



**BILDUNGSLAND
SACHSEN**

Schule gemeinsam zukunftsorientiert gestalten

2030

**Empfehlungen
des Expertenrats »Professionalisierung«
im Rahmen des Projektes Bildungsland Sachsen 2030**

erarbeitet von April bis Juni 2023

PROFESSIONALISIERUNG

Mitglieder des Expertenrats im Handlungsfeld „Professionalisierung“

- Anja Centeno-Garcia (freiberufliche Beraterin, ehemals SMK)
- Alexander Darre (Hauptpersonalrat für Verwaltung im SMK)
- Nadine Eichhorn (LandesElternRat Sachsen)
- Andreas Grajek (Lehrerausbildungsstätte)
- Stephan Huber (Pädagogische Hochschule Zug)
- Michael Jung (Sächsischer Beamtenbund – SLV)
- Andreas Kochte-Donath (Sozialpädagoge 101. Oberschule)
- Ursula-Marlen Kruse (Deutscher Gewerkschaftsbund – GEW)
- Kerstin Kühner (Landesamt für Schule und Bildung)
- Brigitte Latzko (Universität Leipzig)
- Uli Marienfeld (Evangelische Schule Berlin Zentrum)
- Frank Mußmann (Universität Göttingen – Kooperationsstelle)
- Ilka Parchmann (IPN Leibniz-Institut)
- Kristian Raum (Friedrich-Schiller-Gymnasium Pirna)
- Heike Simone Riethmüller (Kurt-Masur-Schule)
- Jens Risse (Lehrerhauptpersonalrat)
- Ines Röhrborn (TU Dresden, ZLSB)

Moderation:

- Anne-Kathrin Roßner

Organisation:

- ipunct – Tobias Heinemann

Im Auftrag des Sächsischen Staatsministeriums für Kultus – Projekt „Bildungsland Sachsen 2030“

Anmerkung: Angaben über Akteure und Zeithorizonte sind optionale Ergänzungen der Expertenräte und aus diesem Grund nicht in jeder Handlungsempfehlung enthalten.

PROFESSIONALISIERUNG

Präambel

Die Präambel umfasst die vorgenommenen Vorklärungen des Expertenrates, insbesondere die Auseinandersetzung mit zentralen Begriffen. Sie bilden die Basis für die folgenden, zielbezogenen Empfehlungen, stehen quasi vor der Klammer und bestimmen die Lesart der formulierten Empfehlungen. Für weitere Schritte im Rahmen der Bildungsland-Sachsen-2030-Strategie bedarf es zwingend einer Positionierung und Verständnissicherung durch das SMK zu den im Folgenden, aus Expertensicht empfohlenen begrifflichen Fassungen. Ggf. sind diese auf der Basis aktueller Wissenschaft.

Begriffserklärung Ziel 1

Professionalisierung wird hier in zwei Auslegungen verstanden, als zeitlicher Prozess, der auf individueller und struktureller Ebene stattfindet.

Auf individueller Ebenen handelt es sich um einen Prozess, bei dem Personen oder Gruppen ihre Kompetenzen auf höchstem Niveau entwickeln und verbessern, um im beruflichen Kontext erfolgreich zu sein. In der Ausbildung erworbene Kompetenzen werden im Berufsleben erhalten, aktualisiert und erweitert. Dieser Prozess umfasst auch die Etablierung von Standards und Werten, was mit der Entwicklung einer professionellen Haltung einhergeht. Professionalisierung bezieht sich ganzheitlich auf die Bereiche der fachlich-methodischen, sozial-kommunikativen, personalen und Aktivitäts- und Handlungskompetenz (Heyse & Erpenbeck).

Professionalisierung vollzieht sich über eine Vielzahl von informellen und formalisierten Lerngelegenheiten, wobei die informellen Lerngelegenheiten dominieren (vgl. Lombardo & Eichinger, 1996).

Auf struktureller Ebene bezieht sich Professionalisierung auf den Prozess, bei dem die Institutionen oder Akteure im Schulsystem ihre Strukturen und Abläufe so gestalten und verbessern, dass sie den Anforderungen professioneller Standards und Praktiken entsprechen. Dies kann die Einführung klarer Rollen und Verantwortlichkeiten, die Entwicklung effektiver Kommunikations- und Entscheidungsfindungsmechanismen sowie die Implementierung von Qualitätskontrollen und -richtlinien umfassen. Es zielt darauf ab, die Effizienz, Effektivität und Professionalität der Arbeitsweise und Leistung multiprofessioneller Teams zu steigern.

Quellen:

Hartley, J., & Benington, J. (2006): Copying the way things have always been done? Contradiction and change in UK public service reform. *Public Administration*, 84(1), 151–175.

Heyse, Volker & Erpenbeck, John:

<https://www.kodekonzept.com/wissensressourcen/kompetenzen/>

PROFESSIONALISIERUNG

- Kühl, S. (2007): Professionalisierung als Herausforderung für Organisationen und Personalentwicklung. In: J. C. Schumann, & B. Schmidt (Hrsg.), Handbuch Personalentwicklung (S. 146–158). Springer.
- Lombardo, Michael M.; Eichinger, Robert W (1996): The Career Architect Development Planner. Minneapolis: Lominger.
- Pedersen, Dorthe & Hartley, Jean. (2008): The changing context of public leadership and management: Implications for roles and dynamics. International Journal of Public Sector Management. 21. 327–339.

Fortbildung beinhaltet alle Maßnahmen und Aktivitäten, die es ermöglichen, sich auf berufliche Entwicklungen vorzubereiten, berufliche Kenntnisse und Fertigkeiten zu erhalten, zu erweitern, Entwicklungsprozessen anzupassen oder beruflich aufzusteigen. Diese werden auf verschiedenen Niveaustufen angeboten.

Weiterbildung umfasst alle Maßnahmen, die berufsbegleitend im Rahmen einer Ausbildung an einer Universität oder an einer anderen anerkannten Ausbildungsstätte durchgeführt werden und zu einem anerkannten wissenschaftlichen bzw. berufsqualifizierenden Abschluss nach erfolgreichem Ablegen einer staatlichen Prüfung führen.

Vgl. Sächsisches Staatsministerium für Kultus (2019): Personalentwicklungskonzept für den Verwaltungsbereich des Sächsischen Staatsministeriums für Kultus (SMK). Aus: https://www.smk.sachsen.de/download/18_06_12_PEK.pdf, abgerufen am 26.05.2023.

Zum Verständnis von „eigenverantwortlich handelnde Schule“

Eigenverantwortlich handelnde sächsische Schulen ...

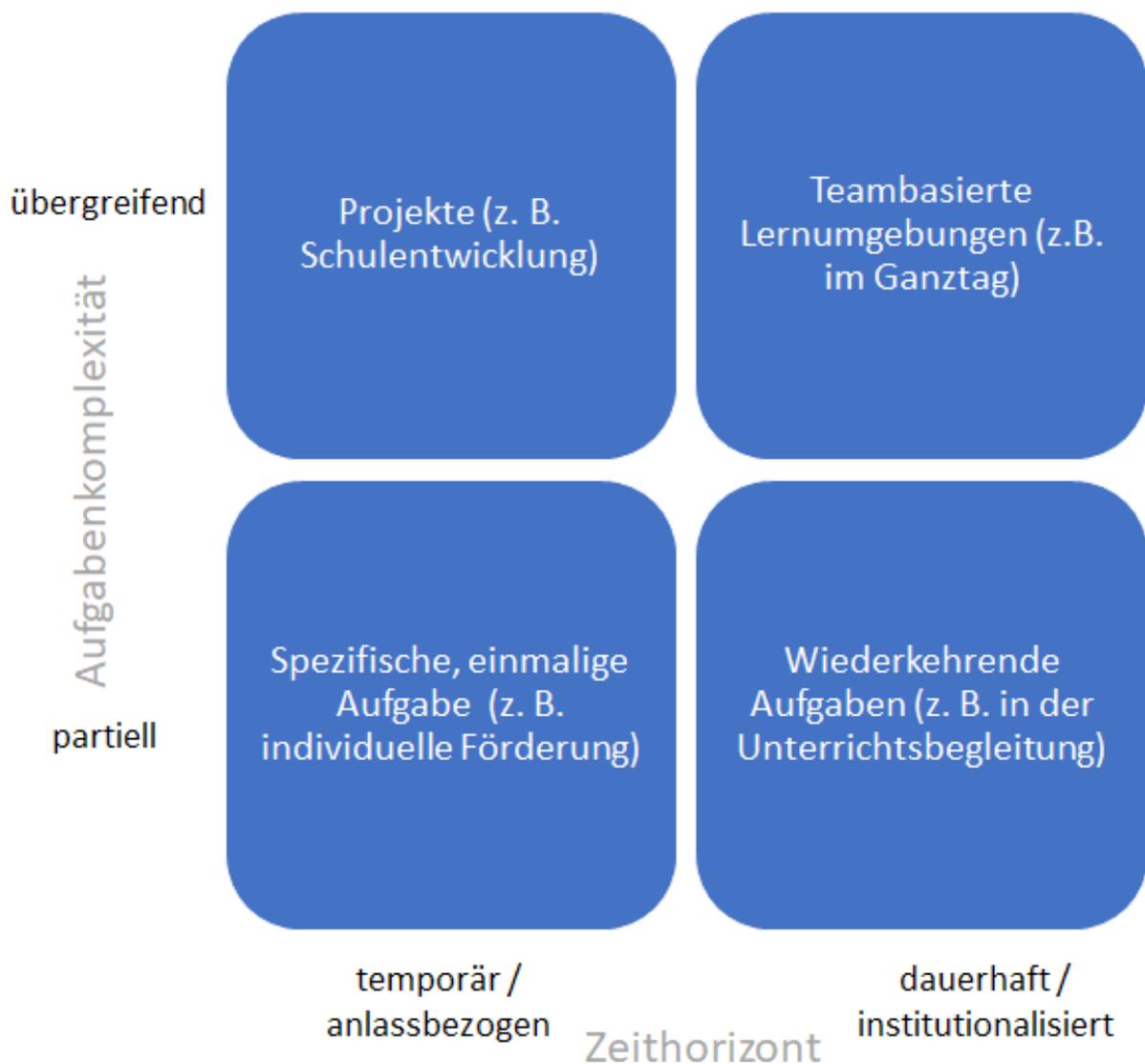
- gestalten auf Grundlage des Schulgesetzes für den Freistaat Sachsen, der jeweiligen Schulordnung und weiterer Rechtsnormen des Sächsischen Staatsministeriums für Kultus ihre Bildungsangebote in eigener Zuständigkeit und Verantwortung der jeweiligen Schulleiterin bzw. des jeweiligen Schulleiters.
- verfügen im Rahmen des Einzelplanes 05 über ausreichende eigene Haushaltsmittel zur Erfüllung der an sie gestellten Anforderungen, die sie auf Grundlage des Sächsischen Haushaltsgesetzes, der Sächsischen Haushaltsordnung eigenständig bewirtschaften:
 - mit einem Personalkostentitel zur Deckung von Honorarkosten für Angebote zur Professionalisierung, Bildungs- und Unterrichtsangebote sowie für Vertretungslehrkräfte
 - mit einem Sachkostentitel zur Deckung von Sachkosten für Angebote zur Professionalisierung, für Bildungs- und Unterrichtsangebote sowie für die Reisekosten des Personals.

PROFESSIONALISIERUNG

Zum Begriff „multiprofessionelles Team“

Ein multiprofessionelles Team im Kontext Schule ist eine Gruppe von Fachleuten mit unterschiedlichen beruflichen Hintergründen, die gemeinsam dauerhaft und/oder temporär die vielfältigen Aufgaben an Schule bearbeiten, um durch eine ganzheitliche und koordinierte Herangehensweise eine optimale Lernumgebung und Entwicklungsbegleitung zu ermöglichen. Multiprofessionelle Teams können abhängig von den Erfordernissen an der Einzelschule in unterschiedlichen Formen zusammenarbeiten:

- Das Gesamtteam einer Schule ist multiprofessionell besetzt und versteht sich als Einheit, beispielsweise in kleineren Schulen.
- Sie agieren als Struktureinheiten/Teilteams innerhalb der übergeordneten schulischen Organisationsstruktur.
- Ein multiprofessionelles Team wirkt aufgaben-/zielbezogen für einen begrenzten Zeitraum zusammen.



PROFESSIONALISIERUNG

Multiprofessionelle Teams sichern unter Führung der Schulleitung arbeitsteilig im Zusammenwirken die Umsetzung pädagogischer, didaktischer und schulorganisatorischer Aufgaben bis hin zur gemeinsamen konzeptionellen Arbeit und Entwicklung von Lösungen für komplexe Probleme. Damit sind multiprofessionelle Teams stets mehr als die Summe aller Teile.

Quellen:

Hartmann, U.; Richter, D. & Gräsel, C. (2021): Same same but different? Analysen zur Struktur kollegialer Kooperation unter Lehrkräften im Kontext von Schul- und Unterrichtsentwicklung. In: Unterrichtswissenschaft 49, S. 325–344.

Philipp, E. (2019). Multiprofessionelle Teams auf den Punkt gebracht. Frankfurt a. M.: Wochenschau Verlag.

Philipp, E. (2014). Multiprofessionelle Teamentwicklung. Erfolgsfaktoren für die Zusammenarbeit in der Schule. Weinheim, Basel: Beltz Verlag.

Bittlingmayer, U. H., & Pfaff, N. (2012): Multiprofessionelle Teams in Schulen: eine Chance für die Schulentwicklung. In: Schulmanagement, 8 (4), S. 7–12.

Begriffserklärung Ziel 2

Personalentwicklung

„Personalentwicklung umfasst alle Maßnahmen der Bildung, Förderung und der Organisationsentwicklung, die von einer Person oder Organisation zur Erreichung spezieller Zwecke zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden“ (Becker, 2011, S. 8) [1].

