

Bianca Schmidt (E-Mail: bian.schmidt@web.de) zur Sitzung am 11. Nov. 05

Konzeptentwurf- Gruppe „Lehrerpersönlichkeit“

Thematik: Empathie und Hilfe zur Selbsthilfe als Konzept

Unterstützung – als Mensch geachtet werden, leistungsfähig bleiben

Inhaltsverzeichnis

Anforderungsprofil an einen Lehrer	Seite 2
Grundlegende Vorgehensweise in jeder Aus- und Weiterbildungsphase zur Ausbildung des Anforderungsprofil	Seite 2
Kompetenzschwerpunkte	Seite 3
Kerngedanken zu den einzelnen Ausbildungsabschnitten – Jede Ausbildungszeit braucht ihren Schwerpunkt	Seite 3
Vor Studienbeginn	Seite 3
Im Studium	Seite 3
Im Referendariat	Seite 4
Als Junglehrer	Seite 4
Biographie einer Dienstzeit	Seite 5
Erläuterungen und Veränderungen in den einzelnen Ausbildungsabschnitten	Seite 5
Studium	Seite 5
Referendariat	Seite 5
Junglehrer	Seite 10

Konzeptentwurf- Gruppe „Lehrerpersönlichkeit“

Thematik: **Empathie und Hilfe zur Selbsthilfe als Konzept**

Unterstützung – als Mensch geachtet werden, leistungsfähig bleiben

Grundlage der Überlegungen ist die Vorstellung, dass alle Menschen entwicklungs- und bildungsfähig sind. Dies ist Grundlage aller Erziehung. Dies gilt für Schüler und Lehrer gleichermaßen. Der Charakter des Einzelnen, als Kern der Individualität, ist unantastbar. Es gilt Identität zu wahren. Angestrebt wird Professionalität in allen beruflichen Bereichen, das Privatleben, d.h. private Bereiche der Persönlichkeit bleiben davon unberührt. Der Kern einer Persönlichkeit darf dabei nicht „getrimmt“ werden, so lange der Einzelne die Rechte anderer nicht verletzt bzw. solche des Sittengesetzes (**BV Artikel 2(1), GG Artikel 1(1), Artikel 2(1)**). Beurteilt werden soll nicht die Persönlichkeit, sondern das professionelle Verhalten im Dienst. Wobei hiervon die öffentliche Wirkung des Beamten bzw. des Lehrers von seinem Privatleben (innerhalb der rechtlichen Grenzen) abzugrenzen sind. Deshalb darf auch keine zu enge Vorauswahl zu Studienbeginn unter den Bewerbern selektieren, vielmehr ist ein Studien und Referendariats begleitender Auswahlprozess erforderlich (**GG Artikel 94(2), Artikel 132**). Kriterienkatalog der Anforderungen an das Auftreten eines Bürgers (BV, GG) = verbindliche Anforderungen an Lehrer :

1. Achtung vor der Würde des Menschen
2. Ehrfurcht vor Gott und Achtung religiöser Überzeugungen
3. Freie Entfaltung seiner Persönlichkeit (Lehrer und Schüler)
4. Aufgeschlossenheit für alles Wahre, Gute und Schöne
5. Herz und Charakter bilden
6. Selbstbeherrschung, Hilfsbereitschaft
7. Verantwortungsgefühl, Verantwortungsfreudigkeit
8. Verantwortungsbewusstsein für Natur und Umwelt und Menschen und Gesellschaft
9. Anlagen, Neigungen, Befähigungen
10. Eignung, gleichberechtigter Zugang
11. Fachliche Leistung: Wissen und Können vermitteln

Wie können diese Punkte zu welchem Zeitpunkt erlernt, eingeübt werden?

Schule soll den Geist der Demokratie vermitteln, die Beteiligung daran nahe bringen. Schule schafft Zukunft, potenziert Potenzial. Bildung und Ausbildung bedeuten fortwährend beidseitige Lernprozesse für Lehrer und Schüler.

Ziel ist es nicht einen standardisierten Schablonenlehrer zu formen. Er muss das Vorbild einer eigenständigen, demokratisch gesinnten und kompetenten Persönlichkeit leben können. Der Student des Lehramtes, der Referendar und der Junglehrer sollen ihre persönlichen Fähigkeiten abhängig vom individuellen Entwicklungsstand und Erfahrungswerten entdecken, entwickeln und ausbilden. Im Sinne Maria Montessoris:“ Hilf mir, es selbst zu tun“, muss der zukünftige Lehrer stets selbst sein Tun und Wirken einschätzen und unterstützen lernen. Es gilt an unterschiedlichen Stellen, d.h. Zeiten der Ausbildung, aktuelle Verhaltenstendenzen, Fähigkeiten und Kenntnisse des auszubildenden Lehrers in den Bereichen der Kommunikation, des gesellschaftlichen Auftretens, sowie des Verhaltens- und Organisationsmanagements abzufragen. Im Bereich des Fachwissens geschieht dies bereits, unterstützt durch Tutoren, Paukkurse und Mentoring. Wie kann dies kostengünstig unter Nutzung von Synergien erfolgen, **nah und individuell am Studenten, Referendar und Junglehrer?**

Vorgehensweise in jeder Aus- und Weiterbildungsphase

1. Test, Bestandsaufnahme:

- Grundbausteine :

Management	(Projekte, Konflikte, Kommunikation)
Öffentlichkeitsstrategien	(Aktivieren, pflegen, ausbauen)
Evaluation	(Selbstevaluation, externe/interne E.)

