

# Externe Evaluation in den Institutionen der **Sonderschulung** 2015–2019



Schulinsektorat  
Inspecturat da scola  
Ispettorato scolastico



## Modul C

Verfahren in den Institutionen  
der Sonderschulung Graubünden

[www.av.s.gr.ch](http://www.av.s.gr.ch)

# Inhaltsverzeichnis

Einleitung	3
Ausgangslage	3
Gesetzlicher Auftrag	4
Grundfunktionen der externen Evaluation	6
Evaluationsverfahren	7
Verfahrensablauf im Überblick	9
Kantonale Evaluationsplanung	10
Beteiligte	11
Evaluationsmethoden	11
Qualitätsrahmen	12
Rahmenbedingungen	13
Massnahmenplanung, -umsetzung und -controlling	13
Von Daten zu Taten	14
Qualitätssicherung und -entwicklung im Schulinspektorat	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 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

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 *Schulbeur-*

*teilung 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 2015–19*.

Das Faltblatt *Externe Evaluation in den Institutionen der Sonderschulung 2015–19* 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. 2011 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 sonder- und sozialpädagogischen 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 Sonderschule externe Evaluationen als Pilotevaluationen durchzuführen. Damit sollte einerseits die Qualitätsüberprüfung in den Sonderschulen 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, ab 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 Sonderschulen. 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 Sonderschulen 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 Bildungsbereiches 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.

Das Schulinspektorat evaluierte in enger Zusammenarbeit mit Fachpersonen der HfH bis 2014 sämtliche Sonderschulinstitutionen des Kantons. Abschliessend erstellte das Schulinspektorat einen Bericht mit den Erkenntnissen aus den Pilotevaluationen.

Für den Evaluationszyklus 2015–19 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 durchgeführten Evaluationen, welche vergleichbare Grundsätze für die Qualitätssicherung in den öffentlichen Schulen und Sonderschulen als sinnvoll erkennen lassen.

Das Verfahren stützt sich sowohl in den öffentlichen Schulen wie auch im Sonderschulbereich auf einen über weite Teile gemeinsamen Qualitätsrahmen, auf gleiche Verfahrensschrit-

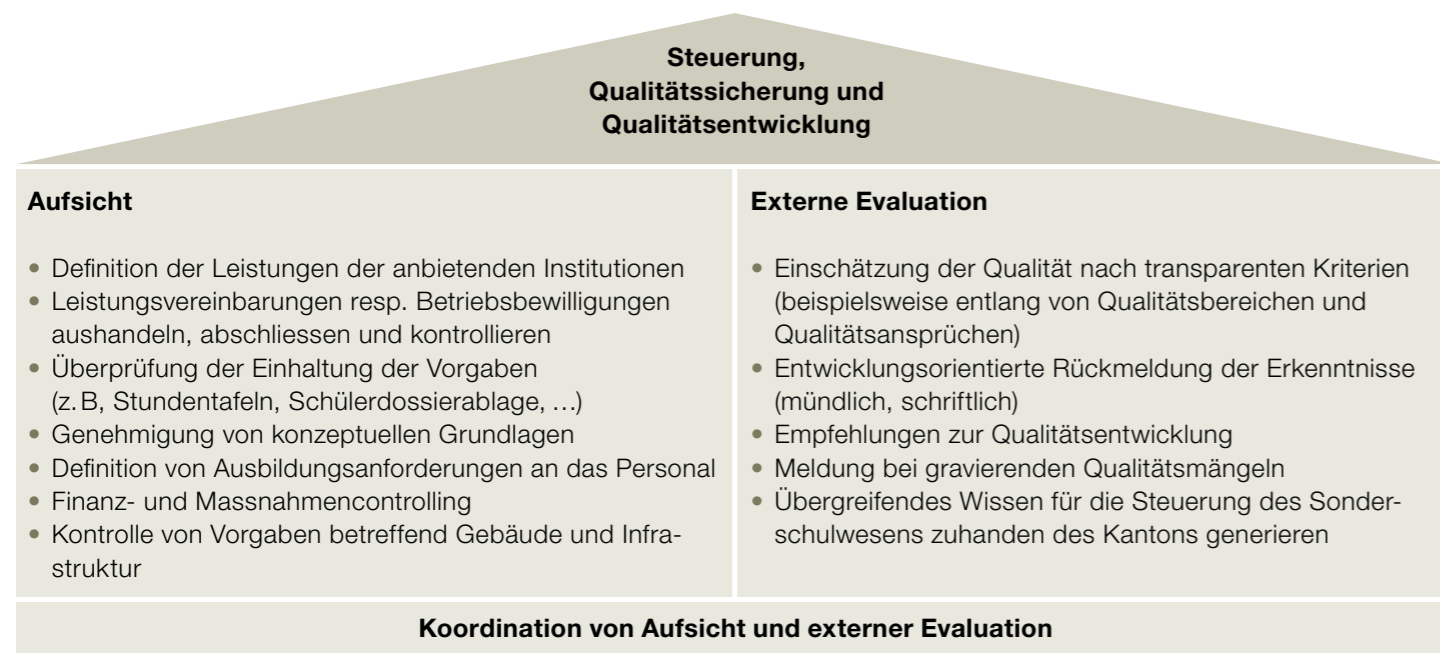
te und Evaluationsmethoden. Dabei erfolgten Anpassungen in Bezug auf zusätzliche Bereiche (wie zum Beispiel *Betreuung und Pflege*) oder spezifische Bereiche (wie zum Beispiel *Förderplanungsprozess*). Zudem wurden die Begrifflichkeit und die besondere Organisationsform der Sonderschulinstitutionen angemessen berücksichtigt. In beiden Schulbereichen fokussieren die Evaluationsthemen vor allem auf 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. Dies erfolgt im Kanton Graubünden integrativ in den Regelschulen oder separat in Institutionen der Sonderschulung. Die als private Stiftungen geführten Institutionen stellen als Leistungsanbieter ein definiertes Angebot zur Verfügung, welches von der öffentlichen Hand finanziert wird.