„Personalentwicklung bezeichnet das persönliche berufliche Vorankommen des einzelnen Beschäftigten im Sinne einer fortschreitenden Karriere bei gleichzeitiger, kontinuierlicher Verbesserung seines Einkommens. Personalentwicklung bezeichnet das persönliche berufliche Vorankommen des einzelnen Beschäftigten im Sinne einer fortschreitenden Karriere bei gleichzeitiger, kontinuierlicher Verbesserung seines Einkommens.“ [2]

Professionalität

„Professionelle Arbeit der Lehrkräfte stellt das Ergebnis einer professionellen Arbeitsorganisation und professioneller Kompetenzen dar. Professionell arbeitet, wer selbstständig und eigenverantwortlich, unter Beachtung rechtlicher Rahmenbedingungen, auf der Grundlage von wissenschaftlich überprüfbarem Wissen und Berufserfahrung, unter interkollegialer Abstimmung und Kontrolle auf Anforderungen handelt.“ [3]

Professionalisierung

Professionalisierung pädagogischer Tätigkeit bezeichnet die Entwicklung zur Professionalität im Bereich des beruflichen Handelns. [5]

PROFESSIONALISIERUNG

„Professionalität stellt einen flüchtigen Aggregatzustand von Beruflichkeit dar – ein Zustand, der interaktiv hergestellt und aufrechterhalten werden muss und der ein hohes Maß an Reflexivität und Begründungsfähigkeit von Seiten des Leistungsträgers erfordert.“ [6]

„Professionalisierung ist (...) ein Prozess, der nur in berufsbiografischer Perspektive vollständig gesehen werden kann, denn weder die Erstausbildung (Wissen) noch die Tätigkeit (Erfahrung) allein als solche reichen dafür hin, sondern erst deren Verknüpfung ermöglicht die Entwicklung von Professionalität.“ [7]

Instrumente von Professionalisierung sind u. a.

- Fortbildung
- Coaching
- Supervision
- kollegiale Fallberatung
- Rotation

Fortbildung

Fortbildung beinhaltet alle Maßnahmen und Aktivitäten, die es ermöglichen, sich auf künftige Herausforderungen vorzubereiten, seine Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten zu erhalten, zu erweitern, sich den Entwicklungsprozessen anzupassen oder beruflich aufzusteigen. [8]

Coaching

Unter Coaching versteht man ein individuelles, zeitlich befristetes, ziel- und lösungsorientiertes Beratungsangebot, bei dem ein professioneller Coach einen Coachee bei der Lösung von Problemen unterstützt, ohne ihm die Entscheidung abzunehmen. [9]

Supervision

Als Supervision bezeichnet man ein Beratungsangebot für Personen und Organisationen, deren eigene primäre Aufgabe die Arbeit mit und am Menschen ist und die deshalb immer wieder ihre professionelle Position in der Spannung zwischen Nähe und Distanz zu ihren Klienten neu finden müssen. Supervision ermöglicht eine kontinuierliche Berufsrollenreflexion. [10]

Kollegiale Fallberatung

„Die Kollegiale Fallberatung ist eine Methode zur Reflexion und Beratung innerhalb einer Gruppe ohne externe Leitung (kollegial). Beraten werden konkrete Probleme, Schwierigkeiten, Herausforderungen oder Fragen (Fälle) aus der pädagogischen Praxis.“

PROFESSIONALISIERUNG

Durch ein strukturiertes Gespräch wird die Beratung in verschiedene Phasen aufgeteilt und zeitliche gerahmt.“ [11]

Rotation

Rotation bezeichnet die Übernahme neuer Aufgabenfelder durch Bedienstete im Rahmen eines systematischen und zielgerichteten Austausches innerhalb einer Schule, an einer anderen Schule (einschließlich des Auslandsschuldienstes), in der Bildungsverwaltung oder an den Einrichtungen der Lehrerbildung.

Eigenverantwortlich handelnde sächsische Schulen

Merkmale

Eigenverantwortlich handelnde sächsische Schulen ...

- gestalten auf Grundlage des Schulgesetzes für den Freistaat Sachsen, der jeweiligen Schulordnung und weiterer Rechtsnormen des Sächsischen Staatsministeriums für Kultus ihre Bildungsangebote in eigener Zuständigkeit und Verantwortung der jeweiligen Schulleiterin bzw. des jeweiligen Schulleiters.
- erhalten im Rahmen des Einzelplanes 05 einen eigenen Stellenplan für das an der Schule beschäftigte Personal, das in einem Dienst- oder Beschäftigungsverhältnis mit dem Freistaat Sachsen steht. Der Schulleiterin bzw. dem Schulleiter obliegt die Personalhoheit, einschließlich der Durchführung von Stellenbesetzungen, der Personalverwaltung und der Personalentwicklung.
- verfügen im Rahmen des Einzelplanes 05 über ausreichende eigene Haushaltsmittel zur Erfüllung der an sie gestellten Anforderungen, die sie auf Grundlage des Sächsischen Haushaltsgesetzes, der Sächsischen Haushaltsordnung eigenständig bewirtschaften:
 - mit einem Personalkostentitel zur Deckung von Honorarkosten für Angebote zur Professionalisierung, Bildungs- und Unterrichtsangebote sowie für Vertretungslehrkräfte
 - mit einem Sachkostentitel zur Deckung von Sachkosten für Angebote zur Professionalisierung, für Bildungs- und Unterrichtsangebote sowie für die Reisekosten des Personals.

PROFESSIONALISIERUNG

Schulleitung als Leitungsteam

Schulleitungen als schulisches Führungspersonal haben eine grundlegende Bedeutung für die Sicherung der Bildungsqualität an Schulen. Der zentralen Rolle von Schulleitungen für eigenverantwortliche Schulen und damit das Bildungssystem insgesamt soll hier Rechnungen getragen werden.

Die Schulleitungen an den eigenverantwortlichen Schulen sollen sich im Sinne kooperativer Führung als Leitungsteam verstehen. Die Verantwortung für alle an Schule laufenden Prozesse obliegt der Schulleiterin bzw. dem Schulleiter. Als direkte Vorgesetzte bzw. direkter Vorgesetzter führt sie bzw. er die anderen Mitglieder des Schulleitungsteams kommunikativ und kooperativ. Führungsverantwortung gegenüber den Lehrkräften der Schule kann die Schulleiterin bzw. der Schulleiter an die Mitglieder des Schulleitungsteams übertragen, die dem Personal der Schule gegenüber weisungsbefugt sind.

Schulleitungsteams sollten an Schulen aller Schularten eingerichtet werden.

Dem Schulleitungsteam gehören an:

- die Schulleiterin bzw. der Schulleiter
- die stellv. Schulleiterin bzw. der stellv. Schulleiter
- die Fachleiterinnen und Fachleiter
- die Verwaltungsleiterin bzw. der Verwaltungsleiter
- an Gymnasien und Beruflichen Schulzentren mit Beruflichen Gymnasium: die Oberstufenberaterin bzw. der Oberstufenberater

Die Mitglieder des Schulleitungsteams sind entsprechend ihrer Verantwortung und ihres Aufgabenumfanges anteilig von ihrer Unterrichtsverpflichtung zu entlasten.

Wissenschaftlicher Exkurs:

Kooperative Führung

Anstatt Führung stark fokussiert auf den einzelnen Akteur (Schulleiterin bzw. Schulleiter) zu verstehen, sollte vielmehr die Perspektive eingenommen werden, Führungs- und Verantwortungsaufgaben in der „Funktion Schulleitung“ auf mehrere Personen zu verteilen, gemäß dem Slogan „andere einladen, Schule mitzugestalten und zu entwickeln“ und damit Schulmanagementaufgaben zu übernehmen im Sinne einer kooperativen Führung.

Die Funktion von Schulleitung ist eingebettet in eine Vielzahl von Strukturen und Prozessen, deren komplexes Zusammenspiel Schule als Ganzes ausmacht. Vor diesem Hintergrund stellt sich aus organisationspädagogischer Sicht (vgl. Rosenbusch, 2005) die Frage, wie Schule und wie Schulleitung konstruiert sein müssen, um möglichst günstige Voraussetzungen für die pädagogische Arbeit zu gewährleisten. Es sind also pädagogische Überlegungen zur Schulverwaltung, Schulorganisation und zum

PROFESSIONALISIERUNG

Schulmanagement anzustellen und eine pädagogische Bestimmung von Handlungsstrukturen und -vollzügen zu leisten. Das betrifft die Struktur des Schulsystems, den Aufbau der Einzelschule, deren Leitungsstruktur sowie die Aufteilung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten (Fragen der Mitbestimmung, Führung und Rechenschaft). Nicht länger lastet die Leitungsverantwortung „auf den Schultern einer Person“. Die Funktion der Schulleitung kann beispielsweise „geteilt“ und Leitung „gemeinsam“ verantwortet werden. Diesen Überlegungen folgen Führungskonzepte, die unter Termini wie „kooperative Führung“ oder „distributive“, „shared“ bzw. „collective leadership“ diskutiert werden. Hervorzuheben ist dabei, dass Kooperation im schulischen Kontext nicht nur ein geeignetes Mittel zur Zielerreichung ist, also eine Handlungsmöglichkeit mit eher instrumentellem Wert, sondern auch ein dezidiertes Erziehungs- und Bildungsziel von Schule.

Integratives Führungskonzept und Kontextualisierung

Ein integratives Führungskonzept verbindet die Zieljustierung an pädagogischen Prämissen, wie sie die Organisationspädagogik fordert, mit einer Integration verschiedener Rollen, wie sie die einzelne Schulleitung in ihrer Person leisten muss, und einer Integration aller an Schule Beteiligten, wie sie kooperative Führung umsetzt. Das „Feintuning“ des Schulleitungshandelns in einem solchen integrativen Führungskonzept bringt der jeweilige Kontext mit sich: Führungshandeln ist kontextspezifisch. Der Einfluss eines Schulleiters bzw. einer Schulleiterin auf die Schule insgesamt, so die Beschreibung in der Literatur, wird – bei allen Führungskompetenzen und bei allem Bemühen des Schulleiters bzw. der Schulleiterin – stets mitbedingt durch eine Reihe von Faktoren, die unabhängig vom persönlichen Führungsstil des Schulleiters bzw. der Schulleiterin wirken, z. B. Ressourcenausstattung, Innovationsfreude des Kollegiums etc. Wirksames Schulleitungshandeln wird also eng gebunden an den Kontext der jeweiligen Schule gesehen.

Dabei stellen politische und rechtliche Rahmenvorgaben, die Bereitstellung von personellen wie sächlichen Ressourcen und Unterstützungsangeboten für die Schulen, das Bildungsangebot in der Region sowie die soziale Zusammensetzung der Schülerinnen- und Schülerschaft und des Schulumfelds die Voraussetzungen und Bedingungen von Schulqualität (Input) dar, die kaum oder nur partiell von der Einzelschule, respektive von der Schulleitung, beeinflussbar sind. Jedoch müssen sie mitgedacht werden und bei Schulleitungshandlungen maßgeblich Berücksichtigung finden. Nur durch gezieltes Eingehen auf diese Inputvariablen ist strategische Schulentwicklung vor Ort erfolgreich umzusetzen.

Zur Vertiefung siehe u. a.:

Huber, S. G. (2009): Kooperative Führung: vom multifunktionalen Wunderwesen zum Führungsteam. In: S. G. Huber (Ed./Hrsg.): Handbuch für Steuergruppen. Grundlagen für die Arbeit in zentralen Handlungsfeldern des Schulmanagements. Köln: Link-Luchterhand.

PROFESSIONALISIERUNG

Huber, S. G. (2017): Kooperative Führung und System Leadership: In gemeinsamer Verantwortung Bildungsbiografien begleiten und fördern. In: M. Drahm, A., J. Köster, J. Scharfenberg, Stiftung der Deutschen Wirtschaft & Robert Bosch Stiftung (Ed./Hrsg.): Schule gemeinsam gestalten – Beiträge für Wissenschaft und Praxis aus dem Studienkolleg der Stiftung der Deutschen Wirtschaft und der Robert Bosch Stiftung (S. 193–206). Münster: Waxmann.

Huber, S. G. & Loitfellner, K. (2017): Wie viel Chef darf es sein? – Auf die Passung kommt es an. In: S. G. Huber (Ed./Hrsg.), Jahrbuch Schulleitung 2017. Befunde und Impulse zu den Handlungsfeldern des Schulmanagements (S. 231–256). Köln: Wolters Kluwer Deutschland.

Huber, S. G. & Schneider, N. (2022a): Schulleiter*innen als multifunktionale Wunderwesen in der schulischen Caring Community?. Schule Verantworten, 2(4).

Bildungsverwaltung: Schulaufsicht und Schulberatung

Eigenverantwortlich handelnde sächsische Schulen sind eigenverantwortlich agierende, untere, besondere Staatsbehörden i. S. v. § 7 Abs. 1 SächsVwOrgG, die der Schulaufsicht nachgeordnet sind, welche die Fach- und Dienstaufsicht i. S. v. § 17 SächsVwOrgG ausübt. Diese wird von Schulleiterinnen und Schulleitern wahrgenommen, die mehrjährige Erfahrungen als Schulleiter besitzen und für diese besondere Aufgabe für eine begrenzte Zeit in die Schulaufsicht abgeordnet werden. Sie sind den Schulleiterinnen und Schulleitern gegenüber weisungsbefugt und üben die Aufgaben der bzw. des Vorgesetzten gegenüber den Schulleiterinnen und Schulleitern in ihrem Zuständigkeitsbereich aus.

Eigenverantwortlich handelnde sächsische Schulen werden bei ihrer Arbeit durch eine Bildungsverwaltung begleitet und unterstützt, welche die Schulleiterin bzw. den Schulleiter berät, durch

- Juristinnen bzw. Juristen in Fragen des Schulrechts, des Dienstrechts und sonstigen Rechtsfragen,
- Verwaltungsreferentinnen bzw. Verwaltungsreferenten bei Fragen der Personalbedarfsplanung und Haushaltsaufstellung,
- Qualitätsreferentinnen bzw. Qualitätsreferenten in allen Fragen der Schulentwicklung und der Sicherung schulischer Qualität,
- Schulpsychologinnen bzw. Schulpsychologen in Fragen der schulpsychologischen Einzelfallberatung sowie systemischen Beratung.

Quellennachweise

[1] Sächsisches Staatsministerium für Kultus (2019): Personalentwicklungskonzept für den Verwaltungsbereich des Sächsischen Staatsministeriums für Kultus (SMK), S. 6. Aus: https://www.smk.sachsen.de/download/18_06_12_PEK.pdf, abgerufen am 26.05.2023.

[2] Hauptpersonalrat für Verwaltung im Sächsischen Staatsministerium für Kultus (2022): Definition Personalentwicklung aus Sicht des Hauptpersonalrats für Verwaltung im Sächsischen Staatsministerium für Kultus.

