

## **Teachers Matter: Attracting, Developing and Retaining Effective Teachers**

*Summary in German*

---

### **Zentrale Bedeutung der Lehrkräfte: Anwerbung, berufliche Entwicklung und Verbleib von qualifizierten Lehrerinnen und Lehrern**

*Zusammenfassung in Deutsch*

#### **Die Bedeutung der Lehrpolitik**

Die Lehrpolitik hat in den einzelnen Ländern einen hohen Stellenwert. Die an die Schulen und Lehrkräfte gerichteten Anforderungen werden immer komplexer. Die Bildungsminister der OECD-Mitglieder haben sich im Namen ihrer Länder dazu verpflichtet, die Lernqualität für alle zu erhöhen. Dieses ehrgeizige Ziel kann nur erreicht werden, wenn alle Schülerinnen und Schüler eine qualitativ hochwertige Schulbildung bekommen.

Als wichtigste Ressource der Schulen spielen die Lehrkräfte bei den Anstrengungen zur Verbesserung der Schulqualität eine zentrale Rolle. Um die Effizienz und Ausgewogenheit des Schulsystems zu steigern, muss im Wesentlichen gewährleistet sein, dass kompetente Kandidaten als Lehrkräfte tätig sein möchten, dass deren Unterricht von hoher Qualität geprägt ist und dass alle Schülerinnen und Schüler zu einem derart hochwertigen Unterricht Zugang haben.

Dieses Dokument bietet einen Überblick über das umfangreiche OECD-Projekt *Anwerbung, berufliche Entwicklung und Verbleib von qualifizierten Lehrerinnen und Lehrern*. 25 Länder waren an diesem Projekt beteiligt: Australien, Belgien (fläm. Gemeinschaft), Belgien (franz. Gemeinschaft), Chile, Dänemark, Deutschland, Finnland, Frankreich, Griechenland, Irland, Israel, Italien, Japan, Kanada (Quebec), Korea, Mexiko, Niederlande, Norwegen, Österreich, Schweden, Schweiz, Slowakische Republik, Spanien, Ungarn, Vereinigtes Königreich und Vereinigte Staaten.

Die an die Schulen und Lehrkräfte gestellten Anforderungen werden immer komplexer. Die Gesellschaft erwartet heutzutage Schulen, die in der Lage sind, effektiv mit unterschiedlichem sprachlichem sowie familiärem und sozialem Hintergrund der Schülerinnen und Schüler umzugehen, sich sensibel mit kulturellen und geschlechtsspezi-

fischen Fragen auseinander zu setzen, für Toleranz und gesellschaftlichen Zusammenhalt einzutreten, effektiv auf die Anliegen von benachteiligten Schülerinnen und Schülern sowie von Schülerinnen und Schülern mit Lernschwierigkeiten oder Verhaltensproblemen einzugehen, neue Technologien zu nutzen und mit dem raschen Wandel von Wissensgebieten sowie neuen Ansätzen der Schülerbeurteilung Schritt zu halten. Lehrkräfte müssen imstande sein, die Schülerinnen und Schüler auf eine Gesellschaft und Wirtschaft vorzubereiten, in der von ihnen erwartet wird, dass sie selbstständig lernen sowie fähig und motiviert sind, sich während ihres ganzen Lebens weiterzubilden.

In vielen Ländern werden neue Lehrkräfte in den kommenden 5-10 Jahren in sehr viel größerer Zahl in den Berufsstand eintreten als in den vergangenen 20 Jahren. Der Zugang einer erheblichen Anzahl neuer Lehrkräfte mit aktuellen Qualifikationen und frischen Ideen bietet die Möglichkeit einer Rundumerneuerung der Schulen. Ferner besteht die Möglichkeit, Ressourcen für die Entwicklung neuer Konzepte freizusetzen, da eine jüngere Lehrerschaft weniger budgetäre Belastungen bedeutet. Wenn der Lehrerberuf nicht als attraktiver Beruf betrachtet wird und sich das Lehramt nicht grundlegend verändert, besteht allerdings die Gefahr, dass die Qualität der Schule nachlässt und eine Abwärtsspirale nur schwer wieder umzukehren ist.