Das Amt für Volksschule und Sport erfüllt 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 sicherzustellen. 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, Lienhard & Mettauer Szaday (2012)

## Grundfunktionen der externen Evaluation

Mit der neuen Zuständigkeit der Kantone für das Behindertenwesen entstand auch die Verpflichtung zur interkantonalen Zusammenarbeit auf diesem Gebiet. Die interkantonale Vereinbarung für soziale Einrichtungen (IVSE), welche von allen Kantonen 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 (2011) vier Wirkungsdimensionen an: *Entwicklungsorientierung, Rechenschaftslegung, Wissensgewinnung und Normdurchsetzung*.

### Entwicklungsorientierung

Instrument der strategischen und operativen Entwicklungsberatung

### Rechenschaftslegung

Instrument der Aufsicht und Kontrolle respektive der Qualitätsprüfung

### Wissensgewinnung

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

### Normdurchsetzung

Instrument zur Durchsetzung von geltenden Normen und Erwartungen

### Entwicklungsorientierung

Unter dem Gesichtspunkt der Entwicklungsorientierung erscheint 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.

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.

### 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 Kontroll-Funktion ergibt sich aus der besonderen Verantwortung, die der Kanton im Bereich der Volksschule trägt: Der Kanton muss die Gleichwertigkeit der Bildungsangebote

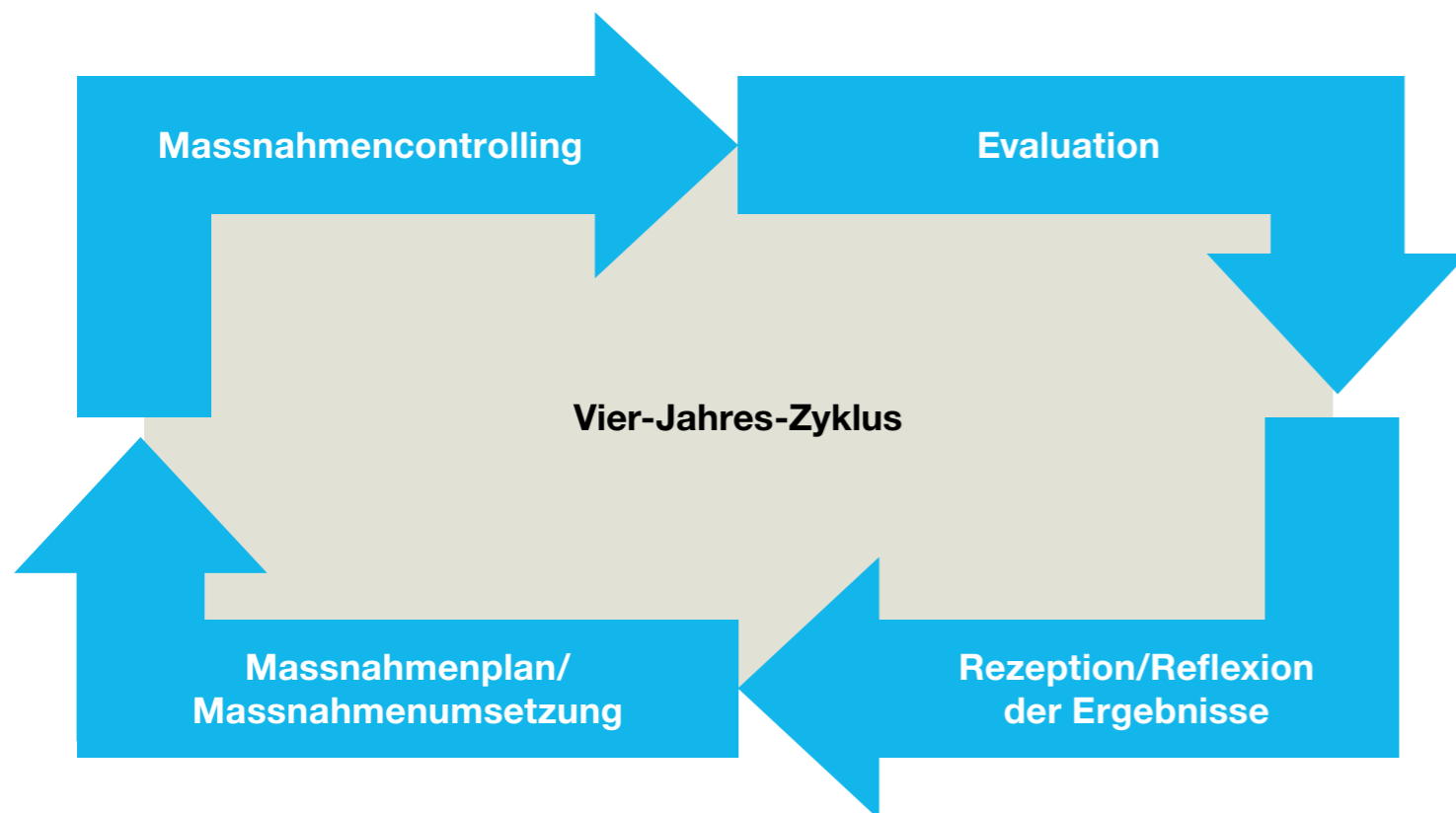
### Normdurchsetzung

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.

