

PROFILEHRER EIN SCHLÜSSEL FÜR SCHULQUALITÄT



PROFILEHRER
EIN SCHLÜSSEL FÜR
SCHULQUALITÄT



INHALT

■ ProfiLehrer Ein Schlüssel für Schulqualität.....	4
■ Lehrerleitbild als Orientierung	5
■ 1. Lehrerbildung am Beruf orientieren	6
■ 2. Personalentwicklung in der Schule ausbauen	8
■ 3. Aktive Unterstützung gewährleisten.....	10
■ Zusammenfassung	12
■ Beiträge der Wirtschaft	14

PROFILEHRER EIN SCHLÜSSEL FÜR SCHULQUALITÄT

Lehrerinnen und Lehrer haben eine Schlüsselrolle für die Bildung der nächsten Generationen. Sie haben eine unverzichtbare Aufgabe und eine erfüllende Tätigkeit mit Zukunft. Auf sie kommt es an!

Lehrerinnen und Lehrer sind Profis mit hoher Führungsverantwortung für ihr Kerngeschäft Bildung und Erziehung wie für die Entwicklung und Gestaltung ihrer Schule. Dafür brauchen sie eine exzellente Ausbildung, eine systematische Einführung in den Beruf und eine kontinuierliche Unterstützung durch Schulleitungen, außerschulische Partner und durch eine Bildungspolitik, die Halt und Raum gibt.

Lehren und Lernen wandeln sich zurzeit erheblich: Inklusion, Migration, Ganztagsbetrieb, Selbstständige Schule, Individualisierung und Kompetenzorientierung stellen neue Aufgaben an die Lehrkräfte ebenso wie die wachsende Bedeutung der Erziehungspartnerschaft mit den Eltern; laufende Umstrukturierungen, veränderte Rahmenbedingungen durch politische Umsteuerungen und durch den demografischen Wandel kommen hinzu.

Mehr denn je arbeiten Lehrerinnen und Lehrer heute im Team – gemeinsam mit den Kollegen bei der Unterrichts- und der Schulentwicklung, in der Fürsorge für die Schülerinnen und Schüler, in der Verantwortung für Bildung und Erziehung. Zusammen mit der Schulleitung tragen sie zur Schulqualität entscheidend bei.

Verbesserungen des Lehrens und Lernens in der Schule werden nur gemeinsam mit den Lehrerinnen und Lehrern – und nicht gegen sie – erreicht. Sie müssen daher bei den aktuellen Reformen in Unterricht und Schule mehr und besser als bisher einbezogen, gehört und mitgenommen werden.

Mehr als die Hälfte der Lehrerinnen und Lehrer scheidet in den nächsten Jahren aus Altersgründen aus. Trotz des Rückgangs der Schülerzahlen zeichnet sich in bestimmten Fächern, Schulformen und Regionen bereits Nachwuchsmangel ab. Der Lehrerberuf muss für ausreichend viele und für die geeigneten Bewerber attraktiv sein.

Bildung ist ein entscheidender Faktor für die Zukunftsfähigkeit unserer Gesellschaft. Die Wirtschaft mit ihren Unternehmen und Verbänden hat ein hohes Interesse an der Schule und ihrer Qualitätssicherung. Sie ist bereit und aktiv dabei, mit Schulen und Lehrkräften zu kooperieren und sie mit eigenen Angeboten und Initiativen zu unterstützen.

LEHRERLEITBILD ALS ORIENTIERUNG

Ein Leitbild für den Lehrerberuf ist unverzichtbar, das den grundlegenden Wandel in der Schule aufgreift, die Aufgaben der Lehrerinnen und Lehrer definiert und Konsens bei den Beteiligten findet. Was Professionalität in der Schule heißt, was Ausbildung und Personalentwicklung bieten müssen, ist aus diesem Leitbild heraus weiterzuentwickeln.

