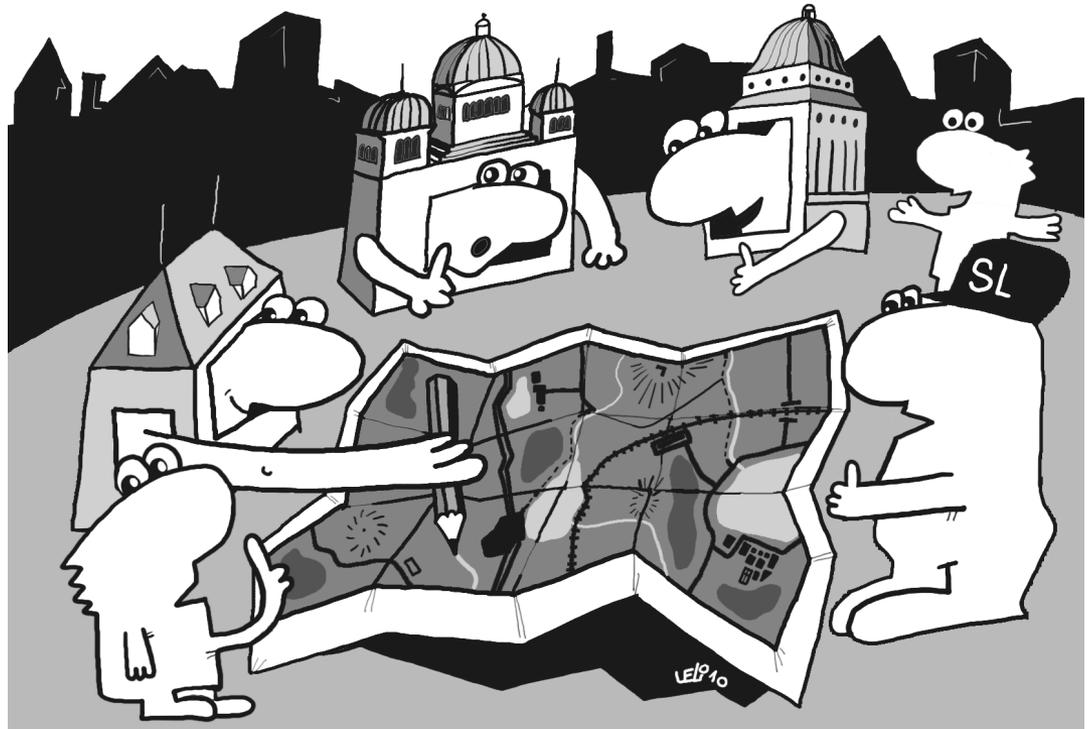


Entwicklungsperspektiven eröffnen: Empirische Befunde, Stolpersteine und konkrete Hinweise



Meine Hintergründe

Forscher
2001-2006



Rektor
seit 2012



Primarlehrer
1993-1999

Berater
seit 2010

«Bildungs-
landschaften-
architekt»
2008-2010



Dozent, Referent
seit 2006

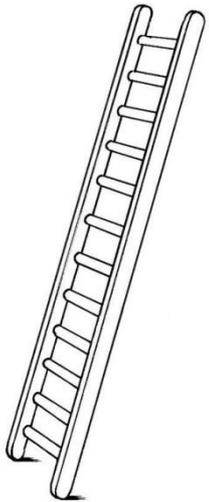
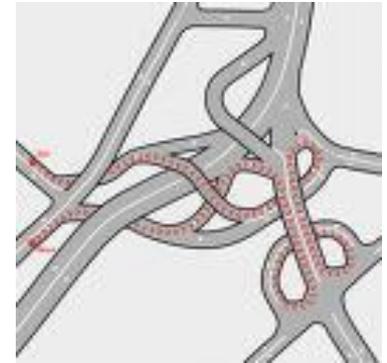
Weiterbildner
2006-2012

Entwicklungsperspektiven eröffnen

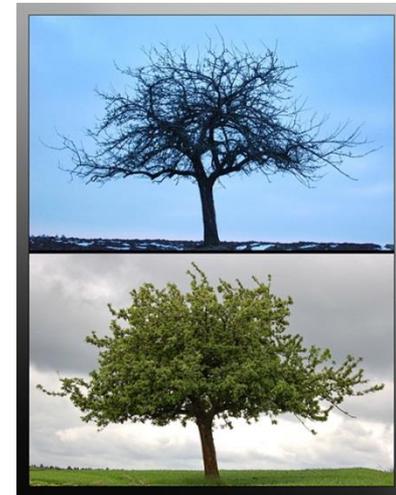
Das Programm

1. Was wir wissen.
2. Wo wir stolpern.
3. Wo wir ansetzen sollten.





Berufliche Entwicklungsperspektiven einer Lehrperson?



Berufliche Entwicklungsperspektiven: Grundlegende Fragen aus zwei Blickwinkeln

Individuum

Welche (beruflichen und privaten) Ziele hat die einzelne Person?

Welche Auswirkungen haben Perspektiven auf die einzelne Person?

Bildungssystem

Wie müssen Entwicklungsperspektiven gestaltet sein, damit sie

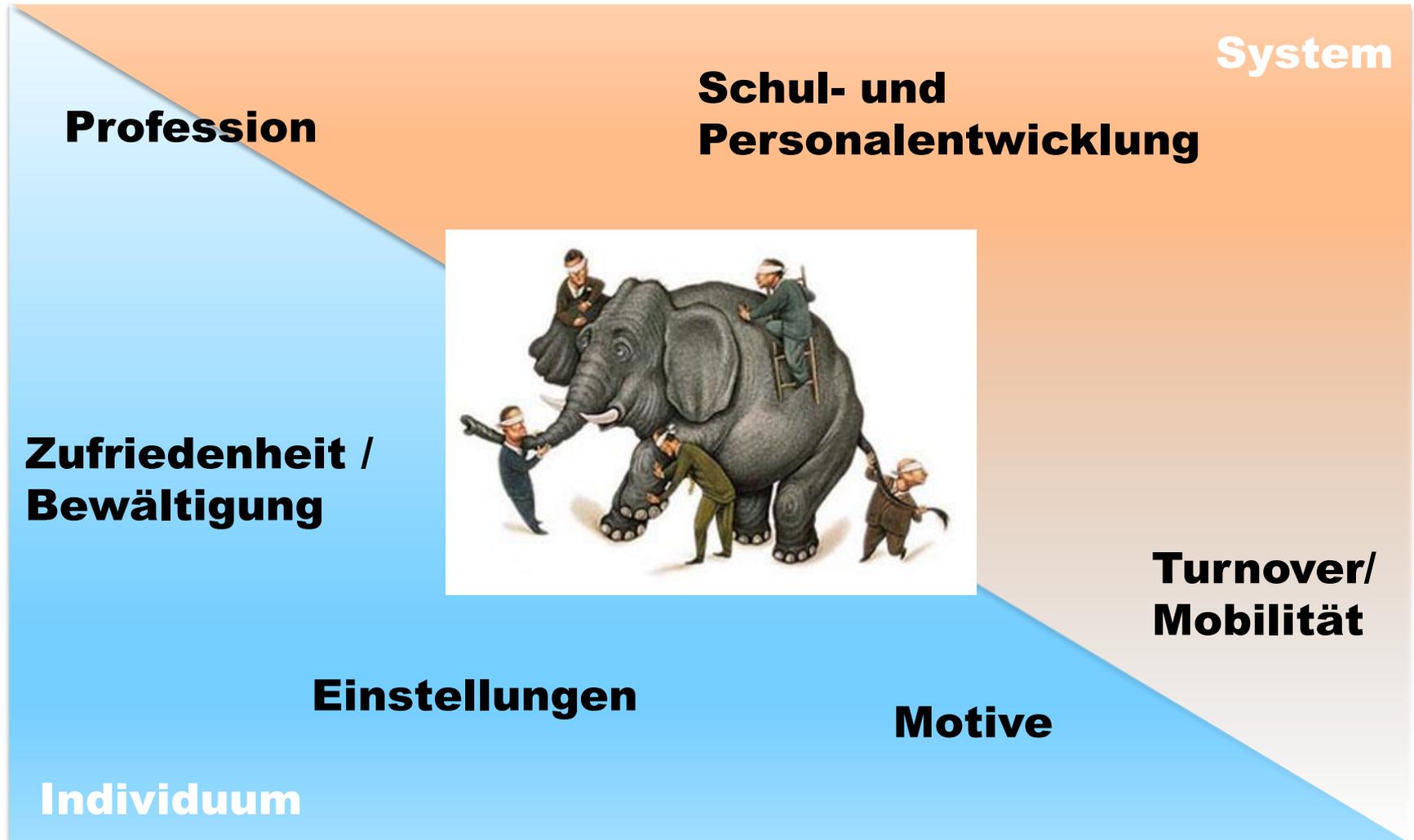
- a) den «guten», geeigneten Personen entsprechen, und
- b) funktional sind für das Bildungssystem?