PROFESSIONALISIERUNG

- [3] Nittel, D. (2011): Von der Profession zur sozialen Welt pädagogisch Tätiger? Vorarbeiten zu einer komparativ angelegten Empirie pädagogischer Arbeit. In: Helsper, W., u. a. (Hrsg.): Pädagogische Professionalität. Zeitschrift für Pädagogik, Beiheft 57. S. 40–59, zit. nach: Brandl, Werner (2019): Professionalisierung und Professionalität – Anmerkungen zur Bedeutung und Entwicklung von Lehrkompetenz. Aus: <https://www.budrich-journals.de/index.g.hp/HiBiFo/article/download/34368/29431>, abgerufen am 25.05.2023.
- [4] Landesamt für Schule und Bildung (2018): Schulische Qualität im Freistaat Sachsen: Kriterienbeschreibung. S. 24. Aus: <https://publikationen.sachsen.de/bdb/artikel/13269>, abgerufen am 26.05.2023.
- [5] Horn, K.-P. (2016): Profession. Professionalisierung, Professionalismus – Historische und systematische Anmerkungen am Beispiel der deutschen Lehrerbildung. Aus: <https://www.degruyter.com/document/doi/10.1515/zpt-2016-0017/html>, abgerufen am 25.05.2023
- [6] Nittel, D. (2011): Von der Profession zur sozialen Welt pädagogisch Tätiger? Vorarbeiten zu einer komparativ angelegten Empirie pädagogischer Arbeit. In: Helsper, W., u. a. (Hrsg.): Pädagogische Professionalität. Zeitschrift für Pädagogik, Beiheft, 57. S. 40–59, zit. nach: bda.
- [7] Terhart, E. (2011): Lehrerberuf und Professionalität: Gewandeltes Begriffsverständnis – neue Herausforderungen. In: Helsper, W., u. a. (Hrsg.): Pädagogische Professionalität. Zeitschrift für Pädagogik, Beiheft, 57. S. 202–224, zit. nach: Ebda.
- [8] Sächsisches Staatsministerium für Kultus (2019): Personalentwicklungskonzept für den Verwaltungsbereich des Sächsischen Staatsministeriums für Kultus (SMK), S. 40. Aus: https://www.smk.sachsen.de/download/18_06_12_PEK.pdf, abgerufen am 26.05.2023
- [9] Ebda. S. 43.
- [10] Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching (2023): Supervision/Coaching. Aus: <https://www.dgsv.de/dgsv/supervision/>, abgerufen am 25.05.2023.
- [11] Zentrum für Lehrerbildung, Schul- und Berufsbildungsforschung der Technischen Universität Dresden (2022): Kollegiale Fallberatung. Aus: <https://tu-dresden.de/zlsb/fundus-inklusion/waskann-helfen/fallarbeit/kollegiale-fallberatung>, abgerufen am 25.05.2023.

PROFESSIONALISIERUNG

ZIEL 1. 2030 tragen multiprofessionelle Teams entsprechend klaren Zuständigkeiten die gemeinsame Verantwortung für schulisches Lernen und sichern die Handlungsfähigkeit der sächsischen Schulen vor Ort.

Begründung:

Die Anforderungen an Schulen sind in einer komplexen und unsicheren Welt sowie in einer differenzierten und heterogenen Gesellschaft vielfältig und anspruchsvoll. Um dem zu begegnen sowie die Qualität und die professionelle Handlungsfähigkeit vor Ort zu sichern, bedarf es eines kooperierenden Teams mit ergänzenden Fähigkeiten, Expertisen und Professionen.

#Komplexität #Interdisziplinarität
#Nachhaltigkeit #Ressourcenorientierung
#Individualisierung #Heterogenität
#Migration #Mehrsprachigkeit
#Digitalisierung

Handlungsempfehlung 1.1.

Begriffsklärung und Verständnissicherung

Alle relevanten Begriffe aus der Präambel sind praxisbezogen gemäß dem wissenschaftlichen Erkenntnis-/Diskursstand ausgehend von den Vorarbeiten des Expertenrates zu definieren und deren Verständnis im System durch kontinuierlichen Diskurs sicherzustellen.

Erläuterung:

- Alle Beteiligten, auch der Schulaufsicht sowie das SMS, brauchen ein konsensual geteiltes Verständnis zu zentralen Begriffen/Konzepten wie „Professionalisierung“, „Multiprofessionelle Team“, „Führung im schulischen Kontext“ sowie die Festlegung zentraler Qualitätsstandards für die einzelnen Professionen. Das erfordert einen kontinuierlichen Diskurs. Teamdenken auch auf SMS-, SMK- und LaSuB-Ebene etablieren.
- #Steuerung

Beteiligte Akteure:

- verantwortlich SMK, initiiert durch SMK und LaSuB ebenenübergreifende Strategieworkshops, Dienstberatungen etc.

Zeithorizont:

- Definition bis Ende 2023
- Verständnissicherung kontinuierlich

PROFESSIONALISIERUNG

Handlungsempfehlung 1.2.

Klärung und Verständnissicherung zum Aufgabenspektrum der Lehrkräfte

Definition der Anforderungsprofile von Lehrkräften komplementär zu den Profilen anderer Professionen (durch Aufgabenkritik anhand realer Schulpraxis). Für eine optimale Passung sind zudem für andere Professionen Standards und Kernaufgaben festzulegen.

Erläuterung:

- Lehrkräfte sind verantwortlich für pädagogische Kernaufgaben in ihren Fächern sowie fächerübergreifend. Sie sind in multiprofessionellen Teams die Expertinnen und Experten für Lernprozesse. Zudem gehören zu ihrem Aufgabenspektrum an einer Schule in einem definierten Rahmen weitere Tätigkeiten, die mit ausreichend Ressourcen zu hinterlegen sind.

Beteiligte Akteure:

- verantwortlich SMK, Erarbeitung in Zusammenarbeit mit Hochschulen, Schulpraxis und LaSuB
- Umsetzung LaSuB

Zeithorizont:

- Erarbeitung ab sofort bis Anfang 2025
- Umsetzung kontinuierlich

Handlungsempfehlung 1.3.

Aufbau und Pflege einer Netzwerkinfrastruktur 2

Einrichtung einer zentralen Koordinationsstelle MPT mit regionalen Ansprechpersonen im LaSuB zur Metakoordination u. a. mit folgenden Aufgaben: Beratung der Schulen, Zusammenführen und Pflege von Informationen, Pflege des Netzwerkpools, Einrichtung und Pflege eines Pools an Prozessmoderatorinnen und -moderatoren, Pflege eines Pools an „buchbarem“ Personal für typische temporäre MPTs, Sicherstellung des Onboardings.

Erläuterung:

- Um multiprofessionelle Teams effektiv arbeiten zu lassen, benötigen sie eine Netzwerkinfrastruktur, die die Zusammenarbeit und den Austausch von Wissen und Ressourcen zwischen den verschiedenen Schulen und Institutionen unterstützt.
- #Infrastruktur, #Steuerung
- #Infrastruktur: finanzielle Absicherung, personelle Absicherung

Beteiligte Akteure:

- verantwortlich SMK, operative Umsetzung LaSuB

Zeithorizont:

- ab sofort, Grundstruktur bis spätestens Ende 2024
- Aktualisierung fortlaufend

PROFESSIONALISIERUNG

Handlungsempfehlung 1.4.

Aufbau und Pflege einer Netzwerkinfrastruktur 2

Die zentrale Koordinationsstelle MPT veranlasst bzw. unterstützt die Einrichtung regionaler Netzwerke, die durch die beteiligten Schulen bzw. Schulleitungen entsprechend ihrer Bedürfnisse und Bedarfe gestaltet werden.

Erläuterung:

- siehe Empfehlung 2

Beteiligte Akteure:

- verantwortlich LaSuB
- Schulleitungen bzw. an den Schulen verantwortliche Personen

Zeithorizont:

- spätestens ab Mitte 2024 veranlasst

Handlungsempfehlung 1.5.

Qualifizierungsprozess zur Entwicklung von Führungskompetenz

Multiprofessionelles Arbeiten etc. ist fortführend als Thema in der Qualifizierung schulischer Führungskräfte zu verankern und dem aktuellen Kenntnisstand entsprechend in Zusammenarbeit mit den Hochschulen weiterzuentwickeln. Um das zu ermöglichen, bedarf es eines qualifizierten Stammpersonals (feste multiprofessionelle Team + fester Stamm des Lehrpersonals) zur Absicherung der Kontinuität.

Erläuterung:

- Führungskompetenz ist eine wichtige Fähigkeit, um multiprofessionelle Teams erfolgreich zu führen. Die schulischen Führungskräfte sollten in der Lage sein, klare Ziele und Erwartungen zu setzen, eine positive Arbeitskultur zu schaffen und die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Fachleuten zu fördern.
- #Infrastruktur: personelle Absicherung

Beteiligte Akteure:

- LaSuB-71

Zeithorizont:

- ab sofort und kontinuierlich

PROFESSIONALISIERUNG

Handlungsempfehlung 1.6.

Stärkung der Führungskompetenz

Zur Qualitätssicherung sind regelmäßige Supervision und kollegiale Fallberatung (nicht nur anlassbezogen) für alle Schulen fest institutionalisiert sowie die Angebote des Führungskräfte-Coachings fortzuführen und auszubauen.

Erläuterung:

- siehe Empfehlung 5
- #Infrastruktur: finanzielle Absicherung, personelle Absicherung der Aufgaben in LaSuB-71 erforderlich

Beteiligte Akteure:

- verantwortlich SMK
- operative Umsetzung LaSuB

Zeithorizont:

- ab sofort, kontinuierlich

Handlungsempfehlung 1.7.

Struktur- und Aufgabenklarheit

Erarbeitung eines Tools für multiprofessionelle Teams (interaktives handlungsunterstützendes digitales Programm, das eingabebasiert notwendige Informationen, Hilfsmittel, Material, Schulpersonal etc. zur Verfügung stellt; Achtung: KEIN Informationsportal wie Schulportal), um die strukturgebende Arbeit der Schulleitungen zu erleichtern.

Erläuterung:

- Zusammen mit der Schulaufsicht entwickeln Schulen bzw. Schulleitungen schulspezifisch geeignete Herangehensweisen, Strukturen, Konzepte, Rollenklärungen und Personalplanungen für die multiprofessionelle Zusammenarbeit, die in bedarfsabhängigen Zyklen aktualisiert und optimiert werden.
- #Infrastruktur: Bereitstellung der finanziellen Ressourcen für Entwicklung, Einführung und kontinuierliche Pflege
- Zugang über Schulportal

Beteiligte Akteure:

- verantwortlich SMK
- externer Anbieter für MPT-Generator
- LaSuB-Koordinationsstelle MPT

PROFESSIONALISIERUNG

Zeithorizont:

- inhaltliche Vorbereitung beginnend ab 2024
- Ausschreibung bis Anfang 2025
- Testversion spätestens Ende 2026

Handlungsempfehlung 1.8.

Struktur- und Qualitätsentwicklung

Design based Schulentwicklungsprojekte sind strukturell verankert und werden durch entsprechend geschulte Prozessmoderatorinnen bzw. -moderatoren (Staatsbedienstete und nicht zwangsläufig Lehrkräfte) begleitet. Um das zu ermöglichen, bedarf es eines ausreichenden Pools an Prozessmoderatorinnen bzw. -moderatoren zur Absicherung der Kontinuität.

Erläuterung:

- Schulen finden sich in kontinuierlichen Entwicklungsprozessen. Dazu gehört auch die zunehmende Einbindung multiprofessionellen Arbeitens. Das bedarf systematischer Herangehensweisen, die kontinuierlich evaluiert werden müssen. Design based Schulentwicklung stellt nach aktuellem Forschungsstand einen geeigneten Ansatz dar.
- #Steuerung

Beteiligte Akteure:

- LaSuB und Prozessmoderatorinnen bzw. -moderatoren

Zeithorizont:

- ab sofort, kontinuierlich

Handlungsempfehlung 1.9.

Wissensmanagement/ Know-how-Sicherung

Für eine langfristige, personenunabhängige Know-how-Sicherung sind Strukturen und Wissensmanagementsysteme in Schule anzulegen, ggf. geeignete digitale Lösungen zu entwickeln und nachhaltig zu implementieren.

Erläuterung:

- Nicht nur in multiprofessionellen Teams wächst viel System- und Best-Practice-Wissen, das häufig personengebunden ist und mit dem Ausscheiden der Person oder der Auflösung des Teams verloren geht. Daher braucht es einerseits im Rahmen der lebenszyklusorientierten Personalentwicklung austauschbasierte Ansätze zur Wissenssicherung. Andererseits kann durch eine geeignete digitale Infrastruktur ein strukturierter Fundus eingerichtet werden.
- #Infrastruktur: finanzielle Absicherung, personale Absicherung

PROFESSIONALISIERUNG

Beteiligte Akteure:

- Koordinationsstelle MPT des LaSuB
- externe Partner (Software-Implementierung gemäß erprobter Phasen und adäquates Change-Management)
- Schulleitungen, Schulteam unterstützt durch LaSuB (aktive Nutzung und Pflege der Strukturen in Schule)

Zeithorizont:

- Grundstruktur bis Ende 2026
- Pflege und Weiterentwicklung kontinuierlich

Handlungsempfehlung 1.10.

Onboarding des Personals:

Erstellung eines auf die spezifischen Bedarfe der Schule anpassbaren Einarbeitungskonzeptes (Baukasten zu potenziellen Aufgaben, Anforderungen und Handlungsempfehlungen, z. B. Buddy-Prinzip), das in seinem Kern jedoch zentrale Standards sichert. Dieses ist auch im Personalentwicklungskonzept Schule zu verankern.

Erläuterung:

Damit den unterschiedlichen Professionen der Einstieg in schulische Strukturen gelingt, benötigen sie Orientierung. Sowohl Schulaufsicht als auch die Einzelschule kann durch geeignetes Material die notwendigen Informationen aufbereiten und zugänglich machen.

Beteiligte Akteure:

- SMK, LaSuB Koordinationsstelle MPT

Zeithorizont:

- ab sofort bis spätestens Ende 2024

Handlungsempfehlung 1.11.