## **Wichtigste Politikanliegen**

### *Attraktivität des Lehrberufs*

- Etwa die Hälfte der Länder berichtet über ernsthafte Probleme mit der Aufrechterhaltung eines angemessenen qualifizierten Lehrkräfteangebots, vor allem in anspruchsvollen Fächern.
- Es bestehen starke Bedenken über Langzeittrends bei der Zusammensetzung der Lehrerschaft, vor allem angesichts der schrumpfenden Anzahl an „Leistungsträgern“ und männlichen Lehrkräften.
- Ansehen und Status des Lehrerberufs werden in Zweifel gezogen, und die Lehrkräfte haben häufig das Gefühl, ihre Arbeit sei unterbewertet.
- Die relativen Lehrergehälter sind in den meisten Ländern gesunken.

### *Entwicklung von Wissen und Qualifikationen der Lehrkräfte*

- Nahezu alle Länder geben an, dass qualitative Engpässe Anlass zur Sorge geben: Dies betrifft konkret die Frage, ob genügend Lehrkräfte über das notwendige Wissen und die erforderlichen Qualifikationen verfügen, um den Anforderungen der Schulen gerecht zu werden.
- Ernste Befürchtungen bestehen im Hinblick auf die begrenzten Verbindungen zwischen der Lehrererstausbildung, der beruflichen Entwicklung der Lehrkräfte und den Bedürfnissen der Schulen.
- In vielen Ländern mangelt es an systemischen Berufseinstiegsprogrammen für neue Lehrkräfte.

### ***Einstellung, Auswahl und Beschäftigung von Lehrkräften***

- In den meisten Ländern gibt es Bedenken hinsichtlich der ungleichen Verteilung der Lehrkräfte auf Schulen sowie der Frage, ob Schülerinnen und Schüler in benachteiligten Regionen auch die qualifizierten Lehrkräfte bekommen, die sie brauchen.
- Die Schulen haben häufig nur einen geringen direkten Einfluss auf Lehrereinstellungen.
- Einige Länder haben ein großes Überangebot an qualifizierten Lehrkräften, was andere politische Herausforderungen mit sich bringt.

### ***Verbleib qualifizierter Lehrkräfte im Schuldienst***

- Einige Länder sehen sich, vor allem unter jungen Lehrkräften, hohen Ausstiegsquoten gegenüber.
- Die Lehrkräfte äußern sich besorgt über die Folgen von hoher Arbeitsbelastung, Stress und schlechtem Arbeitsumfeld für die berufliche Zufriedenheit und Unterrichtseffizienz.
- Die meisten Länder verfügen nur über begrenzte Mittel zur Anerkennung und Belohnung pädagogischer Leistungen.
- Die Vorgehensweise in Fällen ineffizienter Unterrichtsgestaltung ist häufig schwerfällig und langsam.

Mit der Alterung der Lehrerschaft werden viele der oben genannten Probleme noch verschärft. Im Durchschnitt sind 25% der Grundschul- und 30% der Sekundarschullehrer über 50 Jahre alt, und in einigen Ländern gehören sogar über 40% der Lehrkräfte dieser Altersgruppe an.

Es sind aber auch positive Anzeichen dafür vorhanden, dass Politikmaßnahmen einen Einfluss ausüben können, wie die im Hauptbericht dargelegten Beispiele zeigen. Es gibt Länder, in denen Lehrkräfte ein hohes gesellschaftliches Ansehen genießen, und in diesen Ländern gibt es mehr qualifizierte Bewerber als offene Stellen. Selbst in Ländern, in denen der Lehrermangel in der Vergangenheit ein Problem darstellte, mehren sich seit einiger Zeit die Anzeichen für ein wachsendes Interesse am Lehrerberuf, und entsprechende Politikinitiativen scheinen sich auszuwirken.

