

# ***LCH-BERUFSLEITBILD***

Verabschiedet von der LCH-Delegiertenversammlung am 19. 06. 1999

## ***Inhalt***

1. Die 10 Thesen in der Übersicht
2. Ingress
3. Zum Verständnis dieses Berufsleitbildes
4. Die 10 Thesen mit Erläuterung und Kommentar

## ***1. Die 10 Thesen in der Übersicht***

### **These 1**

Lehrpersonen gestalten gemeinsam mit allen an Bildung und Erziehung Beteiligten eine pädagogische Schule.

### **These 2**

Lehrpersonen sind Fachleute für das Lernen.

### **These 3**

Lehrpersonen verfügen über personale Stärken für die Ausübung ihres Berufs und für ihre berufliche Weiterentwicklung.

### **These 4**

Lehrpersonen arbeiten an einer geleiteten Schule mit eigenem Profil. Sie orientieren sich als Team am Schulauftrag und übernehmen die Verantwortung für die situationsgerechte Übersetzung des Rahmenlehrplans und für die Lernorganisation an Ort.

### **These 5**

Lehrpersonen verstehen ihre unterschiedlichen Fähigkeiten und Interessen als Ressource und Bereicherung. Sie entwickeln Perspektiven für ihren Arbeitsplatz und ihre berufliche Laufbahn.

### **These 6**

Lehrpersonen leisten ihre Arbeit im Rahmen eines Berufsauftrags und der Standesregeln. Sie stehen in einem Anstellungsverhältnis, welches der Selbstverantwortung und der anspruchsvollen, vielschichtigen Aufgabe Rechnung trägt.

**These 7**

Für Lehrpersonen sind Selbst- und Fremdbeurteilung ihrer Arbeit Bestandteil des Berufes. Sie nutzen vielfältige Beratungs- und Beurteilungsformen zur persönlichen Weiterentwicklung und zur Weiterentwicklung der Schule.

**These 8**

Lehrpersonen aller Stufen verfügen über eine Allgemeinbildung mit Maturitätsniveau. Die Berufsausbildung weist Hochschulniveau auf und ist gleichwertig für alle.

**These 9**

Lehrpersonen haben das Recht und die Pflicht, sich während der ganzen Dauer ihrer Berufsausübung im berufsspezifischen und im allgemeinbildenden Bereich weiterzubilden.

**These 10**

Lehrpersonen gestalten und bestimmen die Entwicklung des Schulwesens aktiv mit als betroffene Unterrichtende, als Schulfachleute und als Bürgerinnen und Bürger.

## **2. Ingress**

Liebe Leserin, lieber Leser

Liebe Kolleginnen und Kollegen

Das Berufsleitbild wie auch die Landesregeln des LCH sind die Ergebnisse langer und intensiver Meinungsbildungsprozesse vor allem der im LCH organisierten Lehrerinnen und Lehrer.

Die vorliegende Fassung des Berufsleitbildes ist die überarbeitete, aktualisierte Zweitauflage. Anlässlich der erstmaligen Herausgabe der Landesregeln und nach über sechs Jahren Erfahrung mit dem Berufsleitbild von 1993 erfolgte dessen Anpassung an veränderte Umstände und neue Erkenntnisse.

Die Landesregeln sind zwischen 1994 und 1999 in einem intensiven Prozess entstanden. Zwei ganzwöchige Sommerworkshops mit Lehrerinnen und Lehrern aller Stufen, zahlreiche Sitzungen der (federführenden) Pädagogischen Kommission und der Landespolitischen Kommission, Hearingrunden mit Experten, eine breite Vernehmlassung und schliesslich die LCH-Fachtagung vom Herbst 1998 in Bern führten zu einer konsensfähigen Vorlage, welche am 19. Juni 1999 von den LCH-Delegierten verabschiedet wurde.

Für mich als Zentralpräsident ist dabei entscheidend, dass das LCH-Berufsleitbild und die Landesregeln demokratisch und unter Wahrung aller Mitsprachemöglichkeiten entstanden sind. Das Leitbild und die Landesregeln haben sich die Lehrerschaft in offener und fairer Auseinandersetzung selber gegeben. Mit der Verankerung in den Statuten wurden die beiden Dokumente auch zu einer zentralen Richtschnur für die Verbandspolitik des LCH.

Beat W. Zemp

Zentralpräsident LCH

### **3. Zum Verständnis dieses Berufsleitbildes**

Im Ausdruck «Leitbild» stecken zwei Begriffe: «Bild» meint, dass hier nicht Realität beschrieben wird, sondern eine Vorstellung von der wünschbaren Weiterentwicklung des Berufs der Lehrerin und des Lehrers. «Leiten» bringt die Absicht zum Ausdruck, dem pädagogischen, bildungspolitischen und gewerkschaftlichen Handeln Richtung und Kontinuität auf dieses Bild hin zu geben. Das Berufsleitbild «Lehrerin/Lehrer sein» zeichnet in Konturen und Facetten verschiedene Seiten des Berufs, der Bildung und der Schule:

- Das Berufsleitbild zeigt Berufsbedingungen in ihren Wechselwirkungen auf und stellt den Beruf in seinen angestammten Unterrichtskontext, in den schulisch-institutionellen und in den grösseren gesellschaftlichen Zusammenhang.
- Das Berufsleitbild dient den Lehrpersonen und ihren Verbänden als Orientierung. Es gibt ein Bild davon, wie sich Lehrpersonen in ihrer Berufsarbeit verstehen und von anderen gesehen werden wollen.
- Das Berufsleitbild steckt den Entwicklungshorizont ab, der Hinweise darauf gibt, wie der Beruf, die Schule und der Arbeitsplatz künftig zu gestalten sind.
- Das Berufsleitbild stärkt das Bewusstsein, eine anspruchsvolle und gute Aufgabe in professioneller Weise zu leisten. Deshalb wird mit dem Berufsleitbild versucht, die an sich breite und wenig definierte Aufgabe für die heutige Zeit gültig zu fassen. Es manifestiert das Interesse und die Mitverantwortung der Lehrerschaft an einer zeitgemässen und entwicklungsfähigen Schule.
- Das Berufsleitbild will damit nicht zuletzt das Ansehen und die Attraktivität des Berufs stärken und Interessentinnen und Interessenten eine zukunftsfähige Berufsrealität vorstellen.

Die zehn Thesen des Berufsleitbildes sind unterschiedlich ausführlich gehalten. Das liegt teils an der Komplexität der Themen, teils spiegeln sich darin zeitbedingt ungewohnte und daher vermehrt erklärungsbedürftige Gedanken. Das Berufsleitbild würde missverstanden oder falsch benutzt, wenn es

- als Abbild der heutigen Berufs- und Schulrealität gesehen würde;
- als Tugend- und Leistungskatalog verstanden würde, dem jede einzelne Berufsperson hier und heute zu genügen hätte;
- als Checkliste zur Beurteilung und Bewertung von Lehrpersonen verwendet würde.

