

Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation in Schulen (IQES)



Schule & **Gesundheit** 

Wie Schulen durch eine integrierte Gesundheits- und Qualitätsförderung besser werden können.

Inhalt

- ▶ Was hat Gesundheitsförderung mit Schul- und Qualitätsentwicklung zu tun?
- ▶ Das IQES-Modell der integrierten Gesundheits- und Qualitätsförderung
- ▶ Die 10 Elemente wirksamer gesundheitsfördernder Schulen
- ▶ Salutogene Unterrichtsentwicklung durch kooperatives Lernen
- ▶ 40 Qualitätsbereiche guter gesunder Schulen
- ▶ Schulen setzen Schwerpunkte in den Qualitätsbereichen
- ▶ Die entlastende Wirkung von Feedback und Evaluation
- ▶ IQES online – Die Schulqualitätsplattform
- ▶ Argumente für gute gesunde Schulen

Was hat Gesundheitsförderung mit Schul- und Qualitätsentwicklung zu tun?

Gerold Brägger und Norbert Posse legen mit ihrem Werk «Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation in Schulen (IQES)» das erste umfassende Qualitätshandbuch für gute und gesunde Schulen vor.¹

Das Handbuch gibt Anstöße für eine schulische Qualitätsentwicklung, die einem umfassenden Verständnis von Gesundheitsförderung und Prävention verpflichtet ist.

Durch Gesundheitsförderung und Prävention werden Schulen dabei unterstützt, ihren Bildungs- und Erziehungsauftrag wirkungsvoll zu erfüllen und die Schule als einen gesundheitsförderlichen Arbeitsplatz und Lebensraum zu gestalten. Zugleich werden Lehrpersonen und Schulleitungen durch eine gesundheitsbewusste Qualitätsentwicklung darin bestärkt, durch vermehrte unterrichtsbezogene Zusammenarbeit Entlastung und Motivation zu finden.

Eine so verstandene Gesundheitsförderung hat in Schulen gute Chancen, weil sie nicht als zusätzliche Anforderung daherkommt, sondern sich mit der bereits laufenden Schulentwicklung verbinden lässt und ihr neue Impulse vermittelt.

Das Handbuch richtet sich in erster Linie an Schulleitungen und interessierte Lehrpersonen – und in zweiter Linie an Netzwerke, Unterstützungsagenturen, Schulträger und Schulaufsicht. Ziel des Handbuchs ist, diesem Personenkreis Instrumente an die Hand zu geben, damit sie erprobte Ansätze der Gesundheitsförderung mit bestehenden oder neuen Formen des schulischen Qualitätsmanagements verknüpfen können.

¹ Gerold Brägger und Norbert Posse: *Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation in Schulen (IQES)*. 2 Bände, Hrsg. von Landesprogramm OPUS Nordrhein-Westfalen, Programm bildung + gesundheit Netzwerk Schweiz, Schule & Gesundheit, Hessen, hep-Verlag 2007. ISBN 978-3-03905-348-3.



Eine gute gesunde Schule/Gesundheitsfördernde Schule² handelt aus der Überzeugung, dass ihr Kernauftrag darin besteht, Kinder und Jugendliche in ihrer Entwicklung und ihrem Lernen optimal zu fördern und sie beim Aufbau von Schutzfaktoren gegen Gefährdungen so stark wie möglich zu unterstützen. Getreu dem Motto: «Gute Gesundheit unterstützt erfolgreiches Lernen. Erfolgreiches Lernen unterstützt die Gesundheit. Erziehung und Gesundheit sind untrennbar» (Desmond O'Byrne, Leiter der Abteilung für Gesundheitsförderung, WHO/Genf).

«Schulische Veränderungen beanspruchten zu viel Zeit und Energien, höre ich immer wieder. Zähl wie Kaugummi ziehen sich Entwicklungsprozesse über die Monate, oft ohne dass Wirkungen spürbar wären. Projekte und Anliegen werden nur halbherzig umgesetzt, da den Betroffenen die Kraft ausgeht. Lehrerinnen und Lehrer klagen über Mehrarbeit, da alles Zusätzliche zur Belastung wird, die sie scheinbar vom Eigentlichen abhält, dem Unterrichten.

Beim Lesen dieses Handbuchs werden Sie rasch eines Besseren belehrt – besser gesagt: von einem Text gefangen genommen, der Sie mitten ins Thema entführt: Es geht um die Gesundheit, unser wichtigstes Gut, das die Autoren aus der Perspektive von Schulentwicklung mit Leben füllen. Sie sehen Schule als lebendigen Organismus, der atmende Lehrende und Lernende schafft! Atmende Organisationen oszillieren zwischen den paradoxen Anforderungen, die heute an sie gestellt werden. Der Lern-, Schul- und Bildungserfolg der Schülerinnen und Schüler ist für sie der erforderliche Herzschlag, um den Organismus fit zu halten. Dazu braucht er Energie!

Die praxisnahe und reichlich mit Beispielen ausgestattete Darstellung durch zwei Praktiker der Schulentwicklung besticht durch ein integratives Modell, das Qualitäts- und Gesundheitsentwicklung von Schule zusammen führt. Klug verknüpfen sie vieles, was wir über die Leistungsfähigkeit von Menschen und Systemen wissen, zu einem Konzept, nach dem Schülerinnen und Schüler sich in der Schule wohl fühlen und dadurch besser lernen sowie Lehrerinnen und Lehrer besser lehren. Sie bauen auf die Leistungsqualität von Schule, die aufgrund der Anregungen zur Förderung von Gesundheit aller an Schule Beteiligten zur Lebensqualität wird.

² Gerne weisen wir Sie auch auf den Begleitband zum IQES-Handbuch hin: Gerold Brägger/ Norbert Posse/Georg Israel (Red.): *Bildung und Gesundheit. Argumente für eine gute und gesunde Schule*. In diesem lesenswerten Reader finden Sie Beiträge führender Expertinnen und Experten zur Frage, wie eine gute und zugleich gesunde Schule mit nachhaltig positiven Wirkungen realisiert werden kann.



