

**4100**

*KR-Nr. 115/2001*

**Bericht und Antrag  
des Regierungsrates an den Kantonsrat  
zum Postulat KR-Nr. 115/2001 betreffend  
Massnahmen zur Behebung des Lehrkräftemangels  
und zur Qualitätssicherung auf der Mittelschulstufe**

(vom 3. September 2003)

Der Kantonsrat hat dem Regierungsrat am 17. September 2001 folgendes von den Kantonsräten Dr. Willy Furter, Zürich, und Dr. Charles Spillmann, Ottenbach, am 26. März 2001 eingereichte Postulat zur Berichterstattung und Antragstellung überwiesen:

Der Regierungsrat wird eingeladen, zu prüfen, durch welche Massnahmen dem vorprogrammierten Engpass in der Ausbildung einer genügenden Anzahl von Mittelschullehrern begegnet werden kann. Es ist auch zu prüfen, durch welche Massnahmen die Qualität der ausgebildeten Mittelschullehrerinnen und -lehrer gesichert und wodurch eine Attraktivitätssteigerung des Lehrerberufs erreicht werden kann.

---

Der Regierungsrat erstattet hierzu folgenden Bericht:

**1. Lehrkräftemangel**

Seit der Überweisung des Postulats hat sich der Arbeitsmarkt stark verändert. Der damalige Wirtschaftsaufschwung ist einer anhaltenden Rezession gewichen, deren Ende noch nicht absehbar ist. Die Privatwirtschaft bietet nur noch bedingt höhere Löhne als der Staat, interessante Karrieremöglichkeiten sind seltener, und die Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes ist grösser geworden. Diese Entwicklung hat dazu geführt, dass Absolventinnen und Absolventen von Universitäten und Fachhochschulen immer häufiger eine vergleichsweise sichere

Anstellung im Staats- oder Schuldienst einer Tätigkeit in der Privatwirtschaft vorziehen. Mit gewissen Einschränkungen bei Fächern wie Mathematik, Wirtschaft und Naturwissenschaften finden sich heute ohne Mühe qualifizierte Bewerberinnen und Bewerber für den Lehrberuf an Mittelschulen. Dass die Wirtschaftslage einen bedeutenden Einfluss auf den Lehrkräftemangel hat, ist allerdings keine neue Erkenntnis. Eine gewisse Stabilisierung der Situation versprechen aber längerfristig greifende Massnahmen im Bereich der Qualitätssicherung und der Weiterbildung.

## **2. Qualitätsmanagement**

Das Mittelschulgesetz verpflichtet in § 3 Ziffer 3 (LS 413.21) zu schulinternem Qualitätsmanagement. Dieses wird im Rahmen eines Gesamtkonzepts des Bildungsrates vom September 2000 als Qualitätsmanagement an Volks-, Mittel- und Berufsschulen aufgebaut. Den zum Teil verschiedenen Ansätzen an den einzelnen Mittelschulen hat die Bildungsdirektion durch Entwicklungsleitlinien vom 17. Februar 2003 eine gemeinsame Richtung gegeben. Ausserdem werden den Schulen finanzielle Mittel zur Verfügung gestellt, und es steht ihnen eine kantonale Projektstelle der Abteilung Bildungsentwicklung des Mittelschul- und Berufsbildungsamts beratend und unterstützend zur Seite. Sie plant, koordiniert und begleitet das Vorhaben im Sinne des kantonalen Konzepts und erarbeitet die Grundlagen für eine Generalisierung ab Sommer 2005.

Das schulinterne Qualitätsmanagement erfasst nicht nur die Schule als Ganzes (durch thematische Selbstevaluationen sollen aktuelle Gesichtspunkte der Schulqualität erfasst und verbessert werden), sondern auch die einzelnen Beschäftigten. So verlangen z. B. die erwähnten Entwicklungsleitlinien den Auf- und Ausbau des «systematischen Individualfeedbacks»: Dieses vermittelt der Lehrperson regelmässig individuelle Rückmeldungen zu ihrer Unterrichtstätigkeit von direkt oder indirekt Betroffenen, d. h. von Schülerinnen und Schülern, Arbeitskolleginnen und -kollegen, Eltern sowie weiteren Kreisen. Das System ist auf gezielte Rückmeldungen zur Tätigkeit und deren Wirkung sowie auf Hinweise zur professionellen Entwicklung ausgerichtet. Letztlich geht es darum, die einzelnen Lehrpersonen wo nötig zu stützen und zu fördern. Diese sollen so die eigene Tätigkeit überdenken und auf wirksame Änderungen hin anpassen können. Das alles sorgt für eine verbesserte Integration ins schulische Umfeld und eröffnet neue Gestaltungsmöglichkeiten, wodurch der Lehrberuf an Anziehungskraft gewinnt.

