015–2019



Schulinspektorat  
Inspecturat da scola  
Ispettorato scolastico



## Modul B

Schulbeurteilung und -förderung  
Verfahren in der öffentlichen Schule Graubünden

[www.av.sr.ch](http://www.av.sr.ch)

# Inhaltsverzeichnis

Einleitung	3
Grundfunktionen der externen Evaluation	3
Qualitätssicherung und -entwicklung im Vier-Jahres-Zyklus	5
Orientierungsrahmen zur Schulqualität	5
Unterrichtszentrierte Schulentwicklung im Fokus	8
Angebots- und Nutzungsmodell von Helmke	9
Zentrale Erkenntnisse aus der aktuellen Unterrichtsforschung	10
Schwerpunkt: Schulkultur/-klima und Lehren/Lernen	11
Schwerpunkt: «Organisationsanalyse nach Reis»	17
Schwerpunkt: Erneuerungsverfahren weiter gehende Tagesstrukturen	18
Schwerpunkt: Überprüfung der Beitragsvoraussetzungen für Schulleitungen	20
Aktuelle Entwicklungen in der Schweiz	21
Qualitätssicherung und -entwicklung im Schulinspektorat	22
Weiterführende Unterlagen und wichtige Links	23

## 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 2015–19 sowie theoretische Einbettung in die aktuelle Fachdiskussion zur Schul- und Unterrichtsentwicklung

## Modul C

Darstellung des Verfahrens zur Externen Evaluation in den Institutionen der Sonderschulung 2015–19 sowie theoretische Einbettung in die aktuelle Fachdiskussion

# Einleitung

Die Grundlage für die Tätigkeiten des Bündner Schulinspektorates bildet das kantonale Schulgesetz mit den Kernaufträgen Qualitätsprüfung resp. Qualitätssicherung, Aufsicht und Beratung. Im vorliegenden Modul wird die Umsetzung des Auftrags zur Qualitätsprüfung resp. Qualitätssicherung mittels der in der Schulverordnung Art. 72 festgelegten periodischen Evaluationen der Volksschulen dargestellt.

Das in diesem Modul beschriebene externe Evaluationsverfahren, das sich seit 2003 unter dem Namen Schulbeurteilung und -förderung in der Bündner Volksschule etabliert hat, wird in allen öffentlichen Schulen des Kantons durchgeführt. In den Privatschulen beschränkt sich der Auftrag ans Schulinspektorat auf die Bereiche Aufsicht und Beratung.

Die Schulbeurteilung und -förderung 2015–19 (SB+F) orientiert sich an den bewährten drei Evaluationszyklen von 2004–2014 und ist den schweizerischen Standards für externe Evaluationen (Seval-Standards) verpflichtet.

Im Bereich der öffentlichen Volksschulen agiert das Schulinspektorat als evaluationsbasierte Schulaufsicht. Aufgrund des gesetzlichen Auftrages umfasst die Tätigkeit des Schulinspektorates im Bereich der Sonderschulinstitutionen ausschliesslich die externe Evaluation. Das entsprechende Verfahren wird im Modul C detailliert beschrieben.

# Grundfunktionen der externen Evaluation

Die externe Evaluation ist Teil eines ganzheitlichen Konzeptes zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung an den Volksschulen des Kantons Graubünden. Sie ergänzt das interne Qualitätsmanagement, welches durch die lokalen Schulträger sichergestellt und verantwortet wird, mit einer fachlichen Aussensicht. In Anlehnung an Norbert Landwehr (2015) strebt die externe Evaluation vier Wirkungsdimensionen an:

## Entwicklungsorientierung

Unter dem Gesichtspunkt der Entwicklungsorientierung erscheint externe Evaluation als Instrument der Qualitätsentwicklung. Mit Hilfe von Befragungen, Beobachtungen und Analysen erhält die Schule 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 Schule, 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 Schule.

## Rechenschaftslegung

Unter dem Gesichtspunkt der Rechenschaftslegung erscheint die externe Evaluation als ein Instrument der Aufsicht und Kontrolle respektive der Qualitätsprüfung. Der Schulrat und die Schulleitung 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 Kontroll-Funktion ergibt sich aus der besonderen Verantwortung, die der Kanton im Bereich der Volksschule trägt. Der Kanton muss die Gleichwertigkeit der Bildungsangebote der verschiedenen Schulen garantieren und sicherstellen, dass die Lehrpersonen und die Schulführung ihre Verantwortung für eine gute Qualität der Schule wahrnehmen. Die externe Evaluation liefert eine glaubwürdige Datengrundlage für einen bilanzierenden Qualitätsnachweis gegenüber dem politi-

schen Auftraggeber sowie gegenüber der Öffentlichkeit, welche ein Interesse und einen berechtigten Anspruch auf Einblick in die Evaluationsergebnisse haben.

### Wissensgewinnung

Unter dem Gesichtspunkt der Wissensgewinnung vermittelt die externe Evaluation der Schule datengestütztes Qualitätswissen. Sie gibt Aufschluss über Stärken und Schwächen in den fokussierten Bereichen. Durch gezieltes Nutzen dieses Wissens kann die Schule ihr eigenes Profil klarer sehen, den Ist-Zustand verstehen und bestimmte Problemlagen fundierter thematisieren. Dadurch lassen sich künftige Entwicklungsstrategien besser verankern.

### Normendurchsetzung

Unter dem Gesichtspunkt der Normendurchsetzung 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» bzw. die normensetzende Instanz von der Schule erwartet.

Übersicht über die Grundfunktionen der externen Evaluation:

#### Entwicklungsorientierung

Instrument der strategischen und operativen Entwicklungsberatung

#### Wissensgewinnung

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

#### Rechenschaftslegung

Instrument der Aufsicht und Kontrolle respektive der Qualitätsprüfung

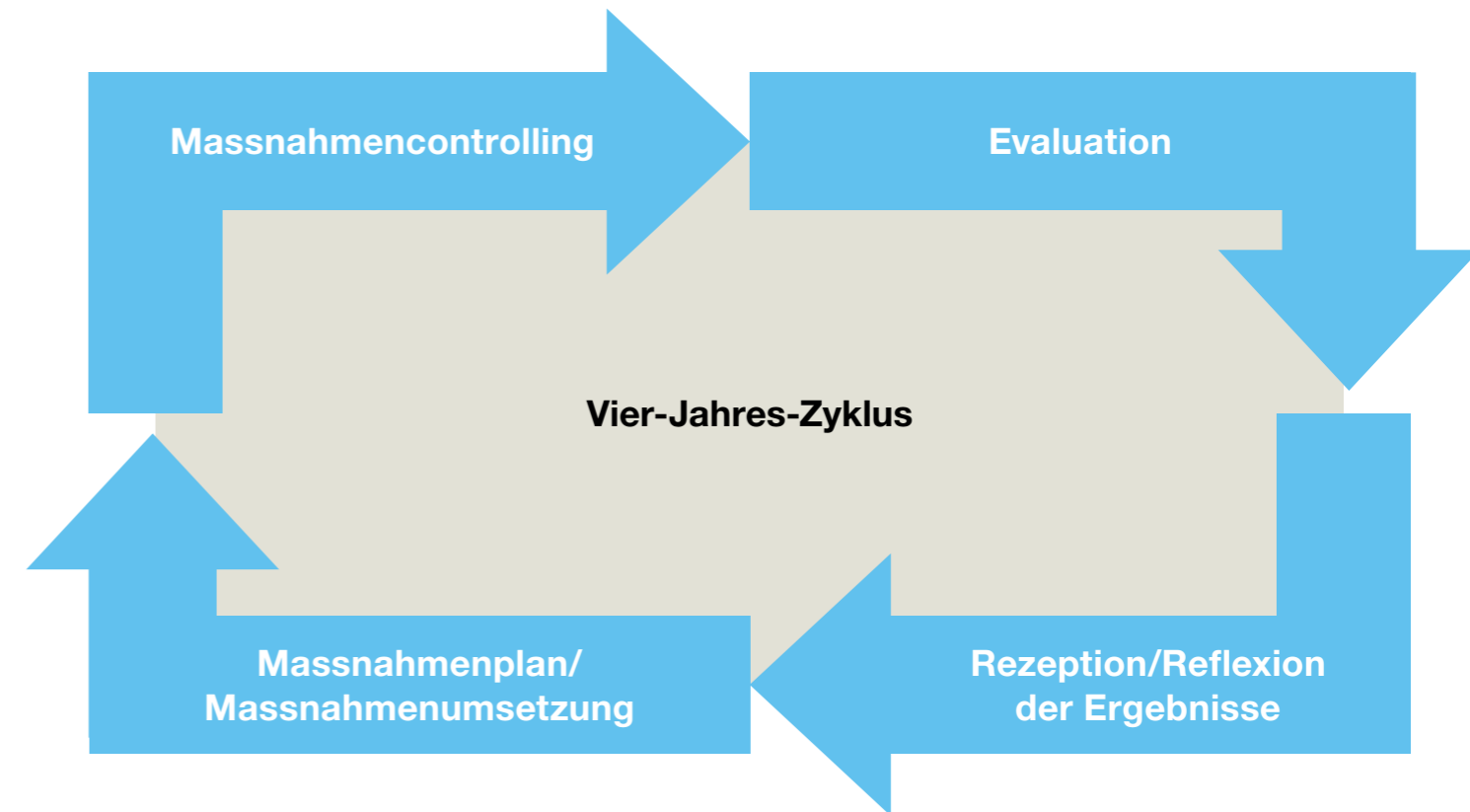
#### Normendurchsetzung

Instrument zur Durchsetzung von geltenden Normen und Erwartungen

# Qualitätssicherung und -entwicklung im Vier-Jahres-Zyklus

Mit einem schlanken, kommunikativen und kantonal einheitlichen Verfahren werden in allen öffentlichen Schulen die gleichen Qualitätsmerkmale beurteilt. Das Inspektorat trägt zu einer gezielten Entwicklung der Schule bei und sorgt mit der Schulbeurteilung und -förderung für Chancengerechtigkeit in der Volksschulbildung. Die Bündner Schulevaluation basiert auf einem in hohem Mass kommunikativen Verfahren. Die Beteiligten begegnen sich persönlich und erhalten

die Möglichkeit für einen direkten fachlichen Austausch. Als Grundsatz gilt: Qualität durch Evaluation und Entwicklung. Die folgende Abbildung zeigt im Überblick den Evaluations- und Entwicklungsprozess im Rahmen der Schulbeurteilung und -förderung, welcher in Zusammenarbeit zwischen dem Schulinspektorat und der schulinternen Qualitätsarbeit in einem Vier-Jahres-Zyklus umgesetzt wird.