Energie, nicht Zeit ist die fundamentale Währung hoher Leistungsfähigkeit. Dieses Buch hilft Einzelnen und Gruppen, diese Energie zu finden und für die gesunde Entwicklung von Schule einzusetzen. Die Erfolge in der Umsetzung der vorgestellten Modelle und Konzepte in der Praxis machen Mut. Beginnen Sie mit einzelnen Aktivitäten, und Sie werden sehen, wie energetisierend diese Erfahrungen für den Gesamtprozess sind. Denken Sie daran: Alle Akteure an Ihrer Schule benötigen Atem – nicht zuletzt auch Sie!»

Aus dem Vorwort von Prof. Dr. Michael Schratz,
Universität Innsbruck



Das IQES-Modell der integrierten Qualitäts- und Gesundheitsförderung

Nicht die Addition einzelner Qualitätsmerkmale führt zu einer besseren Schule (und auch nicht das Abhaken von Merkmalslisten), sondern ihr kumulatives Zusammenwirken («Schulethos»). Auch in guten Schulen ist das Ganze mehr als die Summe seiner Teile. Bei der Vielfalt an Qualitätsansprüchen und Verbesserungsrezepten, die heute an die Schulen herangetragen werden, haben Schulleitende und Lehrpersonen zunehmend Mühe, auch nur einigermaßen den Überblick zu behalten. Vielen fällt es schwer, die richtigen Ansatzpunkte für die Entwicklung der eigenen Schule zu finden: Wo sollen wir beginnen? Und wie sollen wir beginnen? Mit diesen und ähnlichen Fragen tun viele Schulen sich schwer. Und einige machen es sich mit solchen Fragen möglicherweise auch zu leicht: Sie umgehen kräfteaubende Diskussionen, indem sie einen ungeordneten Haufen von Vorstellungen aus den verschiedenen Gruppierungen des Kollegiums zum Schulprogramm erheben, ohne echte Prioritäten zu setzen. Die Folge: Das Schulprogramm ist reichhaltig, aber viele Schwerpunkte stehen unverbunden nebeneinander, ohne inneren Zusammenhang, ohne Möglichkeiten zur Synergie. Damit verbunden ist häufig ein ungesunder, letztlich wenig wirksamer Aktionismus – viele sind aktiv und setzen sich mit ihrem Engagement und ihrem guten Willen gegenseitig unter Druck.

Wer die Kräfte der eigenen Schule nicht verzetteln will, beschäftigt sich als Schulleiterin oder Schulleiter oder als Mitglied einer schulinternen Steuergruppe mit Vorteil mit jenen Ansatzpunkten, welche die größte Hebelwirkung für die Verbesserung von Schule und Unterricht versprechen. «Gibt es Kernpunkte, die zum Ausdruck bringen, was in einer guten und belasteten Schule wirklich los ist?» – so leitet der Bildungsforscher Helmut Fend ein Buchkapitel 3 ein, in dem er Ergebnisse der Schulqualitätsforschung mit dem Ziel analysiert, «die strategisch wichtigen Punkte» zu identifizieren. Wer Schulentwicklung ressourcenschonend voranbringen will, der braucht praxiserprobte und wissenschaftlich abgestützte *Wirkungsmodelle*, die Schulen als Systeme verstehbar machen und die nicht einfach so tun, als ob Schulen mit ein paar rezepthaften Regeln und Techniken verbessert werden könnten. Gefragt sind Hinweise, die ein Denken und Handeln in Wirkungszusammenhängen unterstützen. Hinweise auf Antriebskräfte, die es – wenn sie richtig genutzt werden – Schulen erleichtern, länger auf einer «Welle des gemeinsamen Erfolgs zu reiten».

Gefragt sind mit anderen Worten mehrperspektivische Bilder einer guten Praxis, in denen sich Menschen wiedererkennen können (und nicht simple Ursache-Wirkung-Zuordnungen). Reichhaltige kollektive Lösungsmuster, die Mut machen, sind das Erfordernis der Stunde – nicht nur im Schulbereich!

Gute Schulen sind erfolgreich in drei Grunddimensionen: Sie stärken das Wohlbefinden und die Gesundheit der Lehrenden und Lernenden, sie zeichnen sich durch eine gute Qualität der Lernens, des Unterrichtens und der Schulprozesse aus, und sie führen zu guten Lern- und Arbeitsergebnissen der Beteiligten.

Selbstgesteuertes und kooperatives Lernen als Entlastungsfaktor

Wer Lernenden zu mehr Erfolg verhelfen will, muss sie dafür qualifizieren, mehr Eigenverantwortung für ihr Lernen zu übernehmen, sich besser in ihren Leistungen und ihrem Lernverhalten einschätzen und selbst regulieren zu können. Das ist der entscheidende Punkt: Wenn Schülerinnen und Schüler selbstständiger arbeiten und lernen, bringt dies für die Lehrperson große Vorteile mit sich.

Unterricht wirksam gestalten

Innovative Schulen haben in den letzten Jahren die wachsende Bedeutung des Wissens über die Lernprozesse von Schülerinnen und Schülern erkannt. Sie haben damit begonnen, in Qualitätsgruppen und Unterrichtsteams systematisch den Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen den Lehrpersonen zu pflegen. Diese professionellen Lerngemeinschaften befassen sich mit der Frage, wie Schülerinnen und Schüler lernen und welche unterrichtlichen Faktoren ihnen helfen, dabei erfolgreicher und effektiver zu sein. Lehrerinnen und Lehrer, die in solchen Lerngemeinschaften arbeiten, vermögen einander fachlich und sozial zu unterstützen. Und sie machen dabei eine Schlüsselerfahrung: die Erfahrung, gemeinsam etwas bewirken zu können. Diese Erfahrung der eigenen Wirksamkeit als Lehrperson ist eine der wichtigsten Faktoren für eine gesunderhaltende Berufspraxis.