Lehrerinnen und Lehrer

- sind Profis für die Lern- und Entwicklungsprozesse ihrer Schülerinnen und Schüler
- sind Experten für ihre Fächer und vermitteln fachliche, methodische und fächerübergreifende Kompetenzen
- beobachten, diagnostizieren und fördern
- begleiten, bewerten und beraten Schülerinnen und Schüler
- haben Leit- und Vorbildfunktion
- wirken – gemeinsam mit den Eltern – mit an der Erziehung und Persönlichkeitsbildung der Kinder und Jugendlichen
- entwickeln sich selbst und ihre Professionalität aktiv weiter
- arbeiten im Team
- tragen Mitverantwortung für die Schule, ihre Entwicklung und Erfolge
- sorgen gemeinsam mit der Schulleitung für Schulqualität
- sind der Nachwuchs für Leitungsaufgaben in der Schulleitung und -verwaltung

1. LEHRERBILDUNG AM BERUF ORIENTIEREN

Nach wie vor sind Lehrerinnen und Lehrer mit ihrer Aus- und Fortbildung mehrheitlich unzufrieden. Sie fühlen sich nur unzureichend auf die berufliche Wirklichkeit und vor allem auf den Umgang mit herausfordernden Schülern und Schülerinnen vorbereitet.

- Die Ausbildung ist durchgängig am *Berufsbild auszurichten*. Praxisphasen und Theorie sind systematisch zu verzahnen. Ein Praxissemester ist sinnvoll, wenn es die volle Teilhabe am Schulleben ermöglicht und in Kooperation von Hochschule und Schule erfolgt.
- Die inhaltliche Orientierung an den *Bildungsstandards der Fächer und der Bildungswissenschaften* muss in den Studiengängen konsequent umgesetzt werden. Fachwissen ist gemeinsam mit Fachdidaktik und Bildungswissenschaften zu vermitteln.
- Die Lehrerbildung muss die Anforderungen der *Heterogenität* in den Schulen gezielt aufgreifen. Diagnostik und individuelle Förderung, Ganztagschule, Migration und Inklusion sind enorme Herausforderungen für Lehren und Lernen, auf die besser als bisher vorbereitet werden muss.
- Die Hochschule muss für die Praxisphasen mit ausgewählten *Schulen kooperieren*. Dafür sind entsprechende Strukturen der Lehrerbildung an der Universität notwendig, z. B. „Schools of Education“ mit klarer Kompetenz und Verantwortung.
- Die *Umstellung auf Bachelor- und Masterabschlüsse* ist flächendeckend von allen Ländern umzusetzen. Sie sollen die Staatsexamina ablösen.
- Für den Lehrerberuf ist der *Master of Education* notwendig. Er bereitet den Lehrernachwuchs gezielt auf die Aufgaben in Unterricht und Schule vor.
- Der *Bachelor of Education* bereitet u. a. auf eine ergänzende Tätigkeit an der Schule vor: Multiprofessionelle Teams sind notwendig, die die verschiedenen Aufgaben an der Schule kompetent angehen – auch für sie sind eigene Leitbilder zu definieren (Tutoren, pädagogische oder Klassen-Assistenten, Berater usw.).
- Ein *Orientierungspraktikum im Betrieb* gehört zu einer modernen Lehrerbildung; Berufsorientierung ist schulischer Bildungsauftrag.

- *Eignungsfeststellung und Berufsberatung* für Interessenten am Lehrer-Studium sind notwendig. Sie dürfen auch bei Nachwuchsmangel nicht vernachlässigt werden. Die Studierenden sind selbst an einer praxisnahen Beratung interessiert.
- Beim Lehrernachwuchs sind ein höherer Anteil von *Migranten* und ein ausgewogenes Verhältnis von *weiblichen und männlichen Lehrenden* erstrebenswert.
- *Studienförderwerke* können *eigene Förderkonzepte* für den Lehrernachwuchs entwickeln (z. B. „Studienkolleg“ der Stiftung der Deutschen Wirtschaft mit der Robert Bosch Stiftung; Telekom Stiftung).
- *Quer- und Seiteneinsteiger* sind vor allem an den beruflichen Schulen und in Mangelfächern wie MINT gefragt. Sie bringen Praxiserfahrungen mit und bereichern das Kollegium. Sie brauchen eine *berufsbegleitende Aus- und Fortbildung* für den Berufswechsel.
- Statt Referendariat und Lehrerseminar ist eine *systematische Berufseingangsphase* der Nachwuchslehrkraft als „Trainee“ in der Schule zielführend – mit voller Mitwirkung am Schulleben und einer professionellen wie individuellen Begleitung in Form von Coaching.