# Orientierungsrahmen Schulqualität

Wer die Qualität der Schule sichern und entwickeln will, muss sich zuerst im Klaren werden, welche Qualitätsmerkmale eine gute Schule kennzeichnen. Der hier dargestellte Orientierungsrahmen zur Schulqualität fasst in sechs zen-

tralen Qualitätsbereichen die wichtigsten Qualitätsmerkmale zusammen. Die markierten Qualitätsbereiche und -merkmale bilden Schwerpunkte in der Schulbeurteilung und -förderung 2015–19.

# Was macht eine gute Schule aus?

1 Bildungs- und Erziehungsauftrag	2 Schulkultur/-klima	3 Lehren/Lernen	4 Schulführung	5 Rahmenbedingungen	6 Schulinternes Qualitätsmanagement
<b>Ausgewogenes Kompetenzprofil</b> Die Schule vermittelt den Schülerinnen und Schülern in ausgewogener Weise Sach-, Selbst- und Sozialkompetenz.	<b>Wohlbefinden</b> Alle an der Schule Beteiligten fühlen sich wohl im schulischen Umfeld. Sie tragen die Werte und die Kultur ihrer Schule mit.	<b>Klassenführung</b> Klassenführung steuert durch optimales Zusammenspiel von Haltungen, Handlungen und Massnahmen das Verhalten der Klasse.	<b>Zielorientierung</b> Die Schule hat klare Vorstellungen von ihren Zielen und Werten. Diese werden von den Beteiligten getragen, umgesetzt und mit geeigneten Mitteln überprüft.	<b>Schulorganisation</b> Die Schule ist so organisiert, dass sie für alle Beteiligten sachdienlich funktioniert. Die Führungsstrukturen sind angemessen.	<b>Qualitätskonzept</b> Die schulinternen Qualitätselemente (Inhalte, Ziele, Verantwortlichkeiten, Verbindlichkeiten) sind in einem Qualitätskonzept beschrieben.
<b>Fach-/Sachkompetenz</b> Die Schüler/innen erarbeiten sich in angemessener Weise fachliche Kompetenzen und Fertigkeiten.	<b>Gerechtigkeit/Fairness</b> Die an der Schule Beteiligten werden gerecht und fair behandelt.	<b>Unterrichtsklima</b> Der Unterricht findet in einem anregenden Lernklima und in einem positiven Beziehungsklima statt.	<b>Aufgaben-/Kompetenzregelung</b> Zuständigkeiten, Aufgaben und Kompetenzen aller Beteiligten sind klar geregelt. Die Aufgaben werden wirkungsvoll umgesetzt und deren Praxis regelmässig überprüft.	<b>Konzeptionelle Grundlagen</b> Es bestehen angemessene Rahmenvorgaben und konzeptionelle Grundlagen. Diese dienen den an der Schule Beteiligten als Orientierungshilfe.	<b>Individualfeedback</b> Die Lehrpersonen reflektieren und optimieren ihr berufliches Handeln und Verhalten durch Selbstbeurteilung, kollegialen Austausch und Einholen von Feedback.
<b>Sozialkompetenz</b> Die Schüler/innen erwerben soziale sowie emotionale Fähigkeiten und Fertigkeiten, welche ihnen den Umgang und das Leben in der Gemeinschaft und in der Gesellschaft erleichtern.	<b>Wertschätzung/Vertrauen</b> Die an der Schule Beteiligten begegnen einander in Vertrauen und Wertschätzung.	<b>Motivierung</b> Der Unterricht ist so gestaltet, dass Interesse und Neugier geweckt werden, sodass die Schüler/innen zunehmend lernen, sich selbst zu motivieren.	<b>Entscheidungsprozesse</b> Entscheidungsprozesse verlaufen transparent und unter angemessenem Einbezug der Beteiligten. Sie gewährleisten sachlich gute Entscheidungen und eine hohe Akzeptanz.	<b>Infrastruktur</b> Schulausstattung und Unterrichtsmittel ermöglichen einen zeitgemässen, qualitativ guten Unterricht.	<b>Qualitätsentwicklung</b> Die Lehrpersonen setzen sich mit aktuellen Schulentwicklungsthemen sowie mit der Qualität von Schule und Unterricht auseinander. Dabei reflektieren die Lehrpersonen ihr pädagogisches Verständnis und Handeln und entwickeln in der gemeinsamen Vorbereitung die eigene Unterrichtspraxis weiter.
<b>Selbstkompetenz</b> Die Schüler/innen gewinnen Vertrauen in ihre persönlichen Fähigkeiten, stärken ihr Selbstvertrauen und lernen mit Gefühlen umzugehen. Sie übernehmen Verantwortung und üben sich in selbstständigem Arbeiten.	<b>Gegenseitige Unterstützung</b> Die an der Schule Beteiligten unterstützen sich gegenseitig.	<b>Strukturiertheit/Klarheit</b> Der Unterricht ist gut strukturiert und zielorientiert. Die Inhalte und Aufträge sind korrekt, klar und verständlich.	<b>Kommunikation/Information</b> Es bestehen angemessene Kommunikationsgefässe. Die Information aller Beteiligten ist gewährleistet.	<b>Ressourcen</b> Die vorhandenen Mittel und Ressourcen ermöglichen einen reibungslosen Unterricht und Schulbetrieb.	<b>Personalentwicklung</b> Die Förderung der Mitarbeitenden hat einen hohen Stellenwert und wird im Kreislauf von Beurteilung, Zielvereinbarung sowie Überprüfung systematisch umgesetzt.
<b>Integration in Schulgemeinschaft</b> Schüler/innen unterschiedlicher Art und Herkunft werden in die Schul- und Lerngemeinschaft integriert.	<b>Stärkenorientierung</b> Die Schule pflegt Stärken und behebt Schwächen.	<b>Ziele/Inhalte</b> Die angestrebten Ziele und Inhalte sind bedeutsam und entsprechen den Lehrplanvorgaben.	<b>Zusammenarbeit</b> Die schulinterne Zusammenarbeit ist verbindlich geregelt und wird regelmässig auf ihre Wirkung überprüft. Sie unterstützt die Lehrpersonen in ihrem Unterrichten und trägt zur Förderung der Schüler/innen bei.	<b>Schulisches Umfeld</b> Die Schule trägt bei der Planung und Umsetzung ihrer Schul- und Unterrichtsaktivitäten dem schulischen Umfeld Rechnung.	<b>Weiterbildung</b> Die Schule ermittelt regelmässig den Weiterbildungsbedarf der Lehrpersonen und des Schulteam und sorgt für eine nachhaltige Umsetzung der aus der individuellen und schulinternen Weiterbildung gewonnenen Erkenntnisse.
<b>Vorbereitung auf Beruf und Leben</b> Die Schule bereitet die Schüler/innen gut auf weiterführende Schulen bzw. den Beruf und auf die Herausforderungen der Zukunft vor.	<b>Schulgemeinschaft</b> Die Schule als Gemeinschaft wird auf allen Ebenen bewusst und gezielt gepflegt und gefördert.	<b>Kompetenzorientierung</b> Der Unterricht ist auf die Förderung von Kompetenzen ausgerichtet.	<b>Personalführung</b> Der Schulrat/Die Schulleitung gestaltet die personelle Führung der Mitarbeitenden professionell. Er/Sie hat einen zuverlässigen Einblick in die Arbeitsqualität der einzelnen Mitarbeitenden.	<b>Zusammensetzung Schulteam</b> Die Zusammensetzung und der Professionalisierungsgrad des Schulteam ermöglichen eine hohe Schulqualität.	<b>Interne Evaluation</b> Die Schule überprüft und bewertet periodisch mit der internen Evaluation die gesetzten Ziele sowie die Qualität ihrer Arbeit und deren Wirkung.
	<b>Zufriedenheit mit Beruf und Arbeit</b> Die Lehrpersonen und die Schulleitung sind mit ihrem Beruf und mit den Arbeitsbedingungen ihrer Schule zufrieden.	<b>Schülerorientierung</b> Der Unterricht orientiert sich an Interessen, Vorwissen, Erwartungen der Schüler/innen und ermöglicht Verantwortungsübernahme durch angemessene Mitgestaltung.	<b>Schul-/Unterrichtsentwicklung</b> Die Schule sorgt für die Weiterentwicklung von Schule und Unterricht.	<b>Tagesstrukturen</b> Die Schule bietet bei Bedarf weiter gehende Tagesstrukturen als schulgängliches Angebot an. Diese entsprechen den gesetzlichen Vorgaben.	
	<b>Schulraumgestaltung</b> Schulumgebung, Schulhaus und Schulzimmer werden als einladende, schülergerechte Orte erlebt. Bei Bedarf sind die Räumlichkeiten behindertengerecht eingerichtet.	<b>Kognitive Aktivierung</b> Der Unterricht fördert eigenverantwortliches Aktives Lernen und zielt durch lernförderliches Feedback auf den Lernzuwachs und den Erwerb von Lernstrategien hin.	<b>Unterstützungssystem</b> Die Schule verfügt über umfassende Angebote zur Förderung der Schüler/innen und zur Unterstützung aller an der Schule Beteiligten.		
	<b>Kommunikationskultur</b> Die Kommunikation ist auf allen Ebenen offen, wertschätzend und konstruktiv.	<b>Methoden/Sozialformen</b> Die Lehrpersonen variieren in angemessener Weise die Methoden, Medien und Sozialformen, um Neugier, Spannung oder Interesse zu erzeugen und unterschiedlichen Lerntypen gerecht zu werden.	<b>Ressourcennutzung</b> Die vorhandenen personellen, zeitlichen und finanziellen Ressourcen ermöglichen eine effiziente und wirksame Förderung aller Schüler/innen und Unterstützung der Lehrpersonen.		
		<b>Üben/Sichern/Beurteilen</b> Der Unterricht unterstützt durch gezielte Festigung, Vertiefung, Überprüfung und ganzheitliche Beurteilung die Nachhaltigkeit des Lernens.	<b>Konfliktmanagement</b> Die Schule verfügt über ein lösungsorientiertes Konfliktmanagement, wonach frühzeitig und unter Einbezug aller Beteiligten vorgegangen wird.		
		<b>Umgang mit Heterogenität</b> Der Unterricht enthält differenzierte Lernangebote, berücksichtigt die unterschiedlichen Lernvoraussetzungen und -bedürfnisse und fördert das Von- und Miteinanderlernen.	<b>Eltern-/Öffentlichkeitsarbeit</b> Die Schule pflegt eine regelmässige Öffentlichkeitsarbeit und ermöglicht die Zusammenarbeit und angemessene Mitwirkung der Eltern.		