Die letzten beiden Punkte weisen besonders darauf hin: Das Berufsleitbild hat keine normierende Intention oder gar Funktion. Normierend im Sinne von Erfüllungs- oder Bemühenspflichten, verbunden mit Sanktionsmöglichkeiten, sind vielmehr die Standesregeln. Die zwei Dokumente stehen in einem gedanklichen Zusammenhang, verfolgen aber unterschiedliche Ziele und sind entsprechend unterschiedlich zu handhaben.

Schwierigkeiten im Umgang mit einem solchen Leitbild lassen sich nicht vermeiden. Entscheidend wird sein, ob der gute Wille da ist, sich von den Kerngedanken anregen

zu lassen und nicht nur die Schul- und Berufswirklichkeit, sondern auch das Leitbild selber weiterzuentwickeln.

### **These 1**

Lehrpersonen gestalten gemeinsam mit allen an Bildung und Erziehung Beteiligten eine pädagogische Schule.

Sie arbeiten auf die vorgegebenen Ziele des Lehrplans und auf gemeinsam ausgehandelte Zielschwerpunkte hin. Sie gestalten Schule als einen bildenden und erzieherisch wirksamen Lebens- und Lernraum, insbesondere:

- als Ort, wo elementare Kulturtechniken erworben werden;
- als Ort, wo demokratische Haltungen erlebt werden;
- als Ort konstruktiver zwischenmenschlicher Begegnungen, des Gesprächs und des reflektierten Zusammenlebens in Lerngruppen;
- als Ort, wo Schülerinnen und Schüler lernen, die eigene Person und die eigenen Gefühle wie auch andere Menschen und deren Gefühle zu achten und mit ihnen umzugehen;
- als Ort, wo der verantwortungsbewusste Umgang mit der natürlichen und der kulturellen Umwelt erfahren wird;
- als Ort mit Freiräumen für situations- und persönlichkeitsbedingte Anliegen und mit Gelegenheiten, soziale Verantwortung einzuüben;
- als Ort, wo Musse und Spontaneität Raum haben.

Lehrpersonen engagieren sich dabei mit ihrem Wissen, ihrem Können und ihren Haltungen. Ihre Alltagsarbeit macht die Schule lebendig und qualitativ hochstehend.

### **Kommentar**

Die Vielfalt der Erwartungen von Eltern und Gesellschaft an die Schule macht die Verwirklichung einer pädagogischen Schule für die Lehrkräfte zu einer äusserst anspruchsvollen und schwierigen Aufgabe und lässt Lehrpersonen auch bei bestem Bemühen an die Grenzen ihrer Wirksamkeit stossen. Die Schule ist jedoch nicht der einzige Ort, wo Kinder und Jugendliche lernen. Sie kann nur für den schulpädagogischen Bereich im Sinne des Lehrplans in die Verantwortung genommen werden. Alle Erziehungspartner (Eltern, politisches Gemeinwesen, Kirchen, Vereine, Medien, Wirtschaft) haben gemeinsam zur Bildung und Erziehung der jungen Menschen beizutragen. Nur so kann die Schule ihren Teil der Aufgabe im Sinne der genannten pädagogischen Ansprüche frei von lähmenden Überforderungen wirksam gestalten und weiterentwickeln. Ein Engagement der Lehrpersonen über den eigentlichen Unterrichtsbereich hinaus (z.B. Einsatz in der Jugendarbeit, Einsatz für Kinder aus misslichen Verhältnissen) kann im Einzelfall zwar Sinn machen, gehört aber nicht zum Grundauftrag. Lehrpersonen müssen dabei ihre persönlichen Grenzen und die Grenzen der Berufsrolle respektieren.

## **These 2**

Lehrpersonen sind Fachleute für das Lernen.

Lehrpersonen verstehen es, Lernprozesse in Bildung und Erziehung zu entwerfen, zu initiieren, anzuleiten und zu evaluieren. Als Fachleute für das Lernen der Kinder, Jugendlichen und Erwachsenen fördern sie die Lernenden im Rahmen ihres Amtsauftrags/Dienstauftrags. Sie übernehmen dabei die Verantwortung für fördernd und unterstützend angelegte Lernprozesse.

Die Lernenden fördern heisst insbesondere:

- Lernprozesse entwerfen: den Lernenden den systematischen Zugang zum Wissen erschliessen, ihnen zu den entsprechenden Fähigkeiten verhelfen und ihre Interessen bis hin zu gemeinsamer Planung mitberücksichtigen;
- Lernprozesse initiieren: durch anregende Situationen und Problemstellungen den Lernenden pädagogisch verantwortbare und gezielte Auseinandersetzungen und eigenständige Erfahrungen mit sich selbst, den Mitmenschen und der Sachwelt ermöglichen;
- Lernprozesse anleiten und unterstützen: auf der Basis lernpsychologischer Grundlagen, der Lehrmittel und aktueller didaktischer Konzepte arbeiten und in positiver Grundstimmung für optimale Lernsituationen sorgen;
- Lernprozesse evaluieren: im Rahmen der zur Verfügung stehenden Lehrpläne, didaktischen Konzepte und Instrumente zielorientiert arbeiten und den Lernenden mittels Selbst- und Fremdbeurteilung Gelegenheit geben, Lernfortschritte festzustellen und Laufbahnentscheide vorzubereiten.

Dazu stehen den Lehrpersonen erprobte pädagogische und didaktische Konzepte und Instrumente, der Lehrplan, die Lehrmittel und bedarfsweise Fachleute zur Verfügung. Das Lernen von Schülerinnen und Schülern hängt stark von deren individuellen, geistigen und willensmässigen Voraussetzungen sowie weiteren schulischen und ausserschulischen Bedingungen ab. Insofern ist der direkte Einfluss der Lehrenden begrenzt, ist Lernerfolg nicht «machbar». Hingegen übernehmen Lehrpersonen als Einzelpersonen wie im Team im Sinne der oben erwähnten Lernprozessschritte spezifische Qualitätsverantwortung:

- Prozessverantwortung: Lehrpersonen schaffen Lernsituationen, welche Anregung, Leistungsbereitschaft und Lernfortschritte fördern. Sie beraten die Lernenden.
- Kontraktverantwortung: Lehrpersonen vereinbaren mit den Lernenden - entsprechend deren Urteilsfähigkeit - Ziele und Bedingungen der Lernprozesse. Sie beziehen die Erziehungsberechtigten und andere direkt Beteiligte ein und beraten sie in schulbezogenen Lern- und Erziehungsfragen.
- Teamverantwortung: Lehrpersonen schaffen und pflegen an ihrer Schule über gemeinsame Absprachen und Regelungen ein günstiges Lernklima und evaluieren dieses laufend.