2. PERSONALENTWICKLUNG IN DER SCHULE AUSBAUEN

Überwiegend werden Lehrerinnen und Lehrer immer noch den Schulen zugewiesen. Dies widerspricht dem Konzept der Selbstständigen Schule, die selbst über Auswahl und Einsatz ihres Teams entscheidet. An den Schulen stellt die systematische Personalentwicklung daher eine Herausforderung mit wachsender Bedeutung dar. Die Lehrenden werden zu selten als aktive Schulgestalter in Mitverantwortung gesehen und gefragt. Fortbildungen werden wenig auf Wirksamkeit überprüft.

- Für die Einstellung neuer Lehrerinnen und Lehrer an einer Schule müssen *pädagogische Leistung und persönliche Eignung* ausschlaggebender sein als der abstrakte Notenschnitt.
- Ein offener *Lehrerarbeitsmarkt* muss das unsachgemäße Lehrertauschverfahren zwischen den Ländern ablösen. Lehrer und Lehrerin einerseits, Selbstständige Schule andererseits müssen sich je nach Profil und Bedarf gegenseitig auswählen. Die Anerkennung der Abschlüsse über Ländergrenzen hinweg ist dafür Voraussetzung. Dabei kann ein aussagekräftiges „diploma supplement“ helfen.
- Die *Personalentwicklung* an der Schule steht im Zeichen der Kompetenzentwicklung der Lehrerinnen und Lehrer und orientiert sich am Ziel einer besseren Bildungsqualität für die Kinder und Jugendlichen.

- Lehrerinnen und Lehrer sind *Profis für Lern- und Entwicklungsprozesse* und Experten für ihre Fächer; sie vermitteln fachliche, methodische und fächerübergreifende Kompetenzen; sie fördern und beraten und unterstützen die Schülerinnen und Schüler, insbesondere bei Übergängen. Dafür ist eine gezielte und systematische Diagnostik unabdingbar.
- Lehrerinnen und Lehrer müssen in die Lage versetzt werden, aus internen und externen *Evaluationen* Maßnahmen abzuleiten und im Team umzusetzen, die die Qualität in der Schule fördern und das Lehren und Lernen weiter verbessern. Nur so können sie ihre eigene Wirksamkeit spiegeln.
- Kontinuierliches Qualitätsmanagement muss Lehrerinnen und Lehrern eine *fundierte Standortbestimmung und Zielorientierung ihres Handelns* bieten. Kollegiale Kooperation ist dafür ebenso notwendig wie die grundsätzliche Bereitschaft, sich weiterzuentwickeln.
- Zentrales Instrument einer systematischen Personalentwicklung an der Schule ist die *Lehrerfortbildung*. Sie muss alle Bereiche der Professionalität einschließen und Fachlichkeit wie Fachdidaktik und Bildungswissenschaften betreffen.

