

1.1 Kollegiales Feedback durchführen

Das kollegiale Feedback gehört zum Kerngeschäft Unterricht. Wir zeigen, wie sich ein Team auf das kollegiale Feedback vorbereiten kann, wie der Unterricht protokolliert wird und wie Rückmeldungen zum Unterricht formuliert werden können.

1. Bestandsaufnahme

An vielen Schulen wird im Rahmen der Qualitätsentwicklung das kollegiale Feedback umgesetzt. Welche Erfahrungen wurden damit in den letzten Jahren gesammelt? Eine Bestandsaufnahme in vier Punkten:

Kollegiales Feedback braucht eine gute Vorbereitung

Beim kollegialen Feedback besuchen sich Lehrkräfte gegenseitig im Unterricht. Eine sorgfältige Vorbereitung ist eine wichtige Voraussetzung für das gute Gelingen. Vor dem Besuch werden Beobachtungspunkte ausgewählt und miteinander besprochen. Die Lehrkraft, die im Unterricht besucht wird, erklärt in wenigen Worten, was ihr Anliegen ist. Zur Vorbereitung gehört eine Vereinbarung: Alles, was im Rahmen des kollegialen Feedbacks beobachtet und besprochen wird, bleibt vertraulich. Vertraulichkeit und Vertrauen führen zu Sicherheit und schaffen Offenheit. Erst jetzt wird es möglich, auch Unschärfen im Unterricht zu benennen, Ängste und Probleme zu thematisieren, zu diskutieren und miteinander Verbesserungsmöglichkeiten zu entwickeln. Bei der Vorbereitung stellt sich auch die Frage der Teambildung. Dazu gibt es aus unserer Erfahrung keine allgemeingültigen Regeln. Interessant ist es, wenn sich zwei Personen zusammentun, die nicht im gleichen Fachbereich unterrichten. Der Vorteil dieses Vorgehens liegt darin, dass im anschließenden Gespräch nicht das Fachliche im Vordergrund steht, sondern die Gestaltung des Unterrichts. Es kann aber durchaus sinnvoll sein, die gegenseitigen Unterrichtsbesuche im eigenen Fachbereich durchzuführen, da sich die Kollegen und Kolleginnen gut kennen und eine breite Vertrauensbasis bereits vorhanden ist.

Kollegiales Feedback belebt den eigenen Unterricht

Für beide Parteien ist das kollegiale Feedback eine Bereicherung. Der Kollege, der den Unterricht einer Kollegin besucht, die er in der Regel nur von Pausengesprächen oder gemeinsamen Lehrerausflügen kennt, bekommt Einblick in ihr Können. Er erlebt, mit welchem didaktischen Geschick sie Gruppenarbeiten auswertet und wie es ihr gelingt, die Ergebnisse in den weiteren Verlauf ihres Unterrichts einzubauen. Die Kollegin, die den Unterricht durchgeführt hat, erhält wichtige Rückmeldungen. Beispielsweise wird ihr aufgezeigt, dass sie beim Erklären an der Wandtafel oder der Leinwand häufig mit dem Rücken zur Klasse steht. Solche Beobachtungen bringen uns in der Optimierung des eigenen Unterrichts ein gutes Stück vorwärts. Es sind ja die kleinen Schritte, die große Veränderungen bewirken.

Kollegiales Feedback kann zu «Verletzungen» führen

Beim kollegialen Feedback ist das gegenseitige Vertrauen zentral. Ganz wichtig ist beim Feedback die positive Grundhaltung. Gerade das Aussprechen von Gefühlen und Wahrnehmungen hilft, Stärken bewusst zu machen, und bringt Bestätigung und Wertschätzung. Die Besprechung der Lektion sollte in einer möglichst förderlichen Gesprächsatmosphäre stattfinden, damit die Kollegin die Beobachtungen überhaupt annehmen kann. Um im Gespräch Verletzungen zu verhindern, ist es ratsam, wie folgt vorzugehen: In einem ersten Schritt bringt der Besucher seine Beobachtungen ein. Aber Achtung, das Gegenüber soll nicht mit Beobachtungen zugedeckt werden! Zwei bis drei Beobachtungen pro Bereich reichen bei Weitem. In einem zweiten Schritt entscheidet die Kollegin selbst, auf welche Beobachtungen sie genauer eingehen will und wo Klärungsbedarf besteht. In einem dritten Schritt können gemeinsam Möglichkeiten zur Verbesserung erarbeitet werden. Auch hier hält sich der Kollege, der den Unterricht besucht hat, mit Ratschlägen zurück. Das Gespräch soll ja ein Dialog sein, in dem gemeinsam neue Ideen entwickelt werden. Wichtig ist, dass der Beobachter seine persönliche Meinung einbringen kann, auch wenn sie nicht nur positiv ausfällt. Es handelt sich nicht darum, Unterricht zu beurteilen, sondern um subjektive Deutungen der Beobachtungen, die miteinander geklärt werden.

Kollegiales Feedback sollte nicht verordnet werden

In den vergangenen Jahren haben viele Lehrkräfte im Rahmen von Lehrerbeurteilungen Unterrichtsbesuche unterschiedlichster Art erlebt. Im Anschluss an den Unterricht erfolgte bei dieser Art von Besuchen meistens ein Gespräch, in dem beurteilt wurde, was gut oder eben nicht so gut gelaufen war. Vielfach wurden konkrete Maßnahmen zur Verbesserung schriftlich festgehalten, und es wurde eine Qualifikation erteilt. Dieses Muster, wie Unterrichtsbesuche im Rahmen einer Leistungsbeurteilung ablaufen, hat sich in vielen Köpfen festgesetzt. Eine Öffnung im Sinne des kollegialen Feedbacks braucht deshalb viel Zeit. Es braucht die Erfahrung, dass die Besuche im Rahmen des kollegialen Feedbacks wirklich für alle Beteiligten Vorteile bringen und es nicht darum geht, den Unterricht zu beurteilen und zu bewerten.

Schlussfolgerung

Das kollegiale Feedback ist eine sehr wirksame Maßnahme zur Förderung der Qualität an Schulen und bietet viele Chancen. Der Erfolg ist abhängig von verschiedenen Faktoren:

- Es braucht erstens eine gute Beziehung zwischen den Lehrkräften, die auf gegenseitigem Vertrauen aufgebaut ist. Bei der Besprechung nach dem Unterricht sollen auch Punkte angesprochen werden, die verbesserungswürdig sind. Das Annehmen von Kritik und das gemeinsame Weiterdenken, wie der Unterricht noch besser gestaltet werden kann, ist nur dann möglich, wenn eine Vertrauensbasis vorhanden ist.