Personal-/Teamentwicklung on-the-job

An Schule sind geeignete Feedback-, Feedforward- und Austauschstrukturen (z. B. kollegiale Fallberatung, Intervision, Peer-Coaching) zu etablieren und fest im schulischen Arbeitsalltag zu verankern (aber auch im Personalentwicklungskonzept Schule), damit Kompetenzen zeitnah und situationsbezogen weiterentwickelt werden können. Dafür sind Workload-Berechnungen, insbesondere das Regelstundenmaß, durch Berücksichtigung von Austauschzeiten anzupassen sowie eine angemessene räumliche Gestaltung von Schule als Arbeitsort, z. B. Beratungsräume, Co- und Single-Working-Spaces, zu ermöglichen.

PROFESSIONALISIERUNG

Erläuterung:

- Der Großteil beruflichen Lernens vollzieht sich vor Ort im Umgang mit konkreten Herausforderungen. Wer an Schule beruflich tätig ist, bewegt sich ein Berufsleben lang in einer sich kontinuierlich wandelnden Welt des Miteinander-Lernens. Schule ist ein lernendes System, das sich an Veränderungen anpasst und diese mitgestaltet. Das betrifft nicht nur den Unterricht, sondern alle Facetten des schulischen Alltags.
- #Infrastruktur: SMK unter Hinzuziehung externer Expertise, z. B. Richtlinie für innovativen Schulneubau

Beteiligte Akteure:

- LaSuB, Schulen und Schulträger, SMK

Zeithorizont:

- ab sofort und kontinuierlich

Handlungsempfehlung 1.12.

Teamwork als Selbstverständlichkeit

Teamwork ist als Selbstverständlichkeit im Arbeitsalltag zu verankern. Zu deren Stärkung sind systematische Formate wie Teambesprechungen, Peer-Coachings, kollegiale Fallberatung, regelmäßige Supervision (nicht nur anlassbezogen) sowie kollegiale Hospitation zu etablieren. Dafür sind entsprechende Zeitfenster und Räume zu ermöglichen, z. B. durch Anpassungen der Workload-Berechnungen, insbesondere beim Regelstundenmaß.

Erläuterung:

- Teamwork-Training kann den Mitgliedern der institutionalisierten Teams helfen, effektiv zusammenzuarbeiten, um gemeinsame Ziele zu erreichen. Es kann auch dazu beitragen, Konflikte und Meinungsverschiedenheiten innerhalb des Teams zu lösen und die Kommunikation zu verbessern. Ob und wie stark kooperiert wird, ist auch davon abhängig, über welche Kompetenzen die Teammitglieder verfügen. Für die Zusammenarbeit an Schulen, in denen kollegiale Kooperation bisher noch nicht die Norm ist, spielen vor allem motivationale und selbstregulative Kompetenzen eine Rolle.
- #Infrastruktur: finanzielle Absicherung, personale Absicherung

Beteiligte Akteure:

- Schulleitungen, Schulteams
- LaSuB, SMK zur Schaffung von Rahmenbedingungen

Zeithorizont:

- ab sofort, Grundstruktur bis spätestens Ende 2025

PROFESSIONALISIERUNG

Handlungsempfehlung 1.13.

Fortbildung

Ausgehend von einer systematischen Fortbildungsplanung auf Schul- und Personalebene (Schulleitung, Schulteam) werden Fortbildungsmaßnahmen sowohl maßgeschneidert für Netzwerke und Einzelschulen als auch die individuelle Nutzung von Fortbildungsangeboten regelmäßig und selbstverständlich in den Schulalltag eingebettet. Das erfordert Anpassungen der Workload-Berechnungen, insbesondere beim Regelstundenmaß, durch Berücksichtigung von Fortbildungszeiten. Insbesondere auf schulinterne Fortbildungen sollte dabei geachtet werden.

Erläuterung:

- Dauerhaft agierende multiprofessionelle Teams benötigen neben informellen auch formalisierte Lerngelegenheiten, um ihr Zusammenwirken zu verbessern und ihre Fähigkeiten in Bezug auf das Schulleben und die Zusammenarbeit zu verbessern. Diese als Fortbildung zu verstehenden Lerngelegenheiten können sowohl fach- bzw. aufgabenspezifisch als auch interdisziplinär sein, um das Verständnis und die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Berufsgruppen zu fördern. Dabei sei auf das Primat der schulinternen Fortbildung bei teamrelevanten bzw. schulentwicklungsbezogenen Themen verwiesen.
- Individualfortbildungen dienen als gezieltes Mittel der Personalentwicklung in der Verknüpfung von individuellen und schulischen Interessen. #Infrastruktur

Beteiligte Akteure:

- Schulleitungen, Schulteams
- LaSuB, insbesondere Abteilung 7, SMK zur Schaffung von Rahmenbedingungen sowie Verständnissicherung von Fortbildung als wertvoller, motivations- und qualitätssichernder Maßnahme

Zeithorizont:

- ab sofort, Grundstruktur bis spätestens Mitte 2025

PROFESSIONALISIERUNG

ZIEL 2. 2030 ist die berufsbegleitende lebenslange Professionalisierung Standard und Basis für kontinuierliche Schulentwicklung der eigenverantwortlich handelnden sächsischen Schulen.

Begründung:

In einer sich schnell verändernden Welt reicht eine Lehrkräfteausbildung auf Vorrat, bestehend aus Studium und Vorbereitungsdienst, allein nicht aus, um den Anforderungen an zeitgemäßes Lernen gerecht zu werden. Alle in Schule tätigen Akteure folgen daher einem gemeinsamen Verständnis von lebenslangem Lernen und einer akademischen Professionalisierung. Sie verstehen sich zugleich als Teil der lernenden Organisation Schule.

#Komplexität #VUCAWorld #Globalisierung
#Digitalisierung #Informationszuwachs

Handlungsempfehlung 2.1.

Personalentwicklungskonzept Schulleitung

Für die strategische Steuerung und konzeptionelle Ausgestaltung lebenslanger Professionalisierung von Schulleiterinnen und Schulleitern wird ein übergreifendes Personalentwicklungskonzept für Schulleitungen (PEK Schulleitung) erarbeitet, umgesetzt und fortlaufend weiterentwickelt.

Erläuterung:

- Schulleiterinnen und Schulleitern an eigenverantwortlich handelnden Schulen obliegt die Verantwortung über alle an Schule stattfindenden Prozesse. Für die Gestaltung von Schulentwicklungsprozessen, einschließlich der Qualitätssicherung, und die Personalentwicklung der an der Schule tätigen Fachkräfte kommt ihnen eine Schlüsselrolle zu. Ihnen obliegt die Koordinierung der Arbeit der multiprofessionellen Teams an der Schule. Zur Wahrnehmung ihrer Aufgabe als eigenständig handelnde Dienststellenleitung werden sie in den Bereichen Organisation, Haushalt und Personal fortgebildet.
- Leistungsanreize für Schulleitungen durch den Ausbau des Systems der Leistungsprämien sowie Leistungsstufen sollten dabei geschaffen werden.

Beteiligte Akteure:

- SMK, LaSuB, Personalvertretungen, Schwerbehindertenvertretungen, Frauenbeauftragte

Zeithorizont:

- Erarbeitung bis 2026

PROFESSIONALISIERUNG

Handlungsempfehlung 2.2.

Personalentwicklungskonzept Lehrkräfte und weitere pädagogische Fachkräfte

Für die strategische Steuerung und konzeptionelle Ausgestaltung lebenslanger Professionalisierung von Fachkräften in multiprofessionellen Teams an Schule wird ein übergreifendes Personalentwicklungskonzept für Lehrkräfte und weitere pädagogische Fachkräfte erarbeitet, umgesetzt und fortlaufend weiterentwickelt. Dieses wird durch ein Personalentwicklungskonzept an den Schulen konkretisiert.

Erläuterung:

Für das PEK Schule sollten folgende Paradigmen berücksichtigt werden:

1. Personalentwicklung sollte mit der Ermöglichung des finanziellen Fortkommens des Beschäftigten verbunden sein. So können Anreize für die Teilnahme an Maßnahmen der Personalentwicklung geschaffen und die Akzeptanz dieser Maßnahmen gefördert werden. Dies kann durch folgende Instrumentarien gesteuert werden:
 - Tarifbeschäftigte: Möglichkeiten der Stufenverkürzung nach § 17 Abs. TV-L, Höhergruppierung bei dauerhafter Übernahme höherwertiger Tätigkeit
 - Beamte: Beförderung bei Bewährung auf höherwertigen Dienstposten (zeitnah entsprechende Möglichkeiten nutzen und nicht erst nach mehrjähriger Übernahme dieser höherwertigen Aufgaben)
 - Entlastung von Lehrkräften von der Unterrichtsverpflichtung bei der Übernahme zusätzlicher Aufgaben
2. Personalentwicklung bedarf einer qualitativen Begleitung und Steuerung, die der Verantwortung der Schulleiterin bzw. des Schulleiters obliegt, jedoch an Mitglieder der erweiterten Schulleitung (Schulleitungsteam) delegiert werden kann. Regelmäßige Unterrichtsbesuche, Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche sowie Reflexionsgespräche sollten Teil einer Personalentwicklungskultur an allen Schulen werden. Dafür bedarf es notwendigerweise der Entlastung der Schulleitung von Verwaltungsaufgaben.

Beteiligte Akteure:

- SMK, LaSuB, Schulleitungen, Personalvertretungen, Schwerbehindertenvertretungen, Frauenbeauftragte

Zeithorizont:

- Erarbeitung übergreifendes PEK bis 2028,
- Erarbeitung PEK an den Schulen bis 2030

PROFESSIONALISIERUNG

Handlungsempfehlung 2.3.

Personalentwicklungskonzept Verwaltungspersonal

Das aktuell gültige Personalentwicklungskonzept für den Verwaltungsbereich des Sächsischen Staatsministeriums für Kultus muss evaluiert, weiterentwickelt und auf das Verwaltungspersonal an den Schulen übertragen werden.

Erläuterung:

- Eigenverantwortlich handelnde Schulen werden durch Verwaltungspersonal in der Bildungsverwaltung und an der Schule vor Ort unterstützt und von Verwaltungsaufgaben entlastet. Möglichkeiten der persönlichen Weiterentwicklung sind ein wichtiger Attraktivitätsfaktor beruflicher Tätigkeit. Um den künftigen Bedarf an Verwaltungspersonal in der Bildungsverwaltung und an den Schulen mit Blick auf die demografische Situation und den Fachkräftemangel decken zu können, müssen entsprechende Entwicklungsmöglichkeiten geboten werden, die mit Anreizstrukturen verbunden sind und das finanzielle Fortkommen der Beschäftigten ermöglichen.
- Notwendige Bedingung für die Absicherung des Unterrichts, der Sicherung schulischer Qualität und für eine erfolgreiche Gestaltung von Professionalisierungsprozessen an den Schulen ist die Entlastung von Schulleitungen, Lehrkräften und weiteren pädagogischen Fachkräften von Verwaltungsaufgaben. Hierfür braucht es entsprechend ausgebildetes Verwaltungspersonal. Die Übernahme von Verwaltungstätigkeiten durch nicht dafür ausgebildete Lehrkräfte ist angesichts der Situation in der Unterrichtsversorgung, die sich auch nach 2030 nicht maßgeblich ändern wird, künftig noch weniger sinnvoll und noch weniger möglich.
- Die Ausbildung neuen Personals und Fortbildung des Bestandspersonals im Rahmen einer Professionalisierungsoffensive könnte u. a. durch folgende Maßnahmen umgesetzt werden:
 1. Ausbildung: Herstellung einer Passfähigkeit von Ausbildungsberufen und Studiengängen an die Erfordernisse von Schulaufsicht für eigenverantwortlich handelnde Schulen in 2030: Kompetenzen im Bereich der (systemischen) Beratung
 2. Laufbahngruppe 1.2: Einrichtung und Etablierung eines Ausbildungsberufes „Schulverwaltungsassistent (m/w/d)“ zur Qualifizierung von Schulverwaltungsassistenten an Schulen und Mitarbeitern in schulfachlichen Bereichen des SMK und LaSuB
 3. Laufbahngruppe 2.1: Einrichtung und Etablierung eines Studienganges „Bachelor Bildungsverwaltung“ zur Qualifizierung von Verwaltungsleitern an Schulen und Sachbearbeitern in den schulfachlichen Bereichen von SMK und LaSuB
 4. Laufbahngruppe 2.2: Einrichtung und Etablierung eines Studienganges „Master Bildungsverwaltung“ zur Ausbildung von Absolventen sozial- und erziehungswissenschaftlicher Studiengänge zu Referenten in den schulfachlichen Bereichen des SMK und LaSuB, insbesondere zur Übernahme von Aufgabenbereichen, die bislang von Lehrkräften wahrgenommen wurden, jedoch nicht notwendigerweise von Lehrkräften wahrgenommen werden müssen.

PROFESSIONALISIERUNG

5. Fortbildung von Bestandspersonal:

- Entwicklung eines Fortbildungskonzeptes und Aufbau eines spezifischen Fortbildungsangebotes für Verwaltungspersonal an den Schulen
- Entwicklung eines Fortbildungskonzeptes und Aufbau eines spezifischen Fortbildungsangebotes für Mitarbeiter, Sachbearbeiter und Referenten in schulfachlichen Bereichen von SMK und LaSuB

Beteiligte Akteure:

- SMK, LaSuB, Schulleitungen, Personalvertretungen, Schwerbehindertenvertretungen, Frauen-/ Gleichstellungsbeauftragte

Zeithorizont:

- Erarbeitung übergreifendes PEK bis 2028

Handlungsempfehlung 2.4.

Professionalisierung schulischer Führungskräfte

Die Entwicklung zu eigenverantwortlich handelnden sächsischen Schulen bedarf einer grundlegenden Neukonzeption der Qualifizierung schulischer Führungskräfte.

Erläuterung:

Bei der Neukonzeption der Qualifizierung schulischer Führungskräfte sind folgende Aspekte zu berücksichtigen:

- stärkere Profilierung modularer Angebote für die Schul- und Schulartspezifik
- Ausbau von Coaching-Angeboten
- Beratungskompetenz von Schulleitern ist essenziell für eine erfolgreiche Personalentwicklung an Schule – Beratungskompetenz der Schulaufsicht ist essenziell für eine gute Begleitung der eigenverantwortlich handelnden sächsischen Schulen
- Projektmanagement und Organisationsentwicklung
- Qualifizierung für die Steuerung multiprofessioneller Teams
- Aufbau einer Leadership-Akademie für den Austausch mit den Schulleitern aus Sachsen sowie international (Nutzung des Erasmus+-Programms)
- rechtliche und pädagogische Handlungskompetenz
- Umgang mit gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit, Extremismus und Diskriminierung
- Inklusion und Kultursensibilität – Umgang mit Heterogenität im Klassen- und Lehrerzimmer

Zusammenfassend kann formuliert werden:

- Empfohlen wird eine Gesamtstrategie zum Profil und zur Professionalität sowie Professionalisierung von Schulleitung im System Schule. Es sollte großer Wert auf die Anschlussfähigkeit und die Koordinierung verschiedener vorhandener Papiere auf Landes- (wie auch auf Bundes-)ebene gelegt werden.

