

## 6.2 Weiterentwicklung beruflicher Kompetenzen

### Begründung

Die in Teil A beschriebene ressourcenorientierte Personalentwicklung (□ A 3.6) will gezielt ausgewählte Ressourcen des Lehrberufs erhalten und aufbauen: Personalentwicklung will insbesondere Lehrpersonen darin stärken, die wichtigsten Anforderungen ihres Berufs kompetent zu bewältigen. Deshalb sollen *berufliche Schlüsselkompetenzen* gefördert werden, die es Lehrerinnen und Lehrern erlauben, ihren Beruf – auch unter schwierigen Bedingungen – erfolgreich zu meistern und dabei gesund zu bleiben.

Wie wichtig es ist, Lehrpersonen für ihre anspruchsvoller gewordenen Aufgaben zu stärken, zeigt die arbeitspsychologische Forschung, die Belastungsformen und den Umgang mit beruflichen Belastungen untersucht: Im Vergleich zu anderen Berufen (nach Schaarschmidt, s. u., Quellen) ist das Bild bei den Lehrberufen nicht besonders günstig:

- Nur für 17 Prozent der untersuchten Lehrerinnen und Lehrer trifft das *Bewältigungsmuster G* zu (= Gesundheit: berufliches Engagement, ausgeprägte Widerstandsfähigkeit gegenüber Belastungen, positives Lebensgefühl).
- 23 Prozent der Lehrpersonen werden dem *Muster S* zugerechnet (= Schonung: ausgeprägte Schonungstendenz gegenüber beruflichen Anforderungen).

Die restlichen 59 Prozent fallen mit ihrem beruflichen Verhalten in die beiden Risikomuster:

- 30 Prozent in das *Muster A* (Überhöhtes Engagement, Selbstüberforderung, verminderte Widerstandsfähigkeit),
- 29 Prozent in das *Muster B* (Resignation, verminderte Belastbarkeit, reduziertes Arbeitsengagement).

Eine systematische Weiterentwicklung beruflicher Kompetenzen ist eine der stärksten Strategien, um die Belastbarkeit und Widerstandsfähigkeit von Lehrerinnen und Lehrern zu verbessern.

### 6.2.1 Kompetenzen für eine erfolgreiche Berufspraxis weiterentwickeln

#### QM 6.2.1

#### Weiterentwicklung beruflicher Kompetenzen

Personalentwicklung ist darauf ausgerichtet, die für eine erfolgreiche und gesundheitserhaltende Berufspraxis bedeutsamen Kernkompetenzen von Lehrerinnen und Lehrern zu fördern. Die Schule hat sich darüber verständigt, welche Kompetenzen mit Weiterbildungen und Trainings längerfristig aufgebaut und gestärkt werden sollen.

## Schlüsselindikatoren

<b>Professionelles Handeln der Schulleitung und der Lehrpersonen</b>		1	2	3	4
Selbstreflexive Berufs- praxis und das persönliche Streben nach Qualitäts- verbesserung	Lehrerinnen und Lehrer nutzen die Möglichkeiten im Unterricht, Schul- alltag und außerhalb der Schule, um systematisch über ihre Berufspraxis nachzudenken – mit dem Ziel der persönlichen Qualitätsverbesserung.				
	Lehrpersonen holen Feedback ein, um die Wirkungen ihres unterricht- lichen und pädagogischen Handelns besser zu verstehen.				
Fachliche und didak- tische Kompetenzen	Lehrpersonen sind bestrebt, sich fachlich und methodisch-didaktisch laufend weiterzubilden.				
Lernkompetenzen	Lehrpersonen verstehen sich als Expertinnen und Experten für das Lernen und kennen eigene und fremde Lernstrategien und Lernstile.				
Sozialkompetenzen	Lehrpersonen verstehen es, Lerngruppen zu führen und in professionellen Lern- und Arbeitsgemeinschaften mitzuarbeiten.				
Selbstkompetenzen	Lehrpersonen lernen, mit Belastungen produktiv umzugehen, sie erweitern ihre Fähigkeiten, Stress zu bewältigen und sich selbst zu organisieren.				
<i>Eigene Qualitätsziele:</i>					