## **Politikkonsequenzen auf zwei Ebenen**

Die Qualität des Unterrichts wird nicht nur durch die „Qualität“ der Lehrkräfte – auch wenn diese selbstverständlich von ganz entscheidender Bedeutung ist –, sondern auch durch das Umfeld bestimmt, in dem diese tätig sind. In einem Umfeld, das ihnen keine angemessene Unterstützung bzw. hinreichend Herausforderungen und Anreize bietet, werden fähige Lehrkräfte ihr Potenzial möglicherweise nicht voll ausschöpfen können.

Politikinitiativen sind auf zwei Ebenen notwendig. Die erste Ebene betrifft den Lehrerberuf insgesamt; hier müssen Anstrengungen unternommen werden, um sowohl das gesellschaftliche Ansehen der Lehrkräfte und die Wettbewerbsfähigkeit des Berufs am Arbeitsmarkt als auch die berufliche Entwicklung der Lehrkräfte und das Arbeitsumfeld in der Schule zu verbessern. Die zweite Ebene betrifft stärker zielorientierte Strategien, die sich auf die Anwerbung und den Verbleib bestimmter Kategorien von Lehrkräften sowie die Anwerbung von Lehrkräften für bestimmte Schulen konzentrieren. Tabelle 1 enthält eine Zusammenfassung der wichtigsten Politikorientierungen.

Tabelle 1 **Politik Auswirkungen**

<b>Politikziel</b>	<b>Für den Lehrerberuf insgesamt</b>	<b>Für bestimmte Lehrer- bzw. Schulkategorien</b>
<b>Den Lehrerberuf zu einer attraktiven Berufswahl machen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-- Verbesserung von Image und gesellschaftlichem Ansehen des Lehrerberufs</li> <li>-- Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit des Lehrergehalts</li> <li>-- Verbesserung der Arbeitsbedingungen</li> <li>-- Nutzung des Überangebots an Lehrkräften</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-- Expansion des Angebotspools potenzieller Lehrkräfte</li> <li>-- Flexiblere Gestaltung von Anreizmechanismen</li> <li>-- Verbesserung der Zugangsbedingungen für neue Lehrkräfte</li> <li>-- Überdenken der Trade-offs zwischen dem Schüler/Lehrerverhältnis und dem durchschnittlichen Lehrergehalt</li> </ul>
<b>Weiterentwicklung von Wissen und Kompetenzen der Lehrkräfte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-- Entwicklung von Lehrerprofilen</li> <li>-- Betrachtung der Lehrerentwicklung als Kontinuum</li> <li>-- Flexiblere und anpassungsfähigere Gestaltung der Lehrerausbildung</li> <li>-- Akkreditierung von Lehreraus- und -fortbildungsprogrammen</li> <li>-- Integration der beruflichen Fort- und Weiterbildung in die Berufslaufbahn</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-- Verbesserung der Auswahl für die Lehrerausbildung</li> <li>-- Verbesserung praktischer Erfahrungen</li> <li>-- Zertifizierung neuer Lehrkräfte</li> <li>-- Verstärkung der Vorbereitungsprogramme</li> </ul>
<b>Einstellung, Auswahl und Beschäftigung von Lehrkräften</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-- Verwendung flexiblerer Beschäftigungsformen</li> <li>-- Ausstattung der Schulen mit mehr Verantwortung für das Lehrpersonalmanagement</li> <li>-- Deckung von kurzfristigem Lehrkräftebedarf</li> <li>-- Verbesserung des Informationsflusses und der Beobachtung des Lehrerarbeitsmarkts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-- Ausweitung der Kriterien für die Lehrerauswahl</li> <li>-- Einführung einer Pflichtprobezeit</li> <li>-- Förderung einer stärkeren Lehrermobilität</li> </ul>
<b>Verbleib effektiver Lehrkräfte in Schulen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-- Evaluierung und Belohnung von effektivem Unterricht</li> <li>-- Schaffung von mehr Möglichkeiten für Karrierevielfalt und Diversifizierung</li> <li>-- Verbesserung der Schulleitung und des Schulklimas</li> <li>-- Verbesserung der Arbeitsbedingungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-- Vorgehen gegen ineffiziente Lehrkräfte</li> <li>-- Mehr Unterstützung für neue Lehrkräfte</li> <li>-- Einführung flexiblerer Arbeitszeiten und -bedingungen</li> </ul>
<b>Entwicklung und Umsetzung der Lehrerpolitik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-- Beteiligung der Lehrkräfte an der Entwicklung und Umsetzung von Politikmaßnahmen</li> <li>-- Entwicklung beruflicher Lerngemeinschaften</li> <li>-- Verbesserung der Wissensbasis zur Förderung der Lehrerpolitik</li> </ul>	