PROFESSIONALISIERUNG

- Das Personalentwicklungskonzept sollte abgestimmt und anschlussfähig sein mit den Schulgesetzen, Anforderungsprofilen, Qualifizierungskonzeptionen für Schulleitungen etc. Sie sollten dieselben Vorgaben und dieselben Zielsetzungen haben. Hier dürfen keine Widersprüche entstehen. Hier entsteht Handlungsbedarf für „Koordination“.

Folgende Schlussfolgerungen können abgeleitet werden:

- Etablierung von Führungsorganisationen in Schule
 - Leitungszeit: mehr Leitungszeit zur Bewältigung der Aufgaben
 - Kooperative Führung in einer kooperativen Organisation: mehr Delegation an andere Führungskräfte in der Schule, demzufolge mehr Mitleitungszeit für Kollegen, die Gestaltungsaufgaben übernehmen, sowie Sekretariatsausstattung
- Professionalisierung als Kontinuum als Laufbahnmodell bzw. für verschiedene Funktionen und pro Funktion mit verschiedenen Phasen
 - Qualifizierung verschiedener Funktionen (von einer Lehrkraft mit Teilführungsfunktion über Mitarbeit in Schulleitung, Stellvertretung bis zur Schulleitung [ggf. bis zur Schulaufsicht])
 - Qualifizierung mit verschiedenen Phasen (Orientierung, Vorbereitung, Amtseinführung, Begleitung)
- Schulscharfe Auswahl und Stellenbesetzung
 - auf das Anforderungsprofil ausgerichtete Auswahlverfahren mit hoher Passung zum jeweiligen Schulkontext
- Auftrag und Funktion (Erweiterung)
 - Schulleitung als System Leadership, Vernetzung in der Bildungslandschaft, Vernetzung im Gesamtsystem
- Umgang mit Komplexität
 - strategisches Schulleitungshandeln: strategisch verantwortliches Handeln in der Balance von Bewahren, Optimieren, Innovieren
 - pädagogische Perspektivenjustierung: Prioritätensetzung im Umgang mit vielfältigen, teils widersprüchlichen Anforderungen aufgrund der Fokussierung auf pädagogisch relevante Zielstellungen

Beteiligte Akteure:

- SMK, LaSuB, Schulleitungen, Universitäten, weitere externe Expertise

Zeithorizont:

- Neukonzeption bis 2026,
- Durchführung ab Katalogzeitraum 2027/2028

PROFESSIONALISIERUNG

Handlungsempfehlung 2.5.

Angebotsbreite zur lebenslangen Professionalisierung von Lehrkräften und weiteren pädagogischen Fachkräften

Das Portal „Schulische Qualitätsentwicklung“ ist hinsichtlich der Vielfalt von Professionalisierungsangeboten und der Nutzerfreundlichkeit als zentrales Instrument für die Professionalisierung von Lehrkräften und weiteren pädagogischen Fachkräften weiterzuentwickeln und die Schulen sind entsprechend ihren konkreten Bedingungen finanziell auszustatten, um diese Angebote bedarfsgerecht nutzen zu können.

Erläuterung:

- Der Bereich der Lehrkräftefortbildung muss im Selbstverständnis einer Fachkräfteprofessionalisierung aufgrund der vielfältigen Anforderungen an Schule (Heterogenität, Digitalität u. a.) breiter aufgestellt werden. Bislang wenig verfügbare Angebote wie Supervision und Coaching sollten selbstverständlich neben klassische Fortbildungsformate treten. Die Bedeutung von Angeboten, die direkt von den eigenverantwortlich handelnden Schulen vor Ort in Anspruch genommen werden, wird steigen.
- In diesem Zusammenhang muss der Kreis der Teilnehmerinnen und Teilnehmer für weitere pädagogische Fachkräfte geöffnet werden – unabhängig von der Trägerschaft für dieses Personal. Letztlich zählt die Bildungs- und Erziehungsarbeit am Kind bzw. am Jugendlichen. Diese kann nur gemeinsam in Zusammenarbeit aller pädagogischen Akteure in Schule gelingen.

Beteiligte Akteure:

- SMK, LaSuB, Schulleitungen

Zeithorizont:

- Portalausbau bis 2026, fortlaufend

Handlungsempfehlung 2.6.

Beratungs- und Transferprozesse

Lebenslange Professionalisierung der Beschäftigten muss durch die individuelle Beratung zur Personalentwicklung im Rahmen von Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächen und Reflexionsgesprächen durch die jeweiligen Vorgesetzten begleitet werden, die wesentliche Bestandteile einer Kultur der Personalführung werden. Es sind Strategien für den Wissenstransfer in die Organisation zu entwickeln.

Erläuterung:

- Erfolgreiche Professionalisierung an eigenverantwortlich handelnden sächsischen Schulen setzt eine strategische Steuerung dieser Prozesse durch proaktive Gestaltung von Beratungs- und Transferprozessen voraus, damit die erworbenen Kompetenzen und Fähigkeiten im

PROFESSIONALISIERUNG

System Schule als Organisation wirksam werden können, nachhaltig sind und verstetigt werden. Selbiges gilt für den Bereich der Bildungsverwaltung.

- Professionalisierung ist ein wesentlicher Baustein des Wissensmanagements, das mit Blick auf die demografisch bedingte Fluidität der Personalkörper für die Sicherung der künftigen Handlungsfähigkeit von Organisationen notwendiges Instrument der Personalentwicklung ist.

Beteiligte Akteure:

- SMK, LaSuB, Schulleitungen, Lehrkräfte, weiteres pädagogisches Personal, Verwaltungspersonal

Zeithorizont:

- fortlaufend

Handlungsempfehlung 2.7.

Vernetzung von Professionalisierungsangeboten zur Unterstützung von Schulentwicklungsprozessen

Zur Verbesserung der Nachhaltigkeit von Professionalisierungsangeboten sind diese sinnvoll miteinander zu vernetzen. Ziel sollte sein, dass individuelle Professionalisierung auf systemischer Ebene in Schule wirksam wird. Dafür bedarf es einer strategischen Steuerung und Verknüpfung von Professionalisierungs- und Schulentwicklungsprozessen an Schule durch die Schulleitung.

Erläuterung:

- Singuläre Fortbildungen erzielen oftmals nicht die nötige Nachhaltigkeit und haben einen eingeschränkten Einfluss auf Schulentwicklungsprozesse. Damit Professionalisierung in Konkurrenz zur Unterrichtsabsicherung an Stellenwert gewinnt, braucht es eine größere Wirkmächtigkeit, die durch eine sinnvolle und strategische Vernetzung von Professionalisierungs- und Schulentwicklungsmaßnahmen erreicht werden kann. Beispielsweise könnte die Teilnahme von Schulen am Programm Erasmus+ im Rahmen einer Fortbildung zur Europabildung für Schulleiterinnen und Schulleiter sowie verantwortliche Lehrkräfte und weitere pädagogische Fachkräfte vorbereitet werden, indem die Teilnehmerinnen und Teilnehmer neben inhaltlichen Schwerpunkten der Europabildung und der Umsetzung im Unterricht auch Möglichkeiten des Programmes kennenlernen, eigene konzeptionelle Ideen entwickeln und bei der Antragstellung begleitet werden. Die Teilnahme der Schule am Programm könnte dann über eine externe Prozessmoderation begleitet werden.
- Vergleichbar könnte die Teilnahme von Schulen an Wettbewerben oder in Schulnetzwerken sinnvoll über Fortbildungsangebote angeregt und eingeführt werden. Professionalisierungsangebote haben ein wichtiges Potenzial, um Schulentwicklungsprozesse zu initiieren, zu begleiten und zu evaluieren.

Beteiligte Akteure:

- SMK, LaSuB, Schulleitungen, Lehrkräfte

PROFESSIONALISIERUNG

Zeithorizont:

- konzeptionelle Überlegungen bis 2026
- Umsetzung auf Grundlage der PEK ab 2028

Handlungsempfehlung 2.8.

Externe Evaluation

Die Qualitätssicherung an eigenverantwortlich handelnden sächsischen Schulen wird durch eine externe Evaluation sichergestellt, die auf Grundlage der Weiterentwicklung der Kriterienbeschreibung für schulische Qualität im Freistaat Sachsen durchzuführen ist. Die externe Evaluation sollte im Rahmen einer öffentlichen Ausschreibung an einen Auftragnehmer mit bildungswissenschaftlicher Expertise vergeben werden.

Erläuterung:

- Die Qualitätssicherung an eigenverantwortlich handelnden sächsischen Schulen muss an Bedeutung gewinnen, wenn sich Schulaufsicht auf eine beratende Rolle und die Führung der Schulleiterinnen und Schulleiter zurückziehen soll und sich damit von einem paternalistischen Aufsichtsverständnis klar verabschiedet.
- Da die Erfüllung des gesetzgeberischen Auftrages aus dem Schulgesetz für den Freistaat Sachsen weiterhin gewährleistet werden muss, bedarf es einer externen Evaluation der an Schule stattfindenden Prozesse, die regelmäßig an allen sächsischen Schulen durchzuführen ist. Dabei ist die Vergabe an Auftragnehmer mit bildungswissenschaftlicher Expertise dem (Wieder-) Aufbau eigener Evaluationsstrukturen aus wirtschaftlicher und qualitativer Sicht vorzuziehen.
- In seiner Verantwortung für die strategische Steuerung bildungspolitischer Entwicklungen sollte das Sächsische Staatsministerium für Kultus die Ziele, Untersuchungsgegenstände und Hypothesen für die Evaluation formulieren. Einen wichtigen Ausgangspunkt hierfür bildet die Kriterienbeschreibung für schulische Qualität im Freistaat Sachsen, die unter Berücksichtigung der neuen Anforderungen an Schule und Bildung weiterentwickelt werden muss.

Beteiligte Akteure:

- SMK, LaSuB, externe Auftragnehmer

Zeithorizont:

- Konzeption für externe Evaluation bis 2028
- Durchführung externe Evaluation ab 2030

PROFESSIONALISIERUNG

Handlungsempfehlung 2.9.

Entlastung von Verwaltungsaufgaben durch Schulverwaltungsleitung

Um lebenslange Professionalisierung in eigenverantwortlich handelnden Schulen zu ermöglichen, bedarf es einer Entlastung der Schulleitung durch entsprechend ausgebildetes Verwaltungspersonal, das in ausreichendem Umfang an der Schule zur Verfügung steht. Die Koordination der Verwaltungsaufgaben an der Schule sollte einer Verwaltungsleitung, die dem Schulleiter untersteht, obliegen. Hierfür sind entsprechende Stellen im Einzelplan 05 künftiger Haushaltsgesetze vorzuhalten. Die Schulträger müssen ihrer Verantwortung bei der Bereitstellung von technischem Personal und Personal der Schulsachbearbeitung tatsächlich gerecht werden.

Erläuterung:

- siehe Empfehlung 2.3.

Beteiligte Akteure:

- SMK, (LaSuB)

Zeithorizont:

- Ende 01/2024 – Haushaltsvoranschlag für den DHH 2025/2026; fortlaufend

Handlungsempfehlung 2.10.

Entlastung von Verwaltungsaufgaben durch Schulverwaltungsassistenten

Um lebenslange Professionalisierung in eigenverantwortlich handelnden Schulen zu ermöglichen, bedarf es einer Entlastung der Schulleitung durch entsprechend ausgebildetes Verwaltungspersonal, das in ausreichendem Umfang an der Schule zur Verfügung steht. Der Einsatz der Schulverwaltungsassistenten ist an allen sächsischen Schulen bedarfsgerecht abzusichern. Hierfür sind entsprechende Stellen im Einzelplan 05 künftiger Haushaltsgesetze vorzuhalten. Die Schulträger müssen ihrer Verantwortung bei der Bereitstellung von technischem Personal und Personal der Schulsachbearbeitung tatsächlich gerecht werden.

Erläuterung:

- siehe Empfehlung 2.3.

Beteiligte Akteure:

- SMK, (LaSuB)

Zeithorizont:

- Ende 01/2024 – Haushaltsvoranschlag für den DHH 2025/2026; fortlaufend

PROFESSIONALISIERUNG

Handlungsempfehlung 2.11.

Finanzielle Ressourcen

Das Qualitätsbudget an sächsischen Schulen ist unabhängig von der Anzahl der Lehrkräfte der Schule deutlich auszubauen mit dem Ziel, jeder Schule im Freistaat Sachsen schulscharf im Einzelplan 05 künftiger Haushaltsgesetze eigene Haushaltsmittel für Maßnahmen der Schulentwicklung auskömmlich zur Verfügung zu stellen. Die eigenverantwortlich handelnden Schulen bewirtschaften diese Mittel eigenständig und werden durch Qualitätsreferentinnen und Qualitätsreferenten der Bildungsverwaltung beratend unterstützt.

Erläuterung:

- Eigenverantwortlich handelnde sächsische Schulen müssen finanziell in die Lage versetzt werden, qualitativ angemessene Angebote für Schulentwicklung (einschließlich Personalentwicklung) in Anspruch nehmen zu können.
- Aufgrund der Situation in der Unterrichtsversorgung kann dabei nicht wie bislang überwiegend auf Lehrkräfte zurückgegriffen werden, sondern es bedarf sinnvollerweise der Einbeziehung anderer Professionen zur Durchführung von Fortbildungen, Prozessmoderationen, Supervision und Coaching, was auch in der Evaluation des Unterstützungssystems festgestellt wurde. Dieser Blick von außen auf das System Schule stellt keinen Qualitätsverlust dar, sondern eher einen Qualitätsgewinn für eine erfolgreiche Schulentwicklung.
- Externe Anbieter, die diese Qualität liefern, sind jedoch nicht zu den Konditionen der VwV-Aus- und -Fortbildung zu gewinnen. Dies muss bei der Bemessung der Qualitätsbudgets berücksichtigt werden, wobei die Höhe in Abhängigkeit von der Situation der jeweiligen Schule und ihrem Bedarf an Maßnahmen im Bereich von Prävention und Intervention bestimmt werden sollte.