<b>Schule</b>		1	2	3	4
Schwerpunkt: Kompetenzentwicklung	Für bedeutsame pädagogische Handlungsfelder werden Kompetenzen gezielt weiterentwickelt, z.B. in den Bereichen Sprachförderung, Förderdi- agnostik, E-Learning, Klassenführung.				
Rahmenbedingungen	Es gibt in der Schule und außerhalb Möglichkeiten, Lehrerverhalten im geschützten Raum zu reflektieren.				
Umsetzung in der Schule	Gegenseitige Unterrichtsbesuche sind möglich und erwünscht.				
	Es gibt Zeitgefäße zur systematischen Reflexion über pädagogische Fragen.				
	Informationen über professionelles Handeln stehen zur Verfügung.				
	In Fortbildungen wird schwerpunktmäßig Lehrerhandeln trainiert und Lehrerverhalten thematisiert.				
	Rückmeldungen über pädagogische Erfahrungen und Erkenntnisse fließen ins Kollegium ein.				

Umsetzung im Unterricht	Schülerfeedback ist institutionalisiert.				
	Beratung zum Feedback wird angeboten.				
Institutionalisierung	Über Schwerpunkte im Kompetenzerwerb von Lehrenden und Lernenden wird im Kollegium Konsens hergestellt.				
	Alle Betroffenen werden an Entscheidungen beteiligt.				
	Die Schulleitung ermöglicht die Umsetzung von Beschlüssen, die selbstreflexives Handeln fördern.				
	Die pädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben das Recht und die Pflicht, sich regelmäßig und systematisch fortzubilden.				
	Sie tun dies im Rahmen der Unterrichtsplanung, des Schulprogramms und der Schulentwicklung.				
	Sie nehmen die Möglichkeit wahr, mit Institutionen zusammenzuarbeiten und so externe professionelle Kompetenzen zu nutzen.				
	Die Lehrkräfte werden beraten, gefördert und qualifiziert, Funktionen in der Schule zu übernehmen, in denen sie Steuerungs- und Führungstätigkeiten ausüben.				
	Die Lehrkräfte erweitern regelmäßig ihre fachlichen, pädagogischen und methodischen Kenntnisse durch Fachgespräche, schulinterne Weiterbildung, Besuch von externen Fortbildungen usw.				
	Die Lehrkräfte tauschen ihr Wissen untereinander aus und geben es kontinuierlich und systematisch in geeigneter Form an Kolleginnen und Kollegen weiter.				
	Die Weiterentwicklung der Professionalität der Lehrkräfte wird im Kollegium thematisiert und reflektiert.				
Die Selbstwirksamkeit der Lehrkräfte wird gestärkt hinsichtlich ihrer Fach-, Methoden-, Sozial-, Kommunikations-, Medien- und Beratungskompetenz.					
Kooperatives Lernen im Team	Es finden regelmäßige Konferenzen statt, insbesondere auf Fach- und Stufenebene (horizontale und vertikale Kooperation).				
	Es gibt ein schuleigenes Konzept zur Teamarbeit.				
	Es gibt Vereinbarungen für wechselseitige Hospitation im Unterricht mit anschließender Reflexion.				

Gegenseitige Hospitationen finden regelmäßig statt.				
Absprachen innerhalb des Kollegiums fördern die Zusammenarbeit im Hinblick auf die professionelle Weiterentwicklung.				
Die pädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter überprüfen gemeinsam die Prozesse und Ergebnisse ihrer Arbeit, tauschen Erfahrungen und Beobachtungen aus und werten diese aus.				
Es gibt Vereinbarungen für gemeinsames Unterrichten mit anschließender Reflexion.				
<i>Qualitätsziele der Schule:</i>				

<b>Rahmenbedingungen des Bildungssystems</b>		1	2	3	4
Gute Rahmenbedingungen	Schulen und Lehrpersonen können auf ein bedarfs- und bedürfnisgerechtes Unterstützungssystem zugreifen, dass sie kompetenzorientiert weiterqualifiziert.				
<i>Qualitätsziele des Bildungssystems:</i>					

**Ideen zur Umsetzung**

*Was sind Schlüsselkompetenzen des Lehrberufs?*

Wir haben in Teil A ausführlich die Kernkompetenzen guter Lehrpersonen beschrieben (□ A 1.4.3 «Kompetenzen als Basis für eine gesundheitserhaltende Berufspraxis» sowie □ A 3.6.3 «Ein Handlungsmodell ressourcenorientierter Personalentwicklung»). Nun wollen wir die Ergebnisse einer empirischen Untersuchung darstellen, die durch das *Department for Education and Skills* (DfES) in Großbritannien in Auftrag gegeben wurde. Ein Forschungsteam der Beratungsfirma Hay McBer (s. u., Quellen; dt. Übersetzung durch die Verf.) identifizierte in seiner Studie drei Schlüsselbereiche für effektives Unterrichten, die von den Lehrerinnen und Lehrern gesteuert werden können und signifikanten Einfluss auf den Lernfortschritt der Schülerinnen und Schüler (gemessen über ein Jahr) haben: Lehrkompetenzen (*teaching skills*), professionelle Merkmale (*professional skills*) und das Klassenklima (*classroom climate*).