# Unterrichtszentrierte Schulentwicklung im Fokus

Im Zentrum aller Bemühungen zur Verbesserung der Schul- und Unterrichtsqualität stehen der Lernerfolg der Schülerinnen und Schüler und somit die Auswirkungen auf ihre fachlichen, methodischen, persönlichen und sozialen Kompetenzen. Der Erwerb von Schlüsselkompetenzen ist eine Voraussetzung für eine erfolgreiche, individuelle Lebens- und Berufsgestaltung.

In den Anfängen der externen Evaluation in den Deutschschweizer Kantonen vor 15 Jahren richtete sich die Aufmerksamkeit mehrheitlich auf die Organisation der Schule, da viele Schulen zu diesem Zeitpunkt mit der Einführung der geleiteten Schule beschäftigt waren und im Bereich der Organisationsentwicklung einen hohen Nachholbedarf hatten.

Mittlerweile werden im Rahmen der externen Evaluation auch Prozesse und Abläufe im Unterricht fokussiert. Die

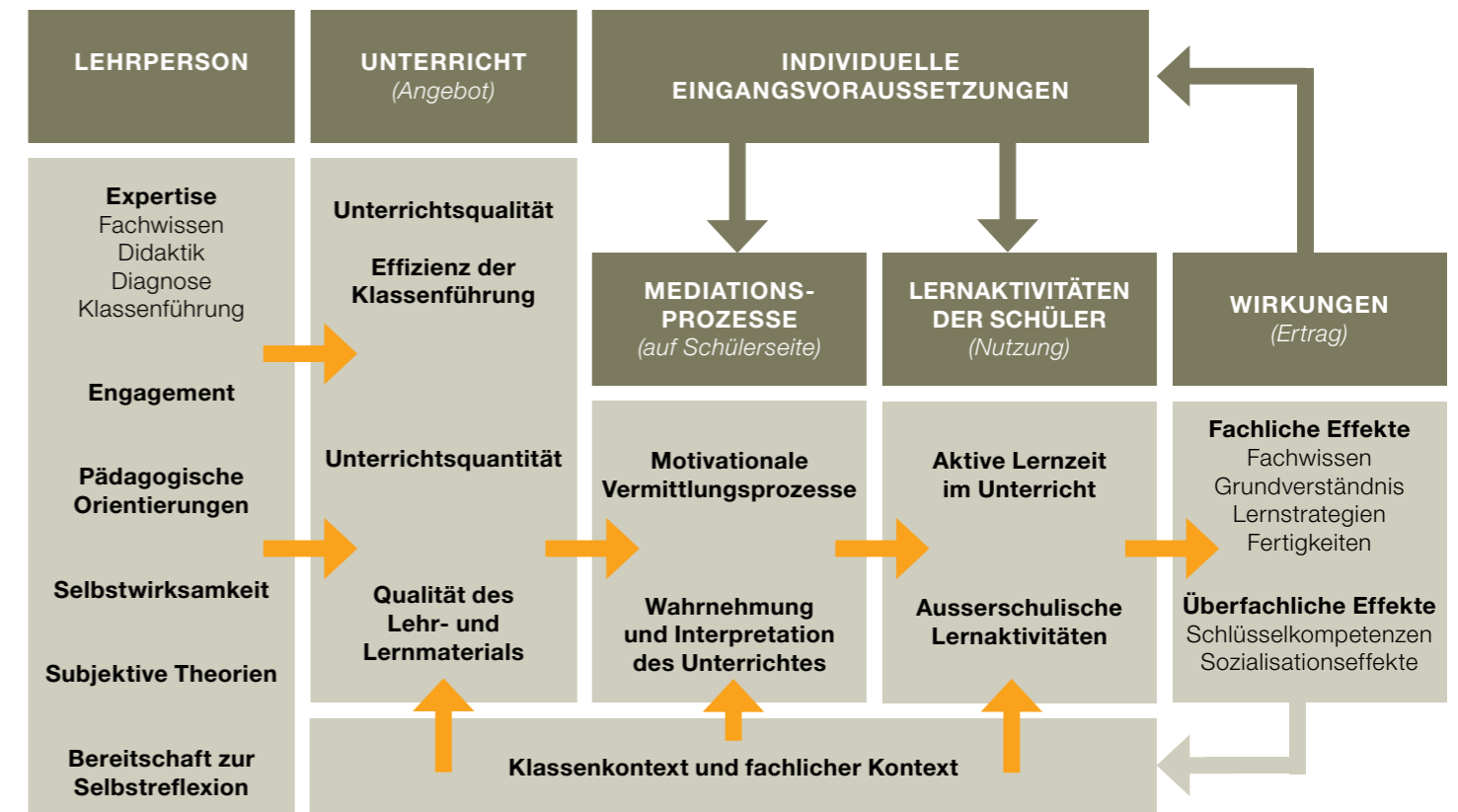
optimale Gestaltung dieser Prozesse ist ein zentrales Qualitätsmerkmal für eine gute Schule. Seit 2003 hat das Schulinspektorat jeweils für jeden Zyklus unterschiedliche Schwerpunkte innerhalb des kantonalen Orientierungsrahmens zur Schulqualität evaluiert. Im aktuellen Evaluationsturnus steht die unterrichtszentrierte Schulentwicklung im Vordergrund. Die von der Schule gewählten Entwicklungsmassnahmen sollen vorwiegend den Unterricht selbst betreffen und einen unmittelbaren Nutzen für die Schülerinnen und Schüler bewirken. Die Verbindung zwischen der externen Evaluation, der schulinternen Unterrichtsentwicklung sowie der auf Kompetenzen basierenden Lernstandserhebungen wird in den nächsten Jahren ein gemeinsames Entwicklungsthema der schweizerischen Evaluationsfachstellen sein.



# Angebots- und Nutzungsmodell von Helmke

Das unten abgebildete Angebots-/Nutzungsmodell von Helmke (2013) integriert die Faktoren der Unterrichtsqualität in einer detaillierten Darstellung von Wirkungsweisen und

Zielkriterien. Es umfasst Merkmale der Lehrpersonen und des Unterrichts. Massgeblichen Anteil am Lernerfolg hat die Angebotsnutzung durch die Schülerinnen und Schüler.



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

# Zentrale Erkenntnisse aus der aktuellen Unterrichtsforschung

Andreas Helmke (2014) unterstreicht in Berücksichtigung der Hattie-Studie folgende zentralen Erkenntnisse aus der aktuellen Unterrichtsforschung.

## Evidenzbasierung

Helmke sieht in der datenbasierten Diskussion über den Unterricht eine unabdingbare Voraussetzung für eine unterrichtszentrierte Schulentwicklung. Nur datenbasiert können alle Beteiligten eine zielgerichtete Diskussion über die Qualität des Unterrichts führen. «Am wichtigsten finde ich die Botschaft der Evidenzbasierung. Allzu oft wurden und werden gerade in der Bildungspolitik Behauptungen aufgestellt, Reformen inszeniert und Programme implementiert, ohne sich im geringsten darum zu kümmern, welchen Ertrag man sich davon versprechen kann. Ich denke, dass die Hattie-Studie dazu beiträgt, stärker als bisher empirisch zu denken. Dazu gehört auch, dass man laufende Maßnahmen und Projekte sorgfältig evaluiert anstatt darauf zu vertrauen, dass sie schon irgendwie Erfolg haben werden. Insofern richtet sich das Buch in ganz besonderer Weise an die Verantwortlichen in der Steuerung und Finanzierung der Bildungspolitik und zeigt Wege auf, wie Investitionen in die Bildung – insbesondere die Lehrerfortbildung – zu hohen Renditen führen, bezogen auf den Lernerfolg.» (Helmke 2013) Das Schulinspektorat generiert anlässlich der externen Evaluation qualitative und quantitative Daten, welche Schulräten, Schulleitungen und Lehrpersonen genau diese Art der evidenzbasierten Reflexion des Unterrichts ermöglichen.