- **Analysefähigkeit :**
 - Situationen (Schüler, Kollegium, Schulleitung)**
 - Projekte (Unterricht, Schulleben)**
 - Strukturen (Schulleben, Verwaltung, Entscheidungsprozesse)**
2. Der Ist-Zustand des Auszubildenden in den, in (1) aufgeführten, Bereichen wird festgehalten.
 3. Sein Potential (Stärken und Schwächen) in den einzelnen Bereichen wird ermittelt.
 4. Es erfolgt die schriftliche Festlegung der Kompetenzniveaus und Zeitpläne, bis wann der Auszubildende ein bestimmtes Niveau erreicht haben muss.
 5. Individuelle Angebote und Unterstützung beim Ausbau bisheriger Fähigkeiten und beim Aufbau fehlender Fähigkeiten schließen sich an.
 6. Die Arbeit an den eigenen Schwachstellen wird durch einen konkreten Ansprechpartner außerhalb des Bewertungs-/ Benotungssystems eingefordert.
 7. Bei Nichterreicherung des Grundniveaus trotz Verbesserungsbemühungen des Einzelnen hilft eine individuelle Beratung andere Berufs- und Studienmöglichkeiten zu wählen.

Kompetenzschwerpunkte

Kommunikative Kompetenz

- Fachlich
- Sozial, Empathie
- Gestik, Mimik
- Schriftlich, mündlich
- Juristisch

Organisatorische Kompetenz

- Jura
- Projektmanagement
- Evaluation als Mittel der Selbstständigkeit
- Umgang mit Verwaltungsstrukturen
- Öffentlichkeitsstrategien: Aktivierung der Eltern, Schüler, Kollegen, Verwaltung, externer Partner

Soziale, gesellschaftliche Kompetenz

- Praktischer Umgang mit menschlichen und gesellschaftlichen Konfliktbereichen
- Strukturanalysen
- Informationen
- Kontakte knüpfen und pflegen

Kerngedanken zu den einzelnen Ausbildungsphasen - Jede Ausbildungsphase braucht ihren Schwerpunkt

Vor Studienbeginn

Ich will Lehrer werden

Soziale und gesellschaftliche Aktivität im Vorfeld

in Kirchengemeinden, Sportverbänden, sozialen Programmen der Jugendhilfe...

Im Studium

Was heißt Lehrersein für mich, für den Staat/ die Gesellschaft

- **Theoretische Kompetenzen in den Fächern** (incl. Didaktik)
- **Jura:** Basiswissen Beamtenrecht, Staat (Sozialwesen, Verwaltungsstrukturen)
- **Rhetorik** (Stimmschulung, Strukturierung von Reden...)
- **Schauspieltraining** (Auftreten, Gestik, Mimik...)

Begleiter/ Ansprechpartner darf nicht Beurteiler sein; eigene „Stelle“

Belastungstests bei anhaltenden Schwierigkeiten in den Praktika

Assessmentcentermethode zur Eignungsüberprüfung in schwierigen Fällen, Erprobung läuft bereits an Uni Zürich

Im Referendariat

Unabhängigkeit nicht Abhängigkeit

- **praxisorientierte Seminarblöcke** statt zusätzlicher Pädagogik- / Psychologiestunden, an Wochenenden, in den Ferien... betreut von externen Experten (Uni, Wirtschaft...)
- **Projekt- und Zeitmanagement**; anhand eines eigenen Projektes im Zweigschuljahr anwenden und für das eigene Arbeiten modifizieren; Vermittlung durch die Wirtschaft (Uni oder Betrieb)
- **Konfliktprävention und –management** (auch Themengebiete Gewalt, Mobbing) z.B. Schulung in Zusammenarbeit mit Telefonseelsorge... der telefonische Kontakt mit Eltern nimmt zu; Unterrichtsaufzeichnung durch Referendar und individuelle Besprechung mit Psychologen
- **Selbst- Evaluationskompetenz der Auszubildenden**, statt Abhängigkeiten von langwieriger externer Ermittlung der Arbeitsergebnisse /– ziele; Kontrolle der eigenen Effizienz in der Stoffvermittlung im Vergleich mit der Ansicht des Seminarlehrers, sich selbst verbessern lernen als Ziel der Beratung durch den Seminarlehrer
- **Stimmschulung in Belastungssituationen**, z.B. Unterrichtsaufzeichnungen durch Referendar und Besprechung mit Logopäden

Begleiter/ Ansprechpartner darf nicht Beurteiler sein; eigene „Stelle“

Referenten zur Verfügung gestellt von Wirtschaftspartnern, oder Initiativen, Logopäden, Doktoranten, Psychologen für thematische Workshops.

In den Ferien gemeinsame Kurse von Referendaren oder Studenten an der Uni (Pauk-/ Übungskurse).

Zeitlich versetzte, spätere Prüfungen zu den Workshops in nachgestellten/ realen Situationen.

Als Junglehrer

(= bis 3./4. Dienstjahr nach Übernahme)

Möglichkeiten und Zwänge im Ausgleich durch Persönlichkeit, Krafthaushalt und Lebensbiographie

- Bestehendes soziales Miteinander (Eltern, Lehrer, Schüler, „Altschüler“) und Strukturen einer Schule/ Gemeinde/ Stadt in Bezug auf das Schulleben erfassen, aufbauen, pflegen und erweitern lernen (z.B. im Bereich der Kooperationen, Praktika...)
- Finanzen managen: Sponsoren...
- Verwaltung beherrschen
- Jura für die Sicherheit im Dienst: Verträge, Versicherungen...

Befragung neuer Kollegen bezüglich der Eigenheiten der vorherigen Schulen (Kollegium, Fach, Schule) nach einem Monat Dienst an der neuen Schule durch Fachbetreuung, Schulleitung, Personalrat.

Handlungs- und Organisationskonzepte für Schüler-, Eltern- und Lehrergruppen zum erarbeiten u. lösen gemeinsamer Aufgaben.