- Die konkrete Planung der Fortbildungen hängt dabei vom *Bedarf der Schule* und ihrem pädagogischen Gesamtkonzept ab. Das Lehren und Lernen in heterogenen Gruppen und die effektive Planung kompetenzorientierten Unterrichts werden aktuelle Schwerpunkte sein.
- Eine praxisnahe Berufsorientierung der Schülerinnen und Schüler wird unterstützt durch Fortbildungen der Lehrerinnen und Lehrer *in Unternehmen* oder entsprechende Angebote für Ausbilder und Lehrkräfte in Bildungswerken der Wirtschaft.
- Kompetenzentwicklung betrifft das *gesamte Team der Schule*. Lehrkräfte sind heute mehr denn je auch Schulgestalter und Verantwortungsträger für die allgemeine Entwicklung der Schule und ihrer Qualität mit jeweils spezifischen Schwerpunkten.
- *Qualifizierungsangebote für Leitungsfunktionen* müssen zur Verfügung stehen und attraktive Positionen mit wachsender Verantwortlichkeit weitere Entwicklungs- und Karriereoptionen bieten.
- Eine *vorausschauende Personalpolitik* in der Schule und vor allem seitens der Bildungverwaltung achtet auf mögliche Kandidatinnen und Kandidaten für die Schulleitung.
- Vielfältige *Berufsprofile an der Schule* – Sozialpädagogen, Psychologen, Berufseinstiegsbegleiter, Sonderpädagogen oder auch Schulmanager und pädagogische Assistenten – können die verschiedenen Aufgaben der Schule gezielt angehen und spezielle Probleme professionell lösen. Diese Berufe sind ausreichend und konstant für die Schulen vorzusehen.
- Ein- oder mehrjährige *Auslandsstationen* von Lehrerinnen und Lehrern fördern die Entwicklung interkultureller Kompetenzen und verbessern zugleich die Versorgung der Auslandsschulen.

3. AKTIVE UNTERSTÜTZUNG GEWÄHRLEISTEN

Lehrerinnen und Lehrer kämpfen vielfach mit Hindernissen aus Verwaltung, Bürokratie, Arbeitsbedingungen und Schulumfeld. Sie erfahren zu wenig aktive Unterstützung, Hilfestellung und Wertschätzung innerhalb wie außerhalb der Schule.

- Bildungspolitik und Schulverwaltung müssen Lehrerinnen und Lehrer *in ihrer Professionalität fördern* und durch Setzen der Rahmenbedingungen aktiv in ihrer Arbeit unterstützen. Die Verwaltung muss Schulen und ihre Teams von Bürokratie entlasten.
- Verlässlichkeit und Kontinuität, Kommunikation und Partizipation sind *Zeichen guter Bildungspolitik*. Nur so wird sie auch die Verantwortlichen vor Ort in der Schule mitnehmen und motivieren können. Für neue Aufgaben braucht die Schule auch die notwendigen Ressourcen.
- Angesichts ihrer herausragenden Verantwortung brauchen Lehrerinnen und Lehrer förderliche *Arbeitsbedingungen*. Physischer wie psychischer Gesundheitsschutz kann Belastungen erheblich verringern. Präventive Ansätze sind dabei zu stärken.
- *Führungsinstrumente wie Zielvereinbarungen* zwischen Schulleitung einerseits und Lehrerinnen und Lehrern andererseits beinhalten nicht nur Zielstellungen, sondern auch die dafür notwendigen Unterstützungsleistungen.
- Die Arbeit umfasst mehr als den Unterricht: *Arbeitszeitregelungen* sollen dem gesamten pädagogischen Einsatz neben den Unterrichtsstunden gerecht werden und die unterschiedlichen Belastungen widerspiegeln, ohne unnötige Bürokratie zu schaffen.
- Für besondere Leistungen und überdurchschnittliches Engagement von Lehrerinnen und Lehrern sind *Leistungszulagen oder Prämien* zu vergeben als Möglichkeit der finanziellen Anerkennung.
- Für das Lernverhalten der Kinder ist die Unterstützung der Eltern essentiell. *Eltern* sind entscheidende Förderer der Persönlichkeitsentwicklung ihrer Kinder, einschließlich der Anstrengungs- und Leistungsbereitschaft, und die wichtigsten Partner der Lehrerinnen und Lehrer.