Passung zwischen Individuum und System

 Rinke, 2014; Denzler & Wolter, 2009

Entwicklungsperspektiven für Lehrpersonen

Was wir wissen



Meine Haupt-Quellen



Herzog, W., Herzog, S., Brunner, A., & Müller, H. P. (2007). *Einmal Lehrer, immer Lehrer? Eine vergleichende Untersuchung der Berufskarrieren von (ehemaligen) Primarlehrpersonen*. Bern: Haupt Verlag.

Herzog, S., Sandmeier, A., & Terhart, E. (subm.). Berufliche Biografien und Mobilität von Lehrpersonen. In Hascher, T., Helsper, W., & Idel, T.-S. (Hrsg). *Handbuch Schulforschung*. Springer Verlag.

Zufriedenheit- und Bewältigungsforschung

Zentrale Fragen:

- Wie zufrieden sind die Lehrpersonen mit ihren beruflichen Perspektiven?
- In welchem Zusammenhang stehen die Bewältigung im Lehrberuf und der Wunsch bzw. die Realisierung von neuen Entwicklungsperspektiven?

Zufriedenheit- und Bewältigungsforschung

Ausgewählte Erkenntnisse

- «Fehlende berufliche Entwicklungsmöglichkeiten» sind ein bedeutsamer Faktor für die Unzufriedenheit.
 Bürgisser, 2000; Keller-Schneider, 2010; Landert, 2014
- Zufriedenheits- und Beanspruchungseinschätzungen spielen für den tatsächlichen Ausstieg aus dem Lehrberuf eine relativ geringe Rolle.
 Herzog, 2007; Keller-Schneider, 2010; Ingrisani, 2014
- «Perspektiven» können die Belastbarkeit erhöhen.
 Herzog, 2007

Zufriedenheit- und Bewältigungsforschung

Ausgewählte Erkenntnisse: **Ausstieg und Kompetenz**

Typus	Beschreibung
Stark beginnen und dabeibleiben!	Dies ist der ideale Fall: Sehr kompetente und engagierte Berufsanfänger starten von Beginn an stark und machen einen sehr guten Unterricht und verbleiben in der Schule.
Stark beginnen, aber weiterziehen!	Wie bei Typus 1, jedoch wechseln solche Lehrkräfte nach einiger Zeit einmal oder mehrfach die Schule, häufig weil sie anspruchsvollere Schulen suchen.
Unauffällig sein und weiterziehen!	Lehrkräfte mit Startschwierigkeiten und weniger qualifiziertem Unterricht wechseln aus Eigeninitiative oder müssen wechseln. Es kann positive oder negative Weiterentwicklungen geben.
Nicht zurechtkommen, aber dableiben!	Lehrkräfte mit niedriger Kompetenz und Ansprüchen verbleiben mangels Alternativen im Beruf, wechseln aber ggf. die Schulen – ohne Qualitätssteigerung.
Nicht zurechtkommen und den Beruf verlassen!	Bei diesem Typus ist die ungünstige Konstellation eingetreten: Person, Qualifikation und Position passen nicht zueinander – Exit ist die passende Strategie.



Cochran-Smith et al, 2012

Zufriedenheit- und Bewältigungsforschung Zum Mitnehmen

Nicht die Zufriedenheit, nicht die Belastung und auch nicht die Kompetenz können den Ausstieg aus dem Lehrberuf erklären.

Es sind vielmehr die fehlenden beruflichen Perspektiven im Lehrberuf.

Entwicklungsperspektiven im Lehrberuf können die Zufriedenheit, die Belastbarkeit und den Verbleib der Lehrpersonen fördern.



Erforschung von Einstellungen

Zentrale Fragen:

- Welche «Karriereorientierung» haben Lehrpersonen?
- Inwiefern verändert sich diese im Verlaufe ihrer Laufbahn?
- Und inwieweit unterscheiden sich Lehrpersonen von anderen Berufsgruppen?
- Welche Akzeptanz haben Laufbahnmodelle in Schulen bei den Lehrpersonen?

Erforschung von Einstellungen

Ausgewählte Erkenntnisse

- Lehrerinnen und Lehrer haben andere Vorstellungen von Karriere als Personen aus anderen Berufsgruppen.
Höher: Entwicklung und Lernen, Beziehungen, Wirkungen
Tiefer: Finanzielle Anreize, Fluktuationsgedanken
 5C-Studie (Veröffentlichung vorgesehen)
- Aber:
Der Wunsch nach kommunizierbarer Anerkennung, nach Prestige und Status nimmt auch im Lehrberuf zu.
 Leutwyler & Sieber, 2006
- Laufbahnziele durch *Spezialisierungen* sollen aus Sicht der Lehrpersonen diejenigen Bereiche betreffen, die ausserhalb des Unterrichts zur Entlastung von Lehrpersonen führen.
 Leutwyler & Sieber, 2006

Erforschung von Einstellungen Zum Mitnehmen

Laufbahnmodelle in Schulen gewinnen bei den Lehrpersonen an Bedeutung.

Es geht dabei für Lehrpersonen insbesondere um Weiterentwicklung, also um «Entwicklungsperspektiven».

Aber sind ihre Vorstellungen mit der Qualitätsentwicklung von Schulen kompatibel?



Erforschung von Berufswahl- und Mobilitätsmotiven

Zentrale Fragen:

- Welche Rolle spielen berufliche Perspektiven bei der *Berufs- und Studienwahl*?
- Welche Gründe haben Lehrpersonen, den Lehrberuf zu *verlassen* oder die *Stelle zu wechseln*?
- Welche Gründe haben Lehrpersonen, im Lehrberuf zu *bleiben* oder ihn wieder *aufzunehmen*?

Erforschung von Mobilitätsmotiven

Ausgewählte Erkenntnisse: Studien- und Berufswahl

- Hauptmotive, das Studium zum Lehrberuf zu wählen:
 - Umgang mit Kindern und Jugendlichen
 - Freiheiten in der Gestaltung der Arbeit
 - **Abwechslungsreiche Aufgaben**

 Brühwiler, 2001; Herzog et al., 2007
- Studierende der «neuen» Lehrerinnen- und Lehrerbildung wählen das Studium selbstbestimmter und **mit einer längerfristigen Perspektive**.

 Herzog et al., 2007
- Maturandinnen und Maturanden wählen das Studium zum Lehrberuf, weil es **direkt in einen Beruf** führt, kurz ist und eine hohe Praxisorientierung hat.

 Denzler et al., 2008; Trautwein et al. 2006
- Motive für die Studienwahl erlauben **nur bedingt Prognosen für den weiteren Karriereverlauf nach dem Studium**.

 Ingrisani, 2014; Rothland, 2014

Erforschung von Mobilitätsmotiven

Ausgewählte Erkenntnisse: **Ausstiege aus dem Lehrberuf**

- Die Realisierung von beruflichen Perspektiven ist ein bedeutsames **Motiv für den Ausstieg** aus dem Lehrberuf.

 Herzog et al., 2007

- Lehrpersonen *mit Vorberuf* nennen am häufigsten die problematische Zusammenarbeit und Konflikte im Team als Ausstiegsmotiv, häufiger als ErstberuflerInnen.