Kooperationen mit sozialen Einrichtungen vor Ort, Wirtschaft, Fördervereinen, Eltern ...eingehen zur Entlastung des Lehrpersonals in nicht unmittelbaren Unterrichtsbereichen (Konzentration der Kräfte der Lehrpersonals auf die Wissensvermittlung, bzw. deren Qualität) und Einbeziehung aller gesellschaftlichen Gruppen, um das Gefühl der gegenseitigen Verantwortung und Möglichkeiten der Mitwirkung zu fördern.

Schulinterne Lehrerfortbildung für Junglehrer-Probleme; Hilfesuche als normal und wünschenswert anerkennen, da sie helfen die eigene Leistung und das Arbeitsklima zu verbessern, also die Leistungsfähigkeit erhöhen.

Mentoring/ Tutoring innerhalb eines Kollegiums für Neulinge, vielleicht sogar gerade fachfremd (Stärkung der Vernetzung innerhalb des Kollegiums)

In den Ferien mit Referendaren oder Studenten gemeinsame Fort-, Weiterbildungs-, und Auffrischkursen an der Uni, in anderen Fortbildungs- und Bildungseinrichtungen (vbw, Banken...), um von den gegenseitigen Erfahrungen und durch einen gemeinsamen

Wissenspool zu profitieren.

Zusätzlicher Arbeitskräfteeinsatz der Lehrer für die Schule muss angemessen gewürdigt und in Frage der Fortbildungsbewilligung bzw. hinsichtlich gewünschter Stellenbewerbungen berücksichtigt werden.

Biographie einer Dienstzeit

Das Verständnis der neu aufgefächerten Aufgabenfelder eines Lehrers muss auch zu einer Flexibilisierung des Berufsbildes führen. Es stellt sich die Frage, ob alle Aufgabenbereiche gleichzeitig bearbeitet werden müssen durch eine Lehrkraft. Oder ob im Sinne der Arbeitseffektivität nicht eine gestaffelte Zuwendung zu den Aufgabenbereichen sinnvoller wäre. Das würde dazu beitragen, Zuständigkeiten unter den Lehrern transparenter und „gerechter“ zu verteilen und so die vorzeitige unnötige Überlastung besonders engagierter Lehrkräfte vermeiden helfen, da nicht mehr einer für alles, sondern nur mehr einer für bestimmtes sich zuständig wüsste. Voraussetzung dafür wäre eine Zeitplanung der Berufsbiographie. Eine dahingehende Beratung aller Lehrkräfte (im Sinne einer neu verstandenen Personalführung, Mitarbeitergespräch) wäre notwendig. Dieses Konzept würde neue Möglichkeiten der Würdigung von Leistung bzw. Leistungsbereitschaft des einzelnen Lehrers eröffnen.

- aktive/ passive Phasen: Leistungszeiten/ Bildungs- und Weiterentwicklungszeiten
- Bewusste Dienstzeitplanung- Funktionswandel, unterschiedliche Arbeitsbereiche: Unterricht, Organisation, Management
- Spezielle Module der Ausbildungsphasen öffnen für eine spätere Reaktivierung von Erlerntem, bzw. spätere Nachqualifizierung von (jung)Lehrern fachintern/ - übergreifend

Erläuterungen und Veränderungen in den einzelnen Ausbildungsabschnitten

Studium

An der **Uni** steht die Entwicklung von **theoretisch abstrakten Denkstrukturen** (Lernforschung, Fachwissenaneignung), **die Ausbildung von Strukturen und Wertfragen im Umgang der Menschen miteinander** (Psychologie, Pädagogik, Soziologie) im Mittelpunkt. Die Studenten müssen ihr zukünftiges Berufsfeld in Theorie und Praxis erleben und sich seiner Leistungsanforderungen bewusst sein. Fachliche Sicherheit bietet eine Basis für die Lehrerkompetenz. Sie ist Grundvoraussetzung, um sich in der Referendariatsphase auf die Schulung des Unterrichtsverlaufes, die individuelle Schülerbetreuung und das Verstehen und Mitwirken im Schulleben konzentrieren zu können. Fragen des Auftretens, der Körpersprache und der Stimmbildung müssen ebenfalls bereits im Studium geklärt werden, nicht erst im Referendariat stattfinden. So werden im Referendariat Kraftkapazitäten frei für die Schülerbeobachtung und eine individuelle Schülerförderung. Es gilt die im Studium erworbenen moralischen Maßstäbe auf die individuelle schulische Situation anzuwenden und lebensnah umzusetzen zu können. Studenten, deren Eignung trotz Hilfestellungen zweifelhaft erscheint, müssen sich einem Assessmentcenterverfahren hinsichtlich der beruflichen Eignung unterziehen und bei nicht Bestehen eine Beratung auf einen Studienwechsel hin erhalten und ihren Berufswunsch ändern.

Referendariat

Das Referendariat beginnt mit einem **Test, einer Potential- und Fähigkeitsanalyse** (gemäß Konzeption Seite 2). Dieser Test hilft Referendar und Seminarlehrer festzuhalten, welche Fertigkeiten, jenseits des fachlichen Wissens, an der Uni bereits verinnerlicht wurden. An erkannten Schwachstellen kann dann mit darauf abgestimmte Trainings- und

Lernprogramme (z.B. zum Selbststudium empfohlene Begleitlektüre, CD-Rom zur Fragetechnik etc...) individuell und daher effektiv gearbeitet werden. Im Fortgang der Ausbildung sollten Unterstützungsangebote stets neu modifiziert und Fortschritte festgehalten werden. Am Ende des Referendariats wird eine neue Bestandaufnahme erstellt, die den Fortbildungsbedarf der ersten Dienstjahre mitprägen wird.