## Bedeutung der Unterrichtsqualität für den Lernerfolg

Helmke weist in Anlehnung an Hattie der Qualität des Unterrichts die Hauptbedeutung für den Lernerfolg der Schülerinnen und Schüler zu: «Ein zweites Hauptergebnis ist aus meiner Sicht, dass es für den Lernerfolg weniger auf strukturelle, organisatorische, methodische und finanzielle Aspekte ankommt, sondern auf Aspekte der Qualität des Unterrichts und der Lehrpersonen. Das bedeutet zum Beispiel, dass bestimmte Methoden und Szenarien der Gestaltung von Unterricht – wie Individualisiertes Lernen – an sich keine Garantien für Lernerfolg sind. Das zentrale Wort ist dabei «an sich» oder «per se». Bestimmte Formen und Methoden des Lehrens und Lernens – beispielsweise individualisierter Unterricht – haben ein Potenzial für Lernförderung, sind jedoch keine Selbstläufer. Ihr Potenzial können sie erst dann entfalten, wenn bestimmte fachübergreifende Qualitätsprinzipien eingehalten werden...» (Helmke 2013) Die während der Schul-

beurteilung und -förderung fokussierten Merkmale des Unterrichts sind zentrale Faktoren für die Sicherstellung einer guten Unterrichtsqualität in den Bündner Schulen.

## Feedback und die Sicht der Schülerinnen und Schüler

Die Sicht der Schülerinnen und Schüler ermöglicht der Lehrperson, die Wirkung ihres Unterrichts in Erfahrung zu bringen und zu reflektieren. In Interaktionen mit den Schülerinnen und Schülern lernen diese ihre eigenen Lehrpersonen zu werden: «Drittens ist deutlich geworden, wie wichtig die Einschätzung der Unterrichtsqualität aus der Sicht der Schülerinnen und Schüler ist. Wenige Merkmale haben eine so starke Vorhersagekraft wie die Einschätzung zentraler lernförderlicher Merkmale des Unterrichts aus der Schülerperspektive. Das ist aus meiner Sicht ein gewaltiger Rückenwind für alle Bestrebungen, das Schülerfeedback im Schulalltag stärker zu berücksichtigen als dies bisher der Fall war. Versuche, den Unterricht weiterzuentwickeln, ohne dabei die Sichtweise der Schülerinnen und Schüler einzubeziehen, waren schon bisher fragwürdig, nach Hattie sind sie erst recht nicht mehr zeitgemäß.» (Helmke 2013) Feedback auf den verschiedenen Ebenen (Aufgabe/Produkt; Prozess; Selbstregulation; Selbst) und in beiden Richtungen, von der Lehrperson zu den Schülerinnen und Schülern und umgekehrt, ist gemäss Hattie der wirkungsmächtigste Faktor im Unterricht. Das Schulinspektorat beleuchtet im Rahmen der Schulbeurteilung und -förderung Feedback in seinen verschiedenen Dimensionen im Unterricht und reflektiert die gelebte Praxis mit den Lehrpersonen.

## Bedeutung der Lehrperson

Lehrpersonen sind Experten für das Lehren und Lernen. Diese Expertise ruft nach einer klaren Führung des Lehr-/Lernprozesses durch die Lehrperson. Sie ist also nicht Lernpartnerin auf Augenhöhe mit den Schülerinnen und Schülern. Erfolgreiche Lehrpersonen sind kontinuierliche Diagnostiker und aktive Lenker von Lernprozessen. Sie sind Regisseure, die aber genau wissen, wann sie schweigen und den Schülerinnen und Schülern das Feld überlassen müssen. Helmke beschreibt diesen Sachverhalt folgendermassen: «Ein viertes Hauptergebnis ist, dass die erfolgreichsten Szenarien eine besonders aktive Lehrperson vorsehen. Reziproker Unterricht, Lernen durch Lehren und viele andere lernwirksame Settings und Szenarios erfordern von der Lehrperson nicht nur eine besonders gute Vorbereitung, die Einübung von Regeln, sondern mehr: Vormachen, etwa

durch lautes Denken, damit die Schüler am Modell lernen können. Und Wachsamkeit, höchste Aufmerksamkeit, um gegebenenfalls, wenn etwas schief läuft, behutsam eingreifen zu können. Mit der von manchen Pädagogen geschätzten Vorstellung eines Lehrers, der das Lernen der Schüler bestenfalls begleitet und ansonsten darauf setzt, dass die Schüler das Richtige zur richtigen Zeit schon selbst entdecken werden, ist dieses Konzept allerdings nicht kompatibel. Warum? Weil die Selbststeuerung des Lernens nicht auto-

matisch funktioniert, weil eigenständiges Lernen selbst gelernt und geübt werden muss. Den Schülern bei der Erreichung dieses Zieles zu helfen, ist eine wichtige Aufgabe für jeden Lehrer.» (Helmke 2013) Das Schulinspektorat trägt dem Umstand der grossen Bedeutung der Lehrperson Rechnung, indem die Lehrpersonen während 1–2 Unterrichtsstunden besucht werden und ihre Arbeit anschliessend in einem Gespräch von 45 Minuten beurteilt und reflektiert wird.

# Schwerpunkt: Schulkultur/-klima und Lehren/Lernen

Mit der Schulbeurteilung und -förderung entwickelte das Schulinspektorat ein externes Evaluationsverfahren, welches die spezifischen Systembedingungen der Bündner Schule berücksichtigt (beispielsweise acht Schulsprachen; Kleinschulen ohne Schulleitung etc.). Gleichzeitig basieren die Grundlagen auf interkantonalen Konzepten sowie der engen Kooperation mit anerkannten Fachpersonen wie beispielsweise Andreas Helmke (seit 2006).

Das Schulinspektorat erhebt mit den allgemein etablierten Evaluationsinstrumenten sowohl quantitative als auch qualitative Daten. In einem Bericht werden die Ergebnisse einer Schule in adressatengerechter Form erläutert. Der Bericht und die darin enthaltenen Kernaussagen, Erläuterungen und ausgewählten Daten basieren auf der Triangulation der verschiedenen Daten sowie auf der Personentriangulation. Das

im Evaluationsturnus 2015–19 gewählte Broschürenformat ermöglicht es den Beteiligten, den Bericht mit persönlichen Notizen und Gedanken zu ergänzen.

## Qualitätsansprüche

Die Grundlage der Beurteilung bilden die mittels Faltblatt kommunizierten Qualitätsansprüche.

Im Rahmen von Schulbeurteilung und -förderung 2015–19 evaluiert das Schulinspektorat den gesamten Qualitätsbereich Schulkultur/-klima sowie die fünf rot markierten Qualitätsmerkmale aus dem Bereich Lehren/Lernen (siehe Qualitätsrahmen).

Nachfolgend ist dargestellt, wer wann bei der Evaluation von Schulkultur/-klima und Lehren/Lernen involviert ist.

	12 Wochen vorher Information Schulführung	3–4 Wochen vorher Information Schulteam	Während 1 Woche Evaluation vor Ort	2–3 Wochen nachher Rückmeldung an die Schule	4–8 Wochen nachher Rückmeldung an die Eltern	8 Wochen nachher Definition und Planung Massnahmen	bis 2 Jahre nachher Massnahmen- controlling
<b>Schulrat</b>							
<b>Schulleitung</b>							
<b>Lehrpersonen</b>							
<b>Schüler/innen</b>							
<b>Eltern</b>							

## Verfahrensablauf im Überblick

z = zuständig b = beteiligt				Verfahrensschritte
<b>Phase I</b>				<b>Evaluation</b>
Bezirksinspektorat	Schulrat Schulleitung	Lehrpersonen	Zeitplan	Auf der Website <a href="http://www.avs.gr.ch">www.avs.gr.ch</a> (Bezirksinspektorat/Termine) ist der Besuchsplan für das laufende Schuljahr ersichtlich. Die Daten werden auch im Bezirksteil des periodischen Infoschreibens aufgeführt.
z	b		Wo 9–7	Das Bezirksinspektorat nimmt telefonisch mit der Schule Kontakt auf und legt das Datum für das Erstgespräch fest.
z	b		Wo 6	Anlässlich des Erstgesprächs werden die Rahmenbedingungen sowie die Hinweise für die Besuchsplanung mitgeteilt. Die Evaluationsbogen für Schulrat, Schulleitung und Lehrpersonen (nur Schulklima) werden abgegeben. Die Checkliste für den Evaluationsablauf wird vervollständigt. Die Schulbehörde wird über die Elternbefragung und die Rückmeldung der Resultate orientiert.
z	z	b	Wo 5–4	Die Besuchsplanung erfolgt durch das Schulinspektorat in Absprache mit der Schulleitung. Das Evaluationsteam entscheidet innerhalb des festgelegten Rahmens, wie viele Lehrpersonen während einer bzw. zwei Lektionen besucht werden. Die Schülerbefragung findet in Doppellektionen während der letzten 10–20 Minuten der zweiten Lektion statt, bei allen anderen Unterrichtsbesuchen während einer separaten Lektion. Es werden mindestens 80% der Klassenlehrpersonen besucht. Fachlehrpersonen und SHP werden angemessen berücksichtigt, wobei die Besuche der vergangenen Evaluationen und die Anzahl erteilter Lektionen in Betracht gezogen werden. Schulrat, Schulleitung und Lehrpersonen füllen den Evaluationsbogen aus.
z	b	b	Wo 3	Anlässlich einer Teamsitzung, an welcher alle Lehrpersonen inklusive Therapeutinnen und Therapeuten sowie mindestens eine Vertretung des Schulrates anwesend sind, wird den Lehrpersonen der Evaluationsbeschrieb mit dem genauen Ablauf, den Inhalten der Qualitätsbereiche sowie den Zielen, Absichten und Methoden der Erhebungen bekannt gemacht. Die Lehrpersonen werden über die Elternbefragung orientiert. Die entsprechenden Briefe mit dem Zugangscode für die Eltern werden den Lehrpersonen zur Verteilung an die Schülerinnen und Schüler übergeben. Die ausgefüllten Evaluationsbogen werden vom Schulinspektorat eingesammelt.
z			Wo 2–1	Das Bezirksinspektorat wertet die Evaluationsbogen aus und vermerkt Aussagen, die an den Gesprächsrunden mit dem Schulrat und der Schulleitung resp. den Lehrpersonen vertieft werden sollen.