 Bauer, Troesch & Aksoy (2017)

- Schulreformen können insbesondere für *ältere Lehrpersonen* ein Ausstiegsmotiv sein. *Die Bedeutung von beruflichen Perspektiven nimmt mit zunehmendem Alter ab.*

 Herzog et al. 2007; Keller-Schneider, 2010; Vandenberghe, 2000

Erforschung von Mobilitätsmotiven Zum Mitnehmen

Laufbahnfragen und Einstellungen zu Laufbahnen können sich im Berufsverlauf verändern.

Laufbahnfragen stellen sich nicht für alle gleich.



Erforschung von Turnover / beruflicher Mobilität

Zentrale Fragen:

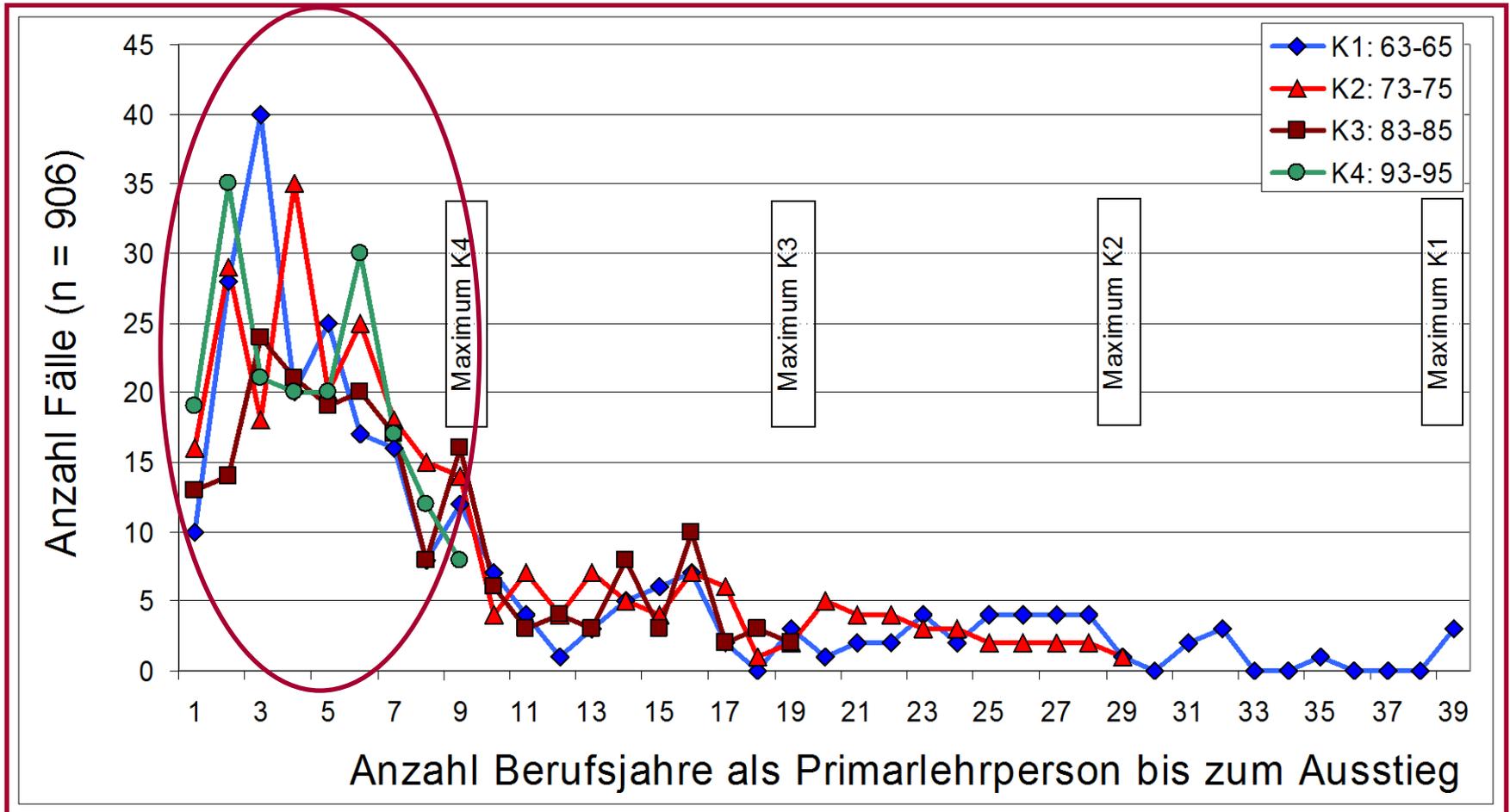
- Wie hoch ist der Anteil von Lehrpersonen, welche die Stelle wechseln, wie hoch jener, die den Beruf verlassen?
- In welcher Form ergeben sich innerberufliche Wechsel (Stellen- und Funktionswechsel)?
- «Wohin» gehen sie, wenn sie den Lehrberuf verlassen?
- Wie verlaufen die beruflichen Laufbahnen von Lehrpersonen?
- Ist der «return on investment» bzw. «return on education» genügend gross (ökonomische Sichtweise auf die Ausbildung)?
- Kann das Bildungssystem die «besten» Lehrpersonen halten?

Erforschung von beruflicher Mobilität auf nationaler Ebene

- Jährlich verlassen ca. 15% des Lehrpersonals ihre Stelle, 8% verlassen den Beruf ganz.
- Am häufigsten ist der Berufswechsel in der ersten Berufsphase und nimmt dann kontinuierlich ab.

Erforschung von Turnover und beruflicher Mobilität

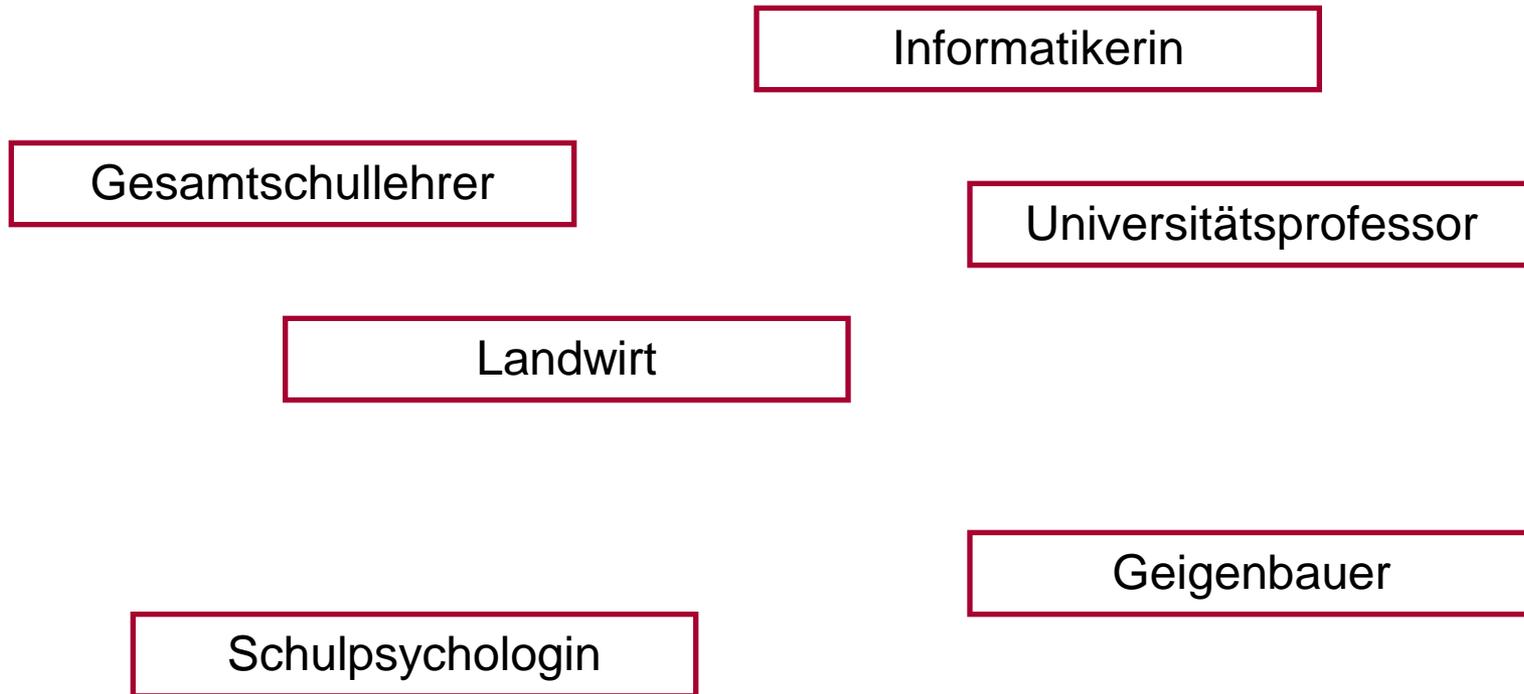
Zeitpunkt des Ausstiegs (Primarlehrpersonen)



