

# Laufbahnentwicklung für Lehrpersonen

Ergebnisse und Vorschläge für weitere Massnahmen aus der Tagung "Dynamische Berufsperspektiven von und für Lehrpersonen" vom 31. August 2016 in Zürich.

Die Tagung war eine Kooperation der beiden Dachverbände LCH und VSLCH und der Pädagogischen Kammer von swissuniversities und wurde von profilQ veranstaltet.

## 1. Situationsanalyse und Notwendigkeiten (Ergebnisse der Tagung)

Seit langem schon werden für eine höhere Attraktivität und die weitere Professionalisierung des Lehrberufs bessere Laufbahnmöglichkeiten diskutiert. Bisher orientieren sich Lehrpersonen bei beruflichen Veränderungen nach "ausser": Sie verlassen den angestammten Beruf, bleiben aber doch mehrheitlich im Bildungssystem. Der Lehrberuf macht den Anschein, für „entwicklungsorientierte“ Personen nur begrenzte Möglichkeiten zu bieten. Für diese Personen stellt der Beruf eine Grundausbildung dar; er wird temporär und sequenziell ausgeübt. Das muss nicht sein. Schon heute gibt es gute Praxisbeispiele für individuelle und systemische Weiterentwicklung des Arbeitsplatzes Schule.

---

### Bedarf: Professionalisierung und Ausdifferenzierung an geleiteten Schulen

Die nun fast überall geleiteten Schulen differenzieren sich zunehmend aus und benötigen Personen mit spezialisierten Fachkompetenzen für systemrelevante Aufgaben. Dazu gehören u.a. Qualitäts- und Unterrichtsentwicklung, Elternmitwirkung, Prävention für Gesundheitsthemen, gewaltfreies Zusammenleben, berufliche Orientierung, digitale Dokumentation und Informatik sowie Leitungsaufgaben für Stufen- oder Fachteams. Die Bildung von funktionsbezogenen Kompetenzprofilen an Schulen stärkt das Berufsbild und bietet Entwicklungsmöglichkeiten ohne die angestammte Tätigkeit verlassen zu müssen. An der Tagung wurden bereits eindrucksvolle Beispiele einer entsprechenden Praxis der Binnendifferenzierung an Schulen gezeigt. Die Schulen in vielen Kantonen brauchen für ihre Ausdifferenzierung und Professionalisierung eine Erweiterung ihrer Gestaltungsmöglichkeiten und verbesserte Systembedingungen. In diesem Zusammenhang sind Fragen der Steuerung der Spezialfunktionen, der Finanzierung von Weiterbildung, der Anerkennung von Weiterbildungsabschlüssen oder die Ausdifferenzierung des Berufsauftrags und der Jahresarbeitszeitmodelle zu prüfen.

---

### Forschung: Kooperationen und Datenlage

Die bisherige Forschung zeigt: Lehrpersonen sind beruflich mobil. Die Realisierung von beruflichen Entwicklungsperspektiven ist ein Hauptgrund, weshalb Lehrpersonen das angestammte Berufsfeld verlassen. Berufliche Mobilität im Lehrberuf ist heute – wie in anderen Berufen – Realität. Allerdings sind diese Wege wenig formalisiert und deshalb für Lehrpersonen als Ziel und Möglichkeit nicht einfach erkennbar, was ihre grosse Unzufriedenheit mit diesem Thema erklärt. Ein Berufsfeld mit strukturierten Entwicklungsoptionen ist generell dazu geeignet, die Berufszufriedenheit zu erhöhen.

Obschon in verschiedenen Forschungsbereichen zum Thema „Berufslaufbahn von Lehrpersonen“ Wissen generiert wird, ist die Datengrundlage dünn und unvollständig. Das liegt erstens daran, dass in der Herangehensweise noch zu sehr entweder die Perspektive der Personen oder eine Systemsicht eingenommen wird. Eine Verbindung dieser Sichtweisen würde den Erkenntnisgewinn und in der Folge auch den Gestaltungsspielraum erhöhen. Zweitens gibt es grössere Forschungslücken. So wissen wir wenig darüber, welche Lehrpersonen in welcher Berufsphase sich mit welchen Anforderungen auseinandersetzen und welchen Bedarf an Entwicklungsperspektiven sie haben. Zudem fehlt weitgehend das Wissen, wie welche Massnahmen (z.B. Weiterbildung) konkret wirken. Und drittens gibt es methodische Schwierigkeiten, wenn u. a. nicht zwischen Stellen- und Berufswechsel unterschieden wird, Querschnittsstudien kaum Aussagen über Veränderungen erlauben oder die Motive hinter bestimmten Entscheidungen nicht in den Blick genommen werden.

Für die Weiterentwicklung der Thematik ist bedeutsam, den Stand der Forschung differenziert zu bilanzieren. Die Netzwerke zwischen den Forscherinnen und Forschern aus den verschiedenen Hochschulen im deutschsprachigen Raum müssen gestärkt und die Ressourcen erhöht werden. Und schliesslich müssen Praxispartner vermehrt in die Konzeption von Forschungsarbeiten involviert werden, um die praktische Relevanz der Erkenntnisse zu erhöhen.