- Es braucht zweitens den Willen, den Unterricht zu verändern. Jeder Unterricht lässt sich optimieren. Meistens sind es die kleinen Schritte, die zu einer nachhaltigen Veränderung führen. Das kollegiale Feedback ist dann erfolgreich, wenn die Bereitschaft vorhanden ist, die neu gewonnenen Erkenntnisse in den Unterricht einfließen zu lassen. Die Chancen des kollegialen Feedbacks liegen also beim Beobachten von Unterricht und beim strukturierten Gespräch, das in einem vertraulichen Rahmen durchgeführt wird.
- Und wo sind die Gefahren? Probleme gibt es immer dann, wenn sich das Gespräch auf eine Beurteilung des Unterrichts zuspitzt und zu viele Tipps und Beobachtungspunkte aufgeführt werden oder wenn die Lehrkräfte ungenügend auf das kollegiale Feedback vorbereitet wurden.

2. Durchführung

Beim kollegialen Feedback geht es um unser Kerngeschäft: das Unterrichten. Wir zeigen, wie sich ein Team auf das kollegiale Hospitieren vorbereiten kann, wie der Unterricht protokolliert wird und wie Rückmeldungen zum Unterricht formuliert werden können.

1. Unterrichtsbeobachtung

Unterricht ist ein komplexes Geschehen. Es ist deshalb nicht möglich, alles zu sehen, präzise zu beschreiben und zu besprechen. Ein sinnvoller Weg besteht darin, vor der Unterrichtsstunde gemeinsam Beobachtungsfragen (Kriterien) festzulegen und sich bei der Protokollierung und der anschließenden Unterrichtsbesprechung vor allem auf diese Punkte zu beschränken.

Beobachtungspunkte können sein:

- für einen Gegenstand motivieren
- Aufträge erteilen, Aufgaben stellen
- verbales Verhalten Lehrkraft/Lernende
- Einsatz von Hilfsmitteln, Medien
- einen Sachverhalt erklären
- zur Mitarbeit anregen
- festhalten von Beiträgen der Lernenden
- Unterrichtsorganisation
- Klassenführung
- Umfang mit Konflikten
- u. a.

2. Unterrichtsprotokoll

Im Protokoll wird festgehalten, was gesehen und gehört wird. Ein Raster dient dazu, die Beobachtungen festzuhalten und einzuordnen, um in der anschließenden Besprechung den Unterrichtsverlauf möglichst präzise und strukturiert wiedergeben zu können. Dazu ein Beispiel:

Instrument 1.1 Kollegiales Feedback durchführen

1.1

Zeit	Lehrkraft	Lernende	Bemerkungen
8.35	erklärt Wissenschaftskreislauf	hören zu	Skizze besprechen; einige Unklarheiten
10'	verfertigt eine Skizze	zeichnen ab	
8.45	häufig mit den Rücken zu den Lernenden	5 Lernende gehen zum Papierkorb; Tisch links vorne: lautes Getuschel	

Nach der Protokollierung des Unterrichts:

- den Lektionsverlauf in Einheiten unterteilen
- die Funktion der Unterrichtsschritte bestimmen
- Auffälligkeiten hervorheben
- Einzelbeobachtungen verbinden
- Erklärungen anfügen

Achtung: Halten Sie Beobachtungen fest und nicht Vermutungen. Im nachfolgenden Gespräch über den Unterricht müssen Sie immer bei diesen Beobachtungen ansetzen.

Beobachtung/Beschreibung	Vermutung/Bewertung
<ul style="list-style-type: none"> – Zwei Lernende reden miteinander, während die Lehrkraft erklärt. – Alle Lernenden schreiben den Text von der Tafel ab. – Lehrkraft (mit lauter Stimme): «Jetzt seid doch endlich mal ruhig» (5 Mal). – Fünf Minuten vor Schluss: Hausaufgabenbesprechung. 	<ul style="list-style-type: none"> – Die zwei in der vierten Bank passen nicht auf. – Das ist aber eine brave Klasse. Die Lehrkraft hat sie im Griff. – Ziemliches Chaos in der Klasse. Die Lehrkraft blickt nicht durch. – Guter Abschluss der Stunde.

3. Unterrichtsbesprechung

Das Protokoll der Unterrichtsstunde bildet die Grundlage für die gemeinsame Besprechung. Die Unterrichtsbesprechung kann zum Beispiel folgender Verlaufsstruktur folgen:

1. *Schritt:* Beobachtungen einbringen:
Die Lehrkraft erhält eine sachliche Rückmeldung zum Unterricht.
2. *Schritt:* Unklarheiten klären:
Es werden miteinander konkrete Fragen zum Unterrichtsverlauf besprochen.
3. *Schritt:* Die nächsten Schritte besprechen:
Zwei bis drei Möglichkeiten zur Verbesserung des Unterrichtes werden miteinander erarbeitet.

Die Auswertung der Unterrichtsbesprechung

- Beschränken wir uns bei der Besprechung auf einige wenige Punkte?
- Treten wir zuerst auf die positiven Punkte ein?
- Können wir die vorgebrachten Punkte genügend begründen?
- Versuchen wir, Alternativen an konkreten Beispielen aufzudecken?
- Halten wir am Schluss die Kernaussagen der Besprechung fest?
- Akzeptieren wir abweichende Meinungen zu einem Diskussionspunkt?
- War das Gespräch überhaupt ein Dialog?

4. Instrumente

Die Auswahl von Beobachtungspunkten:

War der Unterricht sequenziert?

War ein roter Faden ersichtlich?

Wie habe ich den Lehr-Lern-Prozess angeregt?

Wie wurde das Interesse am Lerninhalt aufrechterhalten?

Wie wurden die Lernenden auf zentrale Frage- oder Problemstellungen hingelenkt?

Lässt die Unterrichtsstunde einen Schwerpunkt erkennen?

Waren die Frage- bzw. Problemstellungen sachlogisch aufeinander bezogen?

Welche Beiträge lösten welche Fragen aus?

Wurden vereinbarte Gesprächsregeln eingehalten?

Wie ging ich auf die Beiträge der Lernenden ein?

Wurden Lernendenbeiträge von mir wörtlich wiederholt?

Benutzte ich stereotype Verstärkungsformen?

Wurden auch Interaktionen zwischen den Lernenden angeregt?

Wie hoch war mein Sprechanteil?

Wie hoch war der Sprechanteil aller Lernenden?

Welche Beiträge leisteten bestimmte Lernende?

Konzentrierte ich mich auf bestimmte Lernende?

Wie kam es zu spezifischen Konfliktsituationen?