Bezirksinspektorat	Schulrat Schulleitung	Lehrpersonen	Zeitplan	
z	b	b	Wo 0	Evaluation vor Ort: Während der Evaluationstage findet der Schulbetrieb gemäss Stundenplan statt. Das Bezirksinspektorat führt die Evaluation durch. Diese beinhaltet Unterrichtsbesuche mit anschließender Klassen- und Lehrpersonenbefragung sowie einem unterrichtsbeurteilenden Gespräch. Zum Thema Feedback bzw. zu ausgewählten Fragestellungen zum Schulklima wird mit der Lehrperson jeweils ein Leitfadeninterview durchgeführt. Mit dem Schulrat, der Schulleitung sowie ausgewählten Lehrpersonen finden Gruppeninterviews statt. Mit der Schulleitung resp. der Kontaktperson (in Schulen ohne Schulleitung) wird ein Klärungs- und Leitfadeninterview durchgeführt.
z			Wo 1–2	Das Bezirksinspektorat analysiert und trianguliert alle Daten. Diese werden für den Bericht an die Schule aufgearbeitet. Es formuliert aufgrund der Auswertung Kernaussagen und untermauert deren Inhalt mit quantitativen und qualitativen Daten. Zu einzelnen Qualitätsmerkmalen werden Entwicklungshinweise formuliert.
<b>Phase II</b>				<b>Rezeption und Reflexion der Ergebnisse</b>
z	b	b	Wo 3	Rückmeldeveranstaltung: Das Bezirksinspektorat führt die moderierte Rückmeldeveranstaltung durch. Die Veranstaltung ist für alle Lehrpersonen, Therapeutinnen und Therapeuten (auch für diejenigen, die nicht besucht wurden) und eine Vertretung der Schulbehörde obligatorisch. Sie findet während einer Teamsitzung statt und dauert 90 Minuten. Am Ende dieser Veranstaltung füllen die Beteiligten das Feedbackformular aus. Das Bezirksinspektorat stellt die Ergebnisse der Datenauswertung vor und präsentiert die wichtigsten Erkenntnisse in einem Bericht. Dieser wird allen Lehrpersonen sowie der Schulführung (Schulrat und Schulleitung) abgegeben. In moderierten Sequenzen wird ein Überblick gegeben, vereinzelt werden wichtige Ergebnisse vertieft. Die Datenübersicht mit allen erhobenen und anonymisierten Daten wird der Schulbehörde übergeben. Jede besuchte Lehrperson erhält vom Schulinspektorat ein Couvert mit den anlässlich des Unterrichtsbesuches besprochenen Unterrichtsbeurteilungsbogen, den Ergebnissen der Schüler- und Lehrpersonenbefragung und, zum Vergleich, dem Unterrichtsprofil der ganzen Schule.
z	b		Wo 4–5	Steuerungssitzung: Nachdem die Schulführung die Ergebnisse der Evaluation und die Erkenntnisse aus der Rückmeldeveranstaltung ausgewertet hat, bespricht das Bezirksinspektorat in einer Steuerungssitzung mit ihr das weitere Vorgehen und mögliche Massnahmen.
b	z	b	Wo 6	Vertiefungssitzung: Auf Wunsch der Schulbehörde führt das Schulinspektorat eine Vertiefungssitzung an der Schule durch oder nimmt an einer Sitzung teil, die von der Schulleitung moderiert wird. Ausgewählte Ergebnisse werden hier differenziert betrachtet und vertieft erörtert.

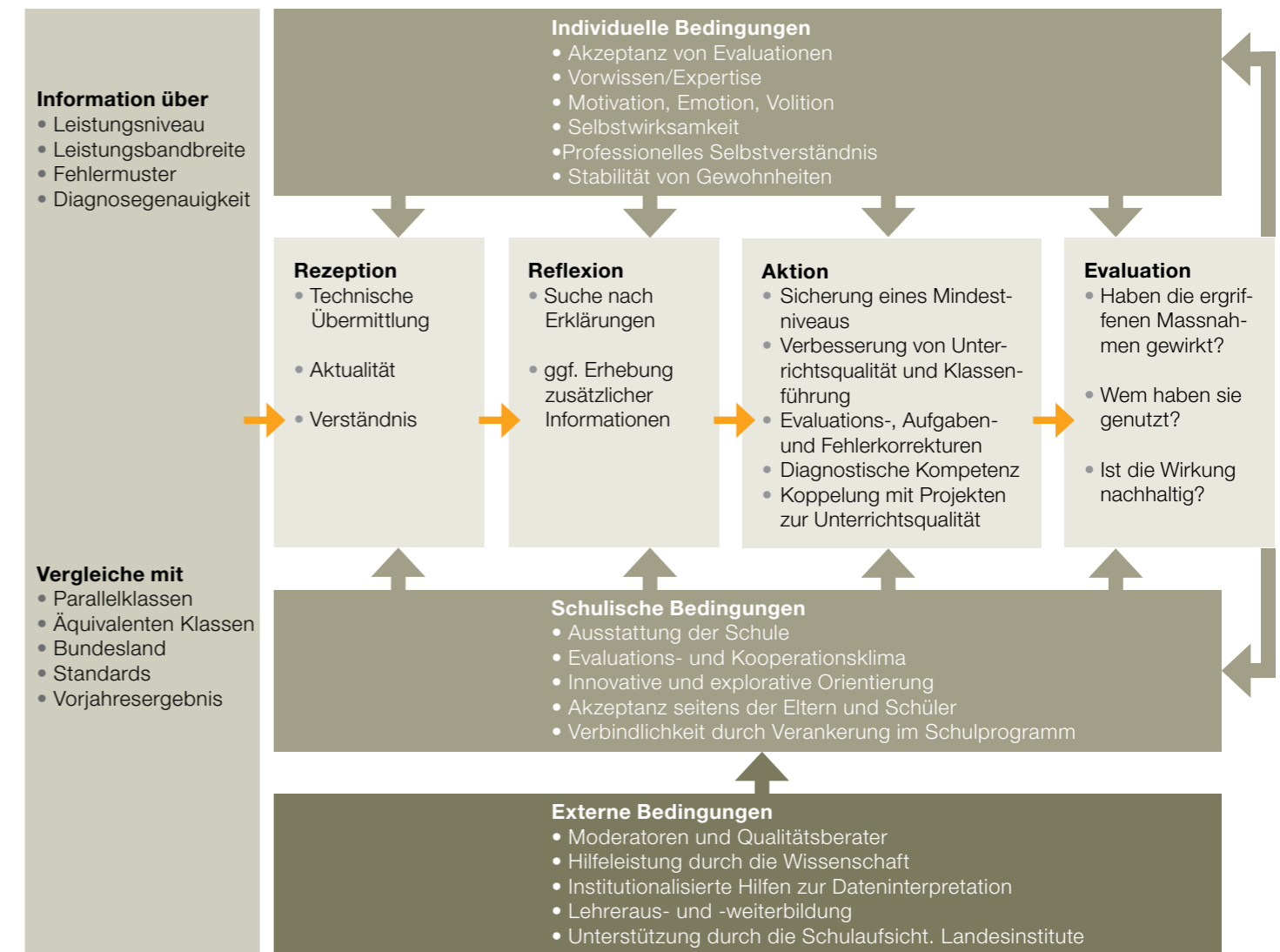
Bezirksinspektorat	Schulrat Schulleitung	Lehrpersonen	Zeitplan	
	z	b	Wo 6-10	Die Schulleitung erarbeitet mit dem Schulrat resp. mit den Lehrpersonen mindestens zwei verbindliche Massnahmen, welche die Schule in den nächsten zwei Jahren umsetzt. Der Schulrat genehmigt die Massnahmen.
	z		Wo 4-12	Zwischen der Rückmeldeveranstaltung und dem Schlussgespräch informiert die Schule die Eltern in einer selbstgewählten Form über die Ergebnisse aus der Elternbefragung.

Phase III				Massnahmenplan und Massnahmenumsetzung
z	b		Wo 11	Schlussgespräch: Anlässlich des Schlussgespräches wird die Evaluation gemeinsam reflektiert. Der Schulrat übergibt dem Bezirksinspektorat den definierten Massnahmenplan.
	z	b	2 Jahre	Der Schulrat bzw. die Schulleitung ist für die Umsetzung der Massnahmen zur Weiterentwicklung der Qualität ihrer Schule innerhalb von zwei Jahren verantwortlich.

Phase IV				Massnahmencontrolling
z	b	b	2 Jahre	Der Umsetzungsprozess sowie der Nutzen dieser Massnahmen aus Sicht der Beteiligten werden vom Schulinspektorat im Rahmen eines kantonal standardisierten Massnahmencontrollings überprüft und der Schule in einem Kurzbericht gespiegelt.