Herzog et al. (2007)

Erforschung von Turnover und beruflicher Mobilität

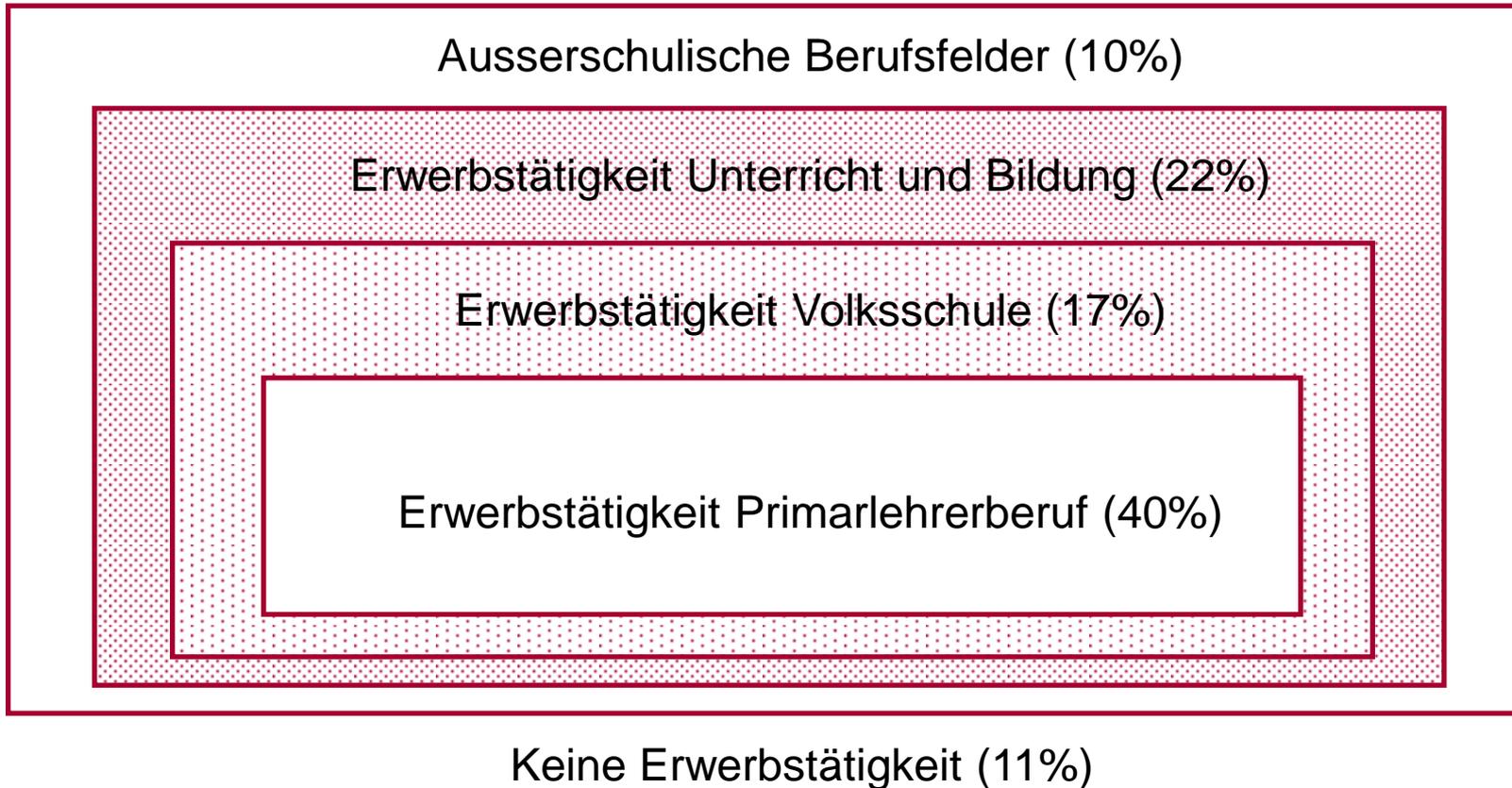
Ausgewählte Erkenntnisse



 Herzog et al., 2007; Bauer, Troesch & Akosy, 2017

Erforschung von Turnover / beruflicher Mobilität

Ausgewählte Erkenntnisse



Personalerhaltung – ein (qualitatives) Problem

Eine Gegenüberstellung

Fluktuation: Quantitative Sicht

- 15%, welche die Stelle wechseln
- 8%, welche den Beruf wechseln
- Pensionierungen

Fluktuation: Qualitative Sicht

- Wer wechselt?
- Wer wird pensioniert?

Fluktuation: Zeitpunkt

- Häufigster Austrittszeitpunkt:
3 bis 5 Berufsjahre

Expertise:

- Zunahme in den ersten zehn Jahren



Personalerhaltung als bedeutsame Aufgabe zur Sicherung der Qualität

Erforschung von Turnover / beruflicher Mobilität Zum Mitnehmen

Der Lehrberuf ist keine «Sackgasse».

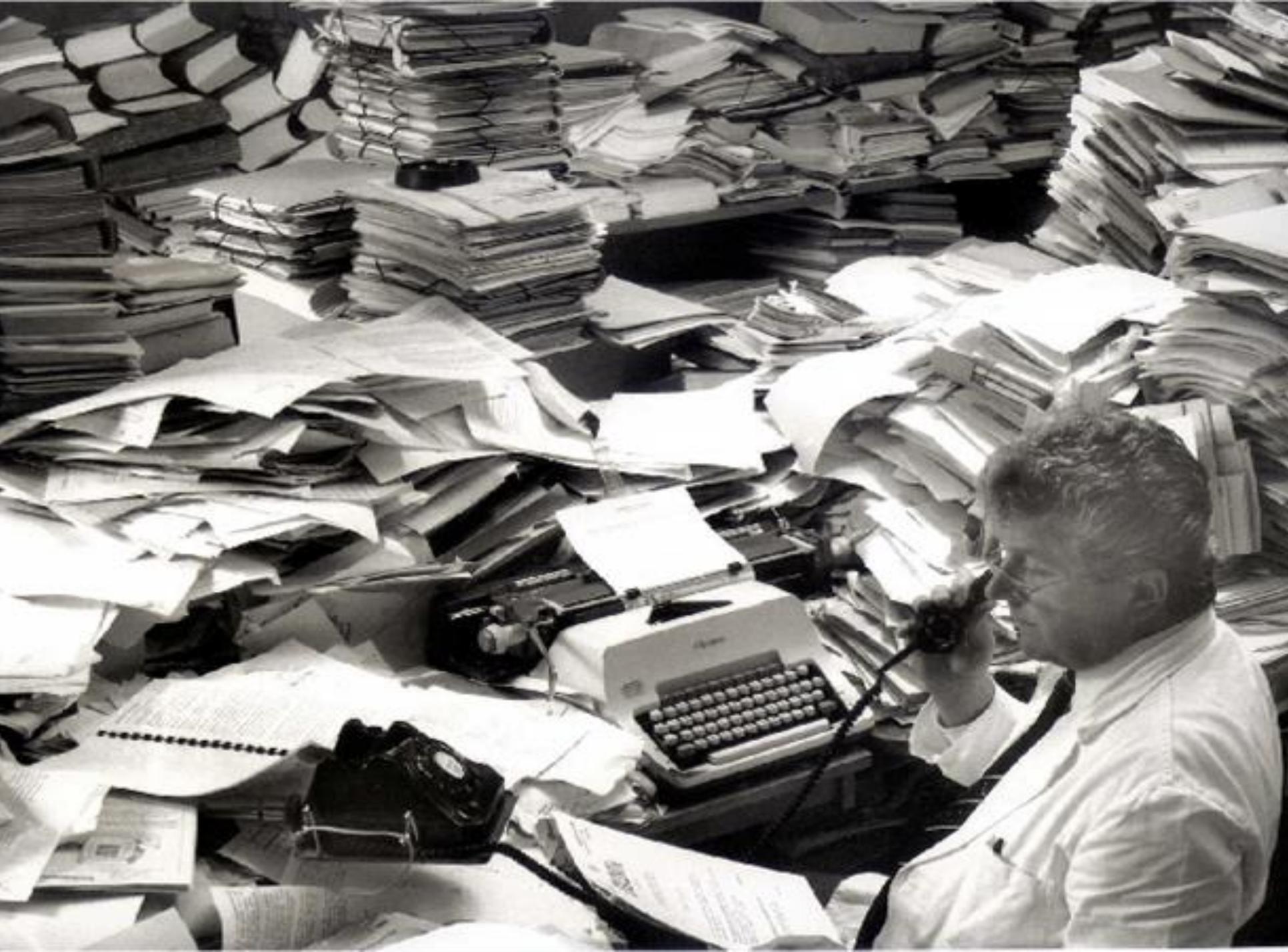
Die Wege sind vielfältig, aber verschlungen (s. Berufszufriedenheit).

