



Manual



Lehrperson und Schulleitung
im Gespräch

Kompetenzkarten



Inhaltsverzeichnis

Impressum	2
Einleitung	3
Grundhaltung für den Einsatz der Kompetenzkarten	4
Kompetenzorientierte Entwicklung	4
Allgemeines zur Arbeit mit den Kompetenzkarten	5
Die Nutzen der Kompetenzkarten	7
Übersicht	8
Beispielkarte	10
Anwendung	11

Impressum

Autoren

*Markus Honegger, Marco Roduner, Johann Schuster und
Michael Steinmeier*

Bezugsquelle und Kontakt

kompetenzkarten.ch , info@kompetenzkarten.ch

© Februar 2016 (v610302)

Einleitung

Die sich verändernden Einfluss- und Anforderungsbedingungen an die Schule, unterschiedliche Lebens- und Erfahrungsphasen der einzelnen Lehrperson und Entwicklungsziele der Schuleinheit verlangen von Lehrpersonen die Bereitschaft, sich weiterzuentwickeln. Die Schule als sich entwickelnde Organisation wird nicht in Frage gestellt. Aufgrund der Veränderungen in den Sozialisationsbedingungen junger Menschen von heute und der komplexer werdenden Anforderungen an die Schule als Organisation ist auch der Lehrberuf anspruchsvoller geworden.

Daher rückt neben der Unterrichts- und Organisationsentwicklung die Professionalisierung des Lehrpersonals stärker in den Vordergrund. Das kompetenzorientierte Verständnis (handelnder Umgang mit Wissen) erlaubt eine positive Herangehensweise und soll als Unterstützung für die tägliche Arbeit verstanden werden.

«Um Richtung, Form und Verfahren der Personalentwicklung erkennen und begründen zu können, müssen Leistung und/oder Potenzial erfasst werden. Ohne vorgängige Stärken-Schwächen-Analyse bleibt Personalentwicklung blind und damit wirkungslos.»

(Steger Vogt Elisabeth, 2013).



Grundhaltung für den Einsatz der Kompetenzkarten

Strittmatter/Ender (2010) warnen davor, dass eine gut verständliche und wirkungsvolle Personalentwicklung nicht «von oben» betrieben wird :

«Professionell ausgebildete und handelnde Lehrpersonen brauchen nicht von Dritten entwickelt zu werden. Eine fürsorglich-patronale Entwicklungsbelagerung durch die Schulleitung würde deprofessionalisierend wirken und ist nicht schulgerecht.»

Kompetenzorientierte Entwicklung

Um die komplexen Anforderungen an den Lehrberuf umfassend reflektieren zu können, genügt es nicht, einen Katalog von Qualitätsstandards zu beurteilen. Im Alltagsgeschehen der Schule verlieren sich darin die Zusammenhänge der ganzheitlichen Aufgabenfelder einer Lehrperson. Umfassender können diese als Kompetenzen dargestellt werden. Kompetenz ist die Fähigkeit und Fertigkeit, in einem genannten Gebiet Probleme zu lösen und die Bereitschaft, dies auch zu tun. Kompetenzen verknüpfen Wissen und Können zur Handlungsfähigkeit. Kompetenzen sind erlernbar und grenzen sich von angeborenen Eigenschaften – wie zum Beispiel Begabung – ab. Der Kompetenzerwerb ist also beeinflussbar.

Kompetenzentwicklung ist der kumulative Ausbau der Fähigkeit, spezifische Anforderungen und Probleme bewältigen beziehungsweise lösen zu können.

Allgemeines zur Arbeit mit den Kompetenzkarten

Die Kompetenzkarten bieten der Lehrperson und der Schulleitung eine umfassende und zielgerichtete Grundlage, um ein kompetenzorientiertes MAG durchführen zu können. Die vorliegenden Kompetenzkarten unterstreichen hilfreich den Fokus auf die Lehrperson und ihre Kompetenzen. Das Arbeiten mit Kompetenzkarten ist eine gesprächsorientierte Methode, die nicht von vorgegebenen Fragen geleitet wird und die Verschriftlichung des MAG auf ein Minimum reduziert (wie zum Beispiel Fotoprotokoll allenfalls mit Zielvereinbarungen, Protokollvorlage www.kompetenzkarten.ch).

Die Kompetenzkarten sind ein praxisnahes Führungsinstrument, welches universell einsetzbar ist.