Um die Entwicklungswirksamkeit von Evaluationen zu erhöhen, sind die von Landwehr geforderten Massnahmen im Evaluationsverfahren Graubünden über verschiedene

Methoden bzw. Instrumente konkretisiert und in den Verfahrensabläufen verankert worden.



Helmkes Rahmenmodell zur pädagogischen Nutzung von Vergleichsarbeiten (nach Landwehr 2015)

## Von Daten zu Taten

Der innerschulische Verarbeitungsprozess beeinflusst die Entwicklungswirksamkeit von Evaluationen bedeutend. Alle Beteiligten (Schulführung und Lehrpersonen) sollen die Problemdiagnose nachvollziehen können und bei der Erarbeitung von Entwicklungsmassnahmen partizipieren. Insbesondere die Reflexion des eigenen Unterrichts auf der Grundlage der Evaluationsdaten ist eine Voraussetzung dafür, dass Unterrichtsentwicklung stattfinden kann. Denn die Veränderungen oder Anpassungen liegen teilweise im individuell verantworteten Handlungsbereich der einzelnen Lehrperson.

«... das Handeln im pädagogischen Kontext (ist) durch eine relativ offene, oft vieldeutige Ziel-Mittel-Struktur gekennzeichnet, was eine situationsbezogene, individualisierte Praxisgestaltung mit hohen Selbststeuerungsansprüchen unverzichtbar macht.» (Landwehr 2015)

Entwicklungswirksamkeit (nach Landwehr)	Konkretisierung im Verfahren Graubünden
Problemdiagnose nachvollziehen	Rückmeldeveranstaltung, Steuerungssitzung, Vertiefung
Partizipative Massnahmenentwicklung	Steuerungssitzung, Vertiefung
Institutionelle und personenbezogenen Problemursachen und Massnahmen in die Erwägungen einbeziehen	Steuerungssitzung, Vertiefung und ev. Umgang mit gravierenden Mängeln
Entwicklungsmassnahmen bündeln, zeitlich priorisieren und staffeln	Massnahmenformular und Schlussgespräch
Realisierbare und überprüfbare Ziele festlegen	Checkliste und Massnahmenformular, Schlussgespräch
Komplexität der Entwicklungsmassnahmen adäquat erfassen	Checkliste und Massnahmenformular, Schlussgespräch
Entwicklungsaktivitäten möglichst konkret und verbindlich planen	Checkliste, Massnahmenformular, Schlussgespräch und Quartalsitzungen



## Massnahmenumsetzung und Controlling

Für die Umsetzung der Massnahmen hat die Schule zwei Jahre Zeit. Der Umsetzungsprozess sowie der Nutzen dieser Massnahmen aus der Sicht der Beteiligten werden vom Schulinspektorat im Rahmen eines kantonal standardisierten Massnahmencontrollings überprüft und der Schule in einem Kurzbericht gespiegelt. Dabei geht es im Wesentlichen um die beiden Fragestellungen: Welchen Nutzen hat die Umsetzung der Massnahmen für die Schule gebracht? Und wie steuerte die Schulführung den Umsetzungsprozess? Durch die Antworten auf diese Fragen erfährt die Schule, wie sie sich durch die umgesetzten Massnahmen weiterentwickelt hat und wie die Führungsebene den Prozess gesteuert hat.

Die evaluationsbasierte Schulaufsicht erfüllt im Rahmen des kantonalen und des internen Qualitätsmanagements wichtige Funktionen. Sie ist Teil es ganzheitlichen Konzeptes zur Qualitätssicherung und -entwicklung an Schulen. Sie ergänzt das schulinterne Qualitätsmanagement.

Bezüglich der eingangs erläuterten vier Wirkungsdimensionen stehen bei der Evaluation der Bereiche Schulkultur/-klima und Lehren/Lernen im Zeitraum 2015–19 folgende Dimensionen im Vordergrund:

<b>Entwicklungsorientierung</b> Instrument der strategischen und operativen Entwicklungsberatung	<b>Rechenschaftslegung</b> Instrument der Aufsicht und Kontrolle respektive der Qualitätsprüfung
<b>Wissensgewinnung</b> Instrument zur Erfassung des Ist-Zustandes und zur Konkretisierung des eigenen Profils	<b>Normendurchsetzung</b> Instrument zur Durchsetzung von geltenden Normen und Erwartungen

## Umgang mit gravierenden Mängeln in der Unterrichtsqualität von Lehrpersonen

Stellt das Schulinspektorat im Rahmen der Unterrichtsbesuche Qualitätsdefizite oder gravierende Mängel bei einzelnen Lehrpersonen fest, werden die notwendigen Massnahmen ergriffen, um die Defizite bzw. Mängel zu bearbeiten und zu beseitigen.

- Qualitätsdefizite: Verstösse gegen die Bemühenspflicht
- Gravierende Mängel: Schwerwiegende Verstösse gegen die Bemühenspflicht und Verstösse gegen die Erfüllungspflicht

Das Schulinspektorat stützt sich bei der Beurteilung der Qualitätsdefizite und der gravierenden Mängel auf folgende Grundlagen:

- LCH Landesregeln
- Erkenntnisse aus der Unterrichtsbeobachtung und -beurteilung im Rahmen der Schulbeurteilung und -förderung
- Erkenntnisse aus der Einschätzung der Schülerinnen und Schüler
- Erkenntnisse aus der aufsichtlichen Tätigkeit

Das Bezirksteam bespricht die festgestellten oder beobachteten Qualitätsdefizite und kündigt einen Nachbesuch bei der betroffenen Lehrperson an. Die Schulleitung wird über die Durchführung des Nachbesuches informiert. Erweisen sich leichte Qualitätsdefizite als einmalige Feststellungen, die sich nicht bestätigen, wird das Verfahren abgeschlossen. Bestätigen sich die Qualitätsdefizite anlässlich des Nachbesuches, werden diese der Schulführung (Schulrat und Schulleitung) gemeldet. Der Schulrat entscheidet in Absprache mit der Schulleitung, ob das Standardverfahren für Qualitätsdefizite/Mängel zur Anwendung kommt. Die Prozessverantwortung liegt im Rahmen der Personalführung bei der Schule. Das Schulinspektorat führt das Standardverfahren durch.

# Schwerpunkt: «Organisationsanalyse nach Reis»

Gemäss Art. 91 des Schulgesetzes und Art. 72 der Schulverordnung des Kantons Graubünden gehört die Beratung von Schulleitungen und Schulbehörden zu den Aufgaben des Schulinspektorates. Der Schwerpunkt «Organisationsanalyse nach Reis» richtet sich an die operative Schulführung und ist ein Bestandteil der Beratungsangebote im Rahmen der Schulbeurteilung und -förderung 2015–19. Er hat das Ziel, die operative Schulführung in ihrer Leitungsfunktion zu unterstützen. Es handelt sich dabei um ein dialogisches Verfahren, bei dem schrittweise anhand einer bildlichen Darstellung (Visualisierung) die eigene Schule hinsichtlich Strukturen und wichtiger Umfeldeinflüsse reflektiert wird. Mit der «Organisationsanalyse nach Reis» sollen Zusammenhänge sichtbar gemacht sowie Erkenntnisse abgeleitet werden. Dieser Beratungsschwerpunkt richtet sich an die vom Kanton anerkannten Schulleitungen. In Schulen ohne Schulleitung wird die Beratung mit dem Schulratspräsidium durchgeführt. Die beteiligte Führungsperson muss sich für die «Organisationsanalyse nach Reis» nicht speziell vorbereiten. Sie bringt ihr Systemwissen in den Prozess ein.

Die für die jeweilige Schule zuständige Schulinspektoratsperson leitet die «Organisationsanalyse nach Reis» methodisch an und sorgt mit Hintergrundwissen aus der Organisationsberatung für eine adressatengerechte Vertiefung. Grundsätzlich findet dieser Schwerpunkt in einem 1:1-Setting statt und dauert in der Regel zwei bis drei Stunden. Die Visualisierung, die während der Arbeit entsteht, gehört der beteiligten Schulführungsperson und steht ihr für die weitere Führungstätigkeit zur Verfügung. Sollten Verstösse gegen die Erfüllungspflicht (LCH 1999) zur Sprache kommen, wird das Vorgehen mit der beteiligten Schulführungsperson besprochen und die Verantwortlichkeiten werden geklärt. Im Schwerpunkt Organisationsanalyse ist folgende Wirkungsdimension zentral:

<b>Entwicklungsorientierung</b> Instrument der strategischen und operativen Entwicklungsberatung	<b>Rechenschaftslegung</b> Instrument der Aufsicht und Kontrolle respektive der Qualitätsprüfung
<b>Wissensgewinnung</b> Instrument zur Erfassung des Ist-Zustandes und zur Konkretisierung des eigenen Profils	<b>Normendurchsetzung</b> Instrument zur Durchsetzung von geltenden Normen und Erwartungen

# Schwerpunkt: Erneuerungsverfahren weiter gehende Tagesstrukturen

Die weiter gehenden Tagesstrukturen unterstützen die Erziehungsberechtigten in ihrer Betreuungs- und Erziehungsaufgabe. Sie fördern die Chancengerechtigkeit von Kindern unterschiedlicher sozialer und kultureller Herkunft. Die alters- und entwicklungsgerechten Betreuungsangebote ermöglichen den Kindern, sich alleine zu beschäftigen sowie sich mit den anderen Kindern auseinander zu setzen.