## **Konsequenzen für unterschiedliche Ländertypen**

Nicht alle Politikfolgen gelten gleichermaßen für alle 25 Teilnehmerländer. In einer Reihe von Fällen sind viele der genannten Politikorientierungen bereits in Kraft, während sie in anderen Ländern auf Grund abweichender sozialer, wirtschaftlicher und bildungspolitischer Strukturen und Traditionen weniger relevant sind.

Die meisten Lehrkräfte sind im öffentlichen Sektor beschäftigt, jedoch sind die Basismodelle der Beschäftigung im öffentlichen Sektor von Land zu Land unterschiedlich. Grundsätzlich lassen sich zwei Modelle unterscheiden, die für die Lehrerbeschäftigung

charakteristisch und in den Teilnehmerländern anzutreffen sind: ein „laufbahnorientiertes“ (*career-based*) und ein „positionsorientiertes“ (*position-based*) Modell. Auch wenn kein Land ein „reines“ Beispiel für das eine oder andere Modell darstellt, ist die Unterscheidung für die Verdeutlichung der Merkmale der Lehrerbeschäftigung dennoch hilfreich.

In laufbahnorientierten Systemen wird generell davon ausgegangen, dass die Lehrkräfte während ihrer gesamten Berufslaufbahn im öffentlichen Sektor bleiben. Der Berufseintritt erfolgt normalerweise in jungem Alter, er basiert auf Zeugnissen und/oder einer Zulassungsprüfung zum öffentlichen Dienst, wobei die Zugangskriterien in der Regel anspruchsvoll sind. Einmal eingestellt, erfolgt die Zuweisung auf bestimmte Posten normalerweise nach internen Regeln. Beförderungen basieren auf Laufbahngruppen, die an die jeweilige Person und nicht an eine spezifische Position gebunden sind. Die Eingangsbesoldung ist häufig vergleichsweise niedrig, es gibt aber einen klaren Karrierepfad in höhere Besoldungsgruppen, und die Pensionsleistungen sind generell relativ großzügig bemessen. Frankreich, Japan, Korea und Spanien sind Beispiele für Länder, die viele der Merkmale eines laufbahnorientierten öffentlichen Dienstes aufweisen.

Generell haben Länder mit laufbahnorientiertem Schuldienst keine großen Probleme mit dem Lehrkräfteangebot. In den meisten dieser Länder ist die Zahl der qualifizierten Bewerber sehr viel höher als die der verfügbaren Stellen. In laufbahnorientierten Systemen sind die Probleme eher qualitativer Natur, sie bestehen namentlich darin, dass die Lehrerausbildung nicht gut mit den Bedürfnissen der Schule verknüpft ist, die Auswahlkriterien für den Zugang zum Lehrerberuf nicht immer die für einen effizienten Unterricht notwendigen Kompetenzen hervorheben, es den Lehrkräften an deutlichen Anreizen zur Fort- und Weiterbildung mangelt, sobald sie verbeamtet sind, und das Gewicht der Bestimmungen die Kapazität und Anreize der Schulen begrenzt, unterschiedlichen lokalen Bedürfnissen gerecht zu werden. Ferner wird befürchtet, dass es diesen Systemen an Attraktivität für all jene mangelt, die noch nicht sicher sind, ob sie sich in jungen Jahren auf eine lebenslange Lehrerkarriere einlassen wollen oder die bereits in anderen Berufen Erfahrungen gesammelt haben. Daher zählen zu den wichtigsten Politikprioritäten in diesen Ländern die Stärkung der Verbindungen zwischen der Lehrererstausbildung, der Auswahl und der beruflichen Entwicklung, die Flexibilisierung der ausgeschriebenen Lehrerstellen, die Ausweitung der Möglichkeiten für den Seiteneinstieg sowie die Ausstattung der lokalen Bildungsbehörden und Schulen mit mehr Spielraum in Personalentscheidungen.