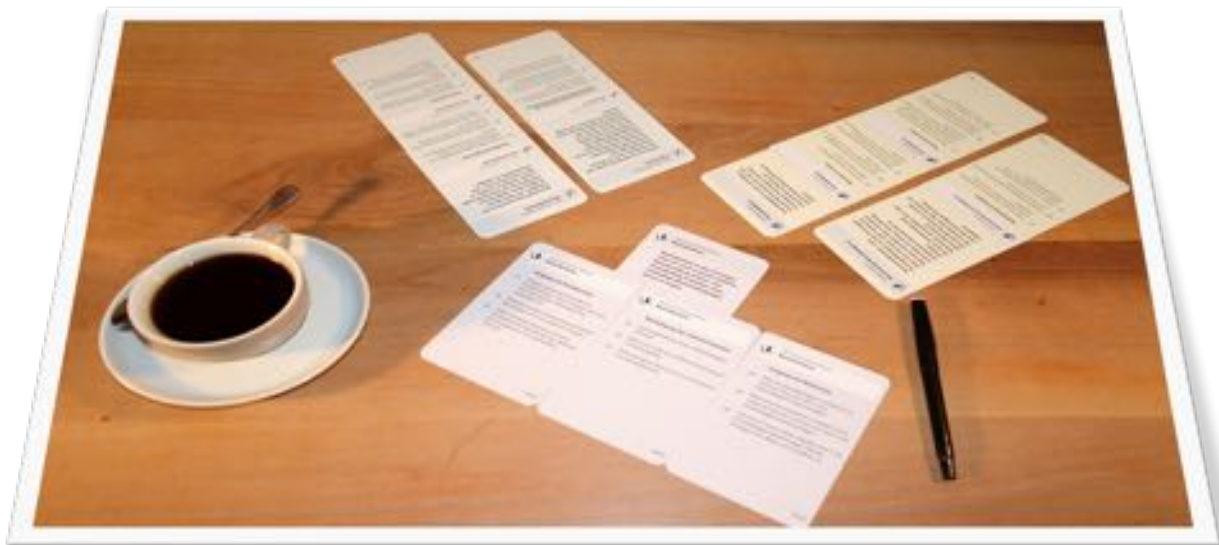
Dieses Instrument wurde für die Arbeit in der Volksschule entwickelt und ist unabhängig von der Stufe und kann Disziplinen übergreifend eingesetzt werden.

Damit die Anwendung gelingt, sind folgende Punkte zu beachten:

- Das kompetenzorientierte Verständnis erlaubt eine positive Herangehensweise und soll als Unterstützung für die tägliche Arbeit verstanden werden. Das grundsätzliche Vertrauen, eine wertschätzende Grundhaltung und echtes Interesse ist ein Grundbaustein für die Arbeit mit Kompetenzkarten.



- Da es keine Negativkompetenzen gibt, sind keine ungenügenden Ausprägungsgrade beschrieben. Genügt eine Lehrperson den lokalen Anforderungen nicht, sind andere Vorgehensweisen nötig (wie zum Beispiel Zielvorgaben).
- Die aufgeführten Methoden sind Vorschläge und Erfahrungswerte. Die vorliegenden Kompetenzkarten bieten auch die Möglichkeit, Zwischenformen einzusetzen.
- Die Kompetenzkarten bedingen eine sorgfältige Einführung. Diese erfolgt sinnvollerweise im Gesamtteam.
- Unterstützende Materialien: www.kompetenzkarten.ch



Nutzen der Kompetenzkarten

- Die Kompetenzkarten fördern den Dialog zwischen Lehrperson und Schulleitung nachhaltig.
- Die Einschätzung der persönlichen Kompetenzen und des Potenzials der Lehrperson wird ermöglicht.
- Die Unterschiede in der Fremd- und Selbstwahrnehmung zwischen Lehrperson und Schulleitung werden erkennbar.
- Aufgrund der Gespräche definieren Lehrperson und Schulleitung Entwicklungswege.
- Die Weiterbildungsplanung von Lehrpersonen ist nicht immer zielgerichtet und umfassend mit den Bedürfnissen der Organisation verknüpft. Die Erkenntnisse aus der Arbeit mit Kompetenzkarten leisten einen wegweisenden Beitrag zu einer zielführenden Weiterbildungsplanung jeder Lehrperson.
- Hat ein Gesamtteam mit den Kompetenzkarten gearbeitet, kann die Schulleitung die individuellen Kompetenzen zusammenfügen um somit ein Kompetenzprofil für die gesamte Organisation zu erstellen.

Wir wünschen viel Erfolg in der Umsetzung mit den Kompetenzkarten. Über Rückmeldungen bei der Umsetzung würden wir uns freuen!