# Evaluationsverfahren

Das Schulinspektorat Graubünden führt ab 2015 im Regelschulbereich bereits den vierten und im Sonderschulbereich den zweiten Evaluations-Zyklus 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 Vier-Jahres-Zyklus umgesetzt wird.



# Kantonale Evaluationsplanung

Die Termine der Evaluationen sind in einer Vierjahresplanung festgehalten. 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.

Schulheim Gott hilft Scharans	Schuljahr 2014/15	Bezirk Plessur-Mittelbünden
Bergschule Avrona	Schuljahr 2015/16	Bezirk Engiadina, Val Müstair
Casa Depuoz	Schuljahr 2015/16	Bezirk Surselva
Giuvaulta	Schuljahr 2016/17	Bezirk Plessur-Mittelbünden
Schulheim Chur	Schuljahr 2016/17	Bezirk Plessur-Mittelbünden
Stiftung Scalottas, Sonderschule	Schuljahr 2017/18	Bezirk Plessur-Mittelbünden
Schulheim Gott hilft Zizers	Schuljahr 2017/18	Bezirk Rheintal-Prättigau-Davos
Schulinternat Flims	Schuljahr 2018/19	Bezirk Rheintal-Prättigau-Davos
Therapiehaus Fürstenwald	Schuljahr 2018/19	Bezirk Plessur-Mittelbünden

# Evaluationsmethoden

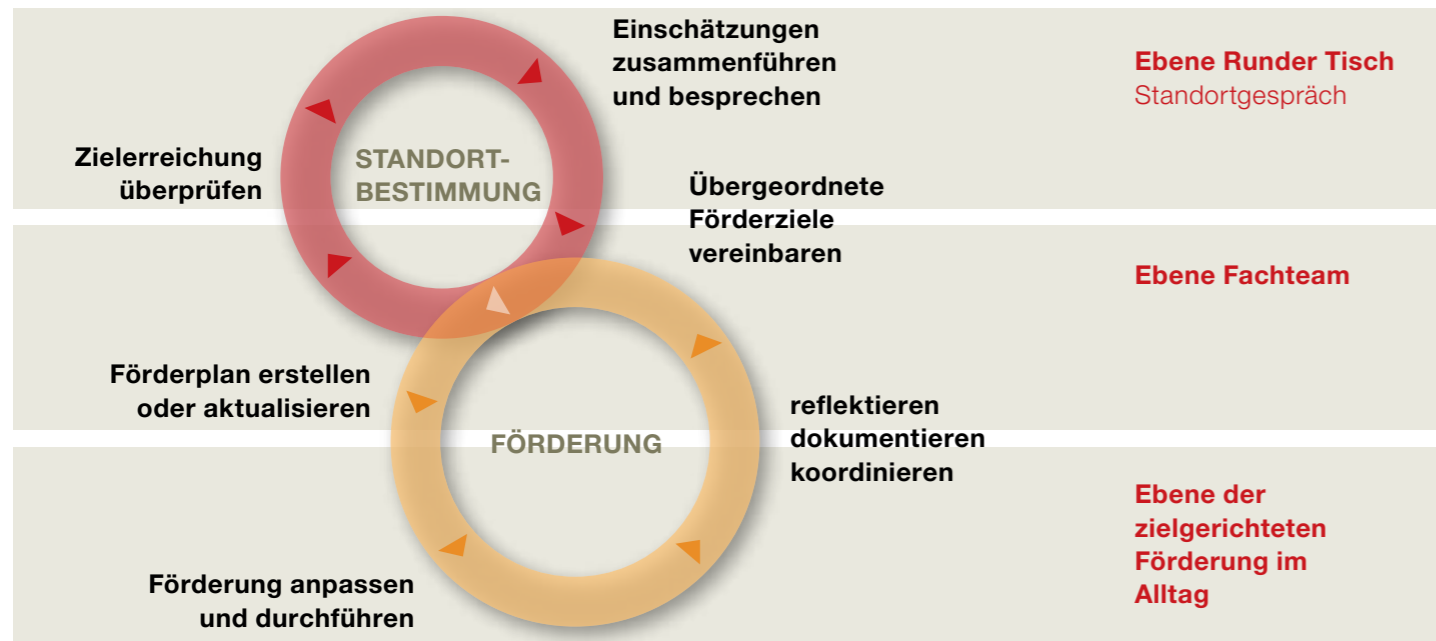
Die im Sonderschulbereich angewandten Evaluationsmethoden entsprechen denjenigen des Regelschulverfahrens des Kantons Graubünden und den an den schweizerischen Evaluationsfachstellen etablierten Methoden. Besonderheiten im methodischen Vorgehen bei Evaluationen von Sonderschulen basieren auf Lienhard&Mettauer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

Jede Sonderschulinstitution unterscheidet sich in Bezug auf Leistungsauftrag, Rahmenbedingungen und Klientel 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 Förderplanungszyklus eine zentrale Bedeutung zu. Förderpläne, Standortgespräche und die dazugehörige Schülerdokumentation stellen sicher, dass alle Kinder und Jugendlichen ihren individuellen Kompetenzen und Bedürfnissen entsprechend gefördert werden. Die externe Evaluation ist deshalb auf grundlegende Kenntnisse über die Gestaltung des Prozesses und die Umsetzung der Förderplanung der jeweiligen Sonderschulinstitution angewiesen.