Solange sich Lehrpersonen im Rahmen dieser Verantwortlichkeiten bewegen, haben sie Anspruch auf Respekt von Seiten aller Partner. Der Schulträger schützt diesen Anspruch wo nötig mit geeigneten Mitteln.

### **Kommentar**

Lehrpersonen können lernende Menschen nur dann professionell begleiten, wenn sie selber über fundierte lernpsychologische Kenntnisse verfügen. Die theoretische Ausbildung wird allerdings erst praxiswirksam,

- wenn sich Lehrpersonen in Ausbildung und Berufsausübung bzw. Weiterbildung immer wieder bewusst als Lernende erfahren;
- wenn ihnen der Unterricht in der Grundausbildung wie auch das Kursgeschehen in der Weiterbildung Anschauungs- und Reflexionsfelder für Lernen bieten.

Professionalität in der Gestaltung von Lernprozessen verlangt, dass (auch in Zeiten des Lehrkräftemangels) grundsätzlich nur Personen mit abgeschlossener Lehrerausbildung in den Schulen eingesetzt werden.

Verunsichernd wirken eine Vielzahl von teils widersprüchlichen gesetzlich und gesellschaftlich geforderten Ansprüchen an die Schule und von diffusen Verantwortlichkeiten, welche den Lehrkräften zugeschrieben bzw. an sie abgeschoben werden. Sie behindern oft ein Berufsverständnis, das in gesunder Weise auf Lernen und Schulentwicklung abzielt. Auch Eigenaktivität und Selbstverantwortung der Schülerinnen und Schüler werden dadurch eingeschränkt, was gutes, nachhaltiges Lernen erschwert. Lernerfolg ist nicht «machbar». Er hängt auch von nicht beeinflussbaren Faktoren ab, wie beispielsweise vom Lernwillen oder von außerschulischen (familiären) Bedingungen. Deshalb kann die Verantwortung für den Lernerfolg selbst nur bedingt bei der Lehrperson liegen.

Als Fachleute für das Lernen interpretieren und übernehmen Lehrkräfte hingegen die Lehrverantwortung als Prozess-, Kontrakt- und Teamverantwortung.

Prozessverantwortung: Vordringliche Aufgabe der Lehrpersonen ist es, für die einzelnen Lernenden günstige Lernbedingungen bereitzustellen, d.h. optimale Bedingungen der Aneignung, des Übens und Festigens. Dabei orientieren sich die Lehrkräfte sowohl an den Lernzielen wie auch an den Möglichkeiten jeder Schülerin und jeden Schülers; das führt allenfalls zu begründeten Abstrichen an den vom Lehrplan gesetzten Normzielen oder zu deren Ausweitung.

Kontraktverantwortung: In gewissen Bereichen sind die Lehrpersonen dafür verantwortlich, dass in Verhandlungen mit Schülerinnen und Schülern, den Eltern, dem Kollegium und den Behörden jeweils auf eine bestimmte Zeit tragfähige Lösungen ausgehandelt werden. Das setzt voraus, dass die gesetzlichen Rahmenbestimmungen sich auf einhaltbare, realistische Mindestansprüche beschränken.

Teamverantwortung: Dort wo durch die Schule pädagogische Verantwortung zu übernehmen ist, begreifen das Lehrpersonen als gemeinschaftliche Aufgabe und Leistung eines Kollegiums. Das bedeutet zwar für die einzelnen Lehrkräfte, dass sie ein Stück persönlicher Freiheit preisgeben müssen. Andererseits wissen sie sich getragen

und gestützt in der Loyalität zu gemeinschaftlich vereinbarten Leistungszielen und Verhaltensgrundsätzen.

Lehrpersonen nehmen Mitverantwortung wahr für die Laufbahnberatung und Entscheidungsfindung auch im Rahmen von Selektionsprozessen. Dafür nötige Beurteilungen werden in der Regel von den Lehrkräften der abgebenden Schulstufe vorgenommen. Lehrpersonen setzen sich dafür ein, dass die Förderaufgabe der Selektionsaufgabe übergeordnet ist.

### **These 3**

Lehrpersonen verfügen über personale Stärken für die Ausübung ihres Berufs und für ihre berufliche Weiterentwicklung.

Wer als Beruf andere Menschen in ihrer Entwicklung unterstützt, wirkt durch die Vielseitigkeit seiner Persönlichkeit und durch seine speziellen Kenntnisse, Fertigkeiten und Haltungen:

- Lehrpersonen sind engagierte Persönlichkeiten mit einer positiven Lebensgrundhaltung.
- Sie sind neugierig lernende und forschende Menschen.
- Sie haben besonders ausgebildete Fähigkeiten zur Kommunikation und zur Zusammenarbeit.
- Sie verfügen über eine breite und gründliche Allgemeinbildung und ein reflektiertes Urteil.
- Sie nehmen sich selbst und andere in ihren Gefühlen und Reaktionen differenziert wahr und respektieren sie.
- Sie erkennen schwierige Situationen und leiten taugliche Massnahmen ein, insbesondere den rechtzeitigen Beizug von zuständigen Amts- und Fachstellen.
- Sie sind offen für Veränderungen, sind selbst innovativ und haben Sinn für Humor.

Lehrpersonen kennen auch ihre Grenzen und Möglichkeiten, ihre Stärken und Schwächen. Sie arbeiten an der dauernden Entwicklung ihrer Persönlichkeit und erfahren diesen Prozess als Bereicherung.

### **Kommentar**

Die Umschreibung der personalen Stärken und professionellen Kompetenzen der Lehrkräfte ist nicht als «hartes Anforderungsprofil» zu verstehen, was überfordernd wäre. Hingegen kann und muss sie als Leitbild dienen. Daraus können - allerdings begrenzt - Auswahlkriterien für den Eintritt in die Lehrergrundausbildung abgeleitet werden. Diese Stärken und Kompetenzen gilt es vor allem in der Ausbildung der Lehrkräfte durch geeignete Lern- und Unterrichtsformen zu erhalten und zu fördern. Zudem sind die Arbeitsbedingungen der Lehrpersonen im Beruf so zu gestalten, dass ihre vorhandenen Fertigkeiten, Kenntnisse und Haltungen erhalten und lebenslang

weiterentwickelt werden können. Das ist in einem Beruf, der ein hohes Mass an Eigenverantwortung verlangt und mit verschiedenartigsten Menschen sowie mit nie berechenbaren Lern- und Erziehungssituationen zu tun hat, besonders wichtig.