- Insbesondere in Erziehungsfragen ist die enge Kooperation der Lehrerinnen und Lehrer mit den Eltern gefragt. Wechselseitige Wertschätzung und regelmäßiger Austausch fördern die *gemeinsame Verantwortung* für die Bildung und Erziehung der Kinder.
- Zur Unterstützung für die Lehrkräfte zählen auch *Wertschätzung und Motivation* durch Schulleitung und Kollegium und ein von gegenseitiger Achtung geprägtes Schulklima. Kinder und Jugendliche sollen ihren Lehrerinnen und Lehrern mit Respekt begegnen.
- *Medien und Öffentlichkeit* stehen in der Verantwortung, ein bildungsfreundliches Klima zu fördern und zur Anerkennung der Lehrenden und ihrer Leistung beizutragen.
- *Unternehmen und Betriebe* lernen im Rahmen ihrer Kooperationen viele Lehrerinnen und Lehrer näher kennen und ihre Arbeit schätzen. Lehrerinnen und Lehrer werden in vielen Bereichen ihrer Arbeit von Unternehmen und Netzwerken unterstützt, beispielsweise um eine gute Berufs- und Studienorientierung umzusetzen.

ZUSAMMENFASSUNG

Lehrerleitbild

Lehrerinnen und Lehrer

- sind Profis für die Lern- und Entwicklungsprozesse ihrer Schülerinnen und Schüler
- sind Experten für ihre Fächer und vermitteln fachliche, methodische und fächerübergreifende Kompetenzen
- beobachten, diagnostizieren und fördern
- begleiten, bewerten und beraten Schülerinnen und Schüler
- haben Leit- und Vorbildfunktion
- wirken – gemeinsam mit den Eltern – mit an der Erziehung und Persönlichkeitsbildung der Kinder und Jugendlichen
- entwickeln sich selbst und ihre Professionalität aktiv weiter
- arbeiten im Team
- tragen Mitverantwortung für die Schule, ihre Entwicklung und Erfolge
- sorgen gemeinsam mit der Schulleitung für Schulqualität
- sind der Nachwuchs für Leitungsaufgaben in der Schulleitung und -verwaltung

Orientierung am professionellen Bedarf

Lehrerinnen und Lehrer brauchen

in der Hinführung und Vorbereitung:

- eine berufsorientierte Ausbildung an den Hochschulen
- Verzahnung von Praxis und Theorie
- Vorbereitung auf aktuelle Herausforderungen im Beruf
- Eignungsfeststellung und Beratung im Blick auf den Beruf
- Abschluss als Master of Education statt Staatsexamen

- systematische Berufseingangsphase mit individuellem Coaching
- professionelle Weiterentwicklung „on the job“

am Arbeitsplatz Schule:

- Personalauswahl durch die Schule ihrer Wahl nach individueller Eignung und Passgenauigkeit der Profile
- Arbeitsmarkt mit Bewerbungsmöglichkeiten über Ländergrenzen hinweg statt Zuteilung und „Tauschverfahren“
- zielorientierte Personalentwicklung und Persönlichkeitsentfaltung
- passgenaue Fortbildung in Fachdidaktik, Fachwissenschaft und Pädagogik
- Mitwirkungsmöglichkeiten an der Entwicklung der Schule
- Übernahme von Verantwortung für schulische Schwerpunkte
- Information, Kommunikation und Partizipation
- kollegiale Zusammenarbeit und Kompetenzentwicklung im Team
- Standortbestimmung und Zielorientierung durch Nutzen von Evaluationen und Qualitätsmanagement
- Unterstützung durch weiteres Fachpersonal in der Schule
- Möglichkeiten zu Stationen an Auslandsschulen

im Kontext:

- Förderliche Rahmenbedingungen
- Kontinuität und Nachhaltigkeit in der Bildungspolitik
- Entlastung von Bürokratie durch die Schulverwaltung
- Schutz und Förderung der Gesundheit
- Arbeitszeitregelungen für den gesamten Arbeitsaufwand
- Anerkennen überdurchschnittlicher Leistungen
- Erziehungs- und Bildungspartnerschaft mit den Eltern
- Anerkennung in Gesellschaft, Medien und Öffentlichkeit
- Kooperation mit externen Partnern aus Gesellschaft und Kommune, Wirtschaft und Wissenschaft

