

Personalentwicklungskonzept Sekundarschule Rheinhausen

1. Einleitung „Personalentwicklung an der Sekundarschule Rheinhausen“

1.1 Vorbemerkung

1.2 Ziele

1.3 AdressatInnen und Verantwortliche

1.4 Voraussetzungen

2. Umsetzung verbindlicher Instrumente zur Personalentwicklung

2.1 Anforderungsprofil

2.2 Integration neuer KollegInnen

2.3 Entwicklungsgespräche und Zielvereinbarungen

2.4 Ausbildung

2.5 Fort- und Weiterbildung

1. Einleitung „Personalentwicklung an der Sekundarschule Rheinhausen“

1.1 Vorbemerkung

1.2 Ziele

1.3 AdressatInnen und Verantwortliche

1.4 Voraussetzungen

2. Umsetzung verbindlicher Instrumente zur Personalentwicklung

2.1 Anforderungsprofil

2.2 Integration neuer KollegInnen

2.3 Entwicklungsgespräche und Zielvereinbarungen

2.4 Ausbildung

2.5 Fort- und Weiterbildung

2.6 Gesundheit

3. Maßnahmen der Sekundarschule Rheinhausen im Rahmen der Personalentwicklung

3.1 Teamstruktur

3.2 Mentoring

3.3 Coaching

3.4 Die Kollegiale Unterrichtshospitation als Personalentwicklungsinstrument

1. Einleitung „Personalentwicklung an der Sekundarschule Rheinhausen“

1.1 Vorbemerkung

Die Sekundarschule Rheinhausen ist eine teamorientierte Schule, die sich durch eine hohe Willkommenskultur aller am Schulleben Beteiligten auszeichnet. Die Grundlagen der Entscheidungsprozesse folgen demokratischen Prinzipien mit so weit wie möglich flachen Hierarchien.

Dies stellt alle in der Schule wirkenden Menschen vor hohe Herausforderungen. Die Strukturen, die dafür allerdings notwendigerweise Voraussetzung sind (Teamzeiten), sind im Rahmen der derzeitig definierten LehrerInnenarbeitszeit nur schwer abbildbar und vielfach mit einem zusätzlichen Engagement der KollegInnen verbunden.

Aus diesem Grunde ist die Begleitung des Personals, die Entwicklung einer „guten Streitkultur“, die Einbeziehung der Vielfalt der Fähigkeiten aller an der Schule wirkenden Menschen eine zentrale Aufgabe von Schule und Schulleitung..

Dabei müssen die Fähigkeiten der KollegInnen für den Schulentwicklungsprozess notwendig positiv identifiziert werden.

Die Schule grenzt sich als „Non-Profit-Unternehmen“ von einer Personalentwicklung, wie sie ursprünglich in ökonomisch betriebswirtschaftlichen Konzepten seit einigen Jahren als Vorbild für den schulischen Bereich dienen, ab.

1.2 Ziele

Oberstes Ziel der Personalentwicklung an der Sekundarschule Rheinhausen ist es, alle am Schulleben Beteiligten dafür zu gewinnen, ihre Fähigkeiten stärkenorientiert einzusetzen. Darüber hinaus ist jeder/jede eingeladen, das Schulprogramm im demokratischen Diskurs zu entwickeln.

Die dafür notwendigen Strukturen werden in der Schule gelegt und durch verschiedene Instanzen (Steuergruppe, LK, Mitwirkungsorgane, LehrerInnenrat, SV) immer wieder überprüft.

1.3 AdressatInnen und Verantwortliche

Die Personalentwicklung richtet sich an alle in der Schule wirkenden KollegInnen. Auf jeder Ebene und in allen Bereichen sind diese Mitarbeiterinnen entsprechend den Anforderungen, die sich von den derzeitig und künftig wahrzunehmenden Aufgaben ableiten, zu qualifizieren und zu fördern. Personalentwicklungsmaßnahmen sind insofern immer individuell. Zur Unterstützung der Maßnahmen sind gute Vernetzungsstrukturen auf allen Ebene (auch den Fortbildungsebenen) unabdingbar. Einbezogen werden in diesen Prozess u.a. die Ansprechpartnerin für Gleichstellung, der LehrerInnenrat, die KTs, die Schwerbehindertenvertretung und alle übergeordneten Stellen.