Welchen Verlauf nahmen die Auseinandersetzungen?

Wie wurden Konflikte vorläufig bewältigt?

Waren die Arbeitsaufträge klar und verständlich?

Wie wurden die Arbeitsaufträge formuliert?

Welche Lernhilfen wurden von mir gegeben?

Wie wurden die Arbeitsergebnisse präsentiert?

Wie wurden Kenntnisse, Einsichten oder Erkenntnisse festgehalten?

Wie führte die Lehrkraft die Klasse?

Hat die Lehrkraft mit «Freude, Struktur und Gelassenheit» unterrichtet?

Weitere Fragestellungen?

3. Feedbackregeln

Regeln fürs Feedbackgeben

- *Beschreibend*
Das beobachtete Verhalten und dessen Wirkungen auf das eigene Erleben bilden die primären Inhalte eines Feedbacks. Beschreiben Sie das Verhalten durch einen klaren Bericht über die Fakten. Sparen Sie sich Ihre Hypothesen, warum sich irgendwelche Dinge ereigneten oder was damit gemeint war. Indem ich Bewertungen unterlasse, verringere ich in der anderen Person das Bedürfnis, sich zu verteidigen.
- *Mitteilung eigener Reaktionen*
Teilen Sie im Anschluss an die Beschreibung des Verhaltens mit, welche Reaktionen bzw. Gefühle dadurch bei Ihnen ausgelöst werden.
- *Konkret, auf begrenztes Verhalten bezogen*
Es ergibt wenig Sinn, Aussagen über das «Gesamtverhalten» einer Person zu machen. Nehmen Sie Bezug auf konkrete Einzelheiten.
- *Angemessen und brauchbar*
Rückmeldung kann zerstörend wirken, wenn ich nur die eigenen Bedürfnisse sehe und nicht die der anderen Person, der ich diese Information gebe. Eine angemessene Rückmeldung soll sich auf Verhaltensweisen beziehen, welche die Empfängerin, der Empfänger ändern kann. Wenn ich die andere Person auf Unzulänglichkeiten aufmerksam mache, die sie nicht ändern kann, ist die Rückmeldung unbrauchbar.
- *Erbeten, nicht aufgezwungen*
Rückmeldung ist dann am wirksamsten, wenn der Empfänger selbst die Frage formuliert hat, auf die eine Rückmeldung erwünscht wird. Information anbieten, nicht aufzwingen.
- *Zur rechten Zeit*
Die Rückmeldung ist am wirksamsten, wenn die Zeitspanne zwischen dem betreffenden Verhalten und der Information über die Wirkung dieses Verhaltens möglichst kurz ist. Rückmeldung so rasch wie möglich geben. Je dichter das Feedback im Anschluss an bestimmte Handlungen gegeben wird, desto besser. Wenn Sie Ihr Feedback sofort geben, kann der Empfänger am besten verstehen, was Sie meinen.
- *Positiv*
Rückmeldung soll auch und gerade positive Gefühle und Wahrnehmungen umfassen. Es soll nicht nur erfolgen, wenn etwas schiefgelaufen ist. Was die eine Person zur ändern sagt, darf die andere auch sagen.

Regeln fürs Feedbackannehmen

- *Sagen Sie genau, wozu Sie ein Feedback haben wollen*
Lassen Sie den ändern wissen, über welche Einzelheiten Ihres Verhaltens Sie gern seine Reaktion hören möchten. Bitten Sie andere, Ihnen ebenfalls Feedback zu geben, wenn Sie die Bedeutung eines einzelnen Feed-

Instrument 1.1

Kollegiales Feedback durchführen

1.1

back überprüfen wollen. Häufig wirkt ein und dasselbe Verhalten auf verschiedene Kommunikationspartner sehr unterschiedlich.

– *Überprüfen Sie, was Sie gehört haben*

Stellen Sie sicher, dass Sie verstanden haben, was die andere Person Ihnen sagen wollte. Versuchen Sie es mit einer Umschreibung.

– *Teilen Sie Ihre Reaktion auf das Feedback mit*

Wenn der Sender des Feedbacks weggeht, ohne zu wissen, ob Sie sein Feedback hilfreich fanden und wie Sie sich jetzt ihm gegenüber fühlen, ist er/sie vielleicht in Zukunft weniger bereit, Ihnen Feedback zu geben.

– *Verteidigen Sie sich nicht sogleich*

In manchen Fällen ist es gut, über die Bedeutung eines Feedbacks länger nachzudenken, es gut zu «verdauen». Das ist besonders dann empfehlenswert, wenn Sie eine starke gefühlsmäßige Betroffenheit bei sich feststellen. Sie können dann besser herausfinden, was Sie mit dem Feedback machen wollen, ob Sie es akzeptieren oder als «Problem des anderen» beiseitelegen wollen.



Vorlage Unterrichtsprotokoll

Unterrichtsbeobachtung und -besprechung vom: _____

Klasse: _____

Name Lehrkraft: _____

Name Beobachter/in: _____

Beobachtungspunkte: _____

Zeit	Unterrichtsverlauf – Beobachtungen	Bemerkungen

Quelle: Maurer, Markus, Lauper, Esther & Fischer, Silke (2018): Schul- und Qualitätsentwicklung. Konzepte und Handlungsempfehlungen für die Praxis. Didaktische Hausapotheke, Band 9. Bern: hep.

1.2 Mentoring planen

Welche Begleitung erhalten Lehrkräfte, die neu an einer Schule unterrichten? Wir stellen ein Mentoringkonzept vor, in dem die Rahmenbedingungen und ein mögliches Vorgehen skizziert werden.

1. Leitidee und Ziele

1.1 Leitidee

Das Mentoring dient der Einführung und Begleitung von neuen Lehrkräften an unserer Schule. In der Zeit des Einstiegs, des Anfangs, ist es wichtig, jemanden mit Erfahrung zur Seite zu haben. Die Schulleitung ist dafür besorgt, dass diese Aufgabe durch eine geeignete Lehrkraft übernommen wird. Ein Mentoring dauert in der Regel ein bis zwei Halbjahre. Inhalt und Dauer werden individuell auf dem Hintergrund der Erfahrungen der zu mentorierenden Lehrkraft definiert.

Ein Mentoring kann auf Wunsch und bei Bedarf verlängert werden.