Mit der Einführung des neuen Schulgesetzes im Schuljahr 2013–14 sind die Schulträger verpflichtet worden, bei ausgewiesener Nachfrage ein Angebot an Tagesstrukturen zu organisieren und mitzufinanzieren. Die gesetzlichen Grundlagen für die Tagesstrukturen sind im Schulgesetz (Art. 27; 86; 91), in der Schulverordnung (Art. 72), in der Tagesstrukturverordnung (Art. 11), in den Weisungen zur Abrechnung der Betreuungsangebote der weitergehenden Tagesstrukturen sowie im Gesetz über die Förderung der familiener-

gänzenden Kinderbetreuung nachzulesen. Das Schulinspektorat hat den Auftrag, die Umsetzung der weiter gehenden Tagesstrukturen periodisch zu überprüfen (Richtlinien für das Schulinspektorat Art. 4). Dieses Erneuerungsverfahren zeigt auf, ob die Regelkonformität und die Qualität für die Erneuerung der Anerkennung der vorhandenen Betreuungsangebote für eine weitere Periode von maximal vier Jahren gegeben sind.

## Qualitätsansprüche Tagesstrukturen der Volksschulen Graubünden

Analog dem Orientierungsrahmen zur Schulqualität des Regelschulverfahrens hat das Schulinspektorat auch für den Bereich der Tagesstrukturen einen Orientierungsrahmen erarbeitet. Dieser präsentiert sich folgendermassen:

### 1. Pädagogische Orientierung

Die Tagesstrukturen orientieren sich an gemeinsam getragenen Werten, vereinbarten Grundsätzen und transparenten Regeln. Neben dem Wohlbefinden während des Aufenthalts in den Tagesstrukturen gilt die Aufmerksamkeit auch einem geregelten Zusammenleben und einer gelebten Toleranz.

### 2. Organisation/Infrastruktur

Die Betriebsorganisation gewährleistet einen reibungslosen und effizienten Ablauf wichtiger Prozesse. Die vorhandene Infrastruktur (Raumgrösse, Ausstattung, Sicherheit) wird den unterschiedlichen Ansprüchen (Angebote, Aktivitäten) gerecht und ermöglicht einen sicheren und altersgerechten Aufenthalt.

### 3. Führung und Verantwortlichkeiten

Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten sind klar geregelt und werden transparent kommuniziert. Besondere Beachtung wird der effizienten Arbeitsorganisation, der Einsatzplanung und der Personalführung geschenkt. Feedbacks werden periodisch eingeholt.

### 4. Angebote

Die Mittags- und übrigen Betreuungsangebote zeichnen sich durch eine angenehme Atmosphäre und ein gutes, soziales Klima aus. Alle Beteiligten pflegen einen fairen und respektvollen Umgang. Die Tisch- und Esskulturen werden im Alltag bewusst gepflegt. Auf gesunde und ausgewogene Ernährung wird geachtet. Die Beteiligung der Kinder und Jugendlichen an den Küchen- und Haushaltsarbeiten ist sinnvoll geregelt.

### 5. Kommunikation und Zusammenarbeit

Innerhalb des Betreuungsteams ist ein regelmässiger Austausch institutionalisiert. Die Kommunikation innerhalb des Teams ist offen, wohlwollend, unterstützend und respektvoll. Die Verantwortlichen arbeiten gut zusammen und tauschen sich regelmässig zu organisatorischen und pädagogischen Fragen aus.

Die Kommunikation zu den Eltern ist festgelegt, wird bewusst gepflegt und deren Anliegen werden ernst genommen. Die Zusammenarbeit mit externen Partnern z.B. Restaurants, Altersheime, Ernährungsberatung usw. wird als Ressource für die Erfüllung des Auftrags wahrgenommen.

### 6. Umsetzung gemäss Verordnung und Weisungen

Die Umsetzung entspricht den gesetzlichen Vorgaben (Schulgesetz/Tagesstrukturverordnung/Weisungen).

## Verfahren zur Erneuerung der Bewilligung weiter gehende Tagesstrukturen

Das Bezirksinspektorat führt das Erneuerungsverfahren mit der Schulträgerschaft periodisch in einem kommunikativen Setting durch. Der genaue zeitliche und inhaltliche Ablauf der Überprüfung wird durch das Bezirksinspektorat frühzei-

tig mitgeteilt. Auf Basis dieser Überprüfung erhält die Schulträgerschaft eine neue Verfügung. Verfügungen mit Auflagen erfordern im festgelegten Zeitraum eine Nachkontrolle der beanstandeten Mängel durch das Bezirksinspektorat. Beim Erneuerungsverfahren zu den weiter gehenden Tagesstrukturen sind folgende Wirkungsdimensionen zentral:

#### Entwicklungsorientierung

Instrument der strategischen und operativen Entwicklungsberatung

#### Wissensgewinnung

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

#### Rechenschaftslegung

Instrument der Aufsicht und Kontrolle respektive der Qualitätsprüfung

#### Normdurchsetzung

Instrument zur Durchsetzung von geltenden Normen und Erwartungen

# Schwerpunkt: Überprüfung der Beitragsvoraussetzungen für Schulleitungen

Die Überprüfung der Beitragsvoraussetzungen für Schulleitungen soll aufzeigen, ob die «Weisungen über Beitragsleistungen für Schulleitungen» eingehalten werden und wie die konkrete Umsetzung in den Bereichen Pädagogik, Personal und Organisation/Administration erfolgt.

Die gesetzliche Grundlagen für diese Überprüfung finden sich in der Schulverordnung (Art. 15, 16, 17, 64), in den Weisungen über Beitragsleistungen für Schulleitungen und in den Richtlinien für das Schulinspektorat (Art. 4). Jede Schulträgerschaft mit einer bewilligten Schulleitung ist zudem im Besitz einer entsprechenden Amtsverfügung. In der lokalen Schulordnung und im Pflichtenheft resp. Funktionsdiagramm der örtlichen Schulleitung sind weitere Regelungen ersichtlich.

## Verfahren zur Überprüfung der Beitragsvoraussetzungen für Schulleitungen

Das Bezirksinspektorat führt mit der Schulleitung und dem Schulrat die Überprüfung der Beitragsvoraussetzungen für Schulleitungen durch. Die Schulleitung stellt dem Bezirksinspektorat die Unterlagen (Schulordnung, Pflichtenheft, Do-

kumente, Konzepte etc.) für die Dokumentenanalyse zu. Das Schulinspektorat überprüft die Erfüllung der kantonalen Vorgaben.

Die Besprechung zur Umsetzung und zur Ausgestaltung in den fokussierten Bereichen Pädagogik, Personal und Organisation/Administration erfolgt in einem ersten Teil zusammen mit der Schulleitung. Allenfalls werden Fragen zur Regelkonformität geklärt. In einem zweiten Teil werden Schwerpunkte aus dieser Besprechung zusammen mit dem Schulrat und in Anwesenheit der Schulleitung erörtert. Abschliessend gibt das Bezirksinspektorat mündlich eine Gesamteinschätzung ab. Diese dient als Grundlage für die neue Verfügung.

Die Überprüfung der Beitragsvoraussetzungen findet in der Regel alle vier Jahre statt. Die Bezirke bestimmen die Reihenfolge der zu überprüfenden Schulleitungen. Massgebend ist der Zeitpunkt der aktuellen Anerkennung.

Beim Verfahren zur Überprüfung der Beitragsvoraussetzungen für Schulleitungen sind folgende Wirkungsdimensionen zentral:

### Entwicklungsorientierung

Instrument der strategischen und operativen Entwicklungsberatung

### Wissensgewinnung

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

### Rechenschaftslegung

Instrument der Aufsicht und Kontrolle respektive der Qualitätsprüfung

### Normendurchsetzung

Instrument zur Durchsetzung von geltenden Normen und Erwartungen

# Aktuelle Entwicklungen in der Schweiz

## Lehrplan 21

Im Projekt Lehrplan 21 hat die Deutschschweizer Erziehungsdirektoren-Konferenz (D-EDK) von 2010–14 den Lehrplan 21 erarbeitet. Mit diesem ersten gemeinsamen Lehrplan für die Volksschule setzten die 21 deutsch- und mehrsprachigen Kantone den Artikel 62 der Bundesverfassung um, die Ziele der Schule zu harmonisieren. Im Herbst 2014 wurde die Vorlage des Lehrplans 21 von den Deutschschweizer Erziehungsdirektorinnen und -direktoren freigegeben. Nun entscheidet jeder Kanton gemäss den eigenen Rechtsgrundlagen über die Einführung im Kanton. Vom Lehrplan 21 gibt es eine gemeinsame Vorlage sowie die kantonalen Versionen. Im Kanton Graubünden ist die Einführung des Lehrplans 21 auf Beginn des Schuljahres 2018/19 geplant.

Die dem Lehrplan zugrundeliegende Kompetenzorientierung nimmt zentrale Aspekte eines aktuellen Bildungs- und Lernverständnisses auf. Danach bedeutet schulische Bildung – insbesondere auf der Volksschulstufe – die kontinuierliche, durch Lehrpersonen und Lehrmittel unterstützte Aneignung von Wissen und Fähigkeiten. Durch die Beschreibung von Lernzielen in Form von Kompetenzen werden Kulturinhalte mit daran zu erwerbenden fachlichen und überfachlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten verbunden; Wissen und Können sowie fachliche und personale, soziale und methodische Kompetenzen werden miteinander verknüpft. In den Fokus rücken damit auch die für den Kompetenzerwerb notwendigen Aneignungs-, Lern- und Problemlöseprozesse der Schülerinnen und Schüler.