Beteiligte Akteure:

- SMK, LaSuB

Zeithorizont:

- Ende 01/2024 – Haushaltsvoranschlag für den DHH 2025/2026
- eigenständige Hausmittel

PROFESSIONALISIERUNG

Handlungsempfehlung 2.12.

Zeitressourcen

Lehrkräfte und weitere pädagogische Fachkräfte erhalten im Rahmen einer abzuschließenden Dienstvereinbarung „Entwicklung von Professionalität“ einen Anspruch, fünf Arbeitstage pro Schuljahr während der Unterrichtszeit für die Wahrnehmung von Angeboten der Professionalisierung nutzen zu können. Sie sind dafür von ihrer Unterrichtsverpflichtung zu befreien. **Ohne eine Professionalisierungsoffensive, die deutlich über die der Lehrplanreform von 2004 hinausgehen muss, werden innovative Veränderungen nicht den Weg in die Schulen und Klassenräume finden, sondern auf den Papieren stehen bleiben, auf denen sie geschrieben sind.**

Erläuterung:

- Die Bedeutung von Professionalisierung für die Qualitätssicherung an Schule muss auch in der Praxis deutlich werden. Zurzeit werden mehrfach Fortbildungsgenehmigungen für Lehrkräfte aufgrund der Personalnot kurzfristig durch Schulleiterinnen und Schulleiter widerrufen, sodass geplante und aufwendig konzipierte Fortbildungsveranstaltungen nicht stattfinden können. Dies wird immer öfter zum Regelfall. Der Umfang der finanziellen und personellen Ressourcen, die für die Organisation letztlich nicht durchgeführter Lehrkräftefortbildungen eingesetzt werden, nimmt stetig zu. Das ist mit den Haushaltsgrundsätzen der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit nicht mehr zu vereinbaren.
- Die Möglichkeit zur Wahrnehmung von Angeboten der Professionalisierung darf nicht gegen eine Unterrichtsabsicherung um jeden Preis ausgespielt werden. Um Zeit für Professionalisierung in einer anhaltenden Situation des Personalmangels zu gewinnen, bedarf es einer Flexibilisierung im Bereich der Unterrichtsvertretung. Eigenverantwortlich handelnde sächsische Schulen sollten über eigene Haushaltsmittel flexibel durch den Einsatz von Honorarkräften Unterricht bzw. die pädagogische Betreuung von Schülerinnen und Schülern absichern können.

Beteiligte:

- SMK, LaSuB, Schulleitungen, Personalvertretungen, Schwerbehindertenvertretungen, Frauenbeauftragte

Zeithorizont:

- Abschluss der DV bis 2028 im Zusammenhang mit dem PEK

PROFESSIONALISIERUNG

ZIEL 3. 2030 sind das Anforderungsprofil der Lehrkräfte sowie deren Arbeitsbedingungen auf die Eigenverantwortung der sächsischen Schulen ausgerichtet.

Begründung:

Im Kontext gesamtgesellschaftlicher Veränderungen wandeln und erweitern sich auch Aufgabenspektrum, Anforderungen und Erwartungshaltungen an die Lehrkräfte. Um diesen Veränderungen und erweiterten Anforderungen gerecht zu werden, bedarf es klarer Anforderungsprofile und passgenauer, attraktiver und nachhaltiger Arbeitsbedingungen.

#Nachhaltigkeit #Gesundheit #Ressourcenorientierung

Handlungsempfehlung 3.1.

Aufgabenkritik

Es sollte aufgabenkritisch geprüft werden,

- welche Aufgaben zukünftig entfallen können (Bürokratie, Dokumentation) oder bei hohen Anforderungen zurückgestellt werden können,
- ob spezielle Aufgaben mit ausreichend Ressourcen hinterlegt und diese innerhalb der Kollegien fair verteilt sind;
- ob eine sozialindexbezogene statt einer pauschalen Zuweisung von Anrechnungsstunden auf der Schulebene mit dem Ziel einer bedarfsgerechten Ressourcenallokation machbar ist,
- welche Aufgaben an andere Professionen abgegeben werden können und
- in welcher Weise Lehrkräfte anlassbezogen oder dauerhaft gemeinsam in multiprofessionellen Teams arbeiten können – nicht zuletzt durch zeitliche Spielräume zur Kollaboration und Teamarbeit.

Erläuterung:

- Die aktuelle Arbeitsmarktsituation im Bereich Schule ist gekennzeichnet durch einen akuten Lehrkräftemangel, unbesetzte Planstellen sowie teils angespannte Arbeitsbedingungen für Stammllehrkräfte. Diese Situation wird sich auch nicht so schnell ändern, insbesondere nicht für alle Schularten und Regionen.
- Außerdem haben sich im Zuge gesamtgesellschaftlicher Entwicklungen auch das Aufgabenspektrum, die Anforderungen und die Erwartungshaltungen an das Schulsystem als Ganzes weiterentwickelt. In den letzten Jahren sind zahlreiche neue und zusätzliche Anforderungen für Schulen hinzugekommen, die häufig in Ermangelung ausreichender Ressourcen bzw. personaler Alternativen von den Bestandslehrkräften und Schulleitungen on top bewältigt werden müssen. Dies hat zwangsläufig zur Arbeitsverdichtung geführt.

PROFESSIONALISIERUNG

- Lösungsmöglichkeiten werden neben der Entlastung hochbelasteter Lehrkräftegruppen vor allem in der Gewinnung zusätzlichen multiprofessionellen Personals im gesamten schulischen Bereich gesehen. Zum einen durch Entwicklung passfähiger, nachhaltiger und attraktiver Arbeitsbedingungen für Lehrkräfte und andere Schulbeschäftigte, sodass der Freistaat Sachsen in der Fläche für Lehrkräfte (wieder) attraktiver wird bzw. attraktiv bleibt. Zum anderen durch Gewinnung und Beschäftigung anderer Professionen an den Schulen, die Lehrkräfte sowohl durch Übernahme von Aufgaben entlasten können als auch helfen, die gewandelten Bildungsherausforderungen in multiprofessionellen Teams gemeinsam zu bewältigen.
- Jede Erhöhung der Attraktivität des Berufes dient zugleich der Nachwuchssicherung und damit der langfristigen Sicherung der Bildungsqualität in Sachsen.

Handlungsempfehlung 3.2.

Aufgabenbeschreibung

Im Ergebnis der Prüfung der Aufgabenkritik (Handlungsempfehlung 3.1.) ist auf Landesebene per Verordnung eine Aufgabenbeschreibung für Lehrkräfte sowie gesondert für weiteres schulisches Personal zu entwickeln.

Erläuterung:

- Der Arbeitsalltag von Lehrkräften wird immer weniger durch die pädagogische Kernaufgabe des Unterrichtens bestimmt, außerunterrichtliche oder neue und zusätzliche Aufgaben nehmen immer mehr Raum ein.
- Zunehmend kommt es zur Fehlallokation knappen Lehrpersonals.
- Sinnvoll erscheint das Sichtbarmachen durch Dokumentation von pädagogischen und nicht-pädagogischen Aufgaben außerhalb des Stundendeputats.

Handlungsempfehlung 3.3.

Arbeitszeitentlastung

Schulbezogene und personenbezogene Anrechnungsstunden müssen dem tatsächlichen Aufwand, der mit der jeweiligen Aufgabe verbunden ist, entsprechen. Dabei ist ein notwendiger Grundumfang von Anrechnungsstunden funktionsabhängig festzuschreiben, der in Abhängigkeit des tatsächlichen Arbeitsaufkommens angepasst werden kann. Für jede Schule, unabhängig von ihrer Größe, sind dabei mindestens schulbezogene Anrechnungsstunden im Umfang von einem Vollzeitäquivalent zur Verfügung zu stellen. Bei zunehmender Anzahl der Klassen sind diese entsprechend zu erhöhen. Die Sächsische Lehrkräfte-Arbeitszeitverordnung ist dahingehend zu überarbeiten.

PROFESSIONALISIERUNG

Erläuterung:

Wo Reduzierungen der Belastungen von Schulleitungen und von Lehrkräften mit besonderen Aufgaben oder Funktionen durch den Wegfall oder die Abgabe von Aufgaben nicht gelingen, muss

zur Einhaltung der gesetzlichen Regelungen der Arbeits- und Sozialordnung eine Entlastung durch Anrechnungsstunden im tatsächlichen Umfang der zusätzlich übernommenen Tätigkeiten erfolgen.

Handlungsempfehlung 3.4.

Nachhaltige und attraktive Arbeitsbedingungen

Nachhaltige und attraktive Arbeitsbedingungen müssen allen Schulbeschäftigten unabhängig von der Trägerstruktur (Landesbeschäftigte, Kommune, freie Träger) garantiert werden. Dazu zählen:

- unbefristete und tarifgebundene Beschäftigungsverhältnisse,
- transparente und nachhaltige Anreize bzw. Entlastungen bei der Übernahme zusätzlicher Aufgaben und Verantwortung,
- flexible Arbeitsplatzkonzepte für ungestörtes Arbeiten sowie Beratungs- und Funktionsräume im Schulgebäude,
- Personalentwicklung und Aufstiegsoptionen für alle Schulbeschäftigten – so könnten im Sinne des Job Enrichments die Möglichkeit zur Übernahme höherwertiger Tätigkeiten geschaffen werden, auch für Schulsachbearbeiterinnen und Schulsachbearbeiter, für technisches Personal, für Schulverwaltungsassistentinnen und -assistenten sowie für Schulassistentinnen und -assistenten und weiteres pädagogisches Personal sowie
- Stärkung des betrieblichen Gesundheitsmanagements mit eigenen Budgets an den Schulen.

Erläuterung:

- Der allgemeinen Mangelsituation auf dem Arbeitsmarkt kann nur durch Schaffung attraktiver Arbeitsbedingungen begegnet werden. Sonst wird es nicht gelingen, ausreichend qualifizierte Fachkräfte für die Tätigkeit an Schulen zu gewinnen, um dem staatlichen Bildungsauftrag gerecht zu werden.

Handlungsempfehlung 3.5.

Personalbindung älterer Lehrkräfte

Die bestehenden Regelungen zur Anpassung von Arbeitsbedingungen für ältere Lehrkräfte sind weiter auszubauen, um den Regelungen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes entsprechen zu können und somit ein gesundes Erreichen der Regelaltersgrenze sicherzustellen.

PROFESSIONALISIERUNG

Erläuterung:

- Mit zunehmendem Alter nimmt das physische und psychische Belastungserleben von Lehrkräften zu. Diesem Umstand ist mit entsprechenden Regelungen zur Erleichterung der Arbeitsbedingungen zu begegnen, wenn man Lehrkräfte bis zum Erreichen der Regelaltersgrenze gesund und motiviert im System halten möchte.
- Restriktive Regelungen erreichen im Ergebnis eine Flucht aus dem Lehrerberuf durch eine vorzeitige Beendigung des Arbeitsverhältnisses, sogar unter Hinnahme von persönlichen Nachteilen, da die bestehende Situation an den Schulen für viele Beschäftigte bereits das Maß des Erträglichen deutlich überschritten hat.

Handlungsempfehlung 3.6.

Wissensmanagement

Vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung und der teils ungleichmäßigen Jahrgangsverteilung unter Lehrkräften in Sachsen ist ein Konzept zu entwickeln, sodass eine proaktive und wertschätzende Gestaltung des Generationenübergangs in den Kollegien an den Schulen gewährleistet wird.

Erläuterung:

- Entscheidend für die Gestaltung eines gelingenden Generationsübergangs und eine Milderung der Auswirkungen des Lehrermangels auf die Unterrichtsversorgung in den nächsten Jahren ist die Ausgestaltung altersgemäßer Arbeitsbedingungen für Lehrkräfte vor dem Eintritt in den Ruhestand.
- Durch gezielte Maßnahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements und wertschätzende Rahmenbedingungen an den Schulen kann es gelingen, dem vorzeitigen Ausscheiden älterer Lehrkräfte aus dem Schuldienst entgegenzuwirken. Lehrkräfte über 63 sollten auf Wunsch von der Übernahme von Klassenleitertätigkeit entlastet werden und die Möglichkeit erhalten, die eigene Unterrichtsverpflichtung stark zu reduzieren. Stattdessen wäre ein Einsatz als Mentorin bzw. Mentor für Studienreferendarinnen bzw. -referendare oder Berufseinsteigerinnen bzw. -einsteiger im Sinne eines erfolgreichen Wissensmanagements zielführend.
- Entsprechend sollten attraktive Modelle für eine freiwilligen Weiterbeschäftigung über die Altersgrenze hinaus, die vorwiegend durch das Mentoring angehender bzw. neuer Lehrkräfte geprägt ist, entwickelt werden.

PROFESSIONALISIERUNG

Handlungsempfehlung 3.7.

Integration von Lehrkräften mit ausländischen Bildungsabschlüssen

Sowohl zur Bekämpfung des Lehrkräftemangels als auch zur Fortentwicklung des sächsischen Schulsystems sollten gezielt Maßnahmen zur Integration von Lehrkräften und weiteren schulischen Fachkräften mit ausländischen Bildungsabschlüssen ergriffen werden. Die Anerkennung ausländischer Bildungsabschlüsse für den schulischen Bereich muss priorisiert erfolgen und deutlich beschleunigt werden. Hierfür sind im Doppelhaushalt 2025/2026 und zukünftig die entsprechenden personellen Voraussetzungen im Einzelplan 05 zu schaffen.

Erläuterung:

- Die interkulturelle Vielfalt Deutschlands als Migrationsgesellschaft bildet sich in unseren Klassenzimmern ab und sollte sich folglich auch in den Lehrerzimmern abbilden, wenn eine erfolgreiche und flächendeckende Unterrichtsversorgung weiterhin ein realistisches schulpolitisches Handlungsziel darstellen soll. Allein die durch Migration steigenden Zahlen von Schülerinnen und Schülern lassen es nicht zu, dass wir im Bildungs- und Erziehungsbereich auf ausländische Fachkräfte weiterhin in den aktuellen Größenordnungen verzichten.
- Die Anerkennung ausländischer Bildungsabschlüsse im Erziehungs- und Bildungsbereich muss von einer Randaufgabe der Schulaufsicht zum Kerngeschäft werden, da sie die Voraussetzung für die Einstellung von ausländischen Fachkräften an Schulen und in Kindertageseinrichtungen ist. Diesem Zuwachs hinsichtlich Aufgabenumfang und Bedeutung muss durch angemessene Personalanforderungen im Rahmen der kommenden Haushaltsaufstellungen entsprochen werden.