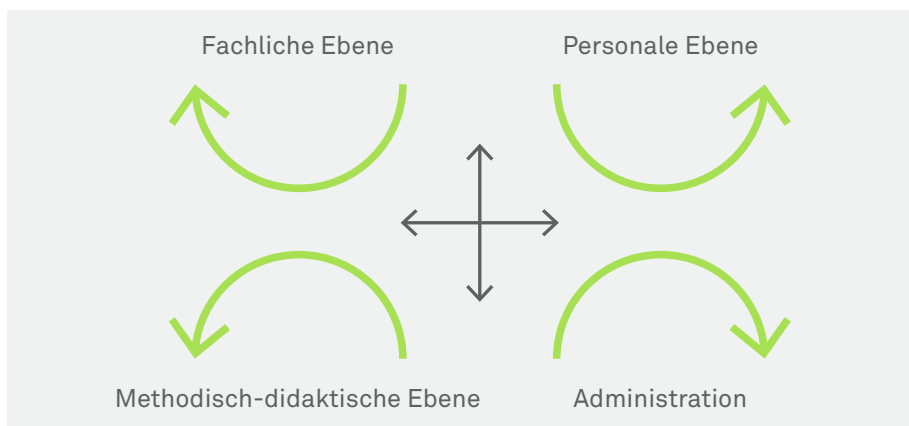
1.2 Ziele

Die Aufgaben der Mentorin oder des Mentors bestehen darin,

- die neue Lehrkraft in pädagogischen, methodischen und fachlichen Fragen des Lehrens und Lernens und in der Betreuung der Auszubildenden zu beraten,
- in administrative und organisatorische Belange des Schulbetriebs einzuführen.

Der neuen Lehrkraft gibt die Mentoringszeit Raum,

- pädagogische und didaktische beziehungsweise fachdidaktische Handlungs- und Entscheidungskompetenz zu entwickeln,
- den Zugang zu den Jugendlichen und einer Lehr- und Lernkultur zu finden, die erfolgreiches Unterrichten und einen produktiven und positiven Beitrag zum allgemeinen Unterrichts- und Schulklima ermöglicht.



Nach Abschluss des Mentorings soll es der Lehrkraft im Gespräch mit der Schulleitung möglich sein zu beurteilen,

- ob eine Weiterführung des Lehrauftrages erwünscht/möglich ist,
- welche Schwerpunkte in der persönlichen Weiterbildung geplant werden sollen.

2. Aufgaben der Schulleitung

Die Abteilungsleitung

- thematisiert das Mentoring beim Anstellungsgespräch;
- definiert zusammen mit der neuen Lehrkraft, abgestützt auf deren Erfahrungshintergrund, die Mentoringsbereiche und die voraussichtliche Mentoringsdauer;
- bestimmt die Mentorin/den Mentor;
- vereinbart ein erstes Gespräch, in dem sie Mentorin/Mentor und neue Lehrkraft miteinander bekannt macht und einen Überblick über den Verlauf des Mentorings gibt;
- steht während der Mentoringsdauer als Gesprächspartnerin zur Verfügung und respektiert das Vertrauensverhältnis zwischen Mentorin/Mentor und neuer Lehrkraft;
- besucht während der Mentoringszeit den Unterricht ein- oder mehrmals, um die neue Lehrkraft persönlich kennenzulernen;
- schließt das Mentoring in der Regel zusammen mit der Lehrkraft und der Mentorin/dem Mentor im Rahmen eines Standortbestimmungsgesprächs ab, in dem die mentorierte Lehrkraft ihre Schlussfolgerungen aus der Mentoringszeit darlegt und ihr mögliche Schwerpunkte der Weiterbildung empfohlen werden;
- diskutiert/bestimmt mit der Lehrkraft Umfang, Form und Dauer einer Weiteranstellung einschließlich Weiterbildung;
- veranlasst nach Erhalt der Mentoringsbestätigung die Überweisung respektive Ausbezahlung der Mentor/innenentschädigung.

3. Rechte und Pflichten der Lehrkraft

Jede Lehrkraft, die neu an der Abteilung ihre Arbeit aufnimmt, hat das Recht und die Pflicht, in ein Mentoring einzusteigen.

4. Voraussetzungen, Rechte und Aufgaben der Mentorin/des Mentors

4.1 Persönliche Voraussetzungen

Die Mentorin/der Mentor

- ist eine erfahrene Fach- und Vertrauensperson;
- ist für die neue Lehrkraft eine kollegiale Ansprechpartnerin, ein kollegialer Ansprechpartner;
- ist um ein Vertrauensverhältnis bemüht;
- ist bereit, in ihrer/seiner Weiterbildung Elemente wie Gesprächsführung, Formen von Unterrichtsbeobachtung und -beurteilung einzubauen.

4.2 Inhaltliche Aufträge

Beratende Funktionen bezüglich Unterricht

Die Mentorin/der Mentor

- bietet Unterstützung bei der Auslegung, Gewichtung und der stufengerechten Anwendung der Lehrpläne und der Semesterplanung an;
- gewährt Hilfe bei der Gestaltung von Lektionen und Unterrichtseinheiten, bespricht Stoffprogramme und fördert den Praxisbezug des Unterrichts;
- berät in der Anwendung von Sozial- und Unterrichtsformen, beim methodischen Vorgehen, bei der Auswahl von Lehrmitteln und Unterrichtshilfsmitteln;
- gewährt Einsicht in die persönlichen Unterlagen und Materialsammlung;
- bespricht Aufgaben, Prüfungen, Korrekturen;
- gibt Hinweise zur Beurteilung.

Beratende Funktionen bezüglich Lehrfähigkeit

Die Mentorin/der Mentor

- bietet einen regelmäßigen Erfahrungsaustausch an;
- weist auf kritische Unterrichtssituationen hin;
- berät bei Problemen mit schwierigen Jugendlichen;
- macht mit Verhaltensweisen der Auszubildenden bzw. des erwachsenen Lernenden vertraut;
- geht auf das Verhalten der Lehrerpersönlichkeit ein;
- macht Unterrichtsbesuche mit Vor- und Nachbesprechung;
- bietet die Möglichkeit an, den eigenen Unterricht zu besuchen.

Organisatorische Funktionen bezüglich der Unterrichtsorganisation

Die Mentorin/der Mentor

- unterstützt in fachlichen und organisatorischen Fragen;
- erläutert die internen Weisungen der Schule;
- hilft bei der Bereitstellung von Medien und Unterrichtshilfsmitteln;
- unterstützt bei der Beschaffung von Unterrichtsunterlagen;
- zeigt, wie eine persönliche, qualitative Materialsammlung angelegt werden kann;
- unterstützt die Kontaktaufnahme mit außenstehenden Bezugspersonen und Lehrfirmen.

Organisatorische Funktionen bezüglich der Schule

Die Mentorin/der Mentor

- stellt das Lehrerkollegium vor;
- vereinfacht den Kontakt zur Schulleitung und zur Administration;
- führt in die Schulgebräuche ein;
- macht mit der schulischen Infrastruktur vertraut.