Übersicht

Kompetenzen

Lehrpersonen und Schulleitung im Gespräch



A Sach- und Fachkompetenz

A1 Fachwissen

- A.1.1 Didaktisches und methodisches Wissen und Können
- A.1.2 Pädagogisches und psychologisches Wissen und Können
- A.1.3 Fachspezifisches Wissen und Können
- A.1.4 Sicherstellung der Qualität und professionelle Weiterentwicklung

A2 Planung und Durchführung von Unterricht

- A.2.1 Planung und Organisation
- A.2.2 Unterrichtsinhalte
- A.2.3 Beurteilen und Fördern

A3 Klassenführung

- A.3.1 Klassenklima
- A.3.2 Konfliktmanagement
- A.3.3 Heterogenität



B Sozialkompetenz

B1 Teamfähigkeit

- B.1.1 Beitrag im Team
- B.1.2 Teamverständnis
- B.1.3 Nutzung der Kompetenzen und Ressourcen

B2 Kommunikationsfähigkeit

- B.2.1 Kommunikationsfähigkeit
- B.2.2 Einfühlungsvermögen
- B.2.3 Interkulturelle Sensibilität

B3 Kritik- und Konfliktfähigkeit

- B.3.1 Konfliktbereitschaft
- B.3.2 Konfliktstil
- B.3.3 Kritikbereitschaft
- B.3.4 Emotionale Verarbeitung

B4 Corporate Identity

- B.4.1 Integrität / Loyalität
- B.4.2 Auftreten in der Öffentlichkeit

1	C	Persönlichkeitskompetenz
	C1	Eigenverantwortung / Selbständigkeit
	C.1.1	Selbstständigkeit
	C.1.2	Entscheidungsfähigkeit
	C.1.3	Konstruktives Handeln
	C.1.4	Entwicklungsbereitschaft
	C2	Veränderungsbereitschaft / Flexibilität
	C.2.1	Veränderungsbereitschaft
	C.2.2	Flexibilität
	C.2.3	Wissenserweiterung
	C3	Belastbarkeit
	C.3.1	Umgang mit Komplexität
	C.3.2	Bewältigung des Arbeitsvolumens
	C.3.3	Umgang mit Belastung



Beispielkarte

Kompetenzbereich «Sozialkompetenz»

	Sozialkompetenz Teamfähigkeit	Kompetenzbereich: B Sozialkompetenz
		Kompetenz: 1. Teamfähigkeit
		Standard: 2. Teamverständnis
	Teamverständnis Sieht sich als Partner oder Partnerin der anderen Teammitglieder. Akzeptiert neue Teammitglieder und lässt sie in das Team hineinwachsen. Beteiligt sich an gemeinsamen Schulaktivitäten.	Ausprägungsgrad: Kompetent Vertieft Experte
	Leistet überdurchschnittliche Beiträge zum Abbau von Konkurrenz und dem Aufbau von teamförderlichem Verhalten.	
	Strebt eine Teamidentität mit gemeinsamen Zielen, Werten und Normen an.	

Standard **B.1.2**

Anwendung

Vorüberlegungen

Die Einsatzmöglichkeiten der Kompetenzkarten sind sehr vielfältig. In einem MAG können aber nicht alle Karten besprochen werden, eine Auswahl ist nötig.

Vorhanden sind:

3 Kompetenzbereiche

Jeder Kompetenzbereich enthält 3-4 Kompetenzen

Jede Kompetenz wird mit 2-4 Standards definiert

Vertieft besprochen werden die Standardkarten.

Wir empfehlen 2-3 «Probegespräche» mit wenigen Karten, damit Zeit und Methode konkret erfahren werden können.

Für die weitere Planung sind Gedanken zu folgenden Bereichen sinnvoll:

- Gesprächsgestaltung (z.B. Ankommen, Methode, Abschluss)
- Dokumentation (z.B. Fotoprotokoll, Stichwortliste, nur Zielvereinbarung)
- Tiefe – Breite (z.B. weniger Karten, dafür vertieft)
- Vorgaben SL – freie Wahl LP (z.B. 3 Standards durch SL, 3 durch LP)
- Einjährige – Mehrjährige Zyklen (z.B. ein Kompetenzbereich pro Zyklus)
- Einzelperson – Team (z.B. Vorgabe eines Standards für alle Teammitglieder)
- Bestehende Jahresschwerpunkte - Persönliche Ziele (z.B. Verknüpfung mit geplantem Schulentwicklungsprozess)



Beispiel 1: MAG im Dreijahreszyklus

Jährlich wird ein Kompetenzbereich mit dem ganzen Team vertieft betrachtet. Mit dieser Methode werden maximal 4 Standards besprochen. Diese Fokussierung ist sehr übersichtlich und effizient.

Möglicher Auftrag an LP

«Wir fokussieren in diesem MAG die Persönlichkeitskompetenzen (violetten Karten C.1.1 bis C.3.3). Bitte wähle eine Karte aus, in der du dir vertieftes oder sogar Expertenwissen zuschreibst und überlege wieso das so ist; beschreibe exemplarische Alltagssituationen. Wähle ausserdem eine Karte aus, in der du für dich Entwicklungspotential siehst.