Die KollegInnen tragen zudem eine Mitverantwortung für ihre eigene Personalentwicklung. Sie melden Entwicklungsbedarf an. Wünschenswert ist, dass sie als MultiplikatorInnen fungieren.

1.4 Grundlagen

Idealtypisch sollten Schulen in Stand gesetzt werden, auf der Grundlage ihrer schulischen Schwerpunkte eine Personalentwicklung und –planung vornehmen zu können. So sehen zumindest die Bestimmungen aus, die in Auswertung des Projektes „Selbständige Schule“

mit Blick auf die Einstellungspraxis für Schulen vorgesehen sind: Schulen suchen sich die KollegInnen aus, die zu ihnen passen.

Dass sich dies jedoch in der Realität anders gestaltet, muss an dieser Stelle nicht betont werden. Insofern stellen sich vor diesem Hintergrund die Anforderungen an die KollegInnen, die eingestellt werden, neu.

Wenn sie durch den Seiteneinstieg in die Schule gelangen, erfordert diese Tatsache eine zweifache Unterstützung: eine fachliche und die Unterstützung des pädagogischen Selbstkonzeptes. Um dies zu erreichen braucht es eine wertschätzende Haltung aller und Raum für Kommunikation um die Expertise als LehrerIn entwickeln zu können.

Die auch damit verbundenen Prozesse sind immerwährende, die die rechtlichen Bedingungen wie z.B. die Gleichstellung von Frauen und Männern als integralen Bestandteil von Personalentwicklung berücksichtigt. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf wird dabei immer wieder neu diskutiert.

2. Umsetzung verbindlicher Instrumente zur Personalentwicklung

2.1 Anforderungsprofil

Die Schule weist bei den Einstellungsverfahren ein dem Schulkonzept entsprechendes Anforderungsprofil aus, das sich mit folgenden Stichworten kurz skizzieren lässt:

- Bereitschaft zur Teamarbeit
- Bereitschaft sich im Rahmen einer professionellen Lerngemeinschaft zu verorten
- Positiver Umgang mit einem erweiterten Inklusionsbegriff
- Unterrichtsentwicklung als Kern von Schulentwicklung
- Heterogenität als konstitutiver „Schatz“ um erfolgreiche Lernprozesse zu organisieren

- Positiver Umgang mit Fehlern als Schatz der Weiterentwicklung

Die hierfür benötigten Schlüsselkompetenzen bei den Beschäftigten wie Teamfähigkeit, Kreativität, Kommunikationsfähigkeit, Innovationsbereitschaft, Problemlösungs- und Konfliktfähigkeit werden durch geeignete Fortbildungsmöglichkeiten und die Ermutigung, sich als Teil eines lernenden Systems zu verstehen, immer wieder diskutiert und durch eine konsensual vereinbarte Organisationsstruktur abgesichert.

2.2 Integration neuer KollegInnen

Durch Teambildungsprozesse, die Verankerung fester Teamzeiten im Stundenplan mit gleichzeitiger Beratung durch multiprofessionelle Teammitglieder können neue KollegInnen in das aufbauende System der Schule eingebunden werden. Dabei wenden die KollegInnen Methoden des „Reciprocal Teachings“ (LehrerInnen unterrichten / lernen von LehrerInnen) an und legen die Grundlage, sich als Teil eines lernenden Systems zu verstehen.

Übergeordnete Teams (Steuergruppe / Beratungsteam) begleiten und steuern die Prozesse, deren Hauptanliegen im Rahmen der Unterrichts- und Schulentwicklung es ist, die Selbstwirksamkeit und Arbeitsplatzzufriedenheit der KollegInnen zu bewirken.