Das IQES-Qualitätshandbuch besteht aus 2 Teilbänden.

Band 1 beschreibt praxiserprobte Schritte zur guten, gesunden Schule/Gesundheits-fördernden Schule.



Sie finden hier die zentralen Wirkfaktoren eines ganzheitlichen Qualitätsmodells, das Gesundheitsförderung und Qualitätsentwicklung miteinander verknüpft.

Die zehn Elemente sind darauf ausgerichtet, die Kräfte und beschränkten Arbeitsressourcen der Lehrpersonen auf ihren Kernauftrag zu konzentrieren: auf eine effektive und nachhaltige Förderung der Lernprozesse und -ergebnisse der Schülerinnen und Schüler.

Die 10 Elemente wirksamer gesundheitsfördernder Schulen

Element 1: Unterrichtsentwicklung in Qualitätsgruppen und Unterrichtsteams

Q-Gruppen bzw. Unterrichtsteams sind kollegiale Lerngemeinschaften, die die Qualität der eigenen Arbeit verbessern und Feedback als Mittel des persönlichen Lernens nutzen wollen. Erstrangiges Ziel von Q-Gruppen ist es, das Lernen von Schülerinnen und Schülern besser zu verstehen und sich mit dem eigenen Unterricht kritisch-konstruktiv auseinanderzusetzen.

Element 2: Kooperatives Lernen in Lehrer- und Schülertrainings

Ziel des kooperativen Lernens ist die Erweiterung und Vertiefung der Methodenkompetenz von Lehrerinnen und Lehrern und von Schülerinnen und Schülern. Die Lehrpersonen lernen handlungs- und transferorientiert. In periodischen schulinternen Weiterbildungen lernen sie Methoden und Instrumente kennen, die sie dann in der Arbeit mit den Schülerinnen und Schülern im Unterricht einsetzen und erproben.

Element 3: Schülerkompetenzen ganzheitlich fördern und beurteilen

Wichtigster Bezugspunkt für ein unterrichtszentriertes Qualitätsmanagement sind die Lernprozesse und Lernergebnisse der Schülerinnen und Schüler. Eine Schule, die an einem nachhaltigen Lernen ihrer Schülerinnen und Schüler interessiert ist, wird deshalb in ihrem Schulprogramm Schwerpunkte setzen, die eine systematische Förderung und Beurteilung der Kompetenzen von Lernenden zum zentralen Bezugspunkt der Qualitätsentwicklung machen. Ausgehend von einem erweiterten Leistungsbegriff, werden Fachkompetenzen und überfachliche Kompetenzen gefördert. Dem systematischen Aufbau von Lernkompetenzen auf Seiten der Lernenden kommt dabei ein zentraler Stellenwert zu.

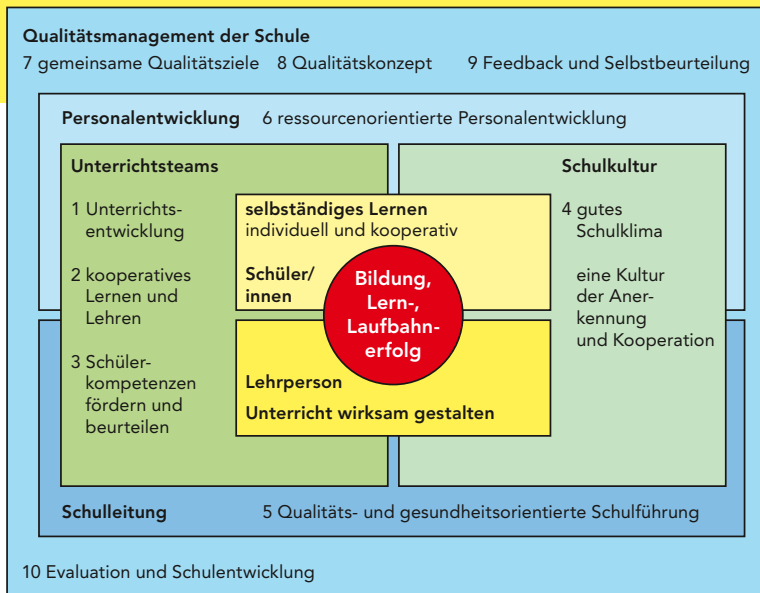
Element 4: Gutes Schulklima – eine Kultur der Anerkennung und Kooperation

Ein gutes Schulklima ist das Fundament einer guten gesunden Schule. Diese pflegen im Alltag eine Kultur der gegenseitigen Anerkennung und des Respekts, in der die Menschen sich selbst und andere achten. Sie begegnen der Heterogenität in der Schülerschaft mit einer Pädagogik der Vielfalt.

Element 5: Wirksame Schulleitung

Qualitäts- und Gesundheitsförderung ist eine Aufgabe der Schulleitung, wie es auch eine Gemeinschafts- und eine individuelle Aufgabe der Lehrpersonen ist. Ihr Führungshandeln ist auf einige wenige, aber zentrale Schlüsselaufgaben einer wirksamen qualitäts- und gesundheitsfördernden Schulführung ausgerichtet:





Element 9: Feedback und Selbstbeurteilung

Lehrerinnen und Lehrer reflektieren regelmäßig ihre pädagogische Arbeit. Sie holen dafür Feedbacks von Schülerinnen und Schülern, Kolleginnen und Kollegen sowie Eltern ein. Die Rückmeldungen helfen, sich Stärken und Schwächen des eigenen Handelns bewusst zu machen und die pädagogische Praxis zu optimieren.

- ▶ für Ziele sorgen,
- ▶ organisieren,
- ▶ entscheiden,
- ▶ Qualität beurteilen und fördern,
- ▶ die Selbstentwicklung von Menschen fördern und unterstützen.

