



Europäische  
Kommission

## UNTERSTÜTZUNG DER BERUFLICHEN ENTWICKLUNG VON LEHR- UND FÜHRUNGSKRÄFTEN AN SCHULEN – STRATEGISCHE MASSNAHMEN

Ohne Lehr- und Führungskräfte kann die schulische Bildung nicht existieren. Sie sind jeden Tag für die Entwicklung der Lernenden verantwortlich, in deren Interesse sie ihren Beruf ausüben. Die europäischen Schulbildungssysteme sind nicht nur darauf angewiesen, kontinuierlich genügend Stellen mit Lehr- und Führungskräften zu besetzen, sondern sie wollen diese auch halten und fördern. Gleichwohl wird über einen erheblichen Lehrermangel berichtet. Zudem wird die Laufbahnentwicklung in der schulischen Bildung oft noch immer als flach oder eindimensional mit nur geringen oder gar keinen Aufstiegsmöglichkeiten gesehen. Dies stellt für die Schulen und die Bildungssysteme eine enorme Herausforderung dar, denn sie brauchen nicht nur nachhaltige und hochkompetente Berufsprofile, sondern auch leidenschaftliche und zukunftsorientierte Menschen, die diesen Beruf ausüben.

### WELCHE MASSNAHMEN KOMMEN IN BETRACHT?

Unabhängig davon, ob das System zentralisiert ist oder nicht, müssen auf mehreren Ebenen neue politische Initiativen zum beruflichen Fortkommen von Lehrern/Lehrerinnen und Schulleitern/Schulleiterinnen in die Wege geleitet und unterstützt werden:

<b>UNTERSCHIEDLICHE PFADE DER BERUFLICHEN ENTWICKLUNG</b>	<b>Umfassenderes Verständnis für die berufliche Entwicklung von Lehr- und Führungskräften</b> im Sinne der Einbeziehung verschiedener Pfade der beruflichen Entwicklung. Dieser Ansatz setzt eine allgemein geteilte Wertschätzung der Berufe im schulischen Bildungssystem voraus, z. B. innerhalb eines Rahmens zur Förderung einer gemeinsamen Sprachregelung und von klaren Vorgaben für Lehr- und Führungskräfte, die für ein kohärentes Verständnis der verschiedenen Interessenträger über die beruflichen Entwicklungschancen von Lehrkräften sorgen.
<b>BANDBREITE DER BERUFLICHEN ENTWICKLUNGSMÖGLICHKEITEN</b>	<b>Auf nationaler, lokaler oder schulischer Ebene ist zu prüfen, welche Entwicklungsmöglichkeiten für Lehr- und Führungskräfte geschaffen werden können</b> , damit sie in ihrem Beruf arbeiten können und vorankommen. Einige dieser Möglichkeiten basieren auf vor Ort getroffenen Entscheidungen oder auf systemweiten Chancen. Einige dieser Funktionen können vorübergehend übertragen werden, während es sich bei anderen um dauerhaftere Beförderungen handelt.
<b>FÖRDERUNG DER ENTWICKLUNG</b>	<b>Schaffung eines Unterstützungssystems für die fortlaufende berufliche Entwicklung, um Karriereschritte zu ermöglichen.</b> Im Mittelpunkt sollte dabei der pädagogische Aspekt stehen, damit die Betroffenen sowohl Fachleute im Unterrichten werden als auch sich für erfüllende neue Aufgaben am Arbeitsplatz qualifizieren können. Die persönlichen Entwicklungspläne für Lehr- und Führungskräfte sollten effektiv mit Fortbildungschancen verknüpft werden.

EFFEKTIVER DIALOG	<b>Unterstützung eines effektiven Dialogs zwischen Lehr- und Führungskräften.</b> Durch gegenseitige Anerkennung von schulischen Anforderungen einerseits und individuellem Ehrgeiz andererseits werden neue Rollen und Aufgaben für die einzelne Lehrkraft, ihre Kolleginnen und Kollegen und die Führungskräfte klarer ausgestaltet und ermöglicht. Im Rahmen dieses Dialogs kann die Personalplanung die strategische Entwicklungsplanung der Schule ergänzen.
ANERKENNUNG UND BELOHNUNG	<b>Ermittlung von Möglichkeiten der Anerkennung und Belohnung der Entwicklung und des Fortkommens</b> von Lehr- und schulischen Führungskräften in allen verschiedenen Rollen und Pfaden der beruflichen Entwicklung (über das Gehalt oder andere Formen der Anerkennung nicht-finanzieller Art, z. B. durch Zeitausgleich).
SCHULLEITER/-INNEN UND DEREN UNTERSTÜTZUNG VOR ORT	<b>Die Anwerbung, Unterstützung und Förderung von Schulleitern/Schulleiterinnen verdient besondere Aufmerksamkeit.</b> Ferner müssen diejenigen Interessenträger auf lokaler Ebene, die am engsten mit den Schulleitern/Schulleiterinnen zusammenarbeiten, bessere Möglichkeiten zur effektiven Unterstützung der Schulleiter/-innen erhalten.

Die Europäische Kommission haftet nicht für Folgen, die sich aus der Weiterverwendung dieser Veröffentlichung ergeben.

Luxemburg: Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union, 2020

© Europäische Union, 2020

Die Weiterverwendung von Dokumenten der Europäischen Kommission ist durch den Beschluss 2011/833/EU der Kommission vom 12. Dezember 2011 über die Weiterverwendung von Kommissionsdokumenten (ABl. L 330 vom 14.12.2011, S. 39) geregelt.

Sofern nichts anderes angegeben ist, wird dieses Dokument zu den Bedingungen einer Lizenz Creative Commons 4.0 International (CC BY 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>) zur Verfügung gestellt. Dies bedeutet, dass die Weiterverwendung zulässig ist, sofern die Quelle ordnungsgemäß genannt wird und etwaige Änderungen angegeben werden.

PDF ISBN 978-92-76-18519-2 doi: 10.2766/324836 NC-01-20-209-DE-N



Amt für Veröffentlichungen  
der Europäischen Union