## Bildungsstandards und Schweizer Bildungsmonitoring

In den vergangenen Jahren gewannen Bildungsstandards als Leitbegriff zur Verständigung über Lern- und Bildungsziele international an Bedeutung. Bildungsstandards, die in der Schweiz für die Fachbereiche Deutsch, Fremdsprachen, Mathematik und Naturwissenschaften entwickelt wurden, konkretisieren den Bildungsauftrag der Schule. Sie beschreiben, welche Grundkompetenzen von möglichst allen Schülerinnen und Schülern bis zum Ende eines Zyklus gemäss Lehrplan 21 erreicht werden sollen. Von Bildungsstandards wird erwartet, dass sie zur Sicherung der Qualität im Bildungswesen beitragen. Als Orientierungsmarken der schulischen Zielerreichung beschreiben sie wesentliche Ziele für das Lehren und Lernen im Unterricht. Ob die erwarteten

Lernergebnisse von den Schülerinnen und Schülern erreicht werden, ist einerseits im Sinne einer individuellen Standortbestimmung für die Schülerinnen und Schüler sowie die Lehrpersonen von Interesse. Andererseits liegt die Überprüfung des Erreichens der Bildungsstandards im Rahmen eines Bildungsmonitorings auf nationaler Systemebene im Interesse einer Weiterentwicklung der kantonalen Bildungssysteme.

## Überprüfung der Grundkompetenzen

2016 und 2017 werden in den Schweizer Schulen zum ersten Mal Tests zu den nationalen Bildungszielen durchgeführt. Es handelt sich um stichprobenbasierte Erhebungen, die zeigen sollen, wie gut die nationalen Bildungsziele in Mathematik (Ende obligatorische Schule) und Sprachen (Ende Primarstufe) erreicht werden und inwieweit man bereits von einer Harmonisierung dieser Ziele sprechen kann. In allen Kantonen werden repräsentative Schülergruppen an den Tests teilnehmen. Es werden also auch Aussagen zur Leistungsfähigkeit der kantonalen Schulsysteme möglich. Die Ergebnisse sind dagegen nicht für die Bewertung von einzelnen Schulen, Schülerinnen und Schülern oder Lehrpersonen verwendbar. Vergleichsarbeiten auf Klassenebene (z.B. Klassencockpit) und individuelle Leistungsstands-Messungen (z.B. Stellwerk), welche zur Standortbestimmung für Schülerinnen und Schüler sowie Lehrpersonen konzipiert wurden, werden in vielen Kantonen flächendeckend durchgeführt. Im Kanton Graubünden finden solche Vergleichsarbeiten auf freiwilliger Basis statt.

Ziel dieser formativen Leistungserhebung ist unter anderem ein Feedback an die Lehrperson, das auf eine Verbesserung des eigenen Unterrichts zielt. Rückmeldungen der Leistungsdaten führen jedoch noch zu wenig zu inhaltlicher Auseinandersetzung mit der Gestaltung des eigenen Unterrichts. Die Beurteilung von Schülerleistungen wird in der Schweiz meist unabhängig von anderen Formen der externen und internen Evaluation und bisher auch ohne Bezug zu den Bildungsstandards durchgeführt.

# 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. Wottawa, F. Frei) und der Konfliktforschung (F. Glasl) 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, fachlicher Austausch mit kantonalen Fachstellen, Mitarbeit in interkantonalen Gremien) und in der gemeinsamen Reflexion. Dazu gehört auch, dass die Personalstrategie des Schulinspektorates 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, Unterrichtsevaluation 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

Im Hinblick auf die Überarbeitung der Schulbeurteilung und -förderung hat sich das Schulinspektorat intensiv mit den aktuellen Erkenntnissen aus der unterrichtlichen Forschung und dem Bildungsmanagement auseinandergesetzt und mit den persönlichen Erfahrungen in der Schullandschaft Graubünden abgeglichen. Parallel zum laufenden Betrieb wurden alle Elemente der Schulbeurteilung und -förderung 2015–19

in eigener Regie im Verlauf des Schuljahres 2014/15 entwickelt. In abteilungsinternen Trainings wurde die Praxistauglichkeit der Verfahren getestet und der Wissenstransfer zu allen Schulinspektoratspersonen sichergestellt.

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 Erziehungsdepartementes im Sinne einer modernen Systemsteuerung für das übergreifende Qualitätsmanagement auf der Volksschule des Kantons zuständig. Die evaluationsbasierte Schulaufsicht unterstützt und fördert die Qualitätsentwicklung in den Schulen. Gleichzeitig übt sie ein zielgerichtetes Controlling aus. Das Schulinspektorat sieht die Schulbeurteilung und -förderung als Beitrag zur Schule als lernende Organisation.

## Als evaluationsbasierte Schulaufsicht ist das Schulinspektorat im Sinne einer modernen Systemsteuerung für das übergreifende Qualitätsmanagement auf der Volksschule des Kantons zuständig.

# Weiterführende Unterlagen und wichtige Links



- [www.av.sr.ch](http://www.av.sr.ch) > Schulinspektorat Graubünden
- Schlussbericht zur Schulbeurteilung und -förderung 2011–14, Schulinspektorat Graubünden
- Falter Schulbeurteilung und -förderung 2015–19
- [www.lernensichtbarmachen.ch](http://www.lernensichtbarmachen.ch)
- [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

- Bastian, J.; Combe A.; Langer, R. (2005): Feedback-Methoden. Erprobte Konzepte, evaluierte Erfahrungen. Weinheim Basel: Beltz.
- Berger, R.; Granzer, D.; Looss, W.; Waack, S. (2013): Warum fragt ihr nicht einfach uns? Mit Schülerfeedback lernwirksam unterrichten. Weinheim Basel: Beltz.
- Bochmann, R.; Kirchmann R. (2006): Kooperatives Lernen in der Grundschule. Zusammen arbeiten – Aktive Kinder lernen mehr. Essen: NDS Verlagsgesellschaft.
- Brägger, G.; Posse, N. (2007): Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation in Schulen. IQES. Bern: hep.
- Brüning, L.; Saum, T. (2007): Erfolgreich unterrichten durch Kooperatives Lernen. Strategien zur Schüleraktivierung. Essen: NDS Verlagsgesellschaft.
- Eichhorn, C. (2014): Die Klassenregeln. Guter Unterricht mit Classroom-Management. Stuttgart: Klett Cotta.
- Eller, U.; Greco L.; Grimm W. (2012): Praxishandbuch Individuelles Lernen. Von der Binnendifferenzierung zu individuellen Lernwegen. Weinheim Basel: Beltz.
- Frei, F. (2014): Im Fluss. Unbehagen am Change Management. Pabst Science Publishers. 49525 Lengerich. Germany.
- Glasl, F. (2015): Selbsthilfe in Konflikten. Konzepte Übungen Praktische Methoden. Bern: Haupt.
- Hattie, J. (2014): Lernen sichtbar machen für Lehrpersonen. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren.
- Hatto C. (2003): Das Klassenklima fördern. Ein Methoden-Handbuch. Berlin: Cornelsen Scriptor.
- Helmke, A. (2014): Unterrichtsqualität und Lehrerprofessionalität. Diagnose, Evaluation und Verbesserung des Unterrichts. Seelze: Klett-Kallmeyer.
- Kress, K. (2013): Binnendifferenzierung in der Grund-

- schule – Das Praxishandbuch. Donauwörth: Auer.
- 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.
- Lehren und Lernen: Zeitschrift für Schule und Innovation aus Baden-Württemberg. Hattie-Studie. Vorabdruck der Ausgabe 7/2013.
- Lienhard-Tuggener, P.; Joller-Graf, K.; Mettauer Szaday, B. (2011): Rezeptbuch schulische Integration – Auf dem Weg zu einer inklusiven Schule. Bern Stuttgart Wien: Haupt.
- Lohmann, G. (2013): Mit Schülern klarkommen. Professioneller Umgang mit Unterrichtsstörungen und Disziplin-konflikten. Berlin: Cornelsen Verlag Scriptor.
- Meyer, H. (2004): Was ist guter Unterricht? Berlin: Cornelsen Verlag Scriptor.
- Montada, L.; Kals E. (2007): Mediation – Ein Lehrbuch auf psychologischer Grundlage. Weinheim Basel: Beltz.
- Petersen, S.; Thomas, U. (2012): Guter Unterricht: Praxishandbuch. Buxtehude: AOL.
- Prior, M. (2009): MiniMax-Interventionen – 15 minimale Interventionen mit maximaler Wirkung. Heidelberg: Carl-Auer.
- Rüedi, J. (2011): Wie viel und welche Disziplin braucht die Schule? Möglichkeiten, Wege und Versuchungen. Bern: Huber.
- Seitz, H.; Capaul, R. (2005): Schulführung und Schulentwicklung. Bern Stuttgart Wien: Paul Haupt.
- Steiger, T.; Lippmann, E. (2009): Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte. Führungskompetenz und Führungswissen. Berlin Heidelberg New York: Springer.
- Steppacher, J. (2014): Zusammenarbeit in der integrativen Schule. Aufgaben der Schulischen Heilpädagoginnen und Klassenlehrpersonen. Zürich: HfH.
- Walt, M. (2014): Individualisierung und Binnendifferenzierung – aber wie? Theoretische und praktische Anregungen zur Weiterentwicklung des Unterrichts. Zürich: HfH.
- Weber, K. (2012): Denkbilder. Mit Kindern das Lernen reflektieren. Bern: Schulverlag plus AG.
- Weinert, F. E. (Hrsg.) (1996): Psychologie des Lernens und der Instruktion. Göttingen: Hogrefe.
- Wilkening, M. (2013): Selbst- und Partneerevaluation unter Schülern. Lernwege individualisieren – Kompetenzen steigern. Weinheim Basel: Beltz.

## **Impressum**

Herausgeber: Amt für Volksschule und Sport Graubünden

Gestaltungskonzept: Ramun Spescha

Fotografie: Ralph Feiner

Copyright: Schulinspektorat Graubünden