Die einzelnen **Stoffblöcke des Seminars müssten in Lerneinheiten (benotungsrelevant, abgeprüft in Tests bzw. Testsituationen) und Unterstützungseinheiten (nicht benotungsrelevant) unterschieden werden.**

Ein **sinnvoller und effektiver Umgang mit der Zeit** der Referendare könnte Kräfte da freisetzen, wo sie der Einzelne braucht. Welche Seminarinhalte kann sich der Referendar (z.B. Dillingerhefte zur Psychologie und Pädagogik) im Selbststudium erarbeiten? Für welche Teile der Ausbildung sind Praxisworkshops am Block (z.B. Konfliktmanagement) oder bei Bedarf (Unterrichtsbesuche in „schwierigen“ Klassen durch Pädagogiklehrer) sinnvoll? Welche Bereiche sind über Fernstudium an der virtuellen Hochschule Bayerns abzuleisten (Beobachtungskurse...)? Gemäß der Lerntheorie des Prof. Spitzer, sollten die Lerneinheiten zeitlich versetzt und gemäß den Anforderungen der Lehrtätigkeit in praxisnahen Übungen, oder Situationen abgeprüft werden.

Die **erste Lehrprobe** sollte die Abfolge dreier Schulstunden (Doppelstunden zählen dabei als eine, weil zusammenhängende, Stunde) umfassen. Das Augenmerk der Bewerter muss verstärkt auf dem Anschluss der Einheiten aneinander und der Analyse bzw. dem Eingehen auf die individuelle Schülerleistung/-entwicklung liegen.

Außerdem sollte das Bemühen des Referendars um den Schüler, das Wahrnehmen und Umgehen mit den Klassen über einen längeren Zeitraum (1-2 Monate) in einem **Beobachtungsbogen** festgehalten werden. Dabei geht es um den Ausbau der Sensibilität, des kompetenten Umgangs mit Situationen und der Flexibilität in der Stoffvermittlung. Der Seminarlehrer füllt dazu einen Beobachtungsbogen mit vorgegebenen Worthülsen (zur Vergleichbarkeit) aus, die ihrerseits Noten entsprechen. Diese „Umrechnungstabellen Wort-Note“ müssen bekannt sein. Dieser Beobachtungsbogen ist dem Referendar nach der Erstellung in Kopie auszuhändigen und mit ihm hinsichtlich intensiver Weiterbildung zur weiteren Verbesserung zu besprechen. Im letzten Ausbildungsabschnitt ist dieser Beobachtungsbogen nach den gleichen Kriterien nochmals auszufüllen. Entscheidend für die Bewertung ist dann die Verbesserung der Leistung im Vergleich der Halbjahre. **Beobachterprofile** (ähnlich dem vom Seminarlehrers auszufüllenden Beobachtungsbogen, etwas vereinfacht) von Unterrichtsabläufen können von jedem Kollegen erstellt werden. Sie dienen nur der Selbsteinschätzung des Referendars und verbleiben bei diesem. Diese Beobachtertätigkeit (gegenseitige Unterrichtsbesuche) sollte als Beteiligung an der Schulentwicklung der beobachtenden, ausgebildeten Lehrkraft anerkannt werden, die dafür ihre Freistunde opfert. Zu Beginn des Referendariats sollten mindestens zwei Unterrichtsbesuche pro Woche, jede zweite Woche mindestens einer vom Seminarlehrer, erfolgen.

Während des ersten Ausbildungsabschnittes könnten die Mitarbeiter, der für die Seminarschule **zuständigen Dienststelle ihr Evaluationsteam und seine Arbeitsweise den Referendaren vorstellen**. Sie könnten in einem kurzen Workshop, in Zusammenarbeit mit dem Seminarlehrer für Psychologie und Pädagogik, die auch später die Referendare dahingehend weiter ausbilden, eine Einführung in ihre Analysetätigkeit geben. Durch einen von der Arbeit der Evaluationsteams abgeleiteten vereinfachten Fragen- und Vorgehenskatalog könnte den Referendaren ein erstes Hilfsmittel zur eigenständigen Evaluation in die Hand geben werden. Evaluation wird so gleich als selbstverständliches Qualitätsinstrumentarium eines selbstverantwortlichen Lehrers und einer stärker selbstverantwortlichen Schulgemeinschaft eingeführt.

Im **Zweigschuleinsatz** könnte verstärkt die **Selbst- und die Schulevaluation** mit virtueller Betreuung (z.B. durch Doktoranten an der Uni...) erprobt und eingeübt werden. Auch die Evaluationsteams des MB könnten in einer Art Mentoring oder Tutoring via Internet einbezogen werden. Stundenplan, Budget, Vertretungen, Verwaltung, dem Unterricht nicht unmittelbar zuzurechnende, aber für spätere Funktionen wichtige Schulbereiche, sollten mit Verständnis betrachtet und Qualitätsmerkmale erkannt werden können. So kann der Junglehrer später sinnvoll an der Schulentwicklung mitarbeiten. Selbst wenn man sich auf die Weiterentwicklung des eigenen Unterrichtes konzentriert, so gelingt dies besser bei Kenntnis aller anderen Faktoren, die ja meist ganz konkret auf den einzelnen Unterricht zurückwirken. Wie sonst könnte der junge Lehrer später seine Fähigkeiten gezielt, ohne unnötigen, weil auf Unkenntnis beruhenden, Kräfteverschleiß, in den Weiterentwicklungsprozess der nächsten Schule einbringen? Gründe ich die dritte Schultheatergruppe, oder könnte ich mir auch vorstellen ein Schulradio zu begründen? Was braucht meine Schule? Welche Universität arbeitet, begleitet als Schwerpunkt-Universität, den für unsere Situation interessanten pädagogischen, psychologischen, oder wirtschaftlichen Fragekreis und unterhält vielleicht einen Chat dazu? Wie gewinne ich Mitarbeiter und Förderer für meine Idee? Was hat sich, ohne allzu viel Aufwand bewährt, kann wiederholt werden.