Als Nebeneffekt kommt hinzu, dass die Schulleitung geeignete Lehrpersonen als Qualitätsbeauftragte einsetzen und sie mit Planung, Durchführung und Koordination entsprechender Projekte beauftragen (und in einem gewissen Rahmen dafür entschädigen) kann. Damit entsteht neben der reinen Lehrtätigkeit ein erweitertes Arbeitsfeld, das einen gewissen Ausgleich zu den eingeschränkten Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten im Schuldienst schafft.

In dieselbe Richtung wie das Gesamtkonzept des Bildungsrates zum Qualitätsmanagement an Volks-, Mittel- und Berufsschulen zielt auch das Beurteilungs- und Förderungsgespräch mit der zu qualifizierenden Lehrperson anlässlich der systematischen Leistungsbeurteilung. Beobachtungen zum Unterricht oder im schulischen Umfeld sollen mit der Lehrperson in erster Linie im Sinne von fördernden Anregungen besprochen werden.

Qualitätsfördernd wirkt sich auch der teilautonome Status der Institutionen aus, der die Ausformung eigener Schulkulturen begünstigt und einen besonderen Bezug zur Arbeitsstätte schafft.

### **3. Weiterbildung**

Im Zusammenhang mit der Veränderung des Berufsbildes der Lehrpersonen (neue Aufgaben im Rahmen der Schulentwicklung, des Qualitätsmanagements, der Einführung von neuen und erweiterten Lehr- und Lernformen, der Erneuerung von Lehrplänen usw.) hat die Weiterbildung der Mittelschullehrerinnen und -lehrer einen grösseren Stellenwert erhalten. Im Rahmen einer für das Schuljahr 2001/02 bis Ende Schuljahr 2003 bewilligten Projektstelle wurde ein Konzept für die Weiterbildung von Lehrpersonen an Maturitätsschulen entwickelt. Das Konzept enthält Schwerpunkte wie die Gründung einer Arbeitsstelle für Weiterbildung und Unterrichtsentwicklung, die Ausarbeitung eines Weiterbildungsangebots für Mittelschullehrpersonen, die Beratung von Schulleitungen und Weiterbildungsbeauftragten sowie die Organisation von Impulstagungen und Forumsveranstaltungen. Bereits aufgebaut ist ein Weiterbildungsangebot mit fachbezogenen, fächerübergreifenden, allgemein didaktischen und pädagogischen Kursen für Mittelschullehrkräfte. Im Frühlingsemester 2003 startete dieses Angebot mit 10 Kursen, und im Herbstsemester 2003/04 werden es deren 20 sein. Ein ETH-Kolloquium («Naturwissenschaften und Unterricht»), das seit dem Wintersemester 2002/03 mit Erfolg durchgeführt wird, trägt der Forderung Rechnung, dass unterstützende Weiterbildungsveranstaltungen gerade auch für jene Lehrpersonen beson-

ders notwendig sind, die in Bereichen unterrichten, in denen eher Rekrutierungsschwierigkeiten bestehen.

Mit der Eröffnung des «Zürcher Hochschulinstituts für Schulpädagogik und Fachdidaktik», das auch im Bereich der Weiterbildung die Zusammenarbeit und Koordination zwischen Pädagogischer Hochschule, Universität und Eidgenössischer Technischer Hochschule gewährleistet, wird eine Verbreiterung des Angebots verbunden sein. Synergien sollen unter anderem dadurch entstehen, dass in Weiterbildungsbereichen dort, wo zwischen Mittel- und Berufsschulen Gemeinsamkeiten bestehen, gemeinsame Kurse für Angehörige beider Schultypen geführt werden.

Am «Zürcher Hochschulinstitut für Schulpädagogik und Fachdidaktik» wird auch die neue Ausbildung zur Erlangung des Diploms für das Höhere Lehramt Mittelschulen angesiedelt sein. Das Konzept wird zurzeit im Lichte der Anerkennungsrichtlinien der Schweizerischen Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren (EDK) entwickelt. Das Bestreben, eine schweizweite Anerkennung zu erreichen, wird zwar nicht ohne eine gewisse Verlängerung der Ausbildungsdauer erfüllbar sein. Dem steht neben dem Vorteil einer fundierten Vorbereitung auf die Schulpraxis auch jener der Mobilität gegenüber.

Schliesslich bietet das «Zürcher Hochschulinstitut für Schulpädagogik und Fachdidaktik» Entwicklungsmöglichkeiten zur Ausübung anderer Tätigkeiten als der Erteilung von Schulunterricht. Dazu gehören etwa die Mitwirkung bei Schulentwicklungsprojekten, bei der Weiterbildung und die Mitarbeit bei Forschungsprojekten.

Gestützt auf diesen Bericht beantragt der Regierungsrat dem Kantonsrat, das Postulat KR-Nr. 115/2001 als erledigt abzuschreiben.

Im Namen des Regierungsrates

Der Präsident:	Der Staatsschreiber:
Huber	Husi