Beratende Funktion bezüglich Mentoringsgespräche

Die Mentorin/der Mentor

- baut das Gespräch auf beschreibende Beobachtungen auf;
- gibt aufbauendes Feedback zu Unterricht und Lehrerpersönlichkeit.

4.3 Vorzeitige Auflösung des Mentorings

Das Mentoring kann vorzeitig abgeschlossen werden, wenn für die Beteiligten die äußeren Rahmenbedingungen nicht stimmen. Die Mentorin/der Mentor vereinbart mit der Lehrkraft, dass

- das Mentoringsverhältnis bei Nichtzustandekommen einer Vertrauensbasis auf Antrag einer der beteiligten Personen aufgelöst werden kann,
- in einer entsprechenden Situation an einem gemeinsamen Gespräch mit der Abteilungsleitung der Sachverhalt dargelegt, die Mentorin/der Mentor allenfalls von ihrem Auftrag entlastet und für die Lehrkraft eine adäquate Lösung getroffen wird.

4.4 Abschluss des Mentorings

Die Mentorin/der Mentor schließt das Mentoring mit einem Gespräch ab, in welchem

- der Mentoringsverlauf reflektiert wird,
- eventuell zukünftige berufliche Vorstellungen und Weiterbildungsmöglichkeiten diskutiert werden,
- gemeinsam entschieden wird, ob sie/er beim Standortbestimmungsgespräch mit der Abteilungsleitung dabei ist.

Die Mentorin/der Mentor gibt der Abteilungsleitung am Ende des Mentorings eine Mentoringsbestätigung ab.

5. Entschädigung

Die Mentorin/der Mentor wird für die Arbeit folgendermaßen entschädigt:
Mentoringsdauer: ein Semester = fünf Lektionen

Als Richtgröße werden etwa fünf Kontakte zu zwei Stunden angenommen. In der Regel finden die Besprechungen außerhalb des Unterrichts statt.

1.3 Sich Namen besser merken

Ein gutes Gedächtnis ist kein Geschenk, sondern Übungssache. Wir skizzieren Methoden, wie Sie sich die Namen der Schülerinnen und Schüler besser einprägen können.

Wie war doch gleich Ihr Name?

So können Sie sich einen Namen besser merken

- Seien Sie hundertprozentig aufmerksam, wenn eine Person sich Ihnen vorstellt oder vorgestellt wird.
- Fragen Sie gleich nach, wenn Sie den Namen nicht richtig verstanden haben.
- Wiederholen Sie im Laufe des Gesprächs den Namen mehrmals.
- Falls Ihnen die Schreibweise nicht klar ist, fragen Sie gleich nach und lassen Sie sich den Namen wenn nötig buchstabieren.
- Schreiben Sie den Namen bei nächster Gelegenheit auf.
- Ordnen Sie den Namen ein, zum Beispiel nach der Gegend, in der er verbreitet ist, oder nach gleich oder ähnlich heißen Personen, die Sie bereits kennen.
- Bilden Sie eine «Eselsbrücke». Bringen Sie den Namen mit irgendetwas in Verbindung, was eine konkrete Bedeutung hat. Aber suchen Sie nicht zu weit, sonst wird Ihnen die Eselsbrücke später kaum helfen.
- Üben Sie den Namen bei jeder möglichen Gelegenheit.

1.4 Einen Informationsabend durchführen

Es ist heute selbstverständlich, dass die Lehrkräfte ihre Schule nach außen zu repräsentieren wissen. Für viele Lehrkräfte bietet die Durchführung eines Informationsabends eine gute Möglichkeit, mit Eltern und/oder Ausbilderinnen und Ausbildern ins Gespräch zu kommen. Wir zeigen, wie ein Treffen mit Eltern oder Ausbilderinnen und Ausbildern konkret vorbereitet und organisiert werden kann.

1. Beispiel einer Einladung

Informationsabend

Datum

Ort

Sehr geehrte Eltern

Sehr geehrte Ausbilder

Es freut uns, Sie zu unserem Informationsabend einladen zu dürfen.

Der Anlass gibt uns Gelegenheit,

- uns vorzustellen und Sie persönlich kennenzulernen;
- die Schwergewichte unserer Ausbildung zu erläutern, Sie über Fächer und Lernziele zu orientieren;
- Zeit zu haben, Ihre Fragen zu beantworten und auf Ihre Anliegen einzugehen.

Programm	18.30	Begrüßung im Schulhaus Informationen zur Ausbildung Vorstellen einzelner Lehrkräfte Kurzvorstellung durch die Lernenden Fragen, Diskussion Gelegenheit zu persönlicher Aussprache
	ca. 20.00	Schluss der Veranstaltung

Wir freuen uns auf den Anlass und hoffen auf Ihre Teilnahme.

Freundliche Grüße

2. Ablauf

Was?	Dauer	Wer?
1. Begrüßung, Zielsetzung, Organisation	10 Minuten	Klassenlehrkraft
2. Schwerpunkte der Ausbildung aus dem Unterricht Postenlauf (Neun Posten zu fünf Minuten) Zwei Minuten Postenwechsel	45 Minuten 15 Minuten	Lernende
3. Methodisch-didaktische Schwerpunkte der Ausbildung	10 Minuten	Lehrkraft
4. Gespräch zwischen Lernenden, Eltern und Ausbildern	15 Minuten	Lernende Eltern/Ausbilder
5. Fragen/Diskussion	15 Minuten	

3. Checkliste

1. Sind alle Anspruchsgruppen orientiert?

- Eltern
- Ausbilder
- Schulleitung
- Behörde
- Hauswart

2. Sind die Räumlichkeiten reserviert?

- Unterrichtszimmer
- Arbeitsräume
- Mensa/Kantine

3. Gibt es einen Ablaufplan für die Lernenden?

Aufgabenverteilung: Wer macht, was, wann, wo, wie?

- Verhaltensregeln
- Material für Postenarbeit
- Zuständigkeiten für Präsentationen
- Vorbereitungs- und Aufräumdetachment

4. Gibt es einen Ablaufplan für Lehrkräfte?

Aufgabenverteilung: Wer macht, was, wann, wo, wie?

- Begrüßung
- Moderation
- Organisation
- Kopien
- Verabschiedung

Instrument 1.4

Einen Informationsabend durchführen

1.4

5. Gibt es eine Erfrischung?

- Getränke
- Gläser
- Snacks

6. Finanzierung?

- Sponsoring
- «Kassenkasse»
- Schule
- Andere?

7. Verschiedenes

- ...
- ...