Die Befragung der Beteiligten erfolgt schriftlich über eine Onlinebefragung (Eltern und Mitarbeitende) und über Leitfadenterviews. Dabei werden sowohl Gruppen befragt (Lehrpersonen, Sozialpädagogen/-pädagoginnen, Therapeutinnen/Therapeuten, Hausdienst) wie auch Einzelpersonen (Institutionsleitung, Abteilungsleitungen, Trägerschaft, zuweisende Stellen, externe Fachpersonen). Die Schüler/innen werden entsprechend ihren kognitiven Möglichkeiten mit einem Fragebogen oder einem Gruppeninterview 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 Person sondern die Qualität der Institution als Ganzes. Um den besonderen Situationen (Schüler/-innen mit ausgeprägten Beeinträchtigungen, verschiedene Berufsgruppen) in der Beurteilung der Beobachtungen gerecht zu werden, findet nach jeder Beobachtungssequenz ein Klärungsgespräch statt. Die Evaluationsperson stellt Verständnisfragen und die Fachpersonen der Institution erläutern den Kontext (Förderplanung, Ziele der Aktivitäten, etc.).



# 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	10 Wochen nachher Definition und Planung Massnahmen	Massnahmenüberprüfung
Stiftungsrat							
Institutionsleitung							
Mitarbeitende							
Kinder/Jugendliche							
Eltern							
Aufsicht							

Für die Evaluation ist das Schulinspektorat zuständig. Für die Aufsicht ist der Bereich Sonderpädagogik 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 Schu-

len Graubünden. Aufgrund der teilweise unterschiedlichen Angebote und Strukturen im Sonderschulbereich sowie des besonderen Bildungsbedarfs der Kinder und Jugendlichen erfolgten in verschiedenen Bereichen Anpassungen. Die externe Evaluation fokussiert 2015-19 in den Institutionen der Sonderschulung die auf der folgenden Doppelseite markierten Qualitätsbereiche und Qualitätsmerkmale.