Handlungsempfehlung 3.8.

Zeitsouveränität

Für alle Schulbeschäftigten, unabhängig von der Trägerstruktur (Landesbeschäftigte, Kommune, freie Träger), müssen im Einklang mit der Erfüllung des Erziehungs- und Bildungsauftrages von Schule Möglichkeiten einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung garantiert werden. Dazu zählen:

- die Berücksichtigung von Pendelzeiten, Kitazeiten o. Ä. bei der Stundenplanung und der Terminierung von Konferenzen und weiteren Dienstgeschäften
- flexible Teilzeitmöglichkeiten, um individuellen Belastungssituationen (berufliche Belastungsspitzen wie bspw. Berufseinstieg, Weiterbildungszeiten etc.) begegnen zu können
- flexible Teilzeitmöglichkeiten um Care-Verpflichtungen (Vereinbarkeit) individuell regulieren zu können
- flexible Teilzeitmöglichkeiten zur Wiedereingliederung bzw. bei Erkrankungen

PROFESSIONALISIERUNG

- flexible Möglichkeiten für das Ansparen und Absetzen von Mehrarbeit durch Freizeitausgleich außerhalb der Ferien
- die Berücksichtigung von lebenszyklusorientierten Arbeitszeitmodellen

Erläuterung:

- Einen wichtigen Unterpunkt attraktiver Arbeitsbedingungen stellt die Entwicklung passfähiger, nachhaltiger und attraktiver Arbeitszeitmodelle dar. Eine moderne Gesellschaft, bei der beide Geschlechter sich an der Sorgearbeit beteiligen, erfordert eine größere Flexibilität bei der Gestaltung der Arbeitszeit.
- Für viele Familien ist Vollzeitarbeit nicht mehr die Norm, nicht selten präferieren beide Partner Teilzeitarbeit.
- Für den Beruf einer Lehrkraft haben die Gestaltungsfreiheit bei der Arbeitszeit und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie immer eine zentrale Rolle als Attraktivitätsfaktor gespielt. Neue Arbeitszeitmodelle können dabei helfen, den Beruf weiterhin attraktiv zu halten.

Handlungsempfehlung 3.9.

Flexible Ein- und Ausstiegsmöglichkeiten

Die Schaffung von flexiblen Möglichkeiten der mittelfristigen Arbeitszeitgestaltung durch Ein- und Ausstiegsmöglichkeiten für Lehrkräfte und weitere schulische Fachkräfte trägt zur Attraktivitätssteigerung der Tätigkeit im Bereich Erziehung und Bildung bei, ist ein wichtiger Faktor für eine erfolgreiche Fachkräftegewinnung und sollte hinsichtlich ihrer Bedeutung für die Gesundheitsförderung der Beschäftigten eine neue Bewertung erfahren.

Erläuterung:

- Die Arbeitswelt in einer digitalisierten Welt muss sich auf die Erwartungen gut ausgebildeter Fachkräfte an eine flexible Gestaltung ihrer Arbeitszeit und die Wahl ihres Arbeitsortes einstellen. Dies gilt auch für den Bildungsbereich, wenn dieser erfolgreich im Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt konkurrieren möchte.
- Allein gute Verdienstmöglichkeiten genügen als Anreizfaktor nicht mehr aus, um ausreichend Fachkräfte gewinnen zu können. Flexible Arbeitszeitgestaltung muss auch im Bildungsbereich mittelfristig gedacht werden. Bereits bestehende Möglichkeiten kürzerer oder längerer beruflicher Auszeiten durch Arbeitszeitverlagerungen, wie z. B. das Sabbatical, sollten ausgebaut anstatt zurückgefahren werden, wenn Beschäftigte im Beruf gehalten oder für eine Tätigkeit im Bildungsbereich gewonnen werden sollen. Die Notwendigkeit für solche Auszeiten begründet sich nicht zuletzt durch die hohe psychische Belastung im Bildungsbereich, die auch statistisch belegbar ist.
- Die aktuell restriktive Handhabung der Möglichkeit solcher Auszeiten führt letztlich zu einem hohen Anteil an Langzeiterkrankungen. Diese Beschäftigten stehen dann für die Unterrichtsabsicherung ebenso wenig zu Verfügung.

PROFESSIONALISIERUNG

Handlungsempfehlung 3.10.

Flexibilisierung von Schulleitungsaufgaben

Um die Tätigkeit als Führungskraft an Schulen attraktiv zu gestalten, bedarf es der Etablierung von Jobsharing- und Teilzeitmodellen für Schulleitungen und Lehrkräfte im Schulleitungsteam.

Erläuterung:

- Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf wird von Beschäftigten als ein wichtiger Attraktivitätsfaktor der Berufsausübung gesehen. Dabei muss sich die Familienfreundlichkeit auch auf Funktionsstellen und Beförderungsmöglichkeiten beziehen.
- Die Ermöglichung von Teilzeit auch in Führungsfunktionen ist notwendig, um die Bereitschaft für die Übernahme von Verantwortung bei allen Geschlechtern zu entwickeln und chancengerechte Entwicklungsmöglichkeiten im Bildungsbereich für alle Beschäftigten zu bieten.
- Möglichkeiten des Jobsharings durch zeitweise Übernahme anderer gleichwertiger Tätigkeiten in der Lehrerbildung oder in der Bildungsverwaltung tragen, wenn sie strategisch und zielgerichtet eingesetzt werden, zur Qualifizierung und Entwicklung der Verwendungsbreite als wichtige Bestandteile von Personalentwicklung der Beschäftigten bei.

Handlungsempfehlung 3.11.

Mehrarbeit und Freizeitausgleich

Die Mehrarbeit von Lehrkräften ist generell zu dokumentieren (vgl. EuGH- und BAG-Urteile zur Arbeitszeiterfassung von 2019 und 2022). Die Übernahme von Mehrarbeit muss auf freiwilliger Basis erfolgen und durch die Schaffung von tatsächlichen Anreizen attraktiv gemacht werden. Für Mehrarbeit, die aus zusätzlichem Einsatz im Unterricht, z. B. durch die Übernahme von Vertretungsstunden, entsteht, ist unabhängig vom Beschäftigungsumfang der Lehrkraft entsprechender Freizeitausgleich auch während der Unterrichtszeit zu gewähren. Selbiges gilt für die Übernahme von weiteren schulischen Aufgaben außerhalb des Unterrichtsgeschäftes, die von Lehrkräften zusätzlich zum üblichen Tätigkeitsprofil übernommen werden.

Für das Zeitäquivalent ist ein entsprechender Ausgleich zu schaffen, z. B. durch Reduzierung der Unterrichtsverpflichtung um Anrechnungsstunden oder durch Ansparung des Zeitguthabens mit der Möglichkeit zum Freizeitausgleich während der Unterrichtszeit.

Erläuterung:

- Die Arbeitszeit von Lehrkräften lässt sich nicht allein an der Unterrichtsverpflichtung festmachen. Außer ihrer Unterrichtsverpflichtung erledigen Lehrkräfte zahlreiche zusätzliche Aufgaben außerhalb ihres eigentlichen Tätigkeitsprofils, ohne dass aktuell eine Dokumentation des tatsächlichen Zeitaufwandes erfolgt.

PROFESSIONALISIERUNG

- Für Mehrarbeit durch die Übernahme zusätzlicher Unterrichtsstunden im Rahmen des Vertretungseinsatzes von Lehrkräften oder die Übernahme zusätzlicher Aufgaben ohne Reduzierung der Unterrichtsverpflichtung muss die Möglichkeit des Freizeitausgleichs geschaffen werden, der auch außerhalb der Ferien in zu vereinbarem Umfang in Anspruch genommen werden kann.
- Insgesamt bedarf es einer stärkeren Flexibilisierung, um den Unterricht während des Schuljahresverlaufes absichern zu können. Neben Lehrkräften sollen hierfür auch weitere pädagogische Fachkräfte sowie Honorarkräfte zum Einsatz kommen, um zeitweilige Personalausfälle durch Krankheit, Mutterschutz oder Elternzeit ausgleichen zu können.

Handlungsempfehlung 3.12.

Anreize statt Restriktion

Der Expertenrat empfiehlt explizit, restriktive Maßnahmen wie den Vorschlag der Ständigen wissenschaftlichen Kommission der Kultusministerkonferenz, Teilzeitmöglichkeiten für Lehrkräfte einzuschränken, nicht in Erwägung zu ziehen, da sie weder sinnvoll noch zielführend sind, um dem Lehrkräftemangel wirksam zu begegnen.

Erläuterung:

- Die Situation des Fachkräftemangels auf dem Lehrkräftearbeitsmarkt macht eine Steigerung der Attraktivität der Arbeitsbedingungen notwendig. Dies kann jedoch nicht allein auf monetärem Weg erreicht werden, sondern es bedarf weiterer Anreize, um künftige Fachkräfte für den Lehrerberuf gewinnen zu können.
- Derartige Überlegungen zur restriktiven Behandlung von Teilzeitwünschen haben bei betroffenen Lehrkraftgruppen Ängste und Sorgen geweckt, im Bedarfsfall auf individuelle Stundenreduzierungen verzichten zu müssen.
- Pragmatische Teilzeitlösungen stellen einen wichtigen Aspekt der Arbeitszufriedenheit bzw. der Attraktivität im Lehrberuf dar.
- Bei restriktiver Teilzeitregelung droht also ein weiterer Attraktivitätsverlust des Berufs, der potenzielle Bewerberinnen und Bewerber für den Lehrerberuf abschreckt und langjährige Lehrkräfte zur Kündigung ihres Beschäftigungsverhältnisses vor Erreichen der Regelaltersgrenze unter Inkaufnahme erheblicher finanzieller Nachteile bringt.

Handlungsempfehlung 3.13.

Langzeitkonten als Angebot

Falls die Einführung von Arbeitszeitkonten als Langzeitkonten erwogen werden sollte, empfiehlt der Expertenrat, explizit nur freiwillige Maßnahmen ins Auge zu fassen, um nicht durch restriktive Verpflichtungen zur Übernahme von Mehrarbeit der Attraktivität des Lehrerberufs zu schaden.

Erläuterung: siehe Handlungsempfehlung 3.12.

PROFESSIONALISIERUNG

Handlungsempfehlung 3.14

Kommunikativ-kooperative und motivationale Führung

Politik und Verwaltung entwickeln eine Vision für eine demokratische Führungskultur der Wertschätzung an den Schulen und nehmen Verantwortung für ihre Entscheidungen wahr.

Eine kommunikativ-kooperative sowie motivationale Führung von Schulleitungen durch Vorgesetzte in der Schulaufsicht und von Lehrkräften durch die Schulleitungen ist Voraussetzung und wesentlicher Faktor für attraktive Arbeitsbedingungen.

Es sind daher geeignete Maßnahmen im Kontext der Auswahl und Professionalisierung von Führungskräften zu treffen, um eine zeitgemäße und zukunftsorientierte Führungskultur an den Schulen, in der Bildungsverwaltung und an den Einrichtungen zur Lehrerbildung zu etablieren.

Dazu braucht es eine vertrauensvolle und konstruktive Zusammenarbeit mit den Personalvertretungen und eine gelebte Beteiligungskultur im Rahmen der Schulverfassung.

Erläuterung:

- Zu einem kommunikativ-kooperativen Führungsstil gehört die transparente und gut begründete Verteilung von Aufgaben, Lehraufträgen und Klassenleitungen innerhalb der eigenverantwortlich handelnden Schule.
- Eine vertrauensvolle und konstruktive Zusammenarbeit mit der Personalvertretung vor Ort ermöglicht erfolgreiches Schulleitungshandeln, da die Akzeptanz von Leitungsentscheidungen besser nachvollzogen und Anregungen der Beschäftigten im Vorfeld aufgegriffen werden können.
- Die Strukturen im Rahmen der Schulverfassung ergänzen diese Mitbestimmungsmöglichkeiten sinnvoll.
- Die Erfüllung des Erziehungs- und Bildungsauftrages ist gesamtkollegiale Aufgabe an eigenverantwortlich handelnden sächsischen Schulen. Dies sollte seinen Ausdruck finden in der proaktiven Beteiligung der schulischen Beschäftigten, die sich als mündige Beschäftigte mit ihrem Wissen und ihren Erfahrungen in Entscheidungs- und Willensbildungsprozessen an der Schule einbringen.

PROFESSIONALISIERUNG

ZIEL 4. 2030 handeln Hochschulen und Institutionen des Vorbereitungsdienstes als komplementäre und gleichberechtigte Bildungspartner in der sächsischen Lehrkräfteausbildung.

Begründung:

Um in einer komplexen und sich schnell verändernden Welt die Lehrerbildung agil und ressourcenorientiert zu steuern, braucht es transparente Zuständigkeiten, standardisierte Kooperationen und themenspezifische Vernetzung der lehrerbildenden Institutionen.

#Nachhaltigkeit #Ressourcenorientierung
#Komplexität #Interdisziplinarität

Handlungsempfehlung 4.1.

Bildungsstätten für Lehrerinnen und Lehrer werden als eigenständige Organisationseinheit dem Kultusministerium nachgeordnet. Die Organisationseinheit (z. B. Kompetenzzentrum, Institut oder ähnliches) bündelt die 1., 2. und 3. Phase der Lehrkräftebildung.

Ausbau der Kooperation des Wissenschaftsministeriums und des Kultusministeriums, um Synergien für die Lehrerinnen- und Lehrerbildung effektiv zu nutzen

Erläuterung:

- schlankere Strukturen, nicht der Verwaltungsbehörde angehörig
- Verwaltungsbehörde würde entlastet und kann sich auf Kerngeschäft der Schulaufsicht fokussieren
- schnelleres Reagieren auf aktuelle Erfordernisse
- effektivere Interaktion mit den Hochschulen ermöglichen
- zum Ausbau der zentralen Koordinierungsstelle für Fort- und Weiterbildung
- Fortbildungsportal, das Nachfrage und Angebote aus den verschiedenen Phasen zusammenbringt – muss zentral koordiniert werden
- erstellt/pflegt Portal, fragt die beteiligten Institutionen an zu Angeboten/Nachfragen
- fachliche Aufsicht
- auch die Beteiligten der ersten Phasen zusammenbringen
- Ressourcen! bedarfsorientiert
- siehe auch Empfehlung „verbindliche Professionalisierung“
- Studienorganisation liegt in der Hand der Hochschulen unter der Verantwortung des Wissenschaftsministeriums (SMWKT)
- Lehramtsprüfungsordnung etc. liegt aber in der Verantwortung des SMK, um Synergien für die Lehrerinnen- und Lehrerbildung effektiv zu nutzen

Beteiligte Akteure:

- SMK, LaSuB, SMWKT

Zeithorizont: mittelfristig

PROFESSIONALISIERUNG

Handlungsempfehlung 4.2.