Solidarität, Achtsamkeit, eine gute Streitkultur, flache Hierarchien durch demokratische Abstimmungsprozesse sind somit wichtige Essentials einer guten Personalentwicklung. Die Grundlagen hierfür müssen über die Leitung bereitgestellt werden.

Ausbildung ist aus Sicht von Schulleitung ein hohes Gut. ReferendarInnen / PraktikantInnen bringen als Schnittstelle zum z.B. universitären Bereich die aktuellen unterrichtlichen Entwicklungen und Methoden in die Schule ein. Damit sind sie ein Schatz in Bezug auf die Weiterbildung in der Schule. Die Schulleitung hat darüber hinaus durch den Kontakt mit den Seminaren die Möglichkeit, Personal für die Zukunft zu gewinnen.

Die ReferendarInnen / PraktikantInnen erhalten die Möglichkeit, sich in die Teamstruktur der Schule einzubringen und ihre Kompetenzen für die Schule gewinnbringend einzusetzen.

Auch dies wird sich auf die Motivationslage aller KollegInnen und deren Gefühl für Wertschätzung auswirken.

2.1 Entwicklungsgespräche und Zielvereinbarungen

In individuellen Gesprächen, die regelmäßig stattfinden sollen, müssen Weichenstellungen für die Entwicklung der KollegInnen vorgenommen werden. Das MitarbeiterInnengespräch ist ein persönliches, vertrauensvolles und vertrauliches Gespräch zwischen der Leitung und den KollegInnen.

Die Arbeitsplatzzufriedenheit, Motivation, Kreativität, Eigenverantwortlichkeit werden maßgeblich davon bestimmt, inwieweit sich die KollegInnen mit ihren Fähigkeiten wahrgenommen und wert geschätzt fühlen.

Die Gespräche werden dokumentiert und enden mit einer Zielvereinbarung.

Bei Konfliktgesprächen werden die für die KollegInnen verbrieften Rechte eingehalten.

Konfliktgespräche sind klar von Beratungsgesprächen und den o.g. MitarbeiterInnengesprächen abzugrenzen.

Alle Gesprächsformen sind von Beurteilungsgesprächen im Rahmen dienstlicher Beurteilungen klar zu unterscheiden und finden in die Beurteilungen, wenn überhaupt, nur unter der Wahrung vollständiger Transparenz Einfluss.

2.1 Fort- und Weiterbildung

Aus den oben genannten Ausführungen ergibt sich, dass sich die Schule bei der Fort- und Weiterbildung folgenden, weiteren Grundsätzen verpflichtet fühlt:

Weiterbildung ist ein zentraler Ansatzpunkt zur Bewältigung der Herausforderungen, vor die die Schule gestellt ist und die sich aus ihrer programmatischen Ausrichtung ergibt.

- Die Fort- und Weiterbildung ist zentrales Element, eine professionelle Lerngemeinschaft herauszubilden. Sitzungen werden insofern auch immer unter dem Gesichtspunkt der Fort- und Weiterbildung konzipiert und lassen Raum für die Aktivitäten der KollegInnen.
- Der Informationstransfer geschieht nicht unbedingt in Konferenzen, sondern vielmehr unter Nutzung alternativer Kommunikationswege, wie z.B. Mails.
- Die Fort- und Weiterbildung fühlt sich einem erweiterten Lernbegriff verpflichtet, der neben der Unterstützung hinsichtlich der fachlichen Kompetenzerweiterungen die KollegInnen ermutigt, sich auch Fragestellungen zu stellen, die neu auf die Schulen zukommen (Erweiterte Inklusion). Hier liegen Chancen, neue Wege zu beschreiten und Neues zu entdecken.
- Die Fort- und Weiterbildung muss die Nachwuchsförderung in den Blick nehmen, d.h., KollegInnen müssen frühzeitig gefördert werden, ihre Karriereplanung muss thematisiert werden. Die Vernetzung mit anderen Schulen, die Teilnahme an

regionalen und überregionalen Arbeitskreisen muss als ein weiterer Baustein in der Fort- und Weiterbildung gesehen werden.