1.5 Erkundungen durchführen

Exkursionen und Projektwochen gehören heute zum methodischen Standardrepertoire – auch deshalb, weil auf einer Exkursion die Sinne auf vielfältige Weise angeregt werden, wie es im schulischen Alltag kaum möglich wäre. Exkursionen sind dennoch die schulische Ausnahme, da sie in der Regel bewilligungspflichtig sind, Mehrkosten und Aufwand verursachen und immer ein gewisses Risiko beinhalten. Unsere Checkliste trägt zu einer gelingenden Veranstaltung bei.

Eine Erkundung ist Unterricht, der nicht im Klassenzimmer stattfindet. Die Klasse oder auch einzelne Gruppen verlassen für eine gewisse Zeit den Klassenraum, um etwas anzuschauen, zu überprüfen, zu erforschen, zu entdecken usw. Erkundungen können verschiedene Funktionen haben: Sie können als Einführungsveranstaltung in ein neues Thema dienen, sie können während der Erarbeitung zur besseren Veranschaulichung genutzt werden oder Elemente der Ergebnissicherung beinhalten, indem beispielsweise die in einer Fallstudie (vgl. Instrument 5.2) erarbeiteten Lösungsvorschläge mit einem Fachmann aus der Praxis vor Ort erörtert werden.

Wichtig ist zum einen eine gute inhaltliche Vorbereitung, zum anderen ein bunter Strauß von Arbeits- und Lernaufträgen, die sicherstellen, dass auch bei einer Exkursion gelernt wird – denn «Unterricht außerhalb des Klassenzimmers» bleibt Unterricht und dient in erster Linie dem Lernen.

Für die Vorbereitung, Durchführung und Auswertung von Erkundungen haben wir einige nützliche Fragen formuliert:

Vorbereitung	
<input type="checkbox"/>	Welche Lernziele werden mit der Exkursion verfolgt?
<input type="checkbox"/>	Welcher Ort eignet sich am besten, um die Ziele zu erreichen?
<input type="checkbox"/>	Wie lange soll die Exkursion dauern?
<input type="checkbox"/>	Wie kommt man zum Exkursionsort? Steht der Aufwand (Reise) in einem vernünftigen Verhältnis zum Ertrag (Ergebnis)?
<input type="checkbox"/>	Welche Hilfsmittel stehen vor Ort zur Verfügung? Welche Hilfsmittel müssen organisiert werden? Welche Arbeitsmittel für die Lernenden sind notwendig?
<input type="checkbox"/>	Wie wird die Arbeit am Exkursionsort organisiert? Wer leitet die Führung? Arbeiten die Lernenden in Gruppen?
<input type="checkbox"/>	Was soll von der Exkursion mit nach Hause genommen werden?
<input type="checkbox"/>	Wie und wann soll die Exkursion ausgewertet werden? Braucht es nach der Exkursion eine Nachbereitung?
<input type="checkbox"/>	Wie können sich die Lernenden auf die Exkursion vorbereiten?
<input type="checkbox"/>	Bis zu welchem Zeitpunkt muss ich die Schulleitung über die Exkursion informieren? Gibt es Formulare, die ich ausfüllen muss? Muss am Ende der Exkursion ein Bericht zuhandeder Schulleitung geschrieben werden?
<input type="checkbox"/>	Gibt es rechtliche Aspekte (Verantwortung, Versicherungen usw.), die ich bei der Vorbereitung besonders berücksichtigen muss (Sorgfaltspflicht der Begleitperson)?
<input type="checkbox"/>	Kann ich den Zielort vorher rekognoszieren und die Exkursion mit den Fachleuten vor Ort vorbesprechen? Wenn nicht, wie kann ich mich optimal vorbereiten?

Instrument 1.5 Erkundungen durchführen

1.5

Die schriftliche Information für die Lernenden enthält

- Angaben zum Treffpunkt und zu den Terminen der Exkursion,
- inhaltliche Angaben (Was machen wir? Wie machen wir es? Welche Ergebnisse/Produkte werden erwartet?),
- eine Packliste (Worauf ist besonders zu achten? Angepasste Kleidung und Schuhwerk sind bei besonderen Exkursionen eine Teilnahmebedingung),
- Hinweise, dass die Lehrkraft über bestimmte gesundheitliche Informationen zu den Lernenden verfügen muss (Allergien, benötigte Medikamente),
- Angaben zu den Kosten,
- Hinweis auf die Urteilsfähigkeit und Haftbarkeit der Teilnehmer/innen,
- Hinweise zum Versicherungsschutz (z.B. Annulationsversicherung bei teuren Reisen),
- Hinweis auf ein Notfalldispositiv (Treffpunkt, falls jemand den Anschluss an die Gruppe verliert, Notfallnummern, Kontaktmöglichkeiten),
- spezielle Hinweise zum Verhalten und zu den Folgen einer Missachtung der Vorschriften (Sanktionen).

Die Aufzählung ist nicht vollständig, und nicht jeder Punkt ist für jede Exkursion gleich wichtig. Die Liste enthält aber das, was zur rechtlichen Absicherung wesentlich ist. Praktisch, besonders bei mehrtägigen Exkursionen, ist eine Liste mit den Handynummern aller Teilnehmer/innen, die für alle kopiert wird.

Durchführung	
<input type="checkbox"/>	Wer führt – Profis vor Ort oder die Lehrkraft selbst? Oder sind die Lernenden gar weitgehend sich selbst überlassen?
<input type="checkbox"/>	Ist das Programm nicht überladen? Haben die Lernenden genügend Zeit, um die Aufträge zu bearbeiten?
<input type="checkbox"/>	Bleibt während der Exkursion Zeit für Gespräche mit einzelnen Lernenden?
<input type="checkbox"/>	Habe ich für Mahlzeiten genügend Zeit eingeplant? Wer finanziert die Getränke (Sponsor)?
<input type="checkbox"/>	Sind Anfang und Ende der Exkursion klar deklariert?
<input type="checkbox"/>	Halten sich die Lernenden voraussichtlich an die vereinbarten Regeln? Wie gehe ich um mit Jugendlichen, die Alkohol konsumieren?
<input type="checkbox"/>	Was geschieht, wenn etwas geschieht?
Auswertung	
<input type="checkbox"/>	Habe ich alle Aufgabenblätter eingesammelt? Wann erhalten die Lernenden eine Rückmeldung?
<input type="checkbox"/>	Wo werden die Produkte im Ordner abgelegt? Wird eine Ausstellung organisiert, oder gibt es eine andere Art gemeinsamer Auswertung?
<input type="checkbox"/>	Gibt es Pendenzen, die nachbesprochen werden müssen?
<input type="checkbox"/>	Ist es sinnvoll, dass ich an Ideen, die während der Exkursion entstanden sind, im Unterricht weiterarbeiten kann?
<input type="checkbox"/>	Sind die Schwachstellen der Exkursion erkannt und festgehalten worden? Auf welche Punkte soll bei einer nächsten Exkursion besonders geachtet werden?
<input type="checkbox"/>	Hatten die Lernenden die Möglichkeit, sich über die Exkursion zu äußern?
<input type="checkbox"/>	Informiere ich meine Kolleginnen und Kollegen im Schulhaus über Orte und Themen, die sich besonders bewährt habe? Stelle ich ihnen meinen Programmentwurf und die Adressen der Ansprechpersonen zur Verfügung?