Diese Analyseergebnisse müssten die **Themenstellung der Seminararbeit** bestimmen. Zentrales Thema sollte die Erstellung und Erprobung von Unterrichts-, oder Schulentwicklungskonzepten sein, die sich auf andere Schulen in modifizierter Form übertragen lassen. Alle Seminararbeiten sollten von der Seminarschule dann **auf** eine spezielle, **nur Lehrern zugängliche Internetseite** gestellt werden. Jeder Referendar hat ein Recht darauf seine vielen Arbeitsstunden anerkannt und geschätzt, d.h. veröffentlicht zu sehen. Wie geht man dabei mit den zu erwartenden Niveauunterschieden bei den abgegebenen Arbeiten um? Wie bei der Rückgabe einer Schulaufgabe macht es Sinn, sich die Korrektur der Seminarlehrer anzuschauen und Fehler nicht nur anzuerkennen, sondern zu überlegen, wie man sie vermeiden könnte. Der Referendar muss gegebenenfalls sein Konzept nach der Korrektur mit Hilfe der Seminarlehrer überarbeiten. So wird auch beim Referendar ein nachhaltiges Lernen gefördert. Die Seminararbeiten würden so zum Gedankenpool, nicht nur eine Arbeitsentlastung für Junglehrer in den ersten Schuljahren und auch allen anderen interessierten Lehrkräften zugänglich. Ihr Arbeitseinsatz ginge nicht klanglos in Schränken verloren, sondern würde eine öffentliche Wertschätzung erfahren. Die Referendare könnten Beispiele möglicher Unterrichtsgestaltung schon zu ihrer Ausbildungszeit einsehen und auf dessen Erfolgsaussichten hin diskutieren. Die Leser der Internetseiten könnten z.B. aufgefordert werden, Sternchen für besonders gelungene und leicht auf die eigene Schul- bzw. Unterrichtssituation modifizierbare Konzepte zu vergeben. Ein Anreiz auch später einmal die Seiten der veröffentlichten Seminararbeiten anzuklicken. Der Junglehrer könnte sich mit der Internetadresse seiner Seminararbeit an einer neuen Schule bewerben, seinen bisherigen Interessensschwerpunkt veranschaulichen.

Im dritten Ausbildungsabschnitt steht die nachhaltige, individuelle Stoffvermittlung im Zentrum und eng damit verknüpft die selbstverständliche **Selbstevaluation des eigenen Arbeitserfolges** am Schüler. Welche Faktoren (beeinflussbare oder unzugängliche) sind dafür verantwortlich? Wie schaut meine persönliche Zielplanung deshalb aus? Erreiche ich selbst gesteckte Ziele im Unterricht, oder neige ich zur Selbstüber- oder unterschätzung? Endziel muss der langfristige Lernerfolg der Schüler sein, nicht nur das gelungene Halten einer einzelnen Stunde. Dabei muss der Lehrer ein gesundes Verhältnis von Arbeitseinsatz und Arbeitserfolg erkennen können, zur Sicherung ihrer eigenen Lebensqualität.

Die **Letzte Lehrprobe** wird vor einem externen Besucher (max.2) aus München, mindestens aus einem anderen Regierungsbezirk, abgelegt. Das Geld dafür ließe sich aus den wegfallenden Lehrprobenanfahrten und Unterrichtsausfall im Zweigschulhalbjahr gegenfinanzieren. So könnte eine übergeordnete Stelle für eine gleiche und gleich bleibende Qualität in der Seminarbildung sorgen. Die Seminarlehrer würden sich stärker mit der

Leistungsentwicklung der Referendare identifizieren, wären mehr Mentor, denn Bewerter. Sie müssten ihre Lehrtätigkeit stärker untereinander abstimmen, da ja auch indirekt ihre Tätigkeit durch die externen Bewerter einer Evaluation unterläge.

Zusätzliche Pauk- oder Übungskurse für Referendare

In den Ferien sollten die Referendare die Möglichkeit erhalten durch Blockkurse freiwillig ihre Defizite auszugleichen. Es könnten von der Seminarschule auf Wunsch der Referendare aber auch Trainingskurse im Schuljahr, an Wochenenden oder Nachmittagen bzw. Abenden organisiert werden, vielleicht in Zusammenarbeit mit der Volkshochschule (gesenkter Teilnehmerbeitrag für Referendare), die oftmals sogar Räumlichkeiten einer Schule nutzt. Fortbildungsort wäre die Seminarschule, oder die Zweigschule falls die Referendare das dort selbst, oder in Gemeinschaft mit den Lehrern vor Ort, organisieren. Die Referendare sollten angehalten werden, selbst die Initiative zu ergreifen, sich selbst auch nach Referenten und Fortbildungsmöglichkeiten zu erkundigen. Kosten für Fahrten und Unterkunft dürfen nicht anfallen. Ein gewisser zumutbarer Selbstkostenpreis (Handwerker zahlen für ihre Meisterprüfungsklassen) wäre vorstellbar. Sponsoren (z.B. vbw) könnten angesprochen werden, um kostengünstige Referenten zur Verfügung zu stellen. Vielleicht ließen sich aber auch Partnerschaften mit Hochschulen, einzelnen Lehrstühlen (Doktoranten, oder Lehrbeauftragten) vereinbaren. Eine andere Möglichkeit wäre die Teilnahme an Kursen der virtuellen Hochschule Bayern – online, wohl der flexibelste und kostengünstigste Weg; Kurse müssten dafür speziell auf die Ferienzeit, oder freie Arbeitsphasen ausgelegt werden. Geklärt werden müsste der kostenlose(?) Zugang der Referendare und Junglehrer (?) zu diesem Fortbildungsprogramm. Die Kurse der virtuellen Hochschule wären damit nicht zwangsläufig auf theoretische Gebiete beschränkt. So gibt es bereits Kursangebote die Beobachtungsfähigkeit zu schulen.