Ausbildungsstätten werden in Lehrkräftebildungsstätten umbenannt.

Erläuterung:

- lebenslange Bildung terminologisch abbilden

Beteiligte Akteure:

- SMK, LaSuB

Zeithorizont:

- mittelfristig

Handlungsempfehlung 4.3.

Lehrkräftebildungsstätten werden zu „Bildungsräumen“ weiterentwickelt, in denen die jetzigen Institutionen des Vorbereitungsdienstes, der Fortbildung/Weiterbildung sowie der Hochschulen in der Lehre kooperieren.

Erläuterung:

- einen Raum schaffen für Kooperation und Kollaboration aller Beteiligten (auch digital)

Beteiligte Akteure:

- SMK, LASUB

Zeithorizont:

- mittelfristig

Handlungsempfehlung 4.4.

Anrechnung von Lehrdeputat für Lehrende an der Hochschule bei Fort- und Weiterbildung für Lehrkräfte in allen Phasen.

Erläuterung:

- Engagement in der Lehrerinnen- und Lehrerweiterbildung ermöglichen, begünstigen
- nicht als Add-on zur eigentlichen Arbeitszeit, sondern anrechenbar

Beteiligte Akteure:

- SMWKT, Hochschulen, ZLS/ ZLSB/ ZLB, LaSuB Standort Radebeul (Referat 73)

Zeithorizont:

- kurzfristig

PROFESSIONALISIERUNG

Handlungsempfehlung 4.5.

Schulscharfe Bewerbung für Lehrkräfte in Ausbildung im Vorbereitungsdienst ermöglichen und damit bessere Möglichkeiten der späteren Einstellung im Schuldienst

Erläuterung:

- erhöht Motivation und Adhärenz an Schulstandort (und nützt damit dem Land Sachsen)
- entlastet Schulstandorte in den Universitätsstädten
- Berücksichtigung und gleichmäßige Verteilung im Bundesland und im ländlichen Raum und damit bessere Möglichkeiten der späteren Einstellung im Schuldienst

Beteiligte Akteure:

- LaSuB, SMK

Zeithorizont:

- kurzfristig

Handlungsempfehlung 4.6.

Gleiche Ausbildungsdauer und Rahmenbedingungen für Lehrkräfte im berufsbegleitenden Vorbereitungsdienst und grundständig ausgebildete Lehrkräfte

Erläuterung:

- Sicherung professioneller Mindeststandards für alle Wege in den Beruf der Lehrerin bzw. des Lehrers

Beteiligte Akteure:

- LaSuB, SMK

Zeithorizont:

- kurzfristig

PROFESSIONALISIERUNG

Handlungsempfehlung 4.7.

Es werden Funktionsstellen für Auszubildende der 2. Phase geschaffen, die eine beständige Arbeit erlauben. Zur Qualitätssicherung ist es notwendig, dass diese Stellen mit A14 bzw. E14 bewertet werden und im Kapitel 0510 des Einzelplanes 05 des Sächsischen Haushaltsgesetzes verankert werden.

Erläuterung:

- kontinuierliche berufliche Weiterentwicklung ermöglichen
- kann auch für die Berufsbiografie passen
- Eine Möglichkeit zum Rotationsprinzip sollte geschaffen werden.

Beteiligte Akteure:

- LaSuB, SMK

Zeithorizont:

- kurzfristig

Handlungsempfehlung 4.8.

Strukturelle Verankerung/Ineinandergreifen der 1. und 2. Phase bei der Weiterbildung von Mentorinnen und Mentoren sowie Qualifizierung von Ausbilderinnen und Ausbildern, um eine verbindliche Professionalisierung dieser zu erreichen.

Wertschätzung der Mentorinnen und Mentoren durch angemessene Entlastung (Stundendeputat) und finanzielle Zulage als Anreiz zur Bestenauswahl.

Erläuterung:

- Mentorinnen und Mentoren können Module/Veranstaltungen der Hochschule und der 2. Phase besuchen
- Auszubildende können Module/Veranstaltungen der Hochschule besuchen, auch externe Beteiligte (z. B. aus anderen Bundesländern, Expertinnen und Experten) einbeziehen
- größere Kontinuität – Ressourcenschonung, Qualitätssicherung
- professionelle Mindeststandards, Wertschätzung und Zulage für Mentorinnen und Mentoren

Beteiligte Akteure:

- LASUB, SMK, SMWKT, Hochschulen, ZLS/ ZLSB/ ZLB, Organisationseinheit (s. oben)

Zeithorizont:

- kurzfristig

PROFESSIONALISIERUNG

Handlungsempfehlung 4.9.

Professionelles Qualifizierungsangebot für Ausbilderinnen und Ausbilder sowie Mentorinnen und Mentoren mit Freiräumen für individuelle und bedarfsgerechte Weiterbildungen schaffen

Erläuterung:

- günstige Zeiten schaffen – Paralleleinteilung der Mentorinnen und Mentoren zu Lehrkräften in Ausbildung
- orientiert an aktuellen Erfordernissen – sowohl inhaltlich als auch strukturell
- interne Qualifizierung
- Ausbilderinnen und Ausbilder qualifizieren sich durch regionale und überregionale Hospitation und Austausch (bundesweit und international)
- FreiDay – Pädagogische Tage für Bildungsstätten: An den Bildungsstätten wird die Möglichkeit geschaffen, Weiterbildungen der Auszubildenden zu organisieren und durchzuführen.

Beteiligte Akteure:

- SMK Organisationseinheit (s. oben)

Zeithorizont:

- kurzfristig

Handlungsempfehlung 4.10.

Kompetenzorientierte Prüfungsformate in der 1. und 2. Staatsprüfung noch stärker etablieren, indem eine stärkere Berufsorientierung im Fokus steht.

Erläuterung:

- Mentorinnen und Mentoren und Auszubildende verstehen sich als autonomiefördernde Begleitung von und Role Models für Lehrkräfte in Ausbildung auf ihrem Weg in das Berufsleben
- Berufsethos
- Die Prüfungsformate müssen dies widerspiegeln.

Beteiligte Akteure:

- LaSuB, SMK

Zeithorizont:

- kurzfristig

PROFESSIONALISIERUNG

Handlungsempfehlung 4.11.

Es wird eine für Studienbewerberinnen und -bewerber flächendeckende (aber nicht selektive) Berufseignungsdiagnostik zur Steuerung der Professionalisierung der Studentinnen und Studenten im Lehramtsstudium angeboten.

Erläuterung:

- Die Frage, ob eine Person für das Lehramtsstudium und den Beruf geeignet ist, wird momentan durch die Studienanfängerinnen und -anfänger selbst beantwortet. Dies passiert im besten Falle auf Grundlage von freiwilligen Selbsteinschätzungsverfahren (z. B. Career Counseling for Teachers, CCT). Studien zeigen allerdings, dass gerade die Personen, die eher eine ungünstige Eignung aufweisen, auf solche Selbsteinschätzungen verzichten und sich quasi blind für das Lehramtsstudium entscheiden.
- Der Vorteil einer verbindlichen Diagnostik von Soft Skills (also Stress/Belastungsmanagement, soziale Kompetenzen, Motivation & Volition, Personeneigenschaften, Resilienz, Gewissenhaftigkeit, Lernstrategien, Einstellungen) läge darin, dass alle, die ein Lehramtsstudium aufnehmen, über die Rückmeldung in ihrer Selbstreflexion angeregt werden und die Institutionen gezielte Beratungs- und Mentoring-Angebote zur individuellen Kompetenzentwicklung machen können. Auf lange Sicht kann sich damit die Verweil- und Abschlusswahrscheinlichkeit im Lehramtsstudium, also der Studienerfolg, erhöhen. Zudem würden Ressourcen der Hochschulen zielgerichteter eingesetzt.
- Österreich und die Schweiz verfolgen dieses Modell bereits seit längerer Zeit und haben gute Erfahrungen gemacht.
- Auch von Studierenden wird der Wunsch formuliert: <https://deutsches-schulportal.de/schule-im-umfeld/studienabbruch-wieso-eine-lehramtsstudentin-aufgibt/>.

Beteiligte Akteure:

Hochschulen, ZLS/ ZLSB/ ZLB

Zeithorizont:

mittelfristig

Handlungsempfehlung 4.12.

Regelmäßige Kongresse mit allen an Lehrkräftebildung beteiligten Institutionen zu relevanten, insbesondere auch die Schnittstellen betreffenden Themen anbieten

Erläuterung:

- Zentren für LB der Hochschulen, 1. Phase, 2. Phase, Mentorinnen und Mentoren, Ausbilderinnen und Ausbilder etc.
- Turnus: 2 Jahre

PROFESSIONALISIERUNG

Beteiligte Akteure:

- LaSuB, SMK, SMWKT, Hochschulen, ZLS/ ZLSB/ZLB

Zeithorizont:

- kurzfristig

Handlungsempfehlung 4.13.

Lehrkräftebildungsgesetz

Im Rahmen der Verabschiedung eines Lehrkräftebildungsgesetzes sollte der Sächsische Landtag über die Struktur des Lehramtsstudiums und seine inhaltlichen Schwerpunkte entscheiden. Dabei müssen die Bildungswissenschaften gestärkt werden und die Fachausbildung muss stärker auf die Unterrichtspraxis orientiert sein. Erforderlich ist die stärkere Implementierung von bildungswissenschaftlichen Themen, insbesondere Sonderpädagogik, interkultureller Kompetenz, Medienbildung und Digitalisierung, Bildung für nachhaltige Entwicklung in allen Phasen der Lehrkräftebildung – sowohl in den Fachrichtungen als auch in den Bildungswissenschaften.*

Handlungsempfehlung 4.14.

Zusammenarbeit von Studierenden und Lehrkräften in Ausbildung fördern über Hospitation von Unterricht und Team Teaching

Erläuterung:

- Entlastung der Mentorinnen und Mentoren
- Teamteaching wird eingeübt und positiv erlebt, Ziel: auch Teamteaching von Lehrkräften im Beruf etablieren
- um Heterogenität der Schülerinnen und Schüler gerecht zu werden
- Reflexionsfähigkeiten werden befördert
- Praxispunkte sammeln – auch für SPS anrechenbar
- Praxisorientierung von Hochschulstudium und Vorbereitungsdienst – Kooperative Module

Beteiligte Akteure:

- SMK, SMWKT, Hochschulen, LaSuB

Zeithorizont:

- mittelfristig

* Hinweis: Diese Empfehlung wurde vom Expertenrat gewünscht, konnte aber erst nachträglich von Uschi Kruse (GEW) formuliert werden. Der genaue Wortlaut ist nicht vom Expertenrat abgestimmt.

PROFESSIONALISIERUNG

Handlungsempfehlung 4.15.

Es wird angestrebt, verstärkt Dozierende aus der Praxis/mit Praxiserfahrungen für die Tätigkeit der universitären Lehrerbildung zu gewinnen.

Erläuterung:

- Unterrichtspraktische Erfahrungen können die Qualität von Lehrveranstaltungen an der Universität steigern.
- Für Studentinnen und Studenten werden zeitig Praxisbezüge hergestellt, ohne die Wissenschaftsbasierung zu vernachlässigen.
- Evtl. mindestens zweites Staatsexamen bei LP

Beteiligte Akteure:

- SMK, SMWKT

Zeithorizont:

- mittelfristig

Handlungsempfehlung 4.16.

Inhaltliche Abstimmung innerhalb der Lehramtsstudiengänge und mit den Institutionen des Vorbereitungsdienstes bzgl. der Anforderungen im Beruf.

Erläuterung:

Regelmäßiger Austausch sollte ermöglicht werden zu Themen aus z. B. Didaktik, DaZ, Vielfalt, inhaltliche Besonderheiten, Fokus auf Kompetenzorientierung, Sonderpädagogik, interkulturelle Kompetenz, ...

Beteiligte Akteure:

- LaSuB, SMK, SMWKT, Hochschulen, ZLS/ZLSB/ZLB

Zeithorizont:

- mittelfristig

PROFESSIONALISIERUNG

Handlungsempfehlung 4.17.

Praktikumsprozedere im Lehramtsstudium überdenken (SPS – Schulpraktischen Studien) mit zentraler Steuerung der Praktikumsmöglichkeiten

Erläuterung:

- gegenwärtig hoher Organisationsaufwand durch viele kleine Praktikumszeiträume
- Entlastung für Schulen in Logistik und Organisation, mehr Kontinuität
- auch mehr zeitliche Passung von Schuljahr und akademischem Jahr

Beteiligte Akteure:

- LaSuB, SMK, SMWKT, Hochschulen, ZLS/ ZLSB/ ZLB

Zeithorizont:

- mittelfristig

Handlungsempfehlung 4.18.

Wöchentlichen Praxistag für Studentinnen und Studenten als Möglichkeit etablieren #FreiDay

Erläuterung:

- Service Learning in und für Schulen, Schulassistent, Praxiserfahrung, Berufsorientierung, Team-Teaching anbahnen

Beteiligte Akteure:

- LaSuB, SMK, SMWKT, Hochschulen, ZLS/ ZLSB/ ZLB

Zeithorizont:

- mittelfristig

PROFESSIONALISIERUNG

Handlungsempfehlung 4.19.

Schaffung von Ausbildungsschulen (als feste Praktikumsschulen flächendeckend oder einzelne Leuchtturmschulen)

Erläuterung:

- nah an wissenschaftlichen Erkenntnissen
- bietet Möglichkeit der unmittelbaren Praxisreflexion
- getragen durch Studierende und Referendare
- Auszubildende, Mentorinnen und Mentoren sowie Dozentinnen und Dozenten an Hochschule supervidieren die Arbeit und evaluieren die Qualität.

Beteiligte Akteure:

- LaSuB, SMK, SMWKT, Hochschulen, ZLS/ ZLSB/ ZLB

Zeithorizont:

- langfristig