**Mehr Informationen zu diesem Konzept finden Sie hier:**

„Recht und Schulmanagement“, Sonderausgabe Nov. 2020, S. 4

Link zur Ausgabe: <https://kurzelinks.de/SO-Nov-20>

# Hilfestellungen Baustein 1

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. Baustein: Bedarfsermittlung und Analyse der vorhandenen Personalstruktur | | | | |
| Inhalte: | **Auflistung Ihrer Mitarbeiter mit dazugehörigen Merkmalen:**   * Fächer, Alter, Eintritts- und Austrittsdatum, Teamzugehörigkeit, zusätzliche Qualifikationen und Funktionen   **Ergebnisse aus Mitarbeitergesprächen (Lehrkräfte, Fachkonferenzen, Teams):**   * Standort- und Potenzialbestimmung * Festlegung von Zielvereinbarungen, Fortbildungsbedarfen und -inhalten | | | |
| Ziele und Maßnahmen: | **Ermittlung und Analyse:**   * des quantitativen und qualitativen Personalbedarfs Ihrer Schule * der Entwicklungsbedürfnisse und Motivationen Ihrer Lehrkräfte * des Entwicklungsstandes und -bedarfs der Gesamtorganisation und Teams | | | |
| Instrumente: | Mitarbeitergespräche | Beratungen | Hospitationen | Selbst- und Fremd- evaluation |
| Hilfsmittel: | Gesprächsprotokolle | Schulprogramm | Organigramm | Fragenkatalog (Download) |

**Für die Analyse und die Ermittlung des Handlungsbedarfs kann der folgende Fragenkatalog hilfreich sein:**

* Welche Qualifikationsbedürfnisse ergeben sich aus den Entwicklungsvorhaben Ihrer Schule sowie dem pädagogischen Selbstverständnis?
* Wie werden sich Ihre Schülerzahlen vermutlich entwickeln? Welche Auswirkungen hat dies auf den Personalbedarf?
* Welche Ressourcen sind im aktuellen Team vorhanden?
  + z. B. fachlich-methodisches Wissen und Können, inhaltliches Wissen und Können, soziale Fertigkeiten, Haltungen und Einstellungen
* Wie sieht die Altersstruktur in Ihrem Team aus? In welchen Zeiträumen stehen Pensionierungen an?
* Wie sieht die Geschlechterverteilung in Ihrem Team aus?
* Wie sieht die Aufteilung Vollzeit- und Teilzeitstellen betreffend aus? Entspricht sie den Bedürfnissen der Schule?
* Welche individuellen Bedürfnisse haben die Mitarbeiter in Bezug auf ihre berufliche Entwicklung?
* Wo stehen einzelne Teams und die Schule bezüglich Entwicklungszielen und neuen Entwicklungserfordernissen?

# Hilfestellungen Baustein 2

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 2. Baustein: Festlegung von Qualitätsmerkmalen und Erstellung eines Personalportfolios | | | | |
| Inhalte: | **Aufstellung von messbaren Qualitätsmerkmalen**   * zur Personalentwicklung * zur Weiterentwicklung beruflicher Kompetenzen * zur Lehrerkooperation   **Erstellung eines Personalportfolios:**   * Darstellung von Entwicklungspotenzialen und -bedarfen Ihrer Mitarbeiter * kriterien- und leistungsbezogene Einteilung Ihrer Mitarbeiter in Gruppen:   Talente, Leistungsträger mit Potenzial, Leistungsträger, Mitarbeiter mit verbesserungsfähigem Leistungsniveau | | | |
| Ziele und Maßnahmen: | **Festlegung von**   * individuellen Grundsätzen Ihrer Personalentwicklung und -führung * Verantwortlichkeiten und inhaltlichen sowie zeitlichen Abläufen   **Dokumentation und Einschätzung**   * der aktuellen Leistungen sowie zukünftigen Potenzialen * der Entwicklungsmöglichkeiten einzelner Lehrkräfte | | | |
| Instrumente: | Personalportfolio | Qualitätsmerkmalkatalog | | Beratungen |
| Hilfsmittel: | Beispielkriterien Personalportfolio (Download) | | Beispiel Qualitätsmerkmalkatalog (Download) | |

## Personalportfolio

Das Personalportfolio dient Ihnen als Instrument, um auf Leitungsebene das langfristig-strategische Mitarbeiterpotenzial zu erkennen. Es dokumentiert, welche besonderen Kompetenzen und Talente in Ihrem Team vorhanden sind, welche Personen Leistungsträger sind und wo Entwicklungspotenzial bzw. Entwicklungsbedarf besteht. Für jeden Mitarbeiter werden die aktuelle Leistung sowie das zukünftige Potenzial eingeschätzt. Daraus ergeben sich 4 Typen von Mitarbeitern:

1. **Talente:** Mitarbeiter, von denen man nicht weiß, ob sie auf Dauer in der Schule bleiben möchten (z. B. Nachwuchsführungskräfte). Durch Aufzeigen von Entwicklungsmöglichkeiten lassen sie sich zu Leistungsträgern mit Potenzial entwickeln.
2. **Leistungsträger mit Potenzial:** Hoch motivierte Mitarbeiter, die der Schule ihr Fähigkeitspotenzial längerfristig zur Verfügung stellen. Um eine hohe Motivation zu erhalten, muss die Schule Anreize schaffen.
3. **Leistungsträger:** Mitarbeiter, die stark an die Schule gebunden sind, aber nur über ein geringes Entwicklungspotenzial verfügen.
4. **Mitarbeiter mit verbesserungsfähigem Leistungsniveau:** Mitarbeiter, die eine geringe Entwicklungsmotivation aufweisen. Dies lässt sich z. B. ändern, indem man ihnen Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigt.

Indem Sie die Namen Ihrer Mitarbeiter einer Kategorie zuordnen, stellen Sie anschließend Ihr Personalportfolio zusammen. Zur Einordnung in das Portfolio dienen vereinbarte und durch das Schulleitungs- bzw. Qualitätssicherungsteam festgelegte Kriterien. Regelmäßige Überprüfungszyklen sichern zudem die Aktualität Ihres Portfolios.

### Beispielkriterien

|  |  |
| --- | --- |
| **Talente:** | **Leistungsträger mit Potenzial:** |
| * Anforderungen des Arbeitsplatzes werden (noch) nicht erfüllt, aber es ist eine positive Entwicklung erkennbar * Mitarbeiter ist in die Aufgabe noch nicht vollständig eingearbeitet oder zeigt Kompetenzen für ein anderes Aufgabengebiet * (noch) nicht zufriedenstellende Zielerreichung, gute Verhaltensbeurteilung | * Anforderungen des Arbeitsplatzes werden voll bzw. übererfüllt