**Lehrkompetenzen** (*teaching skills*)

**Hohe Erwartungen**

1. Ermutigt die Lehrperson ihre Schülerinnen und Schüler, sich an hohen Anforderungen zu messen in Bezug auf
  - Anstrengung?
  - Genauigkeit?
  - Qualität der Darstellung?
2. Differenziert die Lehrperson bei den Anforderungen, um alle Schülerinnen und Schüler ihrer Klasse angemessen zu fordern?
3. Variiert die Lehrperson ihre Motivationsstrategien je nach Schüler oder Schülerin?
4. Schafft die Lehrperson Möglichkeiten für die Schülerinnen und Schüler, Verantwortung für ihr eigenes Lernen zu übernehmen?
5. Bezieht die Lehrperson Schülererfahrungen und -ideen in ihre Unterrichtsgestaltung ein?

**Planung**

1. Liefert die Lehrperson zu Stundenbeginn eine klare Übersicht über den Ablauf und die Inhalte?
2. Hat die Lehrperson die für die Klasse notwendigen Materialien und Hilfsmittel vorbereitet?
3. Verknüpft die Lehrperson die Unterrichtsinhalte mit den Anforderungen des Lehrplans?
4. Fasst die Lehrperson das, was die Schülerinnen und Schüler während der Stunde gelernt haben, am Schluss zusammen?

**Methoden und Strategien**

1. Bezieht die Lehrperson alle Schülerinnen und Schüler in den Unterricht mit ein?
2. Nutzt die Lehrperson unterschiedliche Aktivierungs- und Lernmethoden?
3. Verwendet die Lehrperson Methoden, die dem Lehrplanstoff angemessen sind?
4. Beherrscht und verwendet die Lehrperson unterschiedliche Fragetechniken, um Wissen und Verstehen der Schülerinnen und Schüler zu prüfen?
5. Ermutigt die Lehrperson ihre Schülerinnen und Schüler, verschiedene Problemlösetechniken anzuwenden?
6. Gibt die Lehrperson klare Anweisungen und Erklärungen?
7. Haben Übungsphasen erkennbar die Funktionen, das Verstehen und die Leistung der Schüler zu verbessern?
8. Hört die Lehrperson ihren Schülerinnen und Schülern zu und antwortet sie ihnen?

**Leitung der Schülerinnen und Schüler Disziplin**

1. Schafft es die Lehrperson, dass die Schülerinnen und Schüler die Stunde über bei der Sache sind?
2. Korrigiert die Lehrperson störendes, negatives Verhalten sofort?
3. Lobt die Lehrperson gute Leistungen und Anstrengung?
4. Behandelt die Lehrperson die unterschiedlichen Kinder fair?
5. Behandelt die Lehrperson andere Personen (Kollegen, nicht pädagogisches Personal) gut?

**Zeit- und Ressourcenmanagement**

1. Strukturiert die Lehrperson so, dass sie die ihr zur Verfügung stehende Unterrichtszeit gut nutzt?
2. Beginnt und endet die Stunde pünktlich?
3. Werden angemessene Lernmittel eingesetzt, um die Lernchancen der Schülerinnen und Schüler zu erhöhen?
4. Hat die Lehrperson ein angemessenes Tempo?
5. Teilt die Lehrperson ihre Zeit fair unter den Schülern und Schülerinnen auf?