Element 10: Evaluation und Qualitätsentwicklung der Schule

Die Schule selbst evaluiert periodisch die Qualität des Unterrichtes und des Schullebens. Sie überprüft die Qualität anhand der eigenen (im Leitbild verankerten) Ansprüche und anhand anerkannter schulübergreifender Q-Standards. Jährliche Standortbestimmungen gewährleisten, dass die Evaluation der eigenen Arbeit und von deren Wirkungen (auf Lernende und Lehrpersonen) einfließen können in die Planung der Aktivitäten des folgenden Schuljahres.

Element 6: Ressourcenorientierte Personalentwicklung

Die Schulleitung fördert einen schrittweisen Aufbau von Unterrichtsteams in der eigenen Schule. Sie sieht die Bildung von kooperativen Lern- und Arbeitsgemeinschaften als einen wirkungsvollen Ansatz zur Personalentwicklung und als starke Strategie zur Verbesserung von Schule und Unterricht.

Element 7: Qualitätsziele

Lehrpersonen und Schulleitung schaffen sich mit gemeinsamen Qualitätszielen einen Zielhorizont, der Orientierung und Verbindlichkeit gibt und eine Kräfte sparende Bündelung der Aktivitäten möglich macht.

Element 8: Qualitätskonzept

Die Schule legt im schuleigenen Qualitätskonzept geeignete Regelungen und Vereinbarungen fest. Ein periodisch aktualisiertes Qualitätshandbuch gewährleistet, dass wichtige Ergebnisse dokumentiert werden und Verfahren und Instrumente für alle verfügbar und zugänglich sind.

Salutogene Unterrichtsentwicklung durch Kooperatives Lernen

Das gemeinsame Kooperative Lernen im Kollegium und in Unterrichtsteams ist eine kluge Strategie, die schulinterne Weiterbildung und eine gesundheitsförderliche Unterrichtsentwicklung miteinander verknüpft.

Lehrpersonen erproben an pädagogischen Tagungen handlungsorientiert Methoden des Kooperativen Lernens, die sie für ihre Arbeit in Steuergruppen, Q-Gruppen und/oder Unterrichtsteams nutzen werden. Sie können in Workshops die Wirksamkeit und den konkreten Einsatz von Methoden erproben und persönlich erleben. Durch dieses exemplarische Tun gewinnen sie ganz konkrete Hinweise, wie sie dieselben Methoden in angepasster Weise auch in ihrem eigenen Unterricht einsetzen können. Das Bestechende an diesem Ansatz: Die Qualifizierung von Lehrpersonen und von Schülerinnen und Schülern werden eng verzahnt.

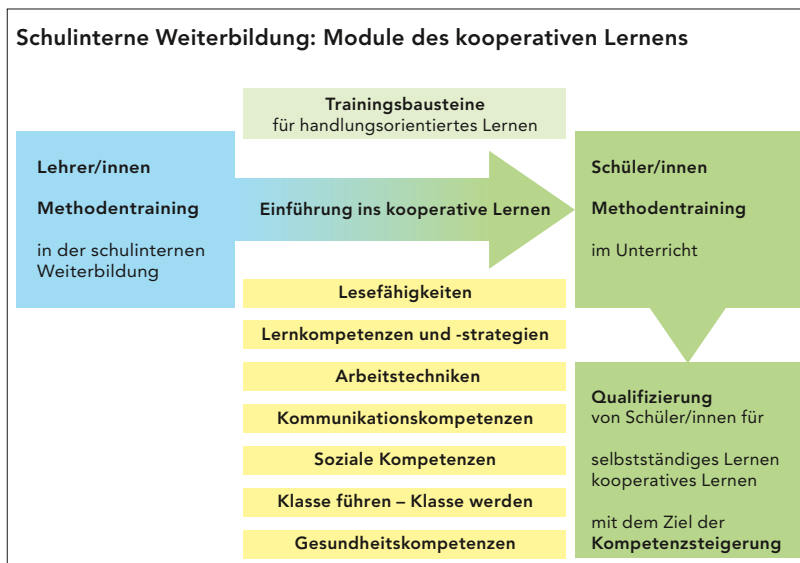
Das gemeinsame kooperative Lernen und Lehren steht im Vordergrund. Der Aufwand für den späteren Transfer



in den eigenen Unterricht verringert sich, da an eigene Erfahrungen mit bestimmten Methoden angeknüpft wird und Materialien genutzt werden können, die an der schulinternen Weiterbildung praxisnah und umsetzungsorientiert eingeführt wurden.

Das Kooperative Lehren ist auch deswegen eine effektive salutogene Strategie, weil es praxiserprobte Antworten liefert, wie Lehrpersonen entlastet werden können:

- ▶ Eine schrittweise Einführung kooperativer Lernformen führt zu *mehr Lernerfolgen für alle Schüler/innen*. Sie fördert positive zwischen-menschliche Beziehungen und trägt wesentlich zu einem guten Lernklima in der Klasse bei.
- ▶ Gelingende Lernprozesse fördern das *Selbstwertgefühl der Schülerinnen und Schüler*, ihre Selbstdisziplin und ihr Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten. Das psychische Wohlbefinden wird gestärkt und damit letztlich auch die Gesundheitsqualität der Schule als gemeinsamer Lern- und Arbeitsort.
- ▶ Wenn Schülerinnen und Schüler mit der Zeit *selbstständiger lernen und arbeiten*, entlastet dies die Lehrperson vom Dauerstress des ständigen Geben-müssens. Kooperatives Lernen ist eine professionelle Antwort auf die alte Frage von Comenius: «Wie können Lehrende weniger lehren und gleichzeitig die Lernenden mehr lernen?» (Johann Amos Comenius: Große Didaktik (1657).
- ▶ Kooperatives Lernen leitet zu einem erfolgreichen selbstständigen Arbeiten an. Schüler/innen gewinnen zunehmend *mehr Souveränität darin, ihr eigenes Lernen zu steuern*. Je mehr methodische, fachliche, soziale und Selbstkompetenzen sie durch ein systematisches Üben erwerben, desto weniger direkte Unterweisung, Unterstützung oder Beaufsichtigung durch die Lehrpersonen brauchen sie.
- ▶ Kooperatives Lernen fördert eine positivere Haltung der Schülerinnen und Schüler gegenüber ihren Lehrpersonen, Schulleitenden und anderem Schulpersonal und schafft eine positivere Haltung der Lehrkräfte gegenüber ihren Schüler/innen.