Besonders engagierte Referendare und Junglehrer könnten von ihrem Schulleiter für eine Sommerakademie vorgeschlagen werden, zu der sich der Einzelne nochmals mit einer eigenständigen „Schulidee“ bewerben müsste. Die ausgewählten Einsender würden sich dann im Schutze z.B. einer Stiftung treffen und mit Professoren, Politikern, Ministeriumsvertretern (und erweiterbar auf Schüler- und Elternvertreter) die Umsetzbarkeit ihrer Ideen diskutieren.

Selbstfindung im Schulleben

Die Aufgabenbereiche des Lehrers sind in der Lehrerdienstordnung neu formuliert worden. Die Ausbildung im Referendariat sollte diese Werte ebenfalls widerspiegeln. Wie kann sich ein Junglehrer ins Schulleben einbringen? Die offensichtlichsten Möglichkeiten sind meist längst und langfristig vergeben. Was heißt Beteiligung an der Schulentwicklung für den einzelnen Lehrer? Wo sind seine individuellen Fähigkeiten gefragt? Sieht er sich als Teamarbeiter, oder möchte er eigenständig arbeiten. Die Schule ist zwar eine große Familie, aber auch in einer Familie ist es, wenn die Zeit drängt, von Vorteil, ein Familienmitglied baut den Ikeaschrank zusammen, als dass sich fünf darüber die Köpfe heiß reden. Die Wertschätzung der Einzelarbeit, der innovativen Kraft des Individuums Lehrer, darf nicht zugunsten einer Gruppenarbeit um des Prinzips willen, verloren gehen. Der Lehrer ist mit einem guten Einzelhandelsgeschäft zu vergleichen, er besitzt die Fähigkeit gemäß Marktlage (das heißt Gegebenheiten) Bedürfnisse zu erkennen, selbstständig sich Wissen zur Umsetzung anzueignen, Konzepte daraus zu entwickeln und auf unterschiedlichen Niveaus umzusetzen. Die Kunst des Schulleiters und der Fachbetreuer, ebenso wie der Seminarlehrer, muss es sein, den Referendar für beide Arbeitsweisen auszubilden, als Teammitarbeiter und eigenständiger Konzeptentwickler. Kein gefördertes Einzelkämpfertum, aber auch dem Lehrer muss die Freude am eigenen Suchen, Lernen und Finden erhalten werden. Eine Haltung, die wir Schülern gegenüber aus Motivationsgründen für unverzichtbar halten. Dies hilft Kräfte effektiv einzusetzen. Einen Lehrer, der gern mit Kollegen zusammenarbeitet, in die Einzelkammer seiner Unterrichtsstunde zu sperren, ist genauso Kräfte zehrend und wenig Erfolg versprechend, wie einen Menschen, der gerade eine Phase innerer Einkehr und Stille durchlebt, in Megaprojekte zu pressen. Das Potential der

einzelnen Lehrkräfte besser zu nutzen und in das System Schule ohne Reibungsverluste einzubinden, wird die große Herausforderung und Leistungschance der Zukunft sein. Bekommt jeder Teil mehr Eigenverantwortung und Planungskompetenz muss eine Atmosphäre des Vertrauens zwischen den Teilhabern (Lehrern, Schulleitung, Ministerium und ISB) herrschen. Hilfeleistungen müssen als Angebote und nicht als heimliche Kontrollen bzw. Beurteilungsschwellen erkannt werden. Falls sie diese Funktion haben, sollten alle Beteiligten davon von Anfang an in Kenntnis gesetzt werden. Das heißt Wertigkeiten verschiedenen Engagements müssen wenigstens vor Ort öffentlich bekannt und hierarchisiert sein. Genauso sollten dafür zugeordnete Zeiträume festgelegt bzw. anvisiert werden.

Kennen lernen des Kultusministeriums, des Ministerialbeauftragten

Entscheidend für das Gelingen dieser Neugewichtung eines Miteinanders statt Gegeneinanders wird das Vertrauensverhältnis der jeweiligen Lehrkraft zur Schulleitung, zum Fachbetreuer und zum Ministerium sein. Wie ist dieses Vertrauensverhältnis zu unterstützen?

Gerade in der Referendariatsausbildung bleibt das Ministerium eine Blackbox. Ein allgemeiner Besuchstag für Referendare eines Faches, oder je Regierungsbezirk zum Kennenlernen der zuständigen Bearbeiter. Diese könnten den Referendaren ihren Arbeitsbereich erläutern und sie mit der dortigen Arbeitsweise vertraut machen. Entscheidungswege könnten von den zuständigen Bearbeitern zum beiderseitigen besseren Verständnis veranschaulicht werden. Vielleicht wäre es den Referendaren vermittelbar, wo es Bereiche gibt, da das Ministerium auf ihre Mitgestaltungskraft setzt und wo es naturgegebenermaßen Zwänge gibt, denen sich auch das Ministerium zu beugen hat. Die anonyme Black Box bekäme Gesichter, Hemmschwellen würden abgebaut. Ein Seminaerausflug mit Bayernticket dürfte auch nicht allzu teuer kommen und könnte mit einer Besichtigung des Parlamentes am späten Nachmittag, oder mit einem Besuch beim ISB, etc. verbunden werden.