Im positionsorientierten öffentlichen Dienst wird im Auswahlverfahren generell der geeignetste Kandidat für jede offene Stelle gesucht, sei es durch externe Einstellung oder interne Beförderung. Diese Systeme bieten generell einen offeneren Zugang in einem breiten Altersspektrum, und der Zugang aus anderen Berufslaufbahnen ist, ebenso wie der Wechsel von Lehrkräften in andere Berufe und ihre spätere Rückkehr in den Lehrerberuf, verhältnismäßig geläufig. Obwohl die Eingangsbesoldung häufig attraktiv ist, erreicht sie relativ früh in der Berufslaufbahn ein Plateau. Die Beförderung der Lehrkräfte hängt von der erfolgreichen Bewerbung auf offene Stellen ab, und die Anzahl der höheren Stellen ist häufig begrenzt. In diesem System sind Personalauswahl und -management generell auf der Ebene der Schulen und lokalen Bildungsbehörden dezentralisiert. Kanada, Schweden, die Schweiz und das Vereinigte Königreich sind Beispiele für Länder, die zahlreiche Merkmale einer positionsorientierten Beschäftigung im öffentlichen Dienst aufweisen.

Eine Reihe dieser Systeme sieht sich bei der Anwerbung von Lehrkräften Schwierigkeiten gegenüber, insbesondere bei Lehrkräften in Fächern wie Mathematik, Naturwissenschaften und IKT. Obwohl die Beschäftigungsbedingungen im öffentlichen Dienst in diesen Ländern generell den Konditionen im privaten Sektor ähneln, mangelt es dem öffentlichen Sektor häufig an der notwendigen Flexibilität, um gegenüber den im privaten Sektor gebotenen Bedingungen konkurrenzfähig zu bleiben. In diesen Systemen ist es auch häufig schwierig, den Verbleib eines Kerns erfahrener Lehrkräfte über die Altersstufe der 30- bis 40-Jährigen hinaus zu sichern. Daher sind die Fluktuationsraten unter den Lehrkräften in diesen Ländern häufig höher, vor allem in benachteiligten Regionen.

Zu den Politikprioritäten in Ländern mit positionsorientiertem Schuldienst zählen u.a. eine stärkere Betonung systemweiter Kriterien für die Lehrkräfteauswahl, die Leistungsevaluierung und den Aufbau von Berufslaufbahnen. Da die lokalen Manager bei der Personalverwaltung und der Anpassung der Schulprogramme an die lokalen Bedürfnisse eine so entscheidende Rolle spielen, sollte in diesen Ländern auch der Auswahl und Schulung von Schulleitern und sonstigen schulischen Führungskräften mehr Aufmerksamkeit gewidmet werden.

Da die Verfahren der Lehrerauswahl und des Lehrermanagements in positionsorientierten Systemen generell stärker marktorientiert sind, müssen Schulen an benachteiligten oder unbeliebten Standorten mit deutlich mehr Mitteln ausgestattet werden, damit sie in der Lage sind, im Wettbewerb um qualitativ hochwertige Lehrkräfte zu bestehen, und es bedarf ferner einer sehr viel größeren Differenzierung bei Gehältern und Arbeitsbedingungen, um jene Kategorien von Lehrkräften anzuwerben, bei denen ein Mangel vorhanden ist.

## **Gemeinsame Politikorientierungen**

Trotz der erheblichen Unterschiede zwischen den am Projekt beteiligten Ländern, vor allem zwischen jenen mit laufbahn- und positionsorientierter Tradition im öffentlichen Dienst, gibt es einige gemeinsame Politikorientierungen.

### ***Vorrang der Qualität vor der Quantität der Lehrkräfte***

Es gibt mittlerweile einen erheblichen Fundus an Forschungsergebnissen, der darauf hindeutet, dass die Qualität der Lehrkräfte und ihres Unterrichts die Schülerleistungen maßgeblich beeinflusst. Es sind auch sehr viele Belege dafür vorhanden, dass die Effektivität der Lehrkräfte stark differiert. Die Unterschiede bei den Schülerleistungen sind häufig innerhalb der Schulen größer als zwischen den Schulen. Der Lehrerberuf stellt hohe Anforderungen, und nicht jeder ist in der Lage, ihn über einen langen Zeitraum effizient auszuüben.