#### **These 4**

Lehrpersonen arbeiten an einer geleiteten Schule mit eigenem Profil. Sie orientieren sich als Team am Schulauftrag und übernehmen die Verantwortung für die situationsgerechte Übersetzung des Rahmenlehrplans und für die Lernorganisation an Ort.

Für die Zusammenarbeit im Kollegium und mit dem Umfeld der Schule verfügen Lehrpersonen über Gesprächs- und Verhandlungskompetenz, die Fähigkeit, Zieldiskussionen zu führen, Interessenkonflikte auszutragen und angemessen zu argumentieren. Schulleitungsbeauftragte werden durch die Behörden gewählt. Das Kollegium hat Mitbestimmungsrecht.

Schulen können durch eine einzelne Person oder durch ein Team geleitet werden. Die Schulleitung hat, neben administrativen Aufgaben, den Auftrag, Problemlöse- und Entwicklungsprozesse zu ermöglichen, anzuregen und zu moderieren.

Mit einer fundierten, berufsbegleitenden Ausbildung werden Schulleitungsbeauftragte befähigt, ihre Aufgaben in den pädagogischen, personellen, organisatorischen und administrativen Bereichen kompetent wahrzunehmen. Der Persönlichkeitsentwicklung ist besondere Aufmerksamkeit zu schenken. Schulextern erworbene Führungserfahrung ist angemessen zu berücksichtigen. Schulleitungsbeauftragte haben ein Anrecht auf regelmässige Weiterbildung, individuelle Beratungen und Zukunftsplanung.

Die Ausbildungsgänge sollen sich in einem gesamtschweizerischen Anerkennungsrahmen bewegen.

Der Auftrag der Schule ist in Rahmenlehrplänen vorgegeben. Diese nennen verbindlich die grossen Lernbereiche und die wichtigsten Abschlussqualifikationen, welche am Ende der einzelnen Schulstufen zu erreichen sind. Das Team regelt im Schulleitbild bzw. Schulprogramm die konkreten Fragen wie zum Beispiel pädagogische Grundsätze, Schulordnung, Stoffverteilungspläne, besondere Stütz- und Fördermassnahmen und Modalitäten der Schülerbeurteilung. Der Kanton sorgt für die nötige Koordination zwischen den Schulen.

Die von der Lehrkraft verantwortete Unterrichtsplanung orientiert sich am gesetzlichen Auftrag und an den Lehrplänen. Sie achtet dabei auch auf die besonderen Interessen der Schülerinnen und Schüler bzw. der Klasse, auf die Ansprüche der Eltern, auf die Familiensituation und auf die Interessen und Fähigkeiten der Lehrperson.

#### **Kommentar**

Immer mehr Lehrkräfte und Schulverantwortliche erkennen, dass Schulen als blosses Nebeneinander von Lehrpersonen kaum mehr in der Lage sind, auf neue und problemhafte Voraussetzungen bei den Schülerinnen und Schülern, den Eltern und der Lehrerschaft bzw. auf veränderte gesellschaftliche Umstände zu reagieren. Seinen

pädagogischen Auftrag kann ein Schulwesen besser und zeitgemässer erfüllen, wenn

- die einzelne Schule als Wirkungseinheit und als administrative und pädagogische Ansprechgrösse gesetzlich verankert ist;
- künftige Lehrpersonen bereits in ihrer Ausbildungszeit erfahren, dass Teamarbeit beim Lernen und Lehren nicht nur Mehraufwand ist, sondern eine lohnende Investition bedeutet;
- die Führungsstruktur des Schulwesens als Ganzes künftig zu Teamleistungen herausfordert und vermehrt das Schulhausteam für die Qualität des Unterrichts verantwortlich macht;
- im Amtsauftrag/Dienstauftrag der Lehrpersonen bzw. in der formellen Arbeitszeitdefinition Zeit für Teamarbeit vorgesehen wird und auch die entsprechenden räumlichen Voraussetzungen vorhanden sind;
- gemeinsam Lösungen für organisatorische Probleme gefunden werden (z.B. Teilzeitstellen, Stundenplan), indem die Bedürfnisse der Schule bzw. der Lernenden und die Bedürfnisse der Lehrpersonen sorgfältig gegeneinander abgewogen werden.

Zu geleiteten Schulen gehört, dass sie die Vielfalt der personellen Ressourcen im Kollegium in gerechter Weise zum Tragen bringen. Im Gespräch werden die Bedürfnisse der Lehrpersonen erhoben, ihre Stellung im Kollegium erörtert und Entwicklungs- bzw. Laufbahnperspektiven besprochen.

Hohe Bedeutung kommt der bewussten und kompetenten Erfüllung der Schulleitungsaufgaben zu. Dafür befähigte und bezeichnete Mitglieder des Lehrkörpers fühlen sich besonders verantwortlich für die Teamentwicklung, für Zielvereinbarungen sowie didaktische und erzieherische Absprachen über die Klassen hinweg, für die Moderation von Konflikten, für die Ermunterung zu individuellen und gemeinsamen Entwicklungs- bzw. Weiterbildungsprojekten, für die Gestaltung kooperativer Problemlöseprozesse, für die Vereinbarung und Begleitung der Selbst- und Fremdevaluation oder für eine gute Öffentlichkeitsarbeit der Schule.

Begünstigt wird eine solche Schulführung durch zurückhaltend formulierte, nicht allzu detaillierte kantonale Rahmenlehrpläne. Diese gehen davon aus, dass Lehrkräfte Fachleute für das Lernen sind. Aus dem Wissen um Lernprozesse heraus übernehmen Lehrpersonen Verantwortung für

- das Setzen von Lernzielen für einzelne Unterrichtseinheiten;
- das Einhalten von Grobzielen (Fähigkeiten und Fertigkeiten in einzelnen Unterrichtsbereichen bzw. für einzelne Stufen);
- das Erreichen von Richtzielen (Schlüsselqualifikationen, komplexe Fähigkeiten und Haltungen als Endziele der Allgemeinbildung).

Die Lehrkräfte stützen sich dabei auf den im Kollegium gemeinsam erarbeiteten und für einige Zeit festgelegten «lokalen Lehrplan». Innerhalb dieser Abmachungen sind sie in der Wahl der Lehrmethoden frei.

Rahmenlehrpläne beziehen die Koordination im Schulwesen auf schweizerischer und teilweise auch auf internationaler Ebene mit ein. Die Schulen bzw. die Lehrpersonen

leisten allerdings mit ihrer flexiblen Aufnahme und Förderung neu zugezogener Schülerinnen und Schülern einen wirksameren Beitrag zur Bewältigung von Problemen, die sich durch die Bevölkerungsmobilität ergeben, als dies überkonkrete, koordinierte Lehrpläne und Lehrmittel tun.