# Was macht eine gute Sonderschulinstitution aus?

1 Bildungs- und Erziehungsauftrag	2 Klima und Kultur	3 Unterricht und Therapie	4 Betreuung und Pflege	5 Förderplanungsprozess	6 Führung	7 Rahmenbedingungen	8 Internes Qualitätsmanagement
<b>Auftrag</b> Die Institution hat einen klaren Auftrag und erfüllt diesen angemessen.	<b>Wohlbefinden</b> Die Institution hat einen klaren Auftrag. Alle Beteiligten fühlen sich in der Institution wohl. Sie tragen die Werte und die Kultur ihrer Institution mit.	<b>Klassenführung</b> Klassenführung steuert durch optimales Zusammenspiel von Haltungen, Handlungen und Massnahmen das Verhalten der Klasse.	<b>Umfeld</b> Die Wohngruppen bieten den Kindern und Jugendlichen ein unterstützendes, schützendes Umfeld.	<b>Aufnahme</b> Die Aufnahme von Kindern und Jugendlichen erfolgt nach definierten Abläufen. Die Verantwortlichkeiten sind geklärt.	<b>Zielorientierung</b> Die Institution hat klare Vorstellungen von ihren Zielen und Werten. Diese werden von den Beteiligten getragen, umgesetzt und mit geeigneten Mitteln überprüft.	<b>Organisation</b> Die Institution ist so organisiert, dass sie für alle Beteiligten sachdienlich funktioniert. Die Führungsstrukturen sind angemessen.	<b>Qualitätskonzept</b> Die internen Qualitätselemente (Inhalte, Ziele, Verantwortlichkeiten, Verbindlichkeiten) sind in einem Qualitätskonzept beschrieben.
<b>Fach-/Sachkompetenz</b> Die Kinder und Jugendlichen erarbeiten sich in angemessener Weise fachliche Kompetenzen und Fertigkeiten.	<b>Gerechtigkeit/Fairness</b> Die an der Institution Beteiligten werden gerecht und fair behandelt.	<b>Klima in Unterricht und Therapie</b> Der Unterricht und die Therapie finden in einem anregenden Lernklima und in einem positiven Beziehungsklima statt.	<b>Bedürfnisorientierung</b> Die Betreuung der Kinder und Jugendlichen entspricht ihren Bedürfnissen und ihrer Lebenssituation. Sie ist zu allen Zeiten der Anwesenheit in professioneller Weise gewährleistet.	<b>Förderdiagnostik</b> Die individuellen Kompetenzen und Bedürfnisse der Kinder und Jugendlichen sowie diejenigen ihres Umfelds werden sorgfältig erfasst.	<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 Institution Beteiligten als Orientierungshilfe.	<b>Reflexion und Feedback</b> Die Mitarbeitenden reflektieren und optimieren ihr berufliches Handeln und Verhalten durch Selbstbeurteilung, kollegialen Austausch und Einholen von Feedback.
<b>Sozialkompetenz</b> Die Kinder und Jugendlichen 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 Institution Beteiligten begegnen einander in Vertrauen und Wertschätzung.	<b>Motivierung</b> Unterricht und Therapie sind anregend gestaltet, sodass Interesse und Neugier geweckt werden und die Kinder und Jugendlichen zunehmend lernen, sich selbst zu motivieren.	<b>Kompetenzorientierung</b> In der Betreuung werden die kognitiven, emotionalen, sozialen, motorischen, musischen und praktischen Kompetenzen der Kinder und Jugendlichen gefördert.	<b>Standortgespräche</b> Es finden regelmässig Standortgespräche statt, an denen die wichtigen Personen beteiligt und übergeordnete Ziele festgelegt und überprüft werden.	<b>Entscheidungsprozesse</b> Entscheidungsprozesse verlaufen transparent und unter angemessenem Einbezug der Beteiligten. Sie gewährleisten sachlich gute Entscheidungen und eine hohe Akzeptanz.	<b>Infrastruktur</b> Die Infrastruktur entspricht den Bedürfnissen der Kinder und Jugendlichen. Ausstattung und Hilfsmittel ermöglichen eine zeitgemässe und qualitativ gute Förderung.	<b>Qualitätsentwicklung</b> Die Institution hat klare Entwicklungsziele festgelegt. Die Weiterentwicklung orientiert sich daran, wird systematisch umgesetzt und regelmässig überprüft.
<b>Selbstkompetenz</b> Die Kinder und Jugendlichen gewinnen Vertrauen in ihre persönlichen Fähigkeiten und lernen mit Gefühlen umzugehen. Sie übernehmen Verantwortung und üben sich in alltagsrelevanter Selbständigkeit und Selbstbestimmung.	<b>Gegenseitige Unterstützung</b> Die an der Institution Beteiligten unterstützen sich gegenseitig.	<b>Strukturiertheit/Klarheit</b> Unterricht und Therapie sind gut strukturiert und zielorientiert. Die Inhalte und Aufträge sind korrekt, klar und verständlich.	<b>Zukunftsorientierung</b> Die Kinder und Jugendlichen werden kontinuierlich auf ein möglichst selbstständiges und selbstbestimmtes Leben vorbereitet.	<b>Förderplanung</b> Die zuständigen Fachpersonen erstellen fachlich überzeugende, individuelle Förder-, Therapie- und Betreuungspläne, die sich an den gemeinsam vereinbarten übergeordneten Zielen orientieren.	<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 Betrieb.	<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 Gemeinschaft</b> Kinder und Jugendliche unterschiedlicher Art und Herkunft werden in die Lern- und Lebensgemeinschaft der Institution integriert.	<b>Stärkenorientierung</b> Die Institution orientiert sich an den Stärken und Bedürfnissen der Kinder und Jugendlichen.	<b>Ziele/Inhalte</b> Die angestrebten Ziele und Inhalte sind bedeutsam und orientieren sich an den individuellen Förder- und Therapieplänen.	<b>Beziehungen und Kontakte</b> Das Wohnumfeld gibt den Kindern und Jugendlichen die Möglichkeit, stabile und tragfähige Beziehungen aufzubauen und gleichzeitig positive Kontakte mit ihrem familiären Umfeld zu pflegen.	<b>Umsetzung</b> Die Fachpersonen planen und dokumentieren die Umsetzung von Unterricht, Therapie, Betreuung und Pflege verbindlich.	<b>Zusammenarbeit</b> Die Zusammenarbeit unter allen beteiligten Fachpersonen ist verbindlich geregelt und wird regelmässig auf ihre Wirkung überprüft. Sie unterstützt die Mitarbeitenden und trägt zur Förderung der Kinder und Jugendlichen bei.	<b>Umfeld der Institution</b> Die Institution berücksichtigt bei der Planung und Umsetzung ihrer Aktivitäten die Ansprüche und Ressourcen ihres Umfeldes.	<b>Weiterbildung</b> Die Institution ermittelt regelmässig den Weiterbildungsbedarf der Mitarbeitenden sowie der Institution und sorgt für eine nachhaltige Umsetzung der aus der individuellen und gemeinsamen Weiterbildung gewonnenen Erkenntnisse.
<b>Vorbereitung auf Beruf und Leben</b> Die Institution bereitet die Kinder und Jugendlichen gut auf ihre berufliche Tätigkeit und auf die Herausforderungen der Zukunft vor.	<b>Gemeinschaft</b> Die Gemeinschaft wird auf allen Ebenen bewusst und gezielt gepflegt und gefördert.	<b>Kompetenzorientierung</b> In Unterricht und Therapie werden die kognitiven, emotionalen, sozialen, motorischen, musischen und praktischen Kompetenzen der Kinder und Jugendlichen gefördert.	<b>Grundsätze der Pflege</b> Die Pflege erfolgt nach aktuellen pflegerischen Grundsätzen. Sie wahrt die persönliche Integrität und zielt auf eine möglichst hohe Selbstbestimmung und Selbständigkeit der Kinder und Jugendlichen.	<b>Fachlicher Austausch</b> Information und fachlicher Austausch zur Förderung der Kinder und Jugendlichen sind bereichsintern und bereichsübergreifend gewährleistet.	<b>Personalführung</b> Die Leitung gestaltet die personelle Führung der Mitarbeitenden professionell. Sie hat einen zuverlässigen Einblick in die Arbeitsqualität der einzelnen Mitarbeitenden.	<b>Zusammensetzung Team</b> Die Zusammensetzung und der Professionalisierungsgrad des Teams ermöglichen eine gute Auftragsbefreiung.	<b>Interne Evaluation</b> Die Institution 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 Mitarbeitenden sind mit ihrem Beruf und den Arbeitsbedingungen der Institution zufrieden.	<b>Orientierung an Kindern und Jugendlichen</b> Unterricht und Therapie orientieren sich an Interessen, Vorwissen oder Möglichkeiten der Kinder und Jugendlichen und unterstützen Verantwortungsübernahme durch angemessene Mitgestaltung.	<b>Betreuungs- und Pflegeplan</b> Die Betreuung und die Pflege sind an einem individuellen Betreuungs- und Pflegeplan orientiert und miteinander koordiniert.	<b>Austritt/Nachbetreuung</b> Anschlusslösungen werden rechtzeitig und unter Einbezug der zuständigen Fachstellen geplant. Eine allfällige Nachbetreuung wird sicher gestellt.	<b>Unterstützungssystem</b> Die Institution stellt umfassende Angebote zur Förderung der Kinder und Jugendlichen und zur Unterstützung aller Beteiligten zur Verfügung.	<b>Transport</b> Der Transport der Kinder und Jugendlichen zwischen dem Zuhause und der Institution ist effizient geregelt, sicher und verlässlich.	
	<b>Raumgestaltung</b> Räumlichkeiten und Umgebung werden als einladende, den Kindern und Jugendlichen gerechte Orte erlebt. Bei Bedarf sind die Räumlichkeiten behindertengerecht eingerichtet.	<b>Kognitive Aktivierung</b> Unterricht und Therapie fördern eigenverantwortliches Aktives Lernen und zielt durch lernförderliches Feedback auf den Lernzuwachs und den Erwerb von Lernstrategien hin.		<b>Einbezug Eltern</b> Die Eltern sind bei allen wichtigen Entscheidungen, die ihre Tochter/ihren Sohn betreffen, angemessen einbezogen. Sie können ihre Anliegen einbringen und wissen, an wen sie sich bei Fragen wenden können.	<b>Ressourcen</b> Die vorhandenen personellen, zeitlichen und finanziellen Ressourcen ermöglichen eine angemessene Förderung, Betreuung und Pflege der Kinder und Jugendlichen sowie die Unterstützung und Weiterbildung der Mitarbeitenden. Die Ressourcen werden effizient und wirksam genutzt.		
	<b>Kommunikationskultur</b> Die Kommunikation ist auf allen Ebenen offen, wertschätzend und konstruktiv.	<b>Methoden/Sozialformen</b> Die Fachpersonen variieren in angemessener Weise die Methoden, Medien und Sozialformen, um Neugier, Spannung oder Interesse zu erzeugen und unterschiedlichen Lerntypen gerecht zu werden.			<b>Konfliktmanagement</b> Die Institution verfügt über ein lösungsorientiertes Konfliktmanagement, wonach frühzeitig und unter Einbezug aller Beteiligten vorgegangen wird.		
		<b>Üben/Sichern/Beurteilen</b> Der Unterricht unterstützt durch gezielte Festigung, Vertiefung, Überprüfung und ganzheitliche Beurteilung die Nachhaltigkeit des Lernens.			<b>Eltern-/Öffentlichkeitsarbeit</b> Die Institution pflegt eine regelmässige Öffentlichkeitsarbeit und ermöglicht die angemessene Mitwirkung der Eltern. Die verschiedenen Bereiche der Institution schaffen vielfältige Kontaktmöglichkeiten für die Eltern.		
		<b>Umgang mit Heterogenität</b> Unterricht und Therapie enthalten differenzierte Angebote, berücksichtigen die unterschiedlichen Lernvoraussetzungen und -bedürfnisse und fördern das Von- und Miteinanderlernen.			<b>Externe Partner</b> Die Leitung stellt den Kontakt und die Zusammenarbeit mit den externen Partnern und Fachstellen sicher.		