BEITRÄGE DER WIRTSCHAFT

- Studienförderung für Lehramtsstudierende, z. B.
 - der Stiftung der Deutschen Wirtschaft mit der Robert Bosch Stiftung www.sdw.org/studienkolleg
 - der Telekom Stiftung www.telekom-stiftung.de
- Auszeichnung von Studiengängen für Lehrerbildung an Hochschulen durch den Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft www.stifterverband.org
- Kooperationen von Betrieben und Schulen auf Augenhöhe
- Unterstützung der Schulen im Netzwerk SCHULEWIRTSCHAFT www.schulewirtschaft.de
- Instrumente und Handreichungen für Schulen von Wirtschaftsexperten www.schulewirtschaft.de, z. B.
 - PROFILeHRer – Personalentwicklung im „Unternehmen“ Schule*
 - Checkliste Berufsorientierung I und II mit der Bundesagentur für Arbeit
 - Qualitätszentrierte Schulentwicklung (QZS)
 - Leitfaden zur Berufsorientierung
- Netzwerk Berufswahl-SIEGEL www.netzwerk-berufswahlsiegel.de
- Angebote an Schulungen und Fortbildungen für Leitungsaufgaben, z. B.
 - MODUS-F in Bayern www.modus-f.de

* PROFILeHRer ist ein Instrument zur Personalentwicklung, das von der BDA, SCHULEWIRTSCHAFT und Vertretern der Landesinstitute Bremen, Niedersachsen, Hamburg, Sachsen-Anhalt, Thüringen und Baden-Württemberg 2005 verfasst und 2010 überarbeitet wurde.

- „Seitenwechsel“ zwischen Schulen und Betrieben www.schulewirtschaft.de, z. B.
 - „Partners in Leadership“ in Niedersachsen, Hessen, Hamburg, Berlin u. a. m.
 - „Lehrer in der Wirtschaft“ in Bayern
- MINT-Förderung mit „MINT Zukunft schaffen“ www.mintzukunftschaefen.de, „MINT-EC“ www.mint-ec.de, „MINT-Schulen NRW“ www.mint-nrw.de
- „Starke Schule“ von Hertie-Stiftung, Bundesagentur für Arbeit, BDA und Deutsche Bank Stiftung www.starkeschule.ghst.de:
 - Wertschätzung der Schulen und Lehrkräfte durch die Auszeichnung
 - Netzwerkbildung für die Schulen
 - Fortbildungen in Unterrichts- und Organisationsentwicklung
- Unterstützung von Lehrerfortbildungen, z. B.
 - Ökonomie-Online der Landesarbeitsgemeinschaft SCHULEWIRTSCHAFT Baden-Württemberg www.schulewirtschaft-bw.de
- Initiative „Teach first“ www.teachfirst.de
- Einzelne Angebote von Unternehmen und Stiftungen der Wirtschaft
- Politische Flankierung durch Forderungen nach besseren Rahmen- und Arbeitsbedingungen bei Politik und Verwaltung www.arbeitgeber.de
- Politisches Engagement für Lehrerleitbild, Personalentwicklung, Schulentwicklung und Schulpolitik in Publikationen und Aktionen www.arbeitgeber.de



BDA | Bundesvereinigung der
Deutschen Arbeitgeberverbände

Mitglied von BUSINESSEUROPE

Hausadresse:

Breite Straße 29 | 10178 Berlin

Briefadresse:

11054 Berlin

T +49 30 2033-1500

F +49 30 2033-1505

bildung@arbeitgeber.de

www.arbeitgeber.de

Stand: Oktober 2012

Titelmotiv:

Christian Schwier | www.fotolia.com

www.arbeitgeber.de