- ▶ Kooperatives Lernen schafft eine *Atmosphäre der Kooperation* und schulweiten Hilfe. Schüler/innen entwickeln *Verantwortung füreinander*. Kooperatives Lernen hat positive Effekte auf das Schulklima und die Integrationskraft der Schule.
- ▶ Kooperatives Lernen fördert positive Beziehungen zwischen Kindern und Jugendlichen unterschiedlicher kultureller und sozialer Herkunft.

Vierzig Qualitätsbereiche guter gesunder Schulen

Der zweite Teilband des IQES-Qualitätshandbuchs beschreibt 40 Qualitätsbereiche guter gesundheitsbewusster Schulen.

Hier finden Lehrerinnen und Lehrer die ihnen vertrauten Begriffe wieder:

Klassenführung, individuelle Förderung, Leistungsbewertung, Partizipation, um nur einige der 40 Qualitätsbereiche zu nennen, die mit Schlüsselindikatoren operationalisiert und mit Umsetzungsideen, Praxisbeispielen und zusätzlichen Unterstützungsinformationen angereichert sind. Sie fordern geradezu heraus, die eigene Schulpraxis zu überdenken und zu überarbeiten!

Das Qualitätstableau (Q-Tableau) umfasst acht Dimensionen, die insgesamt beschreiben, was Schulqualität



im Sinne des ganzheitlichen Ansatzes einer integrierten Qualitäts- und Gesundheitsförderung ist.

Die erste Dimension, «*Schule als Lebens- und Erfahrungsraum*», fokussiert auf den Ort, wo die Lehrpersonen und die Schülerinnen und Schüler einen großen Teil ihrer Zeit verbringen. Hier werden die Bedingungen und Ressourcen skizziert, die ein produktives Lernen und Arbeiten fördern und unterstützen.

In der zweiten Dimension steht das im Zentrum, was gemeinhin als «Kerngeschäft» der Schule bezeichnet wird, der «*Unterricht*» und seine Gestaltungselemente: Lehr- und Lernarrangements, Beurteilungsformen, Klassenführung und Lernbegleitung.

In der dritten Dimension führen wir als eigenständige Kategorie die «*Bildungs- und Lernprozesse*» der Schülerinnen und Schüler auf. Wenn Unterricht die Kernaufgabe der Lehrpersonen ist, so kann Lernen als die Kernaufgabe der Schülerinnen und Schüler bezeichnet werden. Für den Lernerfolg entscheidend ist die von den einzelnen Lernenden erfasste Qualität des eigenen Lernprozesses.

Die vierte Dimension beschreibt «*Schulkultur und Schulklima*», also die Art und Weise, wie Arbeit verteilt wird, wie miteinander umgegangen wird und welche Chancen



die Beteiligten haben, an Arbeits- und Lerngemeinschaften als eigenständige Individuen mitzuwirken.

In der fünften Dimension, «*Schulführung*», werden wichtige Qualitätsbereiche skizziert, welche die durch Studien belegte hohe Bedeutung einer guten Schulleitung für Gesundheit und Qualität untermauern.

Die sechste Dimension, «*Professionalität und Personalentwicklung*», führt die Prozesse und Strukturen auf, welche die Fähigkeit und Bereitschaft der Lehrpersonen zum berufsbezogenen lebenslangen Lernen stärken und erhalten können. Wer Schulqualität fordert, muss die Professionalität und Gesundheit der Lehrpersonen fördern. Denn guter Unterricht «lebt» von guten und motivierten Lehrpersonen.

Q-Tableau gute und gesunde Schulen

Lebensraum 1	Unterricht 2	Lernen 3	Schulklima 4	Schulführung 5	Personalentwicklung 6	Qualitätsmanagement 7	Wirkungen 8
Gesundheitsstatus L + S	Schulprogramm GF + Prävention	Selbst-reguliertes gesundes Lernen	Schulgemeinschaft	Pädagogische Leadership	Zielgerichtete Personalentwicklung	Qualitätsziele	Bildungs- und Erziehungsauftrag
Lernräume	Unterrichtsgestaltung	Kooperatives Lernen	Feedback-Kultur	Kluge Aufgabenteilung	Weiterentwicklung von Kompetenzen	Steuerung der Q-Prozesse	Kompetenzen
Tagesstrukturen	Klassenführung	Lernen mit allen Sinnen	Kooperation und Teamarbeit	Entscheidungsprozesse	Ressourcenmanagement	Individual-Feedback	Schul- und Laufbahnerfolg
Arbeitsbedingungen	Lernbegleitung	Bedürfnisorientierung	Partizipation der Eltern und Schüler/Innen	Schulorganisation	Erkennen Q-Defizite u. soziale Unterstützung	Schulentwicklung, Evaluation	Zufriedenheit der Anspruchsberechtigten
GF Kooperation mit externen Partner	GF Kurse und Programme	individuelle Betreuung	GF Schulklima	GF als Führungsaufgabe	betriebliche Gesundheitsförderung	QM der GF und Prävention	Gesundheit und Wohlbefinden



Die siebte Dimension umfasst das «Qualitätsmanagement» einer Schule. Hier werden die wichtigsten Elemente einer systematischen Qualitätsförderung beschrieben: gemeinsam vereinbarte Qualitätsansprüche, der Aufbau einer Feedbackkultur, Schulentwicklung, interne Evaluation und Steuerung der Qualitätsprozesse.