Zur Wahrnehmung ihrer Autonomie und insbesondere der Aufgabe der Schulentwicklung und Weiterbildung stellen Kantone und Regionen den Schulen zeitliche und finanzielle Ressourcen sowie Unterstützungsdienste zur Verfügung.

### ***These 5***

Lehrpersonen verstehen ihre unterschiedlichen Fähigkeiten und Interessen als Ressource und Bereicherung. Sie entwickeln Perspektiven für ihren Arbeitsplatz und ihre berufliche Laufbahn.

Die einzelne Schule trägt im eigenen Interesse der Vielfalt an Begabungen im Kollegium Rechnung und sucht nach personengerechten Lösungen für die Aufteilung der an einer Schule anfallenden Aufgaben. Diese sind grundsätzlich in die Pensen der Lehrpersonen einzubauen.

Auch für die Lehrpersonen selbst ist es wichtig, dass ihnen vielfältige Möglichkeiten der Veränderung ihrer beruflichen Funktion, der Schwerpunktsetzung, des Stufenwechsels oder der Aufgabendiversifikation inner- und ausserhalb der Schule offenstehen. Dabei werden sie von der Weiterbildung unterstützt.

Neben der Veränderung der Rolle und Funktion im Schuldienst kann auch der dauernde oder zeitweilige Berufswechsel eine sinnvolle und auch für die Schule nicht negative Laufbahnentscheidung sein. Der Arbeitgeber stellt unterstützende Angebote der Beratung und Begleitung für Aussteigewillige und für Wiedereinsteigende zur Verfügung.

### **Kommentar**

Persönliche Begabungs-, Fähigkeits- und Interessenschwerpunkte werden von den Kolleginnen und Kollegen einer Schule als Bereicherung, als Anregung und als Beitrag zur Qualitätsförderung gewertet. Die einzelne Schule trägt im eigenen Interesse dieser Vielfalt an Begabungen Rechnung und sucht nach personengerechten Lösungen für die Aufteilung der Schulaufgaben, welche grundsätzlich in die Pensen der Lehrpersonen eingebaut sind. Lehrpersonen können durchaus mit Erfolg und persönlicher Befriedigung während der ganzen Dauer ihrer Berufsausübung am selben Ort, auf derselben Schulstufe und in denselben Fachbereichen unterrichten. Voraussetzung ist, dass sie - unterstützt von der Weiterbildung - die Entwicklungen in der Gesellschaft, bei den Kindern und Jugendlichen, in der Pädagogik und Fachdidaktik mitvollziehen und mitgestalten.

Die Flexibilität in der innerschulischen Aufgabenverteilung und die Begünstigung individueller Entwicklungen und Veränderungen im Beruf sind wichtig. Das hat nichts mit Karrieredenken zu tun, sondern

- mit der vollen «betrieblichen» Nutzung besonderer individueller Kompetenzen und Interessen zur Erhaltung und Entwicklung der Schulqualität;
- mit der Glaubwürdigkeit eines Berufs, welcher mit Lernen und damit mit persönlicher Entfaltung und Weiterentwicklung zu tun hat;
- mit der Gesunderhaltung im Beruf, der Aufrechterhaltung der Motivation, mit dem Vermeiden von Ausbrennen und Stagnation;
- mit der Einladung, die vor allem in späteren beruflichen Phasen auftretenden Diversifikationsinteressen nicht nur ausserhalb der Schule, sondern auch in schulischen Sonderaufgaben zu verwirklichen.

Grundsätzlich ist auch ausserschulisches Engagement in politischen, kulturellen, sozialen oder gewerblichen Bereichen positiv zu werten - sowohl für die Lehrpersonen wie auch für die Schule selbst.

Ausbaubedürftig sind die innerschulischen Möglichkeiten:

- Anreicherung der Aufgaben (job enrichment): neue Unterrichtsformen praktizieren, neue Rollen im Kollegium übernehmen, vielfältige Formen der Elternzusammenarbeit einsetzen, mit den Schülern Lernberichte erarbeiten usw.
- Erweiterung der Aufgabe (job enlargement): Übernahme von Ämtern im Schulhaus (in der Schulleitung, Kustodiate, Übungs- bzw. Praxislehrkraft, Mentorat für Junglehrerinnen und Junglehrer, Arbeit in der Elternbildung, Mitarbeit in Projektteams/Steuergruppen, Mitarbeit in Berufsorganisationen, nebenamtliches Inspektorat, Entwicklung von Lehrmitteln usw).
- Aufgabentausch (job rotation): temporärer Aufgabentausch mit Kolleginnen und Kollegen, z. B. Stufenwechsel, Fächerabtausch, Übernahme von Leitungsfunktionen, Tausch mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Schulverwaltung oder einer pädagogischen Arbeitsstelle usw.
- Funktionswechsel: Stufenwechsel, Schulleitung, - vollamtliches Inspektorat, Seminarlehrkraft, Mitarbeit in einer pädagogischen Arbeitsstelle usw.

Die Verteilung von Aufgaben im Schulhaus bzw. in der Gemeinde sind nicht Pensen oder «Ämter» auf Lebenszeit, sondern müssen von Zeit zu Zeit neu ausgehandelt werden. Der einzelnen Schule ist dafür ein Pensenpool zur Verfügung zu stellen, welcher die Unterrichtspensen und die weiteren schulischen Aufgaben umfasst. Für das Entwickeln beruflicher Perspektiven stehen den Lehrpersonen Beratung sowie Angebote der Weiterbildung zur Verfügung.

## **These 6**

Lehrpersonen leisten ihre Arbeit im Rahmen eines Berufsauftrags und der Standesregeln. Sie stehen in einem Anstellungsverhältnis, welches der Selbstverantwortung und der anspruchsvollen, vielschichtigen Aufgabe Rechnung trägt.

Den Anstellungsrahmen bildet ein gesetzlicher Berufsauftrag (in einzelnen Kantonen auch Amtsauftrag oder Dienstauftrag genannt). Dieser umreisst einerseits die Aufgaben und - auch zeitlichen - Berufspflichten und lässt andererseits viel Raum für die eigenverantwortliche Aufgabenerfüllung. Dabei lassen sich Lehrpersonen auch von den Standesregeln ihres Berufsverbandes leiten.

Die Arbeitszeit der Lehrpersonen entspricht insgesamt der Normalarbeitszeit vergleichbarer Berufe im öffentlichen Dienst. Sie verteilt sich jedoch - über die Tage, Wochen und Jahre hinweg - anders. Die Arbeitszeit setzt sich einerseits zusammen aus der Unterrichtsarbeit, d.h.:

- der Unterrichtsplanung übers Jahr, die Quartale und Tage;
- der praktischen Vorbereitung des Unterrichts;
- der Unterrichtsdurchführung mit den Schülerinnen und Schülern;
- der Unterrichtsevaluation und derjenigen der Schülerarbeiten bis hin zur Beurteilung.