Zu den Kernbestandteilen einer Agenda für die Lehrerqualität zählen eine stärkere Berücksichtigung von Auswahlkriterien sowohl für die Lehrererstausbildung als auch für die Einstellung von Lehrkräften, laufende Evaluierungen während der Lehreraufbahn, um verbesserungsbedürftige Bereiche zu identifizieren, effizienten Unterricht anzuerkennen und zu belohnen und zu gewährleisten, dass die Lehrkräfte über die Ressourcen und die Unterstützung verfügen, die sie benötigen, um hohen Erwartungen gerecht zu werden. Die Lehrkräfte sind durch die dem Lehrerberuf innewohnenden Vorteile – die Arbeit mit

Kindern und jungen Menschen, der Anreiz, ihnen bei ihrer Entwicklung zu helfen und einen Beitrag zur Gesellschaft zu leisten – hoch motiviert, und die Systemstrukturen sowie das Arbeitsplatzumfeld in der Schule müssen es den Lehrkräften erleichtern, sich auf diese Aufgaben zu konzentrieren.

### ***Entwicklung von Lehrerprofilen zur besseren Abstimmung der beruflichen Entwicklung und Leistungen der Lehrkräfte mit dem Schulbedarf***

Die Länder brauchen klare und präzise Beschreibungen des Wissens und der Fähigkeiten, die von den Lehrkräften erwartet werden, und diese Lehrerprofile sollten fester Bestandteil des Schul- und Lehrerausbildungssystems werden. Das Profil der Lehrerkompetenzen muss von den Zielsetzungen für den Lernprozess der Schülerinnen und Schüler abgeleitet werden und berufsweite Standards sowie ein gemeinsames Konzept dessen bieten, was zu einem guten Unterricht zählt.

Die Lehrerprofile müssen auf der Basis einer umfassenderen Vorstellung des Lehrerberufs konzipiert werden und Aspekte wie ein solides Fachwissen, pädagogische Fähigkeiten, die Kapazität, effizient mit einem breiten Spektrum an Schülerinnen und Schülern und Kollegen zusammenzuarbeiten, um zur Entwicklung von Schule und Beruf beizutragen, sowie die Kapazität zur kontinuierlichen Fort- und Weiterbildung umfassen. Das Profil könnte zwischen verschiedenen Leistungsniveaus unterscheiden, die auf junge Lehrkräfte, erfahrene Lehrkräfte und Lehrkräfte mit höherer Verantwortung zugeschnitten sind.

### ***Betrachtung der Lehrerentwicklung als Kontinuum***

Die Etappen der Lehrererstausbildung, des Vorbereitungsdienstes (Referendariat) und der beruflichen Entwicklung müssen wesentlich besser miteinander verknüpft werden, um ein kohärentes Aus- und Weiterbildungssystem für Lehrkräfte zu schaffen. Hierzu gehört auch, dass die Erwartungen an die Übernahme von Eigenverantwortung der Lehrkräfte für ihre Fort- und Weiterbildung klar formuliert werden und eine Unterstützungsstruktur eingerichtet wird, um die berufliche Entwicklung der Lehrkräfte zu erleichtern. Die Perspektive eines lebenslangen Lernens für Lehrkräfte bedeutet auch, dass in den meisten Ländern der Unterstützung der Lehrkräfte in der Anfangsphase der Berufslaufbahn wie auch der Schaffung von Anreizen und der Bereitstellung von Ressourcen für die kontinuierliche berufliche Entwicklung viel mehr Aufmerksamkeit gewidmet werden muss.