Die achte Dimension bezieht sich auf die «Wirkungen und Ergebnisse der Schule». Der Erfolg einer Schule bemisst sich wesentlich an ihren pädagogischen Wirkungen: an den Lernergebnissen der Schülerinnen und Schüler und an ihrem Bildungserfolg, an den erworbenen Fachkompetenzen und Schlüsselqualifikationen, an der Persönlichkeitsbildung, der Schulzufriedenheit und an ihrem Wohlbefinden.

Getreu unserem Qualitätsmodell einer integrierten Qualitäts- und Gesundheitsförderung führen wir «Gesundheitsförderung» nicht als eigene Dimension auf, sondern siedeln sie als Querschnittsaufgabe in allen acht Qualitätsdimensionen an. Gesundheitsbewusstes Handeln ist für eine so belastungsintensive Organisation wie die Schule unverzichtbar. Das gilt in einem mehr oder weniger unmittelbaren Sinn für jeden einzelnen der vierzig Qualitätsbereiche. Um ihren Beitrag für eine nachhaltig gute und wirksame als Basis jeder Qualitätsdimension – einen eigenen Qualitätsbereich aufgeführt, der im engeren Sinn mit Gesundheitsförderung verknüpft ist.

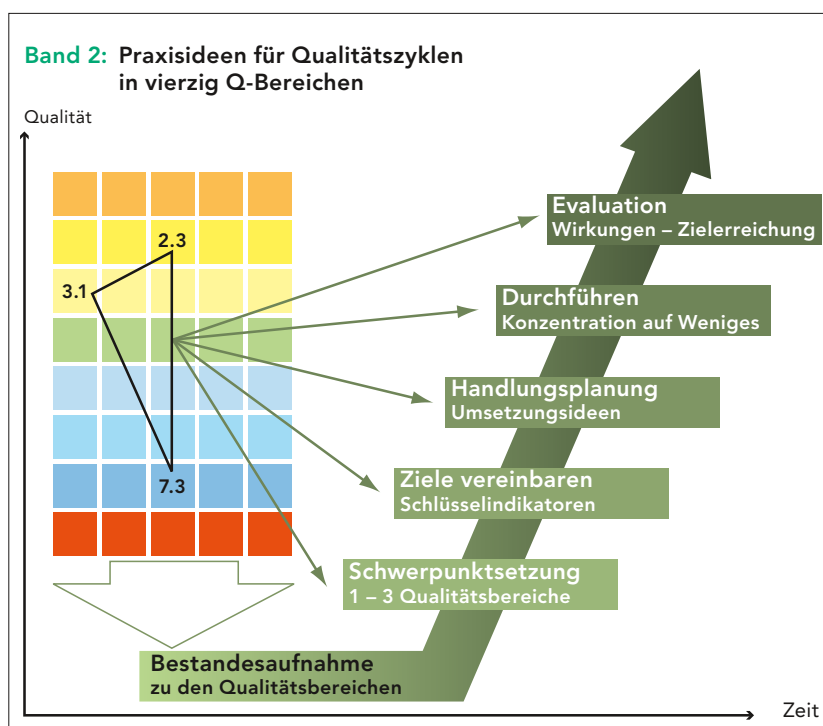
Schritte des Qualitätszyklus:

1. Eine Schule kann eine umfassende *Bestandsaufnahme* zu den Qualitätsbereichen einer guten gesunden Schule/gesundheitsfördernden Schule vornehmen. Oder sie kann ein paar wenige Qualitätsbereiche auswählen und hier eine vertiefende Fokusevaluation durchführen.
2. Auf der Grundlage dieser Standortbestimmung kann sie *Schwerpunkte setzen* und sich auf einen bis drei Qualitätsbereiche konzentrieren, in denen sie Verbesserungen erzielen will.
3. Sie legt mithilfe der beschriebenen Schlüsselindikatoren eigene *Qualitätsziele* fest.
4. In der darauffolgenden Handlungsplanung kann sich die Schule an Umsetzungsideen, Links und Literaturtipps orientieren, die Beispiele guter Praxis beschreiben.
5. Bei der Durchführung wird sie sich auf Weniges und Wesentliches konzentrieren und im Bedarfsfall externe Unterstützung (Weiterbildung, Beratung u. a.) beziehen.

Schulen setzen Schwerpunkte in den Qualitätsbereichen

Mithilfe des zweiten Teils des Handbuchs können interessierte Schulen regelmäßige Standortbestimmungen und qualitätsorientierte Selbstevaluationen durchführen. Je nach Situation und Interesse der Schule können Evaluationsthematik und Zweck der Evaluation variieren:

- Überprüfung von Leistungen und Wirkungen in einem ausgewählten Qualitätsbereich,
- Feststellen des Veränderungsbedarfs bzw. bereits erreichter Veränderungen durch Entwicklungsprojekte (Vergleich: vorher – nachher).



- ▶ mehr über die Wirkungen von bestimmten Lehr- und Lernsettings wissen,
- ▶ erfahren, welche ihrer Verhaltensweisen von anderen als förderlich erlebt werden
- ▶ Hinweise zur Optimierung und Verbesserung der eigenen Unterrichtspraxis gewinnen.

Feedback fördert eine realistische Berufsauffassung

Voraussetzung einer professionellen und gesundheitserhaltenden Berufspraxis ist ein bewusster Umgang aller an der Schule beteiligten Personen mit

- ▶ den Zielen und Werten ihrer Arbeit
- ▶ dem ihnen übertragenen Auftrag
- ▶ den an sie gestellten Erwartungen und den Wirkungen des eigenen Handelns.