<b>Bewertung</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Legt die Lehrperson ihren Schwerpunkt auf <ul style="list-style-type: none"> <li>– Verstehen und Erfassen von Bedeutungen?</li> <li>– Faktenwissen?</li> <li>– Fähigkeiten und Fertigkeiten?</li> <li>– Anwendungen in realen Lebenssituationen?</li> </ul> </li> <li>2. Benutzt die Lehrperson Tests, Wettbewerbe usw., um das Verstehen zu überprüfen?</li> <li>3. Erkennt die Lehrperson falsche Vorstellungen und klärt sie?</li> <li>4. Ist offensichtlich, wann und wie schriftliche Schülerarbeiten bewertet werden?</li> <li>5. Ermutigt die Lehrperson die Schülerinnen und Schüler, es beim nächsten Mal besser zu machen?</li> </ol>
<b>Hausaufgaben</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Werden Hausaufgaben vorwiegend zur Konsolidierung oder Erweiterung des in der Stunde Erarbeiteten gestellt?</li> <li>2. Werden erteilte Hausaufgaben in der Stunde weiterverfolgt?</li> <li>3. Erklärt die Lehrperson, welche Lernziele die Schülerinnen und Schüler durch Hausaufgaben erreichen werden?</li> </ol>
<b>Arbeitszeitstruktur und Stundenverlauf</b>	<p>Insgesamt sorgen effektive Lehrpersonen dafür, dass über 90 Prozent der Schülerinnen und Schüler während der vollen Unterrichtszeit arbeiten, und ihre Stundenverläufe zeigen eine angemessene Balance von</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Interaktion zwischen allen Klassenmitgliedern,</li> <li>– Vortrag der Lehrperson,</li> <li>– individueller Schülerarbeit,</li> <li>– kooperativer Gruppenarbeit,</li> <li>– Klassenraummanagement,</li> <li>– Leistungsmessung und -bewertung.</li> </ul>
<b>Professionelle Merkmale</b> ( <i>professional characteristics</i> )	
<b>Professionelle Fähigkeiten</b>	<p><b>Fordern und unterstützen:</b> Die Selbstverpflichtung, alles nur Erdenkliche für jeden Schüler, jede Schülerin zu tun und alle zu befähigen, erfolgreich zu werden.</p> <p><b>Vertrauen:</b> Vertrauen in die Fähigkeit jedes und jeder Einzelnen (auch in die eigene Person), effektiv zu sein und Herausforderungen zu bewältigen.</p> <p><b>Vertrauen schaffen:</b> Konsistent und fair handeln, sein Wort halten.</p> <p><b>Respekt gegenüber anderen:</b> Der grundlegende Glaube daran, dass jeder Mensch zählt und Respekt verdient.</p>
<b>Denkfähigkeiten</b>	<p><b>Analytisches Denken:</b> Fähigkeit zu logischem und deduktivem Denken, Ursachen und Folgen erkennen können.</p> <p><b>Konzeptuelles Denken:</b> Fähigkeit, Strukturen zu erkennen und Verbindungen zu sehen – selbst bei großem Detailreichtum.</p>
<b>Planen und Erwartungen formulieren und setzen</b>	<p><b>Streben nach Verbesserung:</b> Nicht nachlassende Energie, herausfordernde Lernziele zu setzen und zu erreichen, für Schülerinnen und Schüler und für die Schule.</p> <p><b>Informationssuche:</b> Das Bedürfnis, immer mehr herauszufinden und zum Kern der Dinge vorzustoßen, intellektuelle Neugierde.</p> <p><b>Initiative:</b> Das Bedürfnis, rasch, antizipierend und präventiv zu handeln.</p>

**Leitung**

**Flexibilität:** Die Fähigkeit und der Wille, sich nach den Bedürfnissen der Situation zu richten und Vorgehensweisen zu verändern.

**Verantwortung übertragen:** Das Bedürfnis und die Fähigkeit, klare Erwartungen und Parameter für die Durchführung zu setzen und die Verantwortung bei den Durchführenden zu lassen.

**Managen von Schülern und Schülerinnen:** Das Bedürfnis und die Fähigkeit, den Schülerinnen und Schülern klare Direktiven zu geben und sie zu begeistern und zu motivieren.

**Leidenschaft für das Lernen:** Das Bedürfnis und die Fähigkeit, Schülerinnen und Schüler in ihrem Lernen zu unterstützen und ihnen zu helfen, ihr Selbstvertrauen und ihre Eigenständigkeit zu steigern.

**Beziehungen zu anderen**

**Einflussnahme:** Die Fähigkeit und das Bedürfnis, positive Ergebnisse durch Einflussnahme auf andere zu erzielen.

**Teamarbeit:** Die Fähigkeit, mit anderen zusammenzuarbeiten, um gemeinsame Ziele zu erreichen.

**Andere verstehen:** Das Bedürfnis und die Fähigkeit, sich in andere hineinzusetzen und zu verstehen, warum sie so handeln, wie sie handeln.