Und: «Der Apfel fällt nicht weit vom Stamm.»

Zudem: Die berufliche Mobilität beginnt früh.

Und schliesslich: sie zeigt sich unabhängig
von Ausbildung und Vorbildung.





Was wir wissen

Zusammenfassung

1. Die Schaffung von Entwicklungsperspektiven hat das Potential, die *Zufriedenheit und den Verbleib* von Lehrpersonen im Beruf sowie die *Attraktivität* des Lehrberufs zu erhöhen.
2. Laufbahnen von Lehrpersonen sind heute schon vielfältig, aber verschlungen. Es braucht „*passende*“ Modelle, die den individuellen Zielen und den Anforderungen des Systems Schule genügen.
3. Eine „laufbahnorientierte“ Personalentwicklung muss früh in der Berufsbiografie ansetzen und vielfältige Vorstellungen berücksichtigen.

«Wir müssen etwas tun!» Einsicht schon länger vorhanden...

«Leistungswillige, neugierige, an Lernen zutiefst interessierte Menschen brauchen eine dynamische Berufsperspektive. Ohne damit gleich an ‚Karriere‘ zu denken, werden künftig eine verlässliche Perspektive der beruflichen Laufbahngestaltung, Funktionswechsel im System bzw. vorgesehene Möglichkeiten des Job-Enrichment und Job-Enlargement zu den Attraktivitätsmerkmalen auch des Lehrberufs gehören müssen.»

Also alles klar? Mitnichten! Weshalb wir stolpern

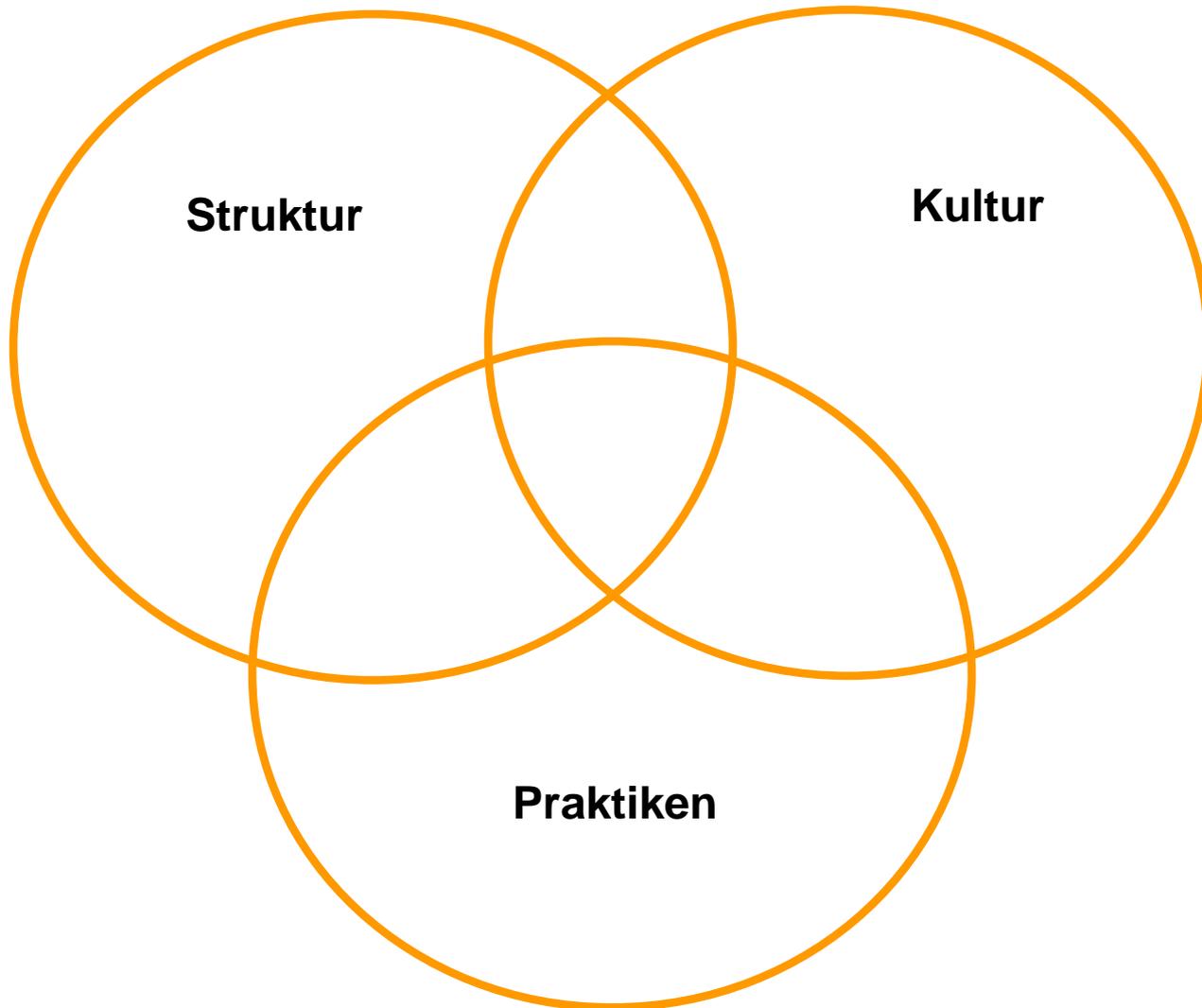
Perspektiven innerhalb von Schulen brauchen Differenzierungen.