Wie gut die gesetzten Ziele erreicht, der Auftrag erfüllt und die Erwartungen befriedigt wurden, sollte regelmäßig reflektiert werden. Dabei gilt es, auch die Sichtweisen von Schülerinnen und Schülern, Eltern oder anderen Schulpartnern einzubeziehen. Lehrpersonen und Schulleitungen erhalten so

- ▶ Rückmeldungen zu ihrer Arbeit,
- ▶ Anerkennung ihrer Stärken und Leistungen,
- ▶ Aufschluss über Verbesserungsmöglichkeiten und Hinweise auf sich verändernde Aufgabenfelder

Feedback ist gesundheitsförderlich

Eine Untersuchung³ zu den Wirkungen von Feedback auf die einzelnen Lehrpersonen zeigt, wie wichtig der Aufbau einer schulinternen Feedbackkultur gerade auch für die Gesunderhaltung im Beruf ist. Die untersuchten Lehrpersonen, die in ihre Berufspraxis ein regelmäßiges Feedbacknehmen und -geben integriert haben, berichten von

³ Studie: Esther Enns/Roland Rüegg/Birgit Schindler/Peter Strahm: *Lehren und Lernen im Tandem. Porträt eines partnerschaftlichen Fortbildungssystems*. Zentralstelle für Lehrerinnen- und Lehrerfortbildung Kanton Bern (Bern 2002).

⁴ Zitiert aus www.IQESonline.net/Wozu-Feedback



folgendem persönlichen Gewinn:

- ▶ Gefühl, als Lehrperson bestärkt zu werden – Gewinn an Sicherheit
- ▶ Relativieren der eigenen Schwächen und Stärken
- ▶ Anerkennung und Bestätigung
- ▶ Abbau von Stressfaktoren – Gefühl der Selbstwirksamkeit
- ▶ Verbesserung des Schulklimas⁴

IQES online – Die Schulqualitätsplattform



www.IQESonline.net

ist die Plattform für gute und gesunde Schulen und solche, die es werden wollen. Die Website bietet für registrierte Benutzer bewährte Feedback- und Evaluationsinstrumente, Praxismaterialien und Methodenkoffer für einen schüleraktivierenden Unterricht.

Feedback und interne Evaluation: Vielen Schulen fehlen die Werkzeuge und die Zeit, eigene Evaluationsinstrumente zu entwickeln, schriftliche Befragungen durchzuführen, die Daten einzugeben und zu analysieren. IQES online bietet hier eine Aufwand schonende und profes-



sionelle Alternative. Lehrpersonen und Schulen können das Angebot nutzen, um gezielt Feedbacks zum Unterricht, zu den Wirkungen des Unterrichts und zur Qualität der Schule zu erhalten. Die Daten werden graphisch zu Qualitätsprofilen aufbereitet und enthalten Hinweise für Verbesserungspotenziale.

Nutzen für die Schulen: Mit IQES online können Schulen eine bedarfsgerechte und gezielte Selbstevaluation der Unterrichts- und Schulqualität durchführen. Die zur Verfügung gestellten Erhebungsinstrumente sind so konzipiert, dass mit ihnen nach erwiesenermaßen wirksamen Einflussgrößen guter gesunder Schulen gefragt wird. Es werden keine unnötigen Daten erhoben, sondern nur solche, die Hinweise auf relevante Qualitätsfaktoren liefern. Das schont den Aufwand und unterstützt eine Entwicklung, die sich an den angepeilten Wirkungen orientiert. Lehrpersonen und Schulen gewinnen konkrete Ansatzpunkte, wo sie ihre Qualität in Speziellen pflegen, aufbauen bzw. sicherstellen können.

Entlastung für Schulen

Wer weiss, was zu guten Ergebnissen führt und was nicht, kann seine Ressourcen bündeln und auf eine gute und erfolgreiche Schule ausrichten. Gute Evaluationsinstrumente können somit markant zur Reduktion der Gesamtlast beitragen.

Mit IQES online können Schulen den mit der Durchführung von Evaluationen üblicherweise verbundenen Aufwand markant reduzieren. Sie können erprobte Evaluationsinstrumente nutzen und Befragungen auf effiziente und unkomplizierte Weise durchführen (mit Internet- und/oder Papier-Fragebogen).

Schule IQES Teilstrasse

Sinn und Nutzen der Schul- und Qualitätsentwicklungs-Aktivitäten / Ziele und Massnahmen

	Die Aussage trifft...					Verbesserung ist...				
	gar nicht	etwas	voll	keine	nicht	etwas	dringend	keine		
	zu	wenig	zu	genügend	zu	wenig	genügend	zu	wenig	genügend
1. Die Schul- und Qualitätsentwicklungs-Aktivitäten waren für mich sinnvoll.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
2. Individueller Nutzen: Ich persönlich habe von den Entwicklungsaktivitäten/Projekten profitiert.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
3. Nutzen für das Team: Das Team hat von den Entwicklungsaktivitäten/Projekten profitiert.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
4. Nutzen für die Schule: Die Schule hat von den Entwicklungsaktivitäten/Projekten profitiert.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
5. Nutzen für die Lernenden: Die Schülerinnen haben von den Entwicklungsaktivitäten/ Projekten profitiert.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

Ergebnisbericht Schule IQES Teilstrasse

SchülerInnen-Befragung zur Unterrichtsqualität S01b

Die Tabelle zeigt die Items mit den fünf höchsten bzw. tiefsten Durchschnittswerten.

Item	Durchschnittswert	Standardabweichung
38	2,8	0,8
39	2,7	0,8
21	2,7	0,8
26	2,7	0,8
12	2,7	0,8

Das Wichtigste im Überblick

Die Tabelle zeigt die Items mit den fünf höchsten bzw. tiefsten Durchschnittswerten.