Zur Unterrichtsarbeit hinzu kommen weitere Arbeitsbereiche, im wesentlichen:

- die Einzelberatung von Schülerinnen und Schülern;
- die Zusammenarbeit mit den Erziehungsberechtigten und den schulischen Spezialdiensten;
- die persönliche Weiterbildung;
- die Mitwirkung an gemeinschaftlichen Aufgaben der Schule, wie Schulleitungsaufgaben, Teamsitzungen, Absprachen gemeinsamer pädagogischer oder schulischer Entwicklungs- und Weiterbildungsprojekte, Zusammenarbeit mit den Behörden usw.

Die relativen Anteile dieser Aufgabenfelder an der Gesamtarbeitszeit bzw. der Anstellung können individuell unterschiedlich sein und werden im Rahmen des einer Schule zustehenden Pensenspools ausgehandelt.

Die Anstellungsbedingungen tragen der besonderen Situation des Berufs Rechnung: der Komplexität und Interpretationsbedürftigkeit der Aufgabe, der exponierten Stellung der Lehrkräfte, den widersprüchlichen Interessen der verschiedenen Partner. Das erfordert eine definitive Anstellung (unbefristeter öffentlich-rechtlicher Anstellungsvertrag bzw. Beamtung) sowie gesetzliche Vorschriften, welche den Amtsauftrag/Dienstauftrag und das Arbeitspensum definieren. Die Beschwerde- und Kündigungsverfahren sind so gestaltet, dass notwendige Korrekturen am Verhalten, die fachlich-pädagogische Beurteilung durch verschiedene kompetente Personen und persönliche Neuorientierungen in fairer Weise möglich sind.

### **Kommentar**

Es entspricht den komplexen Aufgaben der Schule und der Leitidee der kooperativen, teilautonomen Schulen, dass die Arbeit der Lehrpersonen über die Unterrichtsverpflichtung hinausgeht. Ein Teil der unterrichtsfreien Zeit ist für Teamarbeit, für gemeinsame Planung, Unterrichtsvorbereitung, Schulentwicklungsarbeit und gemeinsame Weiterbildung reserviert. Es obliegt den einzelnen Schulen,

Zeitgefässe und Spielregeln für die Zusammenarbeit zu vereinbaren. Kantonale und interkantonale Weiterbildungsangebote in den Schulferien sind sinnvoll als Angebote, nicht aber als verordnete Veranstaltungen. Es ist darauf zu achten, dass bei Wegfall des Beamtenstatus gleichwertige Anstellungsbedingungen folgen, denn

- die komplexe, wegen der Verschiedenartigkeit der Schülerinnen und Schüler wenig normierbare, in Teilen unscharf und manchmal widersprüchlich definierte Berufsaufgabe erfordert Vertrauen in die Lehrerschaft, Fehlertoleranz und entsprechenden Schutz vor vorschnellen und willkürlichen Qualifizierungen und Sanktionen;
- die Schaufenster-Position der Lehrpersonen als öffentliche Bedienstete und die oft massiv vorgetragenen Elterninteressen vor allem im Zusammenhang mit Promotions- und Selektionsentscheidungen erfordern Schutz vor Pressionen, welche den pädagogischen Auftrag kompromittieren;
- die Aufgabe der ständigen Erneuerung und der Anpassung der Schule und des Unterrichts an veränderte Verhältnisse ist nur zu leisten mit verantwortlich gestalteten Versuchen, bei denen auch Fehler gemacht werden können und Zeit für Korrekturen da sein muss;
- Kontinuität in der Zusammensetzung des Schulteam ist für die Kinder und Jugendlichen wichtig und erlaubt erst eine gemeinsame Schulentwicklung unter Beachtung der besonderen lokalen Verhältnisse;
- der Staat ist in den meisten Fällen Monopol-Arbeitgeber, welchem - solange er nichts für die Umschulung und Umplatzierung von Lehrpersonen tut - aus dieser Stellung heraus eine besondere Treuepflicht dem Personal gegenüber zukommt.

### ***These 7***

Für Lehrpersonen sind Selbst- und Fremdbeurteilung ihrer Arbeit Bestandteil des Berufes. Sie nutzen vielfältige Beratungs- und Beurteilungsformen zur persönlichen Weiterentwicklung und zur Weiterentwicklung der Schule.

Eine konsequent auf Förderung angelegte Beurteilungskultur nutzt sowohl informelle als auch formelle Möglichkeiten in grosser Vielfalt. Sie ist in erster Linie beratend angelegt. Hochwertige Beurteilung geschieht mehrperspektivisch im Rahmen des Kollegiums und in Weiterbildungs- und Beratungsangeboten (Hospitation, Teamteaching, Beratung und Begleitung, Supervision u.a.m.), in laufenden Rückmeldungen von Seiten der Schülerinnen und Schüler, der Eltern und der Behörden.

Wo formelle Beurteilung durchgeführt wird, basiert diese auf transparenten und partnerschaftlich vereinbarten Kriterien. Sie erfolgt zusammen mit legitimierten Fachleuten. Sie wird in einem vertraulichen Rahmen besprochen und dokumentiert. Förderorientierte Beurteilung (z.B. FQS) darf nicht konkurrenziert werden durch Formen einer Beurteilung, welche der Mängelvertuschung oder einseitiger Betonung leicht messbarer Kriterien Vorschub leisten (z.B. in Leistungslohn-Systemen LQS).

Vielfältige informelle und formelle Selbst- und Fremdbeurteilungen zusammen sichern Lehrpersonen notwendige Rückmeldungen, werden dem gesellschaftlichen Anspruch auf wirksame Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung gerecht und haben Folgen für das Verhalten in der beruflichen Weiterentwicklung.

Die individuelle Beurteilung der einzelnen Lehrkräfte wird ergänzt durch die Selbstevaluation der Schulen als Ganzes.

Die Aufsichtsbehörden überprüfen die Seriosität der Selbstevaluation der Lehrkräfte und der Schulen gemäss den dafür erlassenen Verfahrensstandards.