Instrument 1.5 Erkundungen durchführen

1.5

Neben eher didaktischen Überlegungen sind bei der Planung einer Erkundung auch organisatorische Belange zu berücksichtigen:

Organisatorische Ebene			
Nr.	Thema	Bemerkungen	Ja/Nein
1.	Bewilligungen eingeholt?		
2.	Verantwortlichkeiten geregelt?		
3.	Sicherheitsbestimmungen und -vorsorge?		
4.	Notfallvorsorge?		
5.	Mitarbeiter/innen organisiert?		
6.	Teilnehmer/innen erfasst?		
7.	Terminpläne erstellt?		
8.	Lokalitäten reserviert?		
9.	Transportmittel bestimmt und reserviert?		
10.	Pässe/Ausweise kontrolliert?		
11.	Fahrkarten bestellt?		
12.	Verpflegung organisiert?		
13.	Kosten geplant?		
14.	Material gemäß Liste organisiert?		
15.	Materialtransport organisiert?		
16.	Teilnehmer und Teilnehmerinnen informiert?		
17.	Ausrüstung Teilnehmer geregelt?		
18.	Versicherungsfragen geklärt		
19.	Rücktransport inkl. Material geplant?		
20.	Rückgabe Material organisiert?		
21.	Offene Rechnungen und Budgetkontrolle?		

1.6 Schülerrückmeldungen sammeln

Frühzeitig Schülerrückmeldungen einzuholen, ist die beste Voraussetzung, um den eigenen Unterricht zu reflektieren. Wir zeigen, wie Rückmeldungen der Lernenden gesammelt und ausgewertet werden.

1. Gespräche über den Unterricht führen

Gespräche über den Unterricht werden mit der Absicht geführt, den Unterricht zu optimieren und die Kommunikation zwischen der Lehrkraft und den Lernenden zu verbessern. Vorausgesetzt ist die innere Bereitschaft und das Vertrauen zur Klasse. Gespräche dieser Art sind dann erfolgreich, wenn sich die Lehrkraft und die Lernenden im Gespräch offen begegnen, wenn sie einander ehrlich sagen, was ihnen gefällt und an welchen Stellen sie einen Veränderungsvorschlag einzubringen haben. Solche Offenheit erfordert Mut, nicht nur von der Lehrkraft, sondern vor allem von den Lernenden, die neben positiven Aspekten auch Elemente des Unterrichts ansprechen, die aus ihrer Sicht anders gestaltet werden könnten.

2. Schülerrückmeldungen sammeln und auswerten

Lehrkräfte, die sich Zeit für eine differenzierte Evaluation ihres Unterrichts nehmen, erhalten viele Rückmeldungen, die sich vielfach als Anregungen in den Unterricht integrieren lassen. Die Rückmeldungen werden gesammelt, verarbeitet und ausgewertet, die Erkenntnisse dann den Lernenden mitgeteilt. Dazu folgen hier fünf Überlegungen:

Schülerrückmeldungen systematisch erfassen

Zuerst werden die Lernenden über den Sinn der Befragung orientiert. Dann folgt die eigentliche Befragung, die in mündlicher oder schriftlicher Form durchgeführt wird – mündlich in Form eines Gesprächs, schriftlich mit einem Fragebogen oder mithilfe von offenen Fragestellungen. Es hat sich bewährt, einfache Formen zu wählen, die in einem vernünftigen Zeitrahmen durchgeführt und ausgewertet werden können.

Feedback annehmen

Die Lehrkraft nimmt die Anregungen entgegen, ohne sie bereits zu kommentieren. Ein Feedback annehmen heißt, sich nicht gleich zu rechtfertigen, sondern sich in dieser Phase alle vertretbaren Vorschläge der Lernenden zu notieren, auch diejenige, die nicht den eigenen Vorstellungen entsprechen.

Rückmeldungen interpretieren

Die Lehrkraft hat die Antworten der Lernenden notiert oder die Anregungen in schriftlicher Form eingesammelt. Die Antworten werden am nächsten Tag analysiert, die wichtigsten Punkte werden herausgeschrieben. Augenzwinkernd in den Spiegel zu schauen, bringt jetzt die nötige Distanz. Vielleicht ergibt es an dieser Stelle einen Sinn, die Ergebnisse mit Kollegen oder Kolle-

Instrument 1.6

Schülerrückmeldungen sammeln

1.6

ginnen aus einem nicht schulischen Umfeld kurz zu diskutieren, um erste Lösungsansätze zu erarbeiten.

Fachgespräch mit einer Vertrauensperson führen

Ein Fachgespräch mit einer Kollegin oder einem Kollegen aus dem schulischen Umfeld ermöglicht einen Erfahrungsaustausch und bringt Sicherheit für die nächsten Schritte. Dieses Vorgehen ist dann ratsam, wenn eine Lehrkraft noch wenig Erfahrung mit Unterrichtsevaluationen hat. Bei der Formulierung einer Rückmeldung an die Lernenden ist es sinnvoll, sich an der Zukunft zu orientieren und nicht (zu lange) über den zurückliegenden Unterricht zu reden.

Erkenntnisse mitteilen und umsetzen

Die Erkenntnisse werden den Lernenden mitgeteilt und gegebenenfalls mit ihnen diskutiert, nur kurz, nicht kompliziert, damit die inhaltliche Arbeit bald fortgesetzt werden kann. In einer weiteren Evaluation, die bereits nach einigen Wochen stattfinden kann, wird mit den Lernenden der Erfolg der getroffenen Maßnahmen überprüft.

3. Fazit

Schülerrückmeldungen werden häufig vernachlässigt. Aber gerade sie könnten den Lehrkräften wichtige Feedbacks liefern, die helfen, die Selbsteinschätzung der Lehrkräfte und den Kontakt zu den Lernenden zu stärken. Schülerrückmeldungen sind ein zentrales Element in jedem Unterricht, und es empfiehlt sich, auf diese Chance nicht zu verzichten.