# Verfahrensablauf im Überblick

z = zuständig b = beteiligt						Verfahrensschritte
Phase I						Evaluation
Evaluations- leitung	Institutions- leitung (IL)	Stiftungsrat	Mitarbeitende	Aufsicht	Zeitplan	
b	b	b		z	5–6 Monate vor der Evaluation	Die Institution wird vom Amt für Volksschule und Sport über den Evaluationstermin und die Evaluationsleitung informiert.
z	b				5–6 Monate vor der Evaluation	Die Evaluationsleitung nimmt mit der IL telefonisch <b>Kontakt</b> auf. Alle Termine der Evaluation werden festgelegt, das Verfahren erläutert und allfällige Fragen geklärt.
	z				3 Monate vor der Evaluation	Die IL 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 IL dient der gegenseitigen Information und der Evaluationsplanung. Gleichzeitig reflektiert die IL anhand eines angeleiteten Vorgehens Aspekte der eigenen Organisation.
z	b		b		4 Wochen vor der Evaluation	Eltern und Mitarbeitenden werden im Rahmen einer <b>Online-Befragung</b> zu ausgewählten Themen befragt. Das Evaluationsteam wertet die Daten aus.
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, in der Pflege, im Unterricht und in der Therapie sowie Leitfadeninterviews mit Gruppen und Einzelpersonen statt. Kinder und Jugendliche werden befragt. Das Evaluationsteam erhält Einsicht in Dokumente der Förderplanung. Nach Bedarf werden Telefoninterviews mit externen Partnern geführt.
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.