### **Kommentar**

Die Ausübung des Lehrberufs geschieht teilweise «im Schaufenster», über weite Strecken (im Klassenzimmer, zu Hause) aber auch recht einsam. Sie pendelt laufend zwischen Routine und unlösbaren Dilemmas. Lehrpersonen sehen sich ständig ändernden Ansprüchen von Schülerinnen und Schülern, Eltern, Kollegium, Schulbehörden und Gesellschaft gegenüber; sie haben mit individuellen Schicksalen und mit manchmal schwierigen Gruppensituationen zu tun. Der Auftrag bzw. die Erfolgskriterien sind dabei in grossen Teilen diffus gefasst und nicht widerspruchsfrei. In dieser Situation ist eine dichte und entwicklungsfreundlich angelegte Selbstevaluation unter Beizug von Fremdbeurteilungen unerlässlich. Die sporadische und manchenorts ausschliesslich laienhafte Aufsicht wird den heutigen und künftigen Ansprüchen an eine professionelle «Feedbackkultur am Arbeitsplatz» ebensowenig gerecht wie die Abschottung der Unterrichtsarbeit der einzelnen Lehrperson von kollegialer Einsicht und Anteilnahme. Die in anderen Berufen mancherorts praktizierte Koppelung von Arbeitsbeurteilung (Qualifikation) und Besoldungsanstieg wäre im Falle der Lehrerschaft ein untauglicher Versuch zur Verbesserung der Beurteilungssituation. Er würde namentlich in einem bürokratisch verfassten Schulsystem zu einer Fixierung der Beteiligten auf Lohn, Lob, Prestige und Bestrafung statt auf Optimierung und Entwicklung der beruflichen Aufgabenerfüllung führen.

Es ist andererseits eine Voraussetzung für die konsequent formative Anlage der Beurteilung, dass die wenigen Problemfälle entschieden angegangen werden: durch eine ausgebaute Beratung einerseits und durch entschlossen gehandhabte und faire Verfahren der Anstellungsüberprüfung andererseits. Die Kollegien selbst sorgen dafür, dass die kollegiale Solidarität an berufsschädigendem und den pädagogischen Auftrag missachtendem Verhalten ihre Grenzen findet.

Rollenkonflikte, welche sich (bei Behörden und Schulleitungen) durch die personelle Verknüpfung von Wahl-, Aufsichts- und Beratungsfunktionen ergeben, sind zu vermeiden.

### **These 8**

Lehrpersonen aller Stufen verfügen über eine Allgemeinbildung mit Maturitätsniveau. Die Berufsausbildung weist Hochschulniveau auf und ist gleichwertig für alle.

Die fachlichen Ansprüche an die Berufsausbildung und -ausübung, der Bildungsauftrag und die Weiterbildung verlangen eine Allgemeinbildung auf Maturitätsniveau als Fundament. Die Berufsausbildung umfasst persönlichkeitsbildende, pädagogische und fachliche Aspekte. Die Stufendifferenzierung geschieht durch stufenpädagogische, fachliche und fachdidaktische Akzentuierung der Ausbildung. Die berufliche Grundausbildung aller Stufen umfasst Praxis in einem ausserschulischen Bereich. Eine gymnasiale Matura oder ergänzte Berufsmatura sind Voraussetzungen für die Berufsausbildung auf Hochschulniveau. Dieser Ausbildungsweg schliesst auch den Umstieg von Berufsleuten anderer Bereiche in die Lehrtätigkeit ein. Die berufliche Grundausbildung für den Kindergarten- und Primarschulbereich deckt grundsätzlich alle Lehrplanbereiche ab. Wo eine Ausbildung zur Fächergruppenlehrkraft vorgesehen ist, erfolgt diese nach der gemeinsamen Grundausbildung. Die Lehrkräfte der Maturitätsschulen besitzen eine Fachausbildung mit Hochschulabschluss. Die Berufsausbildungsgänge für alle Lehrkräfte weisen in der Regel eine mindestens dreijährige Dauer nach Abschluss der Sekundarstufe II bzw. eine Gesamtausbildungsdauer von mindestens 15 Jahren auf. Die Berufsausbildung besteht aus Grundausbildung und Weiterbildung. Die Grundausbildung geschieht in der Perspektive einer permanenten Weiterbildung. In der Weiterbildung sind auch zusätzliche Ausbildungen für später gewählte Fachgruppen möglich.

### **Kommentar**

Unter «Maturitätsniveau» wird hier eine Maturität verstanden, wie sie inhaltlich durch die gesamtschweizerischen Rahmenlehrpläne umschrieben ist. Die zur Lehrerbildung hinführende oder in ihr integrierte Maturität trägt den besonderen Ansprüchen pädagogischer Berufe Rechnung. Insbesondere fördert sie eine Persönlichkeitsbildung, welche auf erzieherische Verantwortungsübernahme, auf lebenslanges Lernen und auf Teamarbeit vorbereitet.

Mit der Forderung nach Hochschulniveau ist nicht der blosse «Aufenthalt» in einer Hochschule bzw. die Bezeichnung eines Ausbildungsinstituts als Pädagogische Hochschule gemeint. Vielmehr wird damit für alle Stufen eine fachlich-pädagogische Ausbildungsqualität gefordert, welche gleichzeitig persönlichkeitsbildend wirkt und das «Lehrhandwerk» bzw. die «Lehrkunst» auf wissenschaftlich begründete Konzepte abstützt. Ferner verbinden Pädagogische Hochschulen Forschung und Entwicklung organisch mit dem Ausbildungsbetrieb. Die Beteiligung an schulpraktisch bedeutsamer Forschung fördert eine Haltung des «praticien chercheur» und bereitet auf die Mitwirkung an der Weiterentwicklung des Berufs und des Schulwesens vor. Die Gleichwertigkeit der pädagogischen Grundausbildung für alle Stufen ist durch einen schweizerischen Rahmenlehrplan gewährleistet.

Der «dritte Weg» des Zugangs zur Ausbildung als Lehrerin oder Lehrer, die Umschulung von anderen Berufen her, muss aufrechterhalten werden, wobei auch hier die Aufnahmebestimmungen der Pädagogischen Hochschule Gültigkeit haben. Für die Maturitätsschulen wird in den wissenschaftlichen Fächern ein Hochschulabschluss und in den musischen Fächern ein entsprechender Abschluss

verlangt. Die pädagogische Ausbildung kann gegen Ende des Studiums begonnen werden oder auch ganz als Nachdiplomstudium erfolgen. Sie umfasst einen allgemeinen sowie einen stufen- und fachspezifischen Teil.

## **These 9**

Lehrpersonen haben das Recht und die Pflicht, sich während der ganzen Dauer ihrer Berufsausübung im berufsspezifischen und im allgemeinbildenden Bereich weiterzubilden.

Lehrpersonen verstehen sich selbst als Lernende. Ihre Weiterbildung dient vorwiegend dem Ziel, die sich laufend verändernden Ansprüche in ihrem Berufsfeld auf einem hohen professionellen Niveau bewältigen zu können. So kann einem «Ausbrennen» im Lehrberuf wirksam begegnet werden. Diese Weiterbildung erfolgt individuell, in schulinternen Weiterbildungsveranstaltungen und im Rahmen von speziellen Weiterbildungsinstitutionen. Der Arbeitgeber trägt vollumfänglich die Kosten für die Weiterbildung, welche dem Qualifikationserhalt der Lehrpersonen und der Schulentwicklung dient.