**Klassenklima** (*classroom climate*)

**Professionelle Fähigkeiten**

1. **Klarheit** über Ziel und Zweck einer Unterrichtsstunde, ihren Zusammenhang mit einem übergeordneten Thema und Zielvorstellungen der Schule.

2. **Ordnung** im Klassenraum, in dem Disziplin, Ordnung und zivilisiertes Verhalten aufrechterhalten werden.

3. Klare **Standardsetzung** für das Schülerverhalten und für die Schülerleistungsbereitschaft, bei klarer Fokussierung auf eher höhere als minimale Standards.

4. **Fairness:** Fehlende Bevorzugung Einzelner, konsistente Verbindung zwischen gezeigter Leistung und Belohnung im Klassenraum.

5. **Partizipation:** Die Gelegenheit für mannigfaltige Schüleraktivität geben: Diskussionen, Fragen, Materialherausgabe oder ähnliche Tätigkeiten.

6. **Unterstützung:** Schülerinnen und Schüler fühlen sich in der Klasse emotional unterstützt, sie wagen sich auf Neuland und lernen unbelastet aus ihren Fehlern.

7. **Sicherheit:** Ausmaß an Sicherheit für Schüler und Schülerinnen im Klassenraum, fehlende emotionale und körperliche Angriffe und keine anderen Furcht auslösenden Faktoren.

8. **Interesse:** Gefühl dafür, dass der Klassenraum ein interessanter Ort ist, an dem gern und gut gelernt wird.

9. **Umgebung:** Eindruck, dass der Klassenraum ein gut organisierter, sauberer und attraktiver Lernraum ist, in dem man sich wohlfühlen kann.

Die Studie kommt zum Schluss: «Teachers make the difference.»

«Unsere Untersuchung zeigt, dass Lehrpersonen einen wesentlichen Einfluss haben. In ihren Klassen schaffen effektive Lehrpersonen Lernumgebungen, die den Fortschritt der Schülerinnen und Schüler begünstigen, indem sie ihre Lehrkompetenzen und eine große Anzahl professioneller Fähigkeiten einsetzen. Herausragende Lehrpersonen schaffen ein ausgezeichnetes Klassenraumklima und erreichen sehr hohe Leistungsfortschritte ihrer Schülerinnen und Schüler durch den Einsatz besonders hoch entwickelter professioneller Fähigkeiten in einer stark strukturierten Lernumgebung.»

*Fazit: Wenn Lehrpersonen durch ihr konkretes Unterrichtshandeln erfahren, dass Schülerinnen und Schüler gute Lernfortschritte machen, dann wird ihre Selbstwirksamkeit und damit ein wichtiger Faktor für die Gesundheitserhaltung im Lehrberuf mehr gestärkt, als es kompensatorisch eingesetzte Wellnessaktivitäten je könnten.*

### Verwendete Quellen

- Orientierungsrahmen Schulqualität Niedersachsen. 2003.
- Materialien für die Selbstevaluation an allgemein bildenden Schulen in Baden-Württemberg. Landesinstitut für Schulentwicklung.
- Qualitätsrahmen für Schulen in Rheinland-Pfalz.
- Referenzrahmen für Schulqualität Hessen des Instituts für Qualitätsentwicklung: [www.iq.hessen.de](http://www.iq.hessen.de).
- Uwe Schaarschmidt (Hrsg.): Halbtagsjobber? – Psychische Gesundheit im Lehrberuf – Analyse eines veränderungsbedürftigen Zustandes. Weinheim/Basel: Beltz, 2004.
- Ewald Terhart: Was wissen wir über gute Lehrer? In: Pädagogik, Heft 5/2006.
- Hay McBer: Research into Teachers Effectiveness – A Model of Teacher Effectiveness. Research Report RR216. June 2000.
- KMK-Standards zur Lehrerbildung und Module für den Vorbereitungsdienst in den Lehrämtern: [www.kultusministerium.hessen.de](http://www.kultusministerium.hessen.de).

Quelle: Brägger, G. & Posse, N. (2007). *Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation in Schulen (IQES). Wie Schulen durch eine integrierte Gesundheits- und Qualitätsförderung besser werden können.*

*Band 2: Vierzig Qualitätsbereiche mit Umsetzungsideen.* Bern: h.e.p.