Phase I						Evaluation
Evaluations- leitung	Institutions- leitung (IL)	Stiftungsrat	Mitarbeitende	Aufsicht	Zeitplan	
Phase II						Rezeption und Reflexion der Ergebnisse
z	b	b			3 Wochen nach der Evaluation	Die <b>Ergebnisse der Evaluation</b> werden der IL 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		4 Wochen nach der Evaluation	Auf Wunsch der Institutionsleitung präsentiert die Evaluationsleitung den Bericht den Mitarbeitenden.
Phase III						Massnahmenplanung und Massnahmenumsetzung
	z	b	b			Die Institution erarbeitet mit dem Stiftungsrat resp. mit den Mitarbeitenden mindestens zwei verbindliche <b>Massnahmen</b> , welche die Institution in den nächsten zwei Jahren umsetzt.
b	b	b		z	10 Wochen nach der Evaluation	Die <b>Aufsicht</b> nimmt die Massnahmen der Institution entgegen und genehmigt diese. Die Ergebnisse der Evaluation werden gemeinsam reflektiert. Die Massnahmenplanung wird diskutiert. Die Institution teilt mit, in welcher Form sie die Eltern über die Ergebnisse der Evaluation informiert hat.
Phase IV						Massnahmencontrolling
	b	b	b	z	Ca. 2 Jahre nach der Evaluation	Im Rahmen eines <b>Massnahmencontrollings</b> werden der Umsetzungsprozess sowie der Nutzen dieser Massnahmen aus der Sicht der Beteiligten überprüft. Das Massnahmencontrolling wird von der zuständigen Aufsicht durchgeführt.

# Massnahmenplanung, -umsetzung und -controlling

Die Planung und Umsetzung der Massnahmen sowie das Massnahmencontrolling finden an der Schnittstelle zwischen der Sonderschulinstitution, der Aufsicht (Bereichsleitung Sonderpädagogik des Amtes für Volksschule und Sport) und der externen Evaluation (Schulinspektorat) statt. Umso wichtiger ist die sorgfältige Klärung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten. Die folgenden Ausführungen beschreiben in Kurzform eine mögliche Aufteilung. Die konkrete Umsetzung und Verantwortlichkeit für die Ausgestaltung des Massnahmencontrollings liegt bei der Bereichsleitung Sonderpädagogik.

Aufgrund der Evaluationsergebnisse erarbeitet die Sonderschulinstitution mindestens zwei verbindliche Massnahmen, welche in den nächsten 2–3 Jahren umgesetzt werden. Die Mitarbeitenden und die Trägerschaft werden in die Erarbeitung der Massnahmen miteinbezogen. Ebenso soll die Massnahmenplanung in die bestehende Mehrjahresplanung integriert werden.

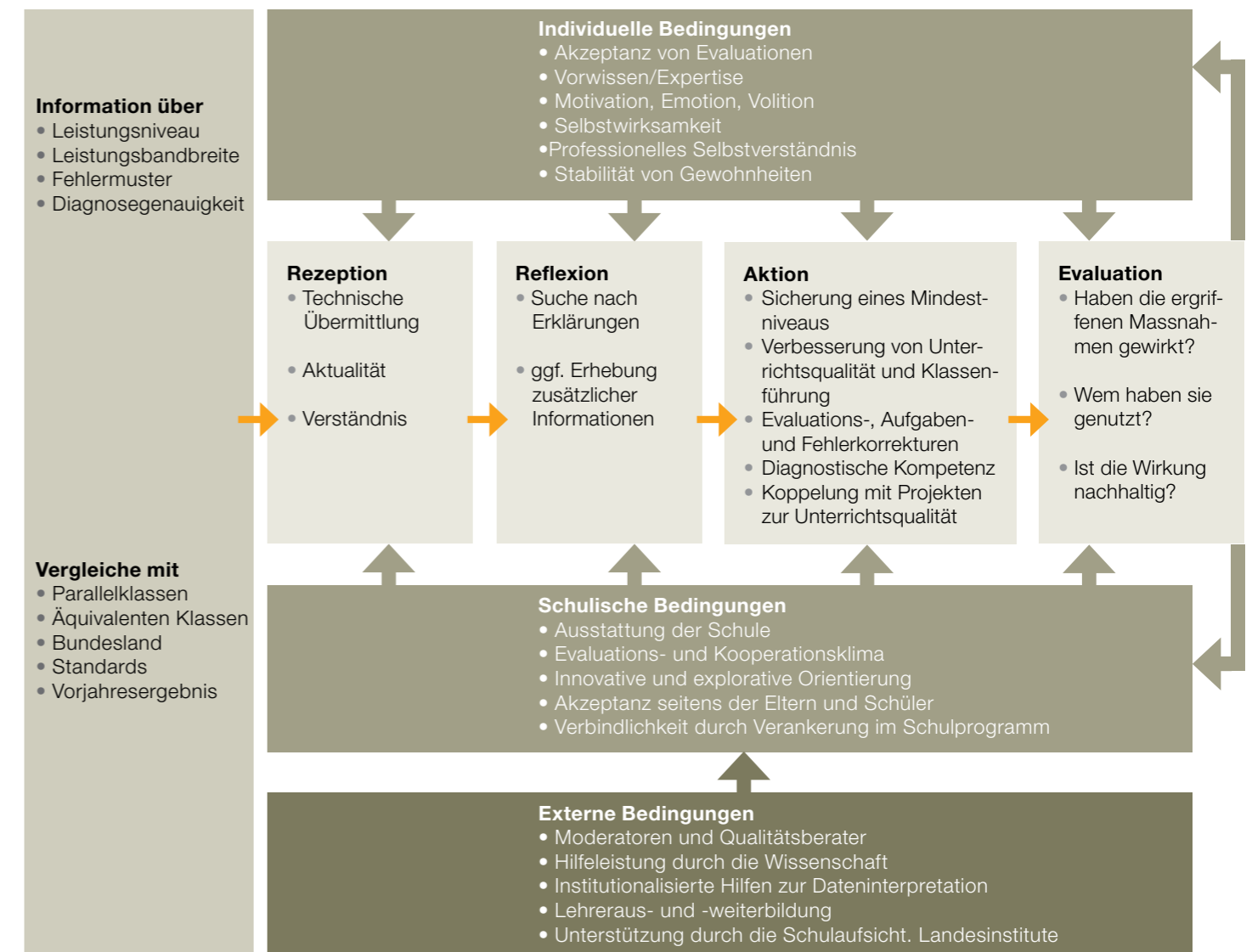
Die Institutionsleitung ist für die Umsetzung der Massnahmen zur Weiterentwicklung der Qualität ihrer Institution verantwortlich. Die Trägerschaft beaufsichtigt und unterstützt die Institution bei der Umsetzung der Massnahmen.