- Durch die Kooperation mit der Schweizer Plattform IQES und durch die dort z.B. veröffentlichten Unterrichtsentwürfe, die in der Sekundarschule Rheinhausen entstanden sind, erfahren die Beschäftigten der Schule eine Stärkung ihres Selbstkonzeptes. Dies ist vor dem Hintergrund, dass in der Schule beinahe die Hälfte der KollegInnen aus dem Seiteneinstieg gewonnen wurden, von unschätzbarem Vorteil und unverzichtbarer Bestandteil der Personalentwicklung: Der Status der KollegInnen ist angesichts der Tatsache, dass sie in der Realität die gleiche Arbeit ausfüllen wie ihre grundständig ausgebildeten Kolleginnen, äußerst kritikwürdig. Entweder befinden sich die KollegInnen aus dem Seiteneinstieg zuerst einmal in den ersten 2 Jahren auf der Ebene permanent zu Prüfender oder aber sie haben keinerlei Chance, eine unzumutbare Eingruppierung und Einstufung im Rahmen der TV-L zu verändern. Im Rahmen der Personalentwicklung ist es für die Schule ein Anliegen, die Talente dieser KollegInnen zu erkennen und zu fördern, sie durch Kooperationen mit dem KT, IQES, Teilnahme und Präsentationen auf Kongressen (Archiv der Zukunft, Kooperation mit den LehrerInnenfortbildungsinstituten Bremerhaven und Bremen, Einbeziehung in andere Veranstaltungen zur LehrerInnenfortbildung) zu stützen und sie für den nicht einfachen Aufbau der Schule zu gewinnen.
- KollegInnen müssen in die Laufbahnveränderung / in Leitungspositionen „geschickt“ werden. Die Schule geht davon aus, dass sich diese Herangehensweise, auch wenn sich dadurch Personalengpässe ergeben könnten, langfristig auf die Motivationslage aller KollegInnen und deren Gefühl für Wertschätzung auswirken wird.

2.5 Gesundheit

Gesundheit ist ein hohes Gut und Voraussetzung für persönliche Zufriedenheit und Wohlbefinden. Ziel jeder Gesundheitsstrategie muss es daher sein, die Menschen vor Gesundheitsrisiken zu schützen und die Gesundheit in allen Lebensbereichen zu fördern. Der Arbeitswelt Schule kommt hierbei - neben der Familie und der Freizeit - eine besondere Bedeutung zu.

Im Rahmen der real existierenden Bedingungen, die je nach Ausstattung und personeller Versorgung der Schulen sehr stark differieren, hat die Schulleitung in Bezug auf die Gesundheit der KollegInnen eine besondere Achtsamkeit zu entwickeln. Sie beteiligt die dazu erforderlichen Mitbestimmungsorgane und ist in Fragen der Gesundheit jederzeit ansprechbar. Die Entwicklung eines Gesundheitskonzeptes ist für die nächste Zeit nach wie vor eine Priorität, derzeit aber noch offen. Erste Schritte zur Veränderung der Arbeitsbedingungen der KollegInnen, wie die Verlegung der LehrerInnenarbeitszimmer und die Einrichtung eines LehrerInnenarbeitsraumes sind eingeleitet. Dies ist u.a. vor der Beobachtung in Angriff genommen worden, dass es immer mehr KollegInnen werden, die ihre Arbeit nach Ende der Unterrichtszeit in der Schule erledigen und erledigen wollen.