Zumindest sollten die Referendare in ihrem Seminar die Struktur des Ministeriums erläutert und dessen Arbeitsweise und Entscheidungsfindung ihnen anschaulich erläutert werden, unter Nennung der für die Fächer zuständigen Mitarbeiter des Ministeriums.

Sinnvoll erscheint auch ein Gespräch mit dem jeweiligen Ministerialbeauftragten, um auch hier einen ersten persönlichen Kontakt herzustellen. Das Verständnis für Zuständigkeiten und auch Möglichkeiten der Mitarbeit könnten bei Referendaren und späteren Junglehrern eine Art Zutrauen im Umgang mit ministerialen Dienststellen bringen. Dies böte zusätzlich die Chance die Evaluationsteams, ihre Aufgaben und ihre Vorgehensweise den Besuchern menschlicher zu veranschaulichen und die Referendare dafür zu begeistern bzw. zu gewinnen.

Seminarlehrer

Das Aufgabenbild des Seminarlehrers sollte geschärft werden, so dass auch die Referendare ein **klares Anforderungsbild an diese Funktion** haben.

Der Seminarlehrer muss sein **Image vom Beurteiler zum Mentor** wandeln. So bleibt die Frage, wie kann dies sein, solange er die Noten vergibt? Sollte der Bewerter der Lehrproben von außen kommen? Das würde dann unangekündigte Besuchs- bzw. Benotungstage durch Externe bedeuten. Ein anderes Modell könnte so aussehen, dass die Seminarlehrer die erste Lehrprobe abnehmen, externe Beurteiler die zweite. So müssten auch die Seminarlehrer sich abstimmen, zu welchem Unterrichten sie die Referendare erziehen und können nicht nur ihren eigenen Unterrichtsstil favorisieren. Vorstellbar, um von der Bewertung einer einzelnen Showstunde wegzukommen und das Augenmerk hinfort auf eine gleich bleibend gute Qualität von Unterricht zu richten.

Der Seminarlehrer sollte das **Lehreranforderungsprofil** mit den Referendaren besprechen und gemeinsam mit diesem einen **Leistungsplan** erstellen. Wo liegen meine schwachen Leistungsbereiche, wo meine Leistungsstärken beheimatet? Wie, womit und in welchem Zeitplan kann ich mich wo verbessern, welchen Bereich etwas vernachlässigen? Die letzte Entscheidung über die eigene Arbeits- und Lerngestaltung des Referendars (seines

persönlichen Lernens) unterliegt dessen eigener Verantwortung, der Seminarlehrer hat Beraterstatus.

Gerade in Pädagogik und Psychologie muss die **Unterrichtsart** den praktischen Erfordernissen gezielt und effektiv angepasst werden. Nutzbringend haben sich die Unterrichtskonzepte von Psychologieseminarlehrern erwiesen, die Unterrichtsbesuche beim einzelnen Referendar und eine anschließende persönliche Beratung anboten. Referenten aus der Universität, Wirtschaft (Personalbereich), oder sozialen Einrichtungen könnten als externe Experten in Vorträgen oder Workshops praxisnah ihre Kompetenz als Beitrag zur gesellschaftlichen Zukunft einbringen.

Die Ausbildung im Referendariat zielt im Moment durch das Fachseminarsystem nur auf die Gestaltung des Fachunterrichtes. Themen wie Schulentwicklung, Evaluation etc. sind eigentlich ausgeklammert, oder werden nur sehr oberflächlich gestreift. Ein weiterer Seminarlehrer wie für die Fächer Psychologie oder Pädagogik scheint nicht sinnvoll. Es stellt sich überhaupt die Frage, ob es nicht möglich wäre ein **Lehrerausbildungsteam** einer kleinen Gruppe von Referendaren zu zuordnen. Der einzelne Seminarlehrer könnte so seine Arbeitslast auf mehrere Kollegen verteilen und im Gegenzug mehr Unterricht wieder selbst halten, oder sich intensiver mit dem Lernfortschritt des einzelnen Referendars befassen. Dadurch könnte die Arbeit der einbezogenen Lehrer vielleicht mit je einer Anrechnungsstunde gewürdigt werden.

Müssten dann aber nicht mehr Lehrer eine Seminarlehrerschulung erhalten? Das wäre davon abhängig, wie zukünftig das Aufgabenfeld eines Seminarlehrers definiert würde. Der einzelne mit Seminartätigkeiten beauftragte Lehrer hätte dadurch die Chance seine Kompetenz im Personalführungsbereich unter Beweis zu stellen, bzw. weiter auszubauen. Der **Kontakt** zwischen Seminarlehrer und Referendaren und diesen untereinander kann auch virtuell weiter vereinfacht, oder über größere Distanzen aufrechterhalten werden, z.B. durch teamlearn.de – vom Ministerium bereits unterstützte Internetplattform (Chatrooms, Foren, gemeinsame Datenbanknutzung).

Junglehrer

Die Personalakte

Versteht man die Dienstzeit als Biographie mit unterschiedlichen Schwerpunkten, wie es wohl eher dem Leben und den Entwicklungsphasen eines Menschen entspricht, erhält die Personalakte einen neuen Stellenwert. Sie dient als Gestaltungsmittel zur Selbstreflexion, zum Beispiel beim Mitarbeitergespräch. Was hatte ich geplant, welche Aufgabe sollte ich erfüllen in der Vereinbarung mit der Schulleitung? Warum wurde der vorgegeben Zeitraum nicht eingehalten? Wieso konnte er verkürzt, oder musste er ausgedehnt werden. Wann habe ich Chancen genutzt? Welche Fortbildungen sollte ich nach Möglichkeit besuchen? Die Akte ist nicht im „geheimen Schrank“, sondern Arbeitsmittel der Schulleitung und des Lehrers, um eine Reflektionsebene über die berufliche Entwicklung zu haben und diese nicht unbewusst aus den Augen zu verlieren. Solche Vereinbarungen müssen stets aufs Neue zwischen Lehrer und Schulleitung aushandelbar sein, natürlich stets im Rahmen des Möglichen, denn Umstände können sich ändern. Auf beiden Seiten sollte in den Aufgabengebieten unterschieden werden zwischen Potential, Potentialausbau, - Weiterentwicklung, Schaffung oder Nutzung von Chancen, Erfüllung der Anforderungen und Zielvereinbarungen im kurzfristigen und im langfristigen Bereich. Zur beiderseitigen Achtung und Wertschätzung darf dies nicht nur Instrument der Schulleitung, sondern auch Instrument des Lehrers zum Spiegel der Arbeit und Hilfe durch die Schulleitung sein.