1. «Paritäts**struktur**» in den Grundlagen
 - Kaum Differenzierungen bei den Anstellungsmöglichkeiten
 - Kaum Differenzierungen im Berufsauftrag
 - Unklare Position der Klassenlehrperson
 - «Dieses 'Fass' will ich nicht öffnen!» (Politik / Schule)
 - «Kosten? Kosten? Kosten?» (Politik)

2. «Paritäts**kultur**» in den Schulen
 - «Wir sind alle gleich».
 - Unterschiede zwischen Lehrpersonen eher als Bedrohung
 - «Uniforme» Personalentwicklung

3. Passende **Konzepte** fehlen
 - Sichtweise Qualität der Schule
 - Sichtweise Attraktivität für Lehrperson

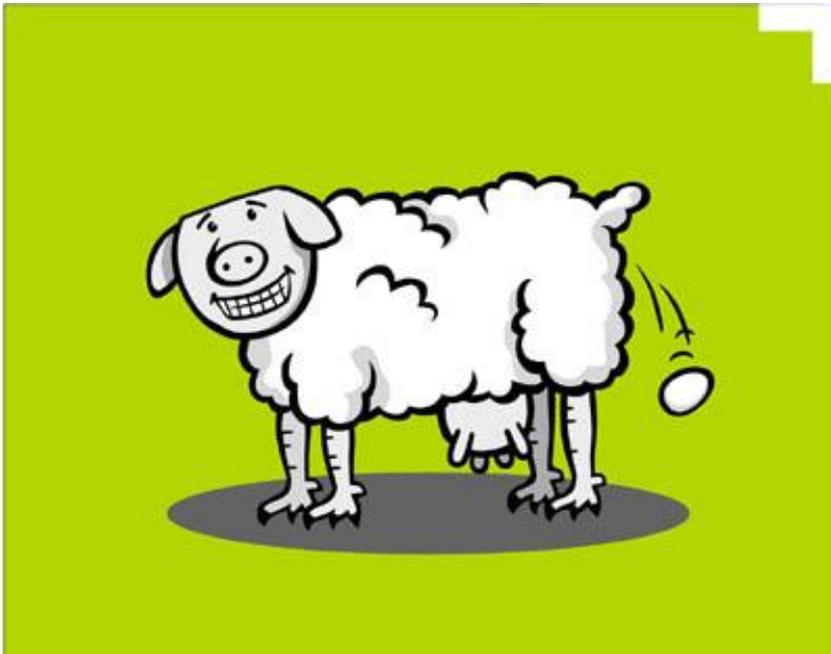
Wo wir ansetzen sollten Überall!



Wo wir ansetzen sollten

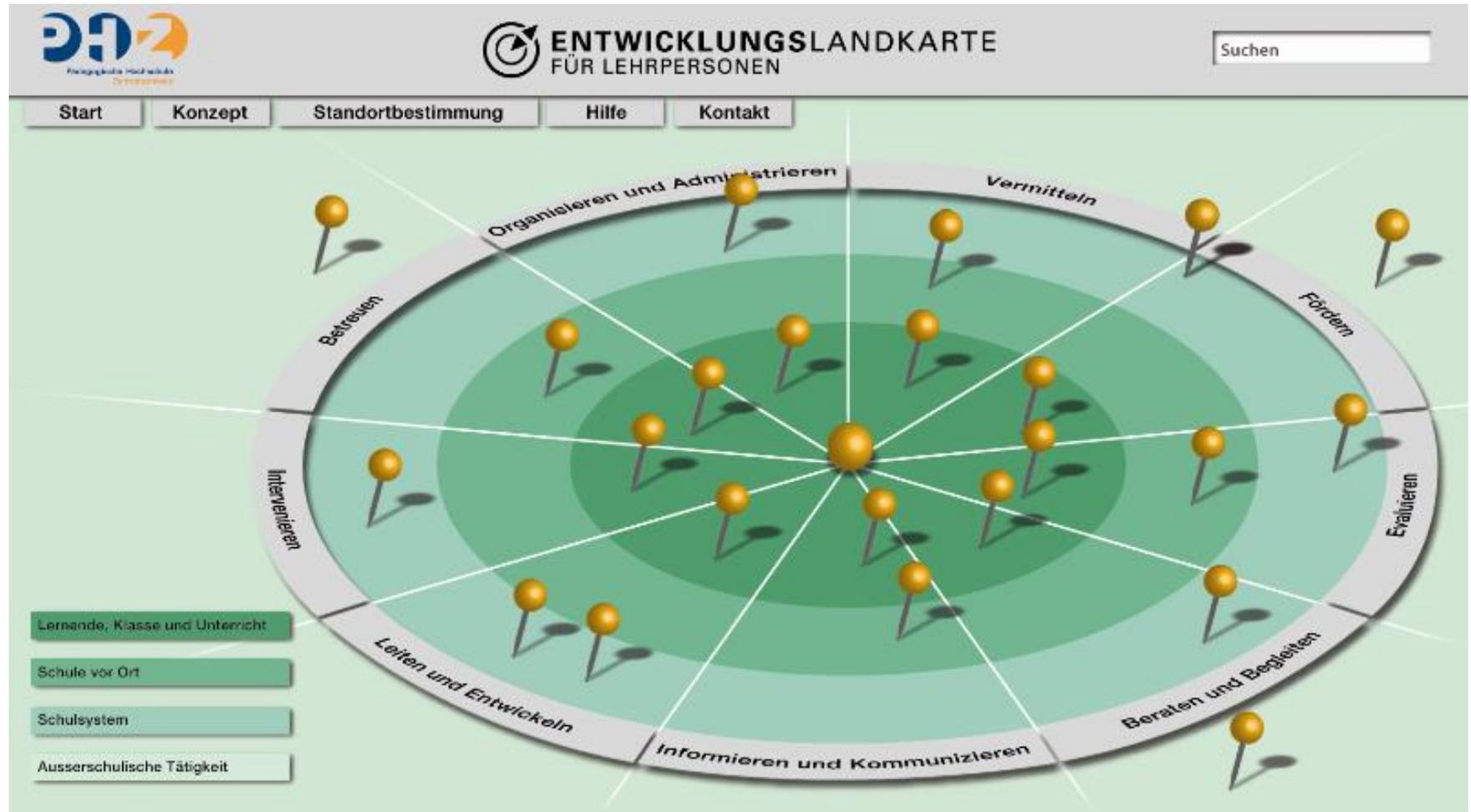
Struktur

Ein «Lehrberuf mit Perspektiven» braucht ein **ausdifferenziertes Berufsfeld**.



1. Funktionen bezeichnen
2. Sie zueinander in Beziehung setzen.
3. Anforderungsprofile und Berufsauftrag (neu) beschreiben.
4. Im «Betriebskonzept» Schule festhalten.
5. Laufbahnen und Qualifikationswege konzipieren.

Wo wir ansetzen sollten Struktur – als Hinweis I



www.teacher-map.ch

Wo wir ansetzen sollten

Struktur – als Hinweis II

Abächerli, André & Leutwyler, Bruno (2018). Kriterien zur Funktionsdifferenzierung in Schulen: Postulate und Kandidaten. *Beiträge zur Lehrerinnen- und Lehrerbildung*, 36 (1), 82-102.

www.teacher-map.ch

Wo wir ansetzen sollten

Kultur

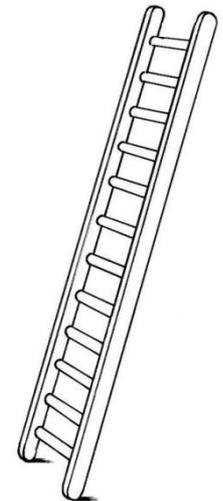
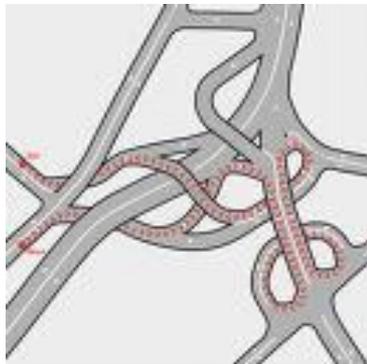
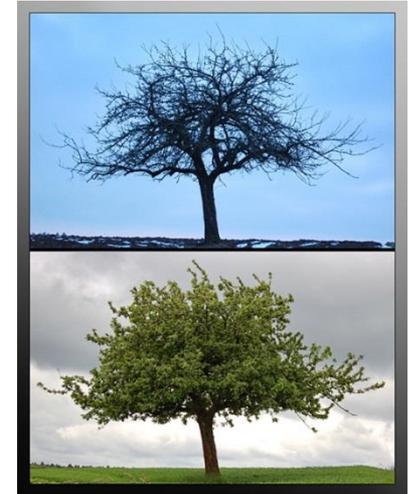
Ein «Lehrberuf mit Perspektiven» braucht eine «**Schulkultur**», die...

- Unterschiede zwischen den Kompetenzprofilen von Lehrpersonen zulässt,
- Unterschiede von Lehrpersonen als Chance für das Lernen voneinander versteht, und
- die Vielfalt im Sinne einer «guten Schule» orchestrieren kann.