Ich treffe diese Auswahl ebenfalls. Im Gespräch vergleichen wir dann unsere Einschätzungen. Die Vorbereitungen können schriftlich erfolgen. Allfällige Notizen bleiben bei dir.»

Vorbereitung SL

Die SL wählt ebenfalls zwei Karten aus dem vereinbarten Bereich, welche Expertenwissen und Entwicklungspotential aufzeigen.

Nachbereitung

Die SL verfasst ein Protokoll. Die LP formuliert aufgrund des Gesprächs ihre Ziele.

Beispiel 2: Methode «3x2» für das MAG

Bei dieser Methode werden aus jedem der 3 Kompetenzbereiche 2 Standards ausgewählt. Dies ermöglicht eine breite Betrachtung der Kompetenzen der Lehrperson.

Möglicher Auftrag an LP

«Wähle aus deinem Kartenset 2 Standards (Karten) aus jedem der 3 Kompetenzbereiche aus. Die ausgewählten Karten sollen für dich eine besondere Relevanz aufweisen (besondere Fähigkeiten, Entwicklungspotenzial, spezielle Situationen, die in einer Karte beschrieben werden).»

Vorbereitung SL

Die SL wählt aus ihrem Set ebenfalls aus jedem Kompetenzbereich 2 Karten aus, die aus ihrer Sicht eine besondere Relevanz beinhalten.

Als Variante kann eine der Karten (z.B. «Umgang mit Belastung» C 3.3) im Gespräch mit allen Lehrpersonen eingesetzt werden, wenn das Thema im Team aktuell ist .

Nachbereitung

Die gewählten Karten werden vor dem Gespräch auf ein A3-Blatt kopiert. Während des MAG werden die Gesprächsnotizen direkt zur kopierten Karte geschrieben.



Beispiel 3: Analyse eines Kompetenzbereichs

Ein Kompetenzbereich wird differenziert betrachtet.

Möglicher Auftrag an LP

«Bestimme bei allen 10 Standards der Persönlichkeitskompetenz den für dich zutreffenden Ausprägungsgrad. Bring deine Einschätzung schriftlich mit. Wähle zudem eine dieser Karten aus, die du vertieft besprechen möchtest.

Die SL nimmt ebenso eine Einschätzung deiner Kompetenzen vor und wählt eine Karte aus, die sie vertieft besprechen möchte.

In der ersten Phase des Gesprächs werden die Einschätzungen verglichen. In der zweiten Phase werden die beiden Karten mit besonderer Relevanz thematisiert.»

Vorbereitung SL

Die SL nimmt ebenso eine Einschätzung der Kompetenzen vor und wählt eine Karte aus, die sie vertieft besprechen möchte.

Nachbereitung

Die SL erstellt ein Fotoprotokoll. Die LP formuliert aufgrund des Gesprächs ihre Ziele.

Standortbestimmung, MAG+, ...

Die Karten können auch bei anderen Gesprächsformen hilfreich sein. In unserem Beispiel werden sie als Unterstützung bei der Standortbestimmung eingesetzt:

1. Verfahren

- Alle Lehrpersonen führen zusammen mit der Schulleitungsperson im 4., 14., 24. und 29. Jahr der Anstellung eine Standortbestimmung durch.
- Es liegt im Ermessen der Schulleitungsperson, eine zusätzliche Standortbestimmung durchzuführen.

2. Ablauf

- Zeitraum SOB: Frühling bis Herbst
- Vereinbarungsgespräch zwischen Schulleitungsperson und Lehrperson: Frühling (siehe Formular Vereinbarungsgespräch)
- Lektionsbesuche: im Rahmen der ordentlichen Schulbesuche
- Standortgespräch (Lehrperson, Schulleitungsperson, Behördenmitglied): November
Im Voraus erhält das zuständige Behördenmitglied Berufsdokumentation, Visitationsbericht und Gesamtwürdigung zum Studium.

3. Berufsdokumentation

- Die schriftliche Selbstevaluation ist wichtigster Bestandteil der SOB.
- Abgabe: Herbstferien
- Grundlage: „Kompetenzen – Lehrperson und Schulleitung im Gespräch“
- Drei obligatorische Kompetenzen:
A2 (Sach- und Fachkompetenz, Planung und Durchführung von Unterricht)
B1 (Sozialkompetenz, Teamfähigkeit)
C1 (Persönlichkeitskompetenz, Eigenverantwortung/Selbstständigkeit)
- Die Lehrperson und die Schulleitungsperson wählen je eine zusätzliche Kompetenz.
- Die Lehrperson belegt die Standards zu den Kompetenzen anhand konkreter Beispiele.

4. Berichterstattung im Schulrat

- Die Schulleitungsperson verfasst den regulären Visitationsbericht und ergänzt ihn mit einer Gesamtwürdigung auf Grund der Selbstdokumentation.