### ***Flexiblere Gestaltung der Lehrerausbildung***

In einer Reihe von Ländern müssen sich die Studenten bereits sehr früh für den Abschluss „Lehramt“ entscheiden. Daher kann der Fall eintreten, dass Studenten, deren Interessen sich im Laufe des Studiums verlagern, in diesem Studiengang festgefahren sind, so dass sie sich letztlich im Lehrerberuf wieder finden, weil sie ein Hochschulstudium abgeschlossen haben, das sie kaum auf andere Berufsmöglichkeiten vorbereitet hat. Dieselben Strukturen können auch Studenten anderer Fächer in höheren Semestern oder Seiteneinsteiger, die sich für die Ausübung des Lehrerberufs entschieden haben, den Übergang in die Lehrertätigkeit versagen.

In einem flexibleren System der Lehrerausbildung würden mehr Wege zu diesem Beruf hinführen, darunter: ein Postgraduiertenstudium nach einer Erstqualifikation in

einem Fachbereich; Möglichkeiten des Erwerbs der vollen Qualifikationen zur Ausübung des Lehrerberufs für Personen, die als Paraprofessionals oder Lehrerhilfskräfte in den Schuldienst eingestiegen sind, aufbauend auf den von diesen Personen in der Schule gesammelten Erfahrungen, sowie Angebote für Seiteneinsteiger, eine verringerte Stundenzahl mit der Teilnahme an Lehrerausbildungskursen zu kombinieren. Das System sollte auch eine enge Koordinierung mit den Schulen vorsehen, darunter eine direktere Unterstützung neuer Lehrkräfte zu Beginn ihrer Laufbahn. Alle diese Veränderungen, die in einer Reihe von Ländern bereits auf den Weg gebracht wurden, würden dazu beitragen, die Ressourcen für die Lehrerausbildung auf jene Personen zu konzentrieren, die den bestmöglichen Nutzen daraus ziehen werden.

### ***Umwandlung der Lehrertätigkeit in einen wissenschaftlichen Beruf***

Forschungsarbeiten über die Merkmale einer effizienten beruflichen Entwicklung kommen zu dem Ergebnis, dass die Lehrkräfte aktiv werden müssen, indem sie ihre eigenen Praktiken im Lichte der Berufsstandards und die Fortschritte ihrer Schülerinnen und Schüler im Hinblick auf die Standards für den Lernprozess der Schülerinnen und Schüler analysieren. Der Bildungspolitik kommt eine Schlüsselrolle zu, wenn es darum geht, Lehrkräfte bei der Entwicklung beruflicher Lerngemeinschaften innerhalb und zwischen Schulen zu unterstützen, vor allem dann, wenn Lehrkräfte eine Forschungsrolle übernehmen, um ihren eigenen Unterricht zu verbessern, wenn Lehrkräfte sich aktiver um neues Wissen bemühen, sowie im Hinblick auf eine berufliche Entwicklung, deren Schwerpunkt auf der Evidenzbasis für die Verbesserung der Unterrichtspraxis liegt.

### ***Übertragung von mehr Verantwortung für das Lehrpersonalmanagement an die Schulen***

Allein schon die Größe der Schulsysteme in vielen Ländern bedeutet, dass der Prozess der Lehrerauswahl häufig sehr unpersönlich gestaltet wird und es für die Lehrkräfte schwierig ist, ein Zugehörigkeitsgefühl zu den Schulen zu entwickeln, an denen sie eingestellt werden, und umgekehrt für die Schulen, ihnen dieses Zugehörigkeitsgefühl zu vermitteln.

Die Schule entwickelt sich derzeit innerhalb des Bildungssystems zu einer Schlüsselinrichtung für die Verbesserung der Lernprozesse der Schülerinnen und Schüler, was bedeutet, dass die Schulen mehr Verantwortung – und Rechenschaftspflicht – für die Lehrerauswahl, die Arbeitsbedingungen sowie die berufliche Entwicklung der Lehrkräfte übernehmen müssen. Um dieser Verantwortung wirkungsvoll gerecht zu werden, benötigen viele Schulen aber qualifiziertere Schulleitungsteams und stärkere Unterstützung. Vor allem Schulen in benachteiligten Gemeinden, die sich bei der Anwerbung und beim Verbleib qualifizierter Lehrkräfte häufig größeren Schwierigkeiten gegenübersehen, benötigen erheblich mehr Ressourcen, um den Lehrkräften in diesen Schulen eine realistische Berufsperspektive bieten zu können. Die erfolgreiche Dezentralisierung des Personalmanagements setzt ebenfalls voraus, dass die zentralen und regionalen Behörden bei der Gewährleistung einer angemessenen und gerechten Verteilung der Lehrressourcen im Land eine stärkere Rolle übernehmen.