1.7 Die Lehrkraft im Spannungsfeld zwischen Schul- und Unterrichtsentwicklung

In den letzten Jahren wurden in Deutschland, Österreich und der Schweiz zahlreiche Schulentwicklungsprojekte realisiert. Abläufe wurden optimiert und die internen Strukturen der Schulen verbessert. Glücklicherweise wenden sich heute viele Qualitätsverantwortliche vermehrt wieder dem Unterricht zu, unserem eigentlichen Kerngeschäft. – Wir geben hier vier Denkanstöße, wie das «Kerngeschäft Unterricht» noch stärker ins Zentrum gerückt werden kann und stellen ein dreidimensionales Modell der Lehrqualität vor.

Vier Denkanstöße

1

Die Schulleitungen können dafür sorgen, dass für das Unterrichten ein gutes Umfeld geschaffen oder erhalten wird, in dem die Lehrkräfte die Freude am Unterrichten und ihr Engagement nicht verlieren. Lehrkräfte brauchen für ihre anspruchsvolle Arbeit verlässliche Rahmenbedingungen, die eine Unterrichtsentwicklung unterstützen. Dazu gehören eine passende Infrastruktur, die sorgfältige Einführung und Betreuung der Lehrkräfte sowie klare und verbindliche Regelungen für den Schulbetrieb.

2

Lehrkräfte sollten lernen, die Gefahr der Selbstüberforderung richtig einzuschätzen. Die individuelle Arbeitsorganisation sollte analysiert, der Stellenwert der Schule gegenüber den anderen Seiten des Lebens immer wieder hinterfragt werden. Lehrkräfte sollten sich für die Schule und Lernenden engagieren, aber auch die Bereitschaft und Fähigkeit zum gelegentlichen Neinsagen entwickeln. Kein Wunder, dass in der Lehrerfortbildung Kurse, die sich mit Rollenkonflikten im Schulalltag oder Burn-out-Prophylaxe auseinandersetzen, zunehmend mehr Gewicht erhalten.

3

Lehrkräfte benötigen Handlungsspielräume, in denen sie flexibel und autonom auf ihre Ziele hinarbeiten können. Bereits in der Ausbildung kann den angehenden Lehrkräften vermittelt werden, dass Sicherheit im Beruf nicht primär von außen oder durch Handlungsvorschriften hergestellt werden kann, sondern eine persönliche Leistung ist.

4

Eine Unterrichtsentwicklung, die sich nur am Altbekannten und Vertrauten orientiert, greift zu kurz. Dass sich eine Lehrkraft heute in die vier Wände ihres Klassenzimmers zurückzieht, ist nicht mehr denkbar. Zum «Kerngeschäft Unterricht» zählt auch die Zusammenarbeit im Kollegium und die

Instrument 1.7 Die Lehrkraft im Spannungsfeld

1.7

Mitarbeit an schulischen Projekten, die sich mit der Verbesserung des Unterrichts, also der Schulqualität auseinandersetzen.

Modell der Lehrqualität

Hilbert Meyer (2016) hat ein dreidimensionales Modell der Lehrqualität entwickelt. Gehen Sie diesen Katalog durch und schätzen Sie ein, wo Sie für Ihre persönliche (Unterrichts-) Entwicklung noch Handlungsbedarf erkennen. Formulieren Sie für sich die nächsten Schritte und diskutieren Sie diese mit Ihren Teamkolleginnen und -kollegen.

Erste Dimension – Professionswissen

Merkmale der Lehrqualität	Beschreibung des persönlichen Handlungsbedarfs
1. <i>Allgemeindidaktisches Wissen:</i> Eine gute Lehrkraft hat ein tiefes und breites Wissen über Ziele, Rahmenbedingungen und Wirkmechanismen von Schule und Unterricht und über Entwicklungsprozesse von Kindern und Jugendlichen.	
2. <i>Fachwissenschaftliches Wissen:</i> Sie hat ein tiefes und breites fachwissenschaftliches Wissen in den Inhaltsbereichen der von Ihr unterrichteten Fächer.	
3. <i>Fachdidaktisches Wissen:</i> Sie kombiniert das Fachwissen mit einem differenzierten und themenspezifischen fachdidaktischen Wissen.	

Zweite Dimension – Didaktisch-methodisches Handwerkszeug

Merkmale der Lehrqualität	Beschreibung des persönlichen Handlungsbedarfs
4. <i>Kooperative Führung</i> : Eine gute Lehrkraft versteht es, den Lernverband effizient zu führen und gemeinsam mit den Schülern ein kooperatives Klassenmanagement aufzubauen.	
5. <i>Geschickte Vermittlung</i> : Sie versteht es, die Unterrichtsinhalte aus der Perspektive ihrer Schülerinnen und Schüler zu betrachten, sie altersgemäß zu präsentieren, kognitiv und sozial aktivierende Aufgabenstellungen zu formulieren und Hilfestellungen im Arbeitsprozess zu geben.	
6. <i>Individuelle und gemeinsame Förderung</i> : Sie versteht es, die individuellen Lernbedürfnisse und -schwierigkeiten ihrer Schüler zu analysieren und sie mit einem breiten Methodenrepertoire individuell zu fördern, ohne das gemeinsame Lehren und Lernen aus den Augen zu verlieren.	
7. <i>Faire Selektion</i> : Sie bemüht sich, Leistungsbeurteilungen und Selektionsentscheidungen auf der Grundlage ihrer diagnostischen Kompetenzen so gerecht wie möglich zu treffen.	

Dritte Dimension – Berufsethos:

Merkmale der Lehrqualität	Beschreibung des persönlichen Handlungsbedarfs
8. <i>Verlässliche Beziehungsarbeit</i> : Die gute Lehrkraft arbeitet beharrlich und enttäuschungsresistent an einer pädagogischen Arbeitsbeziehung zu den Schülern. Sie versucht, mit ihnen ein Arbeitsbündnis herzustellen und eine demokratische Unterrichtskultur aufzubauen.	
9. <i>Professionelle Teamarbeit</i> : Sie arbeitet gern im Team und versteht sich als Mitglied einer professionellen Lerngemeinschaft.	
10. <i>Arbeit an sich selbst</i> : Sie hält sich gesund, sie setzt sich selbst Entwicklungsaufgaben und bildet sich regelmäßig fort.	

Quelle: Meyer, Hilbert (2016): Was ist eine gute Lehrperson? Und was hat das mit der Schulleitung zu tun? In: Huber, Stephan G. (Hrsg.): Jahrbuch Schulleitung. Kronach/Köln: Carl Link/Wolters-Kluwer.