---

## Weiterbildung für systemrelevante Funktionen

Die Hochschulen stehen mit ihren Weiterbildungsangeboten in einem Wettbewerb und müssen Weiterbildungen selbsttragend anbieten. Unterdessen hat sich neben dem Segment der Weiterbildungen, die über kontinuierliche Programmentwicklung zukunftsorientierte Entwicklungen aufnehmen, auch ein Segment an Angeboten etabliert, welches zu mehr oder weniger standardisierten Funktionen an geleiteten Schulen befähigen wie zum Beispiel die Weiterbildung zur Schulleiterin, zum Schulleiter, zur oder zum Qualitätsbeauftragten oder im Bereich „Lehren und Lernen“. Die Angebote der verschiedenen Hochschulen stehen in diesem Segment vor allem über das jeweilige inhaltliche Profil der Angebote, spezifische Qualitätsmerkmale sowie organisatorische Momente im Wettbewerb um die potenziellen Teilnehmenden. Der enge Kontakt zu Schulleitungen spielt dabei eine wichtige Rolle.

In Bezug auf das Segment der Weiterbildungen, die auf systemrelevante Funktionen im Schulfeld verweisen, benötigen interessierte Lehrpersonen, Schulleitungen und Weiterbildungsanbieter mehr Sicherheit (z.B. bezüglich der Anerkennung oder der gegenseitigen Anrechenbarkeit von Weiterbildungsabschlüssen). Bei Weiterbildungen, die für systemrelevante Funktionen an Schulen befähigen, wäre eine verlässliche Kopplung von Funktionen im Schulfeld und Weiterbildung eine notwendige Perspektive.

Es braucht zudem Orientierungsmöglichkeiten für Schulleitungen und Lehrpersonen, wie mit Weiterbildung Schulentwicklung ermöglicht und damit Berufsbiographien gestaltet werden können.

---

## Good Practice: Funktionierende Beispiele zeigen und davon lernen

An vielen Schulen etabliert sich eine funktionierende Praxis zur Ausdifferenzierung von Funktionen mit entsprechender Personalentwicklung, d.h. einer Kopplung mit interner und externer Weiterbildung, systematischer Weiterbildungsplanung etc. Hier können Schulen von Schulen lernen; es

besteht ein Bedarf an entsprechenden Gefässen, die gegenseitige Einblicke und Transfer ermöglichen.

Schulen, Hochschulen und Behörden brauchen mehr Informationen zu diesen Entwicklungen sowie Besuchsmöglichkeiten zu funktionierenden Modellen (z.B. Ausdifferenzierung mit entsprechenden Massnahmen im Bereich Führung, Strukturen und Finanzierung). Die schulentwicklungsorientierten Kooperationen zwischen Schulen und Hochschulen sollten verbessert werden, um mehr Wissen zu generieren, zu abstrahieren und somit „transfertauglich“ zu machen.

## 2. Ausgewählte Vorschläge für Massnahmen (Programmgruppe)

---

### Systemische und partnerschaftliche Entwicklung

Das Thema "Dynamische Berufsperspektiven" ist reif für eine nachhaltige und systematische Weiterentwicklung. Eine Verbesserung der heutigen Situation kann im Gesamtsystem nur gemeinsam durch alle Beteiligten erreicht werden – durch Lehrpersonen, Schulleitungen, Pädagogische Hochschulen sowie Kantone und Gemeinden in ihrer Verantwortung für das kantonale Bildungssystem und als Arbeitgebende.

---

### Strukturelle Anpassungen

Das Berufsfeld der Lehrperson muss ausdifferenziert werden, damit Entwicklungsperspektiven und Profilierungsmöglichkeiten für Lehrpersonen geschaffen werden. Dazu braucht es anerkannte Funktionsprofile für Schulen und anerkannte Weiterbildungen für diese systemrelevanten Funktionen an Schulen. Damit würde zugleich bei der individuellen wie schulentwicklungsbezogenen Weiterbildungsplanung und Rekrutierung von neuen Mitarbeitenden mehr Orientierung und Sicherheit geschaffen. Die schweizweite Anerkennung entsprechender Weiterbildungen sowie die Qualitätssicherung sind zu gewährleisten.

Die Gestaltungsfreiheiten der einzelnen Schulen in Bezug auf eine funktionsbezogene Binnendifferenzierung sind zu erhöhen, damit Profile entstehen und auch neue Entwicklungen angeschoben werden können.

---

### Begleitmassnahmen

Der Lehrberuf bedarf neuer Bilder über den Beruf, in denen dynamische Berufsperspektiven eine bedeutsame Rolle spielen. Eine entsprechende Imagekampagne könnte die „Schaffung“ solcher Bilder unterstützen und notwendige Einstellungsänderungen zum Thema auf allen Ebenen anregen.

Alle am Prozess beteiligten Gruppen (Lehrpersonen, Schulleitungen, Kantone und Gemeinden, Leitungs- und Fachpersonen an Pädagogischen Hochschulen) müssen ihr Wissen zum Thema erweitern und in ihren Aufgabenbereichen bei der Umsetzung unterstützt werden.

### 3. Konkrete Schritte / Umsetzung

---

#### Vorgehensvorschlag der Programmgruppe

Es soll ein Netzwerk „Dynamische Berufsperspektiven“ gegründet werden, das von Vertretungen des LCH, des VSLCH, der Kammer PH von swissuniversities und der EDK getragen wird.

Dieses Netzwerk erarbeitet einen Aktionsplan zum Thema und mandatiert zur Umsetzung Arbeits- und Projektgruppen. Das Netzwerk begleitet die Umsetzung und berichtet regelmässig in den entsprechenden Gremien.

Das Netzwerk wird von den Trägern mit entsprechenden Ressourcen für die Weiterentwicklung der Thematik ausgestattet.

Mit diesem Vorschlag werden die Programmgruppenmitglieder bis Ende Jahr an ihre Verbände und die EDK gelangen.

---

Von der Programmgruppe verabschiedet am 27. September 2016.