3. Maßnahmen der Sekundarschule Rheinhausen im Rahmen der Personalentwicklung

3.1 Teamstruktur

Alle KollegInnen in der Sekundarschule Rheinhausen bewegen sich in Teamstrukturen: Sie treffen sich regelmäßig als KlassenteampartnerInnen (2 Klassenleitungen) und in Doppelteams (z.B. 5a und 6a) und tauschen sich über die Unterrichtsentwicklung aus. Die

Arbeit wird dokumentiert und in Form einer Ziel- und Prozessplanung evaluiert. Die Befragung der KollegInnen – eine erste Befragung erfolgt im SJ 2018-2019 durch die Universität Duisburg Essen und über die Plattform IQES - ist ein wesentlicher Baustein und ein wichtiges Führungsinstrument in der Schule. Die Teamsitzungen werden durch die Schulleitung, das Beratungsteam und ausgebildete ModeratorInnen im Kooperativen Lernen begleitet. Alle in den Teamsitzungen agierenden Personen – auch die Leitung – sind Lernende.

Das begleitende Beratungsteam, begleitende KollegInnen und die Schulleitung erfragen einmal im Schuljahr den Stand der Teamarbeit und bitten um Rückmeldung, damit die entsprechenden Nachsteuerungsprozesse eingeleitet werden können. Auf LehrerInnenkonferenzen werden die für die Klassen formulierten Zielvereinbarungen in die Klassenteams transportiert.

In den Jahrgängen 7 und 8 organisiert sich die Schule im Jahrgangsteam. Die Sitzungen werden durch ModeratorInnen und die Schulleitung vor- und nachbereitet.

3.2 Mentoring – siehe dazu auch oben

Durch die Tatsache, dass die Sekundarschule Rheinhausen eine Schule im Aufbau ist, ergibt sich die Notwendigkeit, BerufseinsteigerInnen, SeiteneinsteigerInnen, KollegInnen aus dem dreigliedrigen Schulsystem fortwährend in den Aufbau der Schule einzubeziehen. Die Doppelteam- und Jahrgangsstufenstruktur, die durch Schulleitung, das Beratungsteam und andere KollegInnen begleitet werden, kann unter diesem Gesichtspunkt auch als Mentoring gesehen werden.

Allerdings kommt es der Schule (s.o.) auch in diesem Bereich darauf an, die Kompetenzen der neuen KollegInnen von Anfang an abzurufen und eine Hierarchisierung in Bezug auf die Wertung von Vorerfahrungen zu vermeiden. Mögliche Reaktanzen sind also in diesem Zusammenhang sehr genau zu beobachten.

Die Schule erhofft sich durch die o.g. Herangehensweisen, dass die Begleitung durch die Schulleitung in diesem Rahmen akzeptiert wird, wenngleich ein originäres Mentoring die Aktivität der Schulleitungen eher kritisch betrachten lässt.

3.3 Coaching – immer noch projiziert

Außerhalb der Teamstrukturen wird die Schule Einzel- und Gruppencoachings unterstützen. Dem Beratungsteam, der Schulleitung und außerschulischen TrägerInnen kommt hier eine besondere Bedeutung zu.

Das Coaching sollte immer ressourcenorientiert sein und sich an den Fragestellungen des/derjenigen ausrichten, der / die gecoacht wird.

3.4 Die Kollegiale Unterrichtshospitation als Personalentwicklungsinstrument

Im Rahmen des Fortbildungsprojektes "Vielfalt fördern" lernen die KollegInnen, sich als professionelle Lerngemeinschaften zu erleben. Der Hauptvorteil ist hier vor allem die Deprivatisierung von Unterricht zu erreichen. Die Unterrichtsentwicklung wird deshalb gemeinsam in den Fokus genommen, sodass die Gelingensbedingungen der Unterrichts- und Schulentwicklung gemeinsam entwickelt werden können.

- Der Unterricht wird idealtypisch gemeinsam geplant
- Beobachtungsschwerpunkte werden gemeinsam festgelegt und anhand von Indikatoren definiert
- Die Durchführung der Unterrichtssequenzen wird beobachtet
- Die Rückmeldung ermöglicht eine Nachschärfung und eine sich immer weiter entwickelnde Vorstellung der Komplexität eines Unterrichts, der sich einem erweiterten Lernbegriff verpflichtet fühlt.