Wo wir ansetzen sollten

Kultur – Hinweis: An «Bildern» arbeiten



Wo wir ansetzen sollten

Praktiken - Personalentwicklungskonzepte

Wir brauchen Personalentwicklungskonzepte, die...

- a) früh in der Laufbahn einer Lehrperson ansetzen,
- b) vielfältige Vorstellungen von «Laufbahnen» berücksichtigen,
- c) Differenzierungen als Ziele klar erkennbar machen, und
- d) diese in Beziehung zu einem wirkungsvollen Teamportfolio setzen.

Wo wir ansetzen sollten

Praktiken - Personalentwicklungsinstrumente

Standort- und Zielvereinbarungsgespräche:

- Anleitungen für die Gesprächsführung
- Zielvereinbarungen

 Handreichung PHZ / Böckelmann & Mäder (2007) / Strittmatter & Ender (2010)

Ressourcen- und kompetenzorientierte Weiterentwicklung anleiten:

- Webbasierte Diagnoseinstrumente
- Portfolioarbeit: Einzelne Lehrperson / Teams / Schule

 Handreichung PHZ / Entwicklungslandkarte

Langfristige und nachhaltige Weiterbildungsplanung:

- Weiterbildungsberatung: persönlich / online
- Weiterbildungsvereinbarungen

 Handreichung PHZ / Entwicklungslandkarte / Angebote der PH und Fachstellen

Wo wir ansetzen sollten Praktiken – ein Hinweis

C

2.23

Personalentwicklung

Führung und Personalmanagement

Entwicklungsperspektiven für Lehrpersonen

Empirische Befunde und praktische Anregungen für die Personal- und Organisationsentwicklung in Schulen



Prof. Dr. Silvio Herzog

Leiter Weiterbildung und Zusatzausbildungen der
PH Zentralschweiz in Luzern
silvio.herzog@phz.ch



Prof. Dr. Bruno Leutwyler

Co-Leiter Institut für internationale
Zusammenarbeit in Bildungsfragen
der PH Zentralschweiz in Zug
bruno.leutwyler@phz.ch