## Entwicklung und Umsetzung der Lehrpolitik

Solange die Lehrkräfte nicht aktiv an der Politikformulierung beteiligt sind und sich für Reformen mitverantwortlich fühlen bzw. sich mit diesen identifizieren, ist es unwahrscheinlich, dass wesentliche Veränderungen erfolgreich umgesetzt werden. Auf der anderen Seite sollte die Entwicklung aber auch nicht dahin gehen, dass Interessengruppen in der Lage sind, Bildungsreformen, die in demokratischen Politikprozessen verabschiedet worden sind, mit einem Veto zu verhindern. Bei einem derartigen Verhalten würde die Gefahr bestehen, die Unterstützung der Öffentlichkeit zu verlieren, von der die Bildungspolitik so entscheidend abhängt. Es ist schwierig, das richtige Gleichgewicht zu finden, doch sind ein offener und fortdauernder systematischer Dialog und Konsultationsprozess für diesen Prozess von grundlegender Bedeutung.

Ferner können auch institutionelle Regelungen vieles verändern. So haben mehrere Länder so genannte *Teacher Councils* (eine Form der Lehrerberufsorganisation) eingeführt, die Lehrkräften und sonstigen Interessengruppen sowohl ein Forum für die Entwicklung der Bildungspolitik als auch, und das ist noch entscheidender, einen Mechanismus für eine vom Berufsstand ausgehende Normensetzung und Qualitätssicherung in den Bereichen Lehrerausbildung, Vorbereitungszeit (Referendariat), Lehrkräfteleistungen und die Karriereentwicklung bieten.

Die Politikformulierung würde auch von einer breiter angelegten Kontrolle und Evaluierung im Innovations- und Reformprozess profitieren. Die Identifikation der Faktoren, die für erfolgreiche Innovationen entscheidend sind, sowie die Schaffung der Voraussetzungen für ihre Verbreitung in anderen Schulen, Mainstreaming, d.h. ihre systematische Berücksichtigung, und Nachhaltigkeit sind für eine effiziente Umsetzungsstrategie von zentraler Bedeutung.

## Weitere Informationen

**Bestellungen:** OECD Publications  
2 rue André Pascal  
75775 Paris Cedex 16, Frankreich  
Tel: +33 1 49 10 42 35  
Fax: +33 1 49 10 42 76  
Email: sales@oecd.org  
Online-Bestellungen: [www.oecd.org](http://www.oecd.org)  
Preis: 37,00 Euro

Projektdokumente, einschließlich einzelner Länderberichte, finden sich auf der *OECD Teacher Policy Website* unter <http://www.oecd.org/edu/teacherpolicy>.

© OECD 2004

Die Wiedergabe dieser Zusammenfassung ist unter Angabe der Urheberrechte der OECD sowie des Titels der Originalausgabe gestattet.

**Zusammenfassungen in Drittsprachen enthalten auszugsweise Übersetzungen von OECD-Publikationen, deren Originalfassungen in englischer und französischer Sprache veröffentlicht wurden.**

Sie sind unentgeltlich beim Online-Bookshop der OECD erhältlich unter [www.oecd.org/bookshop/](http://www.oecd.org/bookshop/).

Wegen zusätzlicher Informationen wenden Sie sich bitte direkt an die  
OECD Rights and Translation unit,  
Public Affairs and Communications Directorate.

E-Mail : [rights@oecd.org](mailto:rights@oecd.org)

Fax: +33 1 45 24 13 91

Adresse: OECD Rights and Translation unit (PAC)  
2, rue André-Pascal  
75775 Paris cedex 16  
Frankreich

Besuchen Sie unsere Website [www.oecd.org/rights/](http://www.oecd.org/rights/)