Nach 2–3 Jahren erfolgt durch die Bereichsleitung Sonderpädagogik ein Massnahmencontrolling, bei welchem Umsetzung und Wirkung der Massnahmen überprüft und bewertet werden. Unter Controlling wird allgemein die Lenkung und Steuerung eines Vorgangs verstanden. Es soll aufzeigen und bewusst machen, dass die Sicherung der Qualität ein ständiger Prozess ist. Weiter unterstützt das Controlling 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 das Controlling eine Rückmeldung zu den Fragen: Ist die Sonderschule in den fokussierten Themenbereichen auf dem richtigen Weg (Prozess)? Hat die Sonderschule das gesetzte Ziel erreicht (Produkt)? Was kann die Sonderschule für die künftige Arbeit lernen (Entwicklung)?

# 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 situationsbezogenen, individualisierte Praxisgestaltung mit hohen Selbststeuerungsansprüchen unverzichtbar macht.»



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



# Rahmenbedingungen

In den Rahmenbedingungen zur externen Evaluation der Institutionen der Sonderschulung 2015–19 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 allenfalls die Bereichsleitung Sonderpädagogik informiert. Allfällige Massnahmen werden im Rahmen der Personalführung getroffen.

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



# Qualitätssicherung und -entwicklung im Schulinspektorat

Das Schulinspektorat professionalisiert sich über Weiterbildung sowie über die kontinuierliche Zusammenarbeit mit Fachpersonen aus den Bereichen Bildung und Evaluation. Die Weiterentwicklung der fachlichen Grundlagen erprobt das Schulinspektorat im praktischen Tun (Durchführung von Pilotevaluationen, fachlicher Austausch mit kantonalen Fachstellen, Mitarbeit in interkantonalen Gremien) und über die gegenseitige Reflexion. 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.) Im Rahmen der Personalstrategie des Schulinspektorates werden gemischte Teams für die Bezirke angestrebt. Die Schulinspektorinnen und -inspektoren sind regional verankert, sprechen die lokalen Kantonsprachen 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

Die aktuellen Verfahren zur *Schulbeurteilung und -förderung 2015–19* und zur *Externen Evaluation der Institutionen der Sonderschulung 2015–19* 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. Mettauer Szaday von der Interkantonalen Hochschule für Heilpädagogik Zürich. Das Schulinspektorat erarbeitete zwischen 2009–2013 zusammen mit ausgewiesenen Fachpersonen der Hochschule für Heilpädagogik 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 & Mettauer Szaday 2012)* veröffentlicht und dienen vielen Kantonen als Ausgangslage für die Erarbeitung ihrer Verfahren zur Qualitätssicherung der Sonderschulinstitutionen. Auch das im Kanton Graubünden durchgeführte Verfahren entspricht über weite Teile diesen Grundlagen. 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 Erziehungsdepartementes 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 Qualitätssicherung in den Sonderschulen.

# Weiterführende Unterlagen und wichtige Links



- [www.avsg.ch](http://www.avsg.ch) > Schulinspektorat Graubünden
- Schlussbericht zur Schulbeurteilung und -förderung 2011–14, Schulinspektorat Graubünden
- Falter Externe Evaluation in den Institutionen der Sonderschulung 2015–19
- [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/>

## Literatur

- Liesen, C., Lienhard P. (2009): Evaluation der Sonderschulung: Eine Bestandsaufnahme in den Kantonen der Deutschschweiz. (Zürich, Hochschule für Heilpädagogik)
- Lienhard, P., Mettauer Szaday B. (2012): Eckwerte für die Evaluation von Angeboten im Sonderschulbereich. (Zürich, Hochschule für Heilpädagogik)
- Quesel, C.; Husfeldt, V.; Landwehr, N.; Steiner, P. (Hrsg.) 2011: Wirkungen und Wirksamkeit der externen Schulevaluation. HepVerlag AG. Bern.
- Landwehr, N. (2015): Von Evaluationsdaten zur Unterrichtsentwicklung. In: Rolff, H.G. (Hrsg.): Handbuch der Unterrichtsentwicklung. Weinheim und Basel: Beltz.
- Helmke, A. (2014): 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.
- Lienhard-Tuggener, P., Joller-Graf, K., Mettauer Szaday, B. (2011): Rezeptbuch schulische Integration – Auf dem Weg zu einer inklusiven Schule. Bern Stuttgart Wien: Haupt.
- Seitz, H., Capaul, R. (2005): 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