Seite

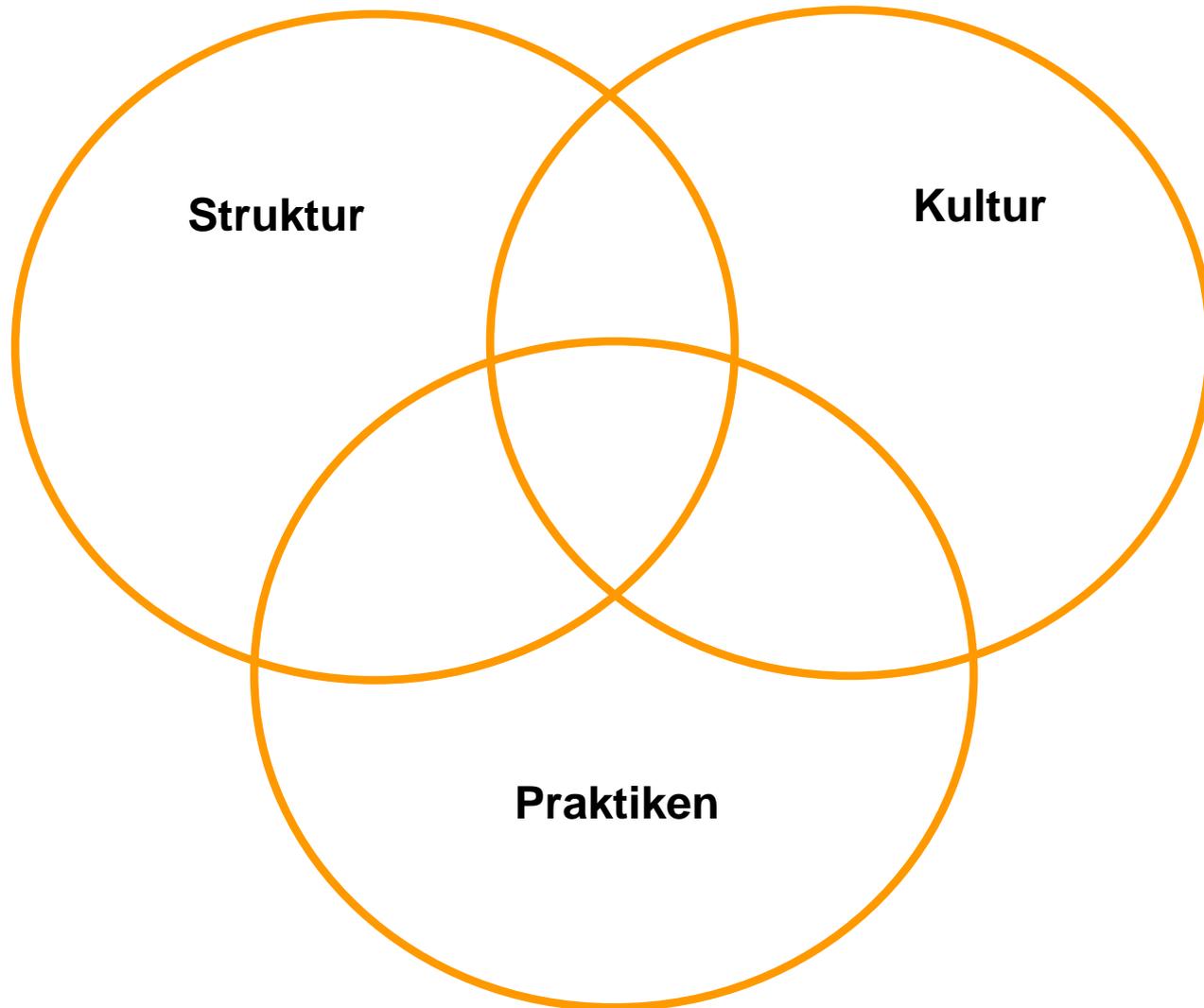
2

perspektiven aus Sicht der

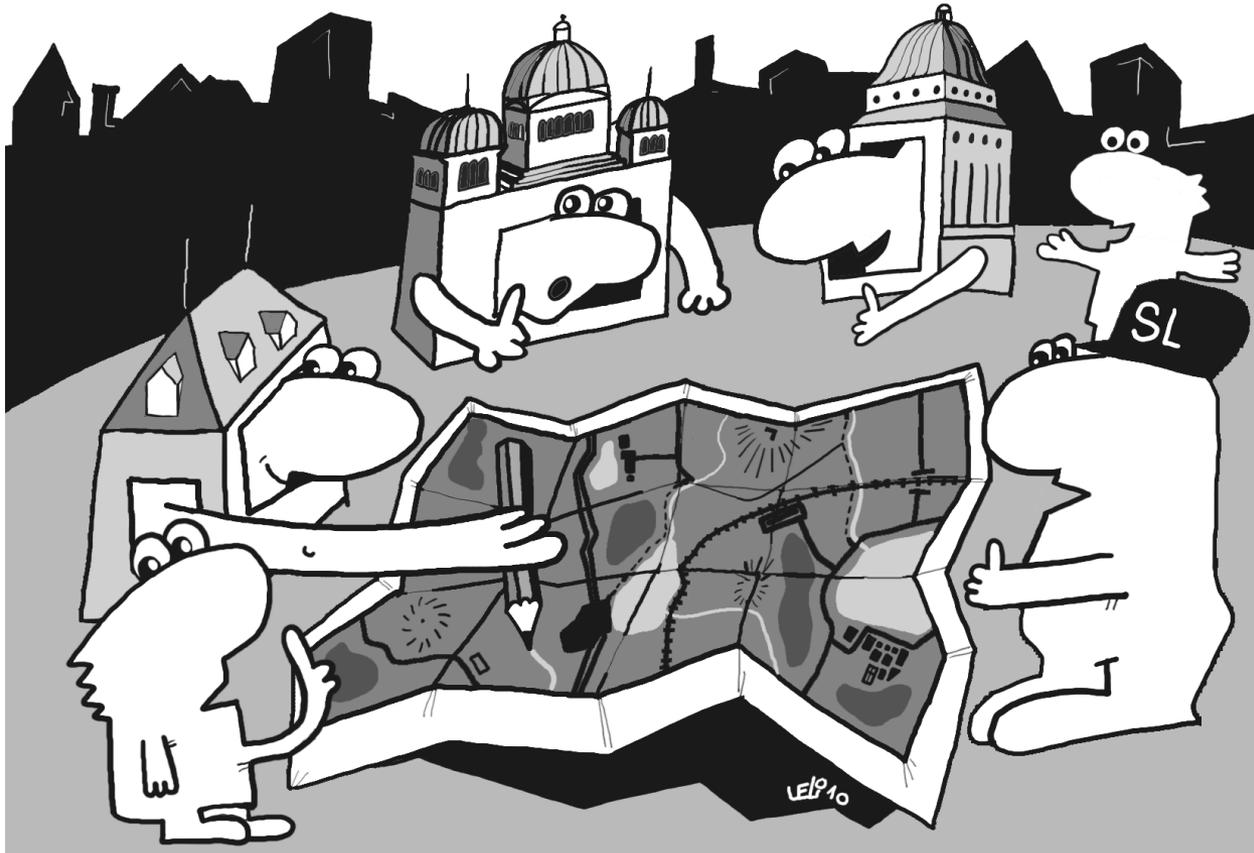
2

Wo wir ansetzen sollten

Nochmals: Überall!



«Die Zukunft, die wir wollen, muss erfunden werden, sonst bekommen wir eine, die wir nicht wollen.» (Joseph Beuys)



silvio.herzog@phsz.ch

Literatur I

Abächerli, André & Leutwyler, Bruno (2018). Kriterien zur Funktionsdifferenzierung in Schulen: Postulate und Kandidaten. *Beiträge zur Lehrerinnen- und Lehrerbildung*, 36 (1), 82-102.

Bauer, C.E., Troesch, L.M., & Aksoy, D. (2017). *Über Umwege zum Lehrberuf. Berufliche Entwicklungen und Berufsverbleib von Lehrpersonen auf dem zweiten Bildungsweg*. Bern: hep Verlag.

BfS, Bundesamt für Statistik (2014). *Mobilität der Lehrkräfte der obligatorischen Schule 2014*. Neuchâtel: Bundesamt für Statistik.

Brühwiler, Ch. (2001). Die Bedeutung von Motivation in der Lehrerinnen- und Lehrerausbildung. In F. Oser & J. Oelkers (Hrsg.), *Die Wirksamkeit der Lehrerbildungssysteme. Von der Allrounderbildung zur Ausbildung professioneller Standards* (S. 343-397). Chur: Rüegger.

Bürgisser, M. (2000). *Kündigungsgründe und Berufszufriedenheit von Aargauer Lehrpersonen. Ergebnisse einer Vertiefungsstudie zu den Erhebungen 1994 – 1998 im Auftrag des Erziehungsdepartementes des Kantons Aargau, Abteilung Lehrer/innen- und Erwachsenenbildung (Schlussbericht)*. Bremgarten: Institut für Sozialforschung, Analyse und Beratung ISAB.

Cochran-Smith, M., McQuillan, P., Mitchell, K., & Gleeson, A. M. (2012) A longitudinal study of teaching practice and early career decisions: A cautionary tale. *American Educational Research Journal* 49(5), 844 – 880.

Denzler, S. & Wolter, S. (2009). Laufbahnentscheide im Lehrberuf aus bildungsökonomischer Sicht. *Lehrerprofessionalität* (S. 641 – 651). Zürich: Institut für Strategie und Unternehmensökonomik. Zugriff am 27.10.2014. Verfügbar unter: http://repec.business.uzh.ch/RePEc/iso/leadinghouse/0041_lhwpaper.pdf

Denzler, S. & Wolter, S. (2008). *Unsere zukünftigen Lehrerinnen und Lehrer - Institutionelle Faktoren bei der Wahl eines Studiums an einer Pädagogischen Hochschule*. Diskussionspapier. Zürich: Institut für Strategie und Unternehmensökonomik. Zugriff am 27.10.2014. Verfügbar unter: http://repec.business.uzh.ch/RePEc/iso/leadinghouse/0012_lhwpaper.pdf

EDK, Schweizerische Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren (2008). *Lehrberuf. Analyse der Veränderungen und Folgerungen für die Zukunft*. EDK-Bericht 27A. Bern: EDK.

Literatur II

Herzog, S. (2007). *Beanspruchung und Bewältigung im Lehrerberuf. Eine salutogenetische und biografische Untersuchung im Kontext unterschiedlicher Karriereverläufe*. Münster: Waxmann.

Herzog, S. & Leutwyler, B. (2011). Entwicklungsperspektiven für Lehrpersonen. Empirische Befunde und praktische Anregungen für die Personal- und Organisationsentwicklung in Schulen. In H. Buchen, L. Horster & H.-G. Rolff (Hrsg.), *Handbuch Schulleitung und Schulentwicklung (Nr. 53, S. C2.23, 1-16)*. Stuttgart: Raabe.

Herzog, S., & Leutwyler, B. (Eds.). (2010). *Entwicklungslandkarte für Lehrpersonen. Notwendigkeit, Konzept und Implikationen eines biografisch orientierten Personalentwicklungsinstruments*. Bern: Haupt.

Herzog, W., Herzog, S., Brunner, A., & Müller, H. P. (2007). *Einmal Lehrer, immer Lehrer? Eine vergleichende Untersuchung der Berufskarrieren von (ehemaligen) Primarlehrpersonen*. Bern: Haupt Verlag.

Ingersoll, R. M., & May, H. (2012). The magnitude, destinations, and determinants of mathematics and science teacher turnover. *Educational Evaluation and Policy Analysis, 34*(4), 435–464.

Ingrisani, D. (2014). *Die „neuen“ Lehrerinnen und Lehrer: eine Befragung der ersten Jahrgänge der neuen Vorschul- und Primarlehrerinnen- und -lehrausbildung der deutschen Schweiz*. Bern: Haupt.

Keller-Schneider, M. (2010). *Kündigungsmotive von Lehrpersonen. Berufseinsteigende und berufserfahrene, kündigende und nicht-kündigende Lehrpersonen im Vergleich*. Zürich: Pädagogische Hochschule.

Landert, Ch. (2014). *Die Berufszufriedenheit der Deutschschweizer Lehrerinnen und Lehrer. Bericht zur vierten Studie des Dachverbandes Lehrerinnen und Lehrer Schweiz (LCH)*. Zürich: Landert Brägger Partner. Zugriff am 30.8.2015.

Verfügbar unter:

http://www.lch.ch/fileadmin/files/documents/Medienmitteilungen/141209_MK_Berufszufriedenheitsstudie_Berufsauftrag/141209_05_Studie_Charles_Landert_zur_Berufszufriedenheit.pdf

Leutwyler, B. & Sieber, P. (2006). Der Lehrerberuf im Wandel? – Über Grenzen von Leadership. *Schweizerische Zeitschrift für Bildungswissenschaften, 28* (S), 61-80.

Rinke, C. R. (2014). *Why half of teachers leave the classroom. Understanding recruitment and retention in today's schools*. Lanham: Rowman & Littlefield Education.

Literatur III

Rothland, M. (2014). Warum entscheiden sich Studierende für den Lehrberuf? Berufswahlmotive und berufsbezogene Überzeugungen von Lehramtsstudierenden. In E. Terhart, H. Bennewitz, & M. Rothland (Hrsg.), *Handbuch der Forschung zum Lehrerberuf* (2. Aufl., S. 349-385). Münster: Waxmann.

Sandmeier, A., Gubler, M., & Herzog, S. (2018). Berufliche Mobilität von Lehrpersonen – Ein strukturierter Überblick über das Forschungsfeld. *Journal For Educational Research Online / Journal für Bildungsforschung Online*, 10(2), 54-73. Abgerufen am September 6, 2018 von <http://www.j-e-r-o.com/index.php/jero/article/view/844/358>

Vandenbergh, V. (2000). Leaving teaching in the French-speaking Community of Belgium: A duration analysis. *Education economics*, 8 (3), 221–239.