Schwerpunktsetzung in der Arbeitsbiographie – für bestimmte Zeiträume in Absprache mit Schulleitung und Fachbetreuung

Die Lehrerdienstordnung führt nun explizit neue Verantwortungsbereiche (Schulentwicklung, Beteiligung am Schulleben...) auf. Es wäre sinnvoll würde der Schulleiter kurze Zeit (2-3 Wochen) nach dem Dienstantritt einer neuen Lehrkraft nach deren Vorlieben und Wünschen fragen und gleichzeitig die Bedürfnisse der Schule aufzeigen. Vorläufige Schwerpunkte in

den verschiedenen Arbeitsbereichen könnten so gemeinsam festgelegt werden, natürlich mit der Option falls der Junglehrer einen neuen sinnvollen Betätigungskreis für sich findet, der Schule und Schülern, oder Lehrern und Eltern dient und gebraucht wird, sich auch dort erproben zu können. Ein Balanceakt zwischen Vorgesetztem und Untergegebenem und gleichzeitig eine Prüfstellung für das Vertrauen in die Fähigkeiten einer Lehrkraft, zu erkennen, was die Schule voranbringt. Die Lehrkraft muss die eigene Verantwortung dafür annehmen und sich fragen, wie sie sich akzeptabel und für sich selbst erfüllend einbringen kann, auf eine Weise vielleicht, an die bisher noch niemand gedacht hatte. Die Junglehrer sind meist im Referendariat etwas herumgekommen, ein Gespräch nach den Erfahrungen, was ihnen positiv an den vorherigen Schulen auffiel oder als ungünstig erwies- ist eine Erfahrungsquelle, die noch nicht genutzt wird. Im Allgemeinen gilt es stillzuhalten und sich nach der Tradition zu richten. Möglichkeiten zur Weiterentwicklung und des Erfahrungsaustausches bleiben dabei meist ungenutzt. Dieses Gespräch könnten außerdem Schulleiter, auch Fachbetreuer oder Personalrat übernehmen. So wird es für die Referendare auch zusätzlich interessant an ihren Zweigschulen Augen und Ohren offen zu halten, ihre Erfahrungen zur Weiterqualifizierung zu nutzen. In der neuen Schule vermitteln diese Gespräche Interesse und bieten Anlass die Kollegen auf eine persönliche Weise kennen zu lernen. Denn Erfahrungsaustausch zeigt die persönlich als wichtig wahrgenommen Bereiche auf, lässt Schwerpunkte im Leben und Handeln des Anderen auffällig werden. Außerdem stolpert man danach nicht so leicht über Missverständnisse. Eine Praxis, die Zeit kosten wird, aber sicher auch angenehm gestaltet werden kann. Eine Stichpunktliste an Themengebieten wäre für die Strukturierung eines derartigen Gespräches nützlich. Wie viel jemand sagt, ist genauso wichtig oder unwichtig, wie die Tatsache wie er über seine letzte Schule spricht. Wirklich wichtig ist das einander Kennen lernen und der Erfahrungsaustausch. Natürlich geschieht dies meist schon informell, aber oft eher zufällig nach Monaten. Die Fachbetreuer sollten die Erfahrungen der neuen Lehrkräfte untereinander austauschen, gute Erfahrungen sinnvoll zu übertragen suchen. Gleiches gilt für die Schulleitung bzw. den Personalrat.

Das Lob als Würdigung von Leistung

Es genügt nicht, wenn der Schulleiter in seinem Büro Lob ausspricht. Es müssen, sieht man vom begrenzten Faktor Geld einmal ab, andere Formen der Belobigung gesucht werden. Öffentliche Belobigung wie bei Schülerleistungen? Urkunden, Dankesworte bei Schulfeiern? Lob sollte, wie die Tätigkeit des Lehrers, ein gewisses Maß an Öffentlichkeit erreichen. Also Lob in der Presse und vor den Eltern als nächstgelegenes Forum der Öffentlichkeit? Ein schwieriges Thema, da Neid, Missachtung und Ungerechtigkeit dadurch fast natürlich impliziert sind und somit störende Einflüsse im Gesamtkosmos Schule zu befürchten sind. Eine andere mehr verwaltungstechnische Art der Wertschätzung könnten Wunschfonds im Schulalltag zum Ausdruck bringen: Einen Monat keine Aufsicht, aus familiären Gründen die freie Wahl, ob Klassenfahrtbetreuung oder lieber mehr Aufsichten, Ein Praktikumsjahr an der Schule ähnlich dem sozialen Jahr, mit betreuendem Schwerpunkt und in Zusammenarbeit mit sozialen Diensten, könnte Lehrern Unterstützung (hinsichtlich Aufsicht und Organisations- und Verwaltungslast) bei Großgruppenprojekten bieten. Die Gewährung einer solchen „Hilfskraft“ als temporäres Entlastungsangebot wäre auch eine Art Lob bzw. Würdigung bereits erbrachter zusätzlicher Leistung.