Der Zusammenarbeit, dem Austausch und dem Lernen im Team kommt dabei eine besondere Bedeutung zu. Die Anstellungsbedingungen müssen solche Formen der Weiterbildung begünstigen.

Neben den zeitlich und inhaltlich begrenzten Weiterbildungsveranstaltungen werden zunehmend rekurrente Formen wie längerdauernde Vollzeitkurse und individuelle Weiterbildungsprojekte angestrebt.

## **Kommentar**

Lehrpersonen verpflichten sich, sich lernend weiterzuentwickeln, um sich auf veränderte Ansprüche an Schule und Unterricht einzustellen und um ihre Arbeitskraft und Arbeitsfreude zu erhalten. Dafür sind rund fünf Prozent ihrer Arbeitszeit reserviert.

Die Schulen wachen selbst über die Einhaltung dieser zielbezogenen Weiterbildungspflicht. Unzweckmässig sind pauschale Regelungen in Form allgemeiner zeitlicher, methodischer und thematischer Obligatorien. Eine Ausnahme bilden notwendige allgemeine, kurze Informationsveranstaltungen, welche der einheitlichen Information dienen, sowie vom Schulteam beschlossene gemeinschaftliche Weiterbildung.

Eine besonders fruchtbare Form der persönlichen Weiterbildung kann die Mitarbeit in der Ausbildung angehender und in den Beruf einsteigender Lehrkräfte sein, z.B. als Praxislehrkraft oder als Mentor/Mentorin. Die direkte Auseinandersetzung mit Lehrenden und Konzepten der Grundausbildung sowie mit Studierenden bzw. jungen Lehrkräften bietet Gelegenheiten zur Standortbestimmung und vermittelt neue Ideen.

## **These 10**

Lehrpersonen gestalten und bestimmen die Entwicklung des Schulwesens aktiv mit als betroffene Unterrichtende, als Schulfachleute und als Bürgerinnen und Bürger. Lehrpersonen betrachten die Weiterentwicklung des Schulwesens als notwendige Daueraufgabe und als wichtigen Teil ihres Berufsfeldes. Die Mitwirkung in der Entwicklung des Schulwesens geschieht einerseits auf lokaler Ebene, andererseits auf kantonaler und interkantonaler Ebene. Sie vollzieht sich in verschiedenen Formen:

- Lehrpersonen und deren Verbände sind initiativ und werden darin vom Staat unterstützt. Sie wirken mit in Projekten der Schulentwicklung, in Projektleitungen, Arbeitsgruppen und Kommissionen.
- Sie geben ihre Erfahrungen, Ideen, Kritik und Alternativvorschläge ein in Vernehmlassungen, z.B. zu Projektvorlagen, zu Gesetzes- und Verordnungsentwürfen, zu Lehrplan- und Lehrmittelentwürfen.
- Noch wirksamer nehmen Lehrpersonen ihre Mitgestaltungsmöglichkeiten wahr, wenn sie sich an der Erprobung von praktischen Neuerungen beteiligen. In kontrollierten Versuchen sind sie Teil des forschenden Lernens der Schule selbst.
- Schliesslich wirken Lehrpersonen in Behörden und ständigen Organen des Schulwesens an dessen Regelung, Evaluation, Weiterentwicklung und Verwaltung mit.

Die Berufsorganisationen fassen Meinungen und Erfahrungen zusammen, dienen als Vermittlungsstellen zwischen Lehrerschaft und Behörden, helfen bei der Gewinnung von mitarbeitenden Lehrkräften, moderieren den Interessenausgleich, zum Beispiel zwischen Regionen und Stufen innerhalb der Lehrerschaft, unterstützen die Mitarbeit und Mitsprache der Lehrpersonen durch Unterlagen, Argumentarien, eigene Arbeitsgruppen und Fachstellen. Mit ihren eigenen Informationsmöglichkeiten leisten sie direkte Beiträge zur Weiterbildung und Schulentwicklung. Der Staat gilt diese Leistungen durch entsprechende zeitliche und finanzielle Beiträge ab (z. B. durch Freistellungen) und unterstützt die Berufsorganisationen in ihrer Mitarbeit durch eine offene Informationspolitik.

Die aktive Präsenz der Lehrpersonen im breiten gesellschaftlichen, politischen und kulturellen Leben des Staates schafft günstige Voraussetzungen für die Vertretung pädagogischer bzw. bildungspolitischer Anliegen.

### **Kommentar**

Damit Lehrpersonen engagiert an schulischen Innovationen mitarbeiten und diese ebenso engagiert umsetzen, braucht es gewisse Voraussetzungen:

- Ständigen Kontakt der zuständigen Stellen mit den Berufsorganisationen als Vertretung der Lehrkräfte und Bereitschaft zur Veränderung.
- Frühzeitigen Einbezug der Lehrerschaft in die Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse, weil gewichtige Neuerungen bzw. Einstellungsänderungen eine längere Reifezeit erfordern.

- Ergänzung der klassischen Mitsprachemittel der Einsitznahme in Gremien und der Beteiligung an Vernehmlassungen
- durch eine unbürokratische Unterstützung von Initiativen von Gruppen von Lehrkräften und von Berufsorganisationen durch den Staat;
- durch Zusammenarbeit, z.B. mit Schulhausdelegierten;
- durch eine Kultur der breiten und kontrollierten praktischen Erprobung von Ideen und Problemlösungen.

Die Ausgestaltung der Lehrpläne und Lehrmittel, von Qualifikationsverfahren, Aus- und Weiterbildungsmodellen, der Elternmitbestimmung, der Schulorganisation und -administration, von Besoldungsverordnungen usw. geschieht in Zukunft verstärkt kooperativ. Auch bei der Anpassung der Schule an geänderte Lebens- und Arbeitsrhythmen der Familien durch Lösungsansätze wie schulfreier Samstag, Blockzeiten oder Tagesschule sind akzeptable Lösungen nur kooperativ, in Aushandlung der Beteiligten zu finden. Gerade in solchen Fragen kommen auch den Elternorganisationen wichtige partnerschaftliche Funktionen zu. Grenzen der Mitsprache der Eltern bzw. der Elternorganisationen ergeben sich in Bereichen, in denen die Lehrerschaft aufgrund übergeordneter Pflichten autonom handeln muss und in denen die Lehrerschaft in einer besonderen Abhängigkeitsbeziehung zum Staate steht. Die Mitsprachestrukturen haben zu berücksichtigen, dass die Sozialpartnerschaft zwischen der Lehrerschaft und dem staatlichen Schulträger anders geartet ist als jene zwischen Schule und Elternhaus.