Item | Durchschnittswert | Standardabweichung

38 | 2,8 | 0,8

39 | 2,7 | 0,8

21 | 2,7 | 0,8

26 | 2,7 | 0,8

12 | 2,7 | 0,8

37 | 2,6 | 0,8

36 | 2,6 | 0,8

35 | 2,6 | 0,8

34 | 2,6 | 0,8

33 | 2,6 | 0,8

32 | 2,6 | 0,8

31 | 2,6 | 0,8

30 | 2,6 | 0,8

29 | 2,6 | 0,8

28 | 2,6 | 0,8

27 | 2,6 | 0,8

25 | 2,6 | 0,8

24 | 2,6 | 0,8

23 | 2,6 | 0,8

22 | 2,6 | 0,8

20 | 2,6 | 0,8

19 | 2,6 | 0,8

18 | 2,6 | 0,8

17 | 2,6 | 0,8

16 | 2,6 | 0,8

15 | 2,6 | 0,8

14 | 2,6 | 0,8

13 | 2,6 | 0,8

11 | 2,6 | 0,8

10 | 2,6 | 0,8

9 | 2,6 | 0,8

8 | 2,6 | 0,8

7 | 2,6 | 0,8

6 | 2,6 | 0,8

5 | 2,6 | 0,8

4 | 2,6 | 0,8

3 | 2,6 | 0,8

2 | 2,6 | 0,8

1 | 2,6 | 0,8

Qualitätsprofile guter und gesundheitsbewusster Schulen

Vielen Schulen fehlen oft die Werkzeuge und die Zeit, eigene Evaluationsinstrumente zu entwickeln, schriftliche Befragungen durchzuführen, die Daten einzugeben und zu analysieren.

IQES online bietet hier eine Aufwand schonende Alternative. Die Daten werden graphisch zu Qualitätsprofilen aufbereitet und werden begleitet durch Interpretationshinweise.

Die Qualitätsprofile unterstützen die Schulen dabei, Ansatzpunkte für konkrete verbesserungen zu finden und sich ihrer Stärken und Ressourcen bewusst zu werden.

Bedürfnisgerechte Selbstevaluation

IQES online unterstützt bedürfnisgerechte interne Evaluationen. Schulen können

- ▶ bestehende Fragebogen mit schuleigenen Fragen ergänzen
- ▶ aus einem Pool von Items einen Fragebogen selber zusammenstellen oder
- ▶ selbständig einen Fragebogen erstellen.



Ein Werkzeugkoffer für die Praxis

IQES online stellt den Schulen einen modularen Werkzeugkoffer für die Praxis zur Verfügung:

- ▶ *kombinierbare Instrumente* für die Schulevaluation, das Feedback und die Selbsteinschätzung von Lehrpersonen
- ▶ *Instrumente zum gleichen Thema*, um die Perspektiven von Lehrenden, Lernenden und Eltern erheben zu können.
- ▶ *Angepasste Instrumente*, die auf *verschiedenen Schulstufen* einsetzbar sind
- ▶ *Quantitative und qualitative Instrumente* (Fragebogen, Unterrichtsbeobachtungsbogen, Interviewleitfaden, dialogische Instrumente, Kurzfeedbackformen u. a.).

Qualitätsbereiche	Evaluationsinstrumente für Schulen	Feedback- und Reflexionsinstrumente für Lehrpersonen
Unterricht und Lernen	Fachübergreifende Unterrichtsqualität	Schüler/innen-Feedback
	Unterrichtsqualität in den Kernfächern Deutsch, Englisch bzw. Mathematik	Unterrichtshospitation
	Klassenführung	Kollegialfeedback
	Lernkompetenzen/Unterrichtswirkungen	<i>weitere Themen (siehe linke Spalte)</i>
	Kooperatives Lernen	
Lebensraum Schule und Schulklima	Schulhauskultur und Schulklima	Klassenklima
	Qualität von Tagesschul- und Betreuungsangeboten	Elternfeedback
	Gesundheitsfördernde Schule	
	Früherkennung von Gewalt und Gefährdungen	<i>weitere Themen (siehe linke Spalte)</i>
Kooperation und Partizipation	Zusammenarbeit Schule und Eltern	Standortbestimmung zur Teamentwicklung
	Schülerpartizipation	<i>weitere Themen (siehe linke Spalte)</i>
	Integration und besondere Massnahmen	
	Zusammenarbeit in Unterrichtsteams	
Schulführung – Personalentwicklung Qualitätsmanagement	Jahresauswertung der Schule	Auswertung von Q-Projekten
	Schulleitungs-Evaluation	<i>weitere Themen (siehe linke Spalte)</i>
	Wirkung der Unterrichtsentwicklung	



Eine Internetbibliothek zur Praxis guter gesundheitsfördernder Schulen

Die IQES online- Bibliothek bietet Downloads zu folgenden Themen an:

- ▶ Instrumente und Praxisbeispiele für die Personalführung, Personalentwicklung und Gesundheitsförderung
- ▶ Instrumente und Praxisbeispiele für das schulinterne Qualitätsmanagement
- ▶ Methoden für die Unterrichtsentwicklung (z.B. Methodenkoffer Kooperatives Lernen bzw. Visualisierung im Unterricht).
- ▶ Handreichungen, Beispiele guter Praxis und Fachartikel der Partnerinstitutionen des IQES-Netzwerks

Gerold Brägger und Norbert Posse

The screenshot shows the IQES online library interface. At the top, there is a navigation menu with links like 'Home', 'Über uns', 'Schulen', 'Lehrpersonen', 'IQES-Modell', 'Partner', 'Abos', 'Bibliothek', and 'Evaluationscenter'. Below the menu, there is a search bar and a list of documents. The 'Frisch ab Presse' section lists several documents, including 'Abweichtlich Fehler einbauen', 'Aktive Lernzeit optimieren', and 'Alle einbezählen - das geht!'. The right sidebar contains 'Themen im Fokus' and 'Häufige Fragen' sections.

HESSEN



Hessisches Kultusministerium

Luisenplatz 10
65185 Wiesbaden

www.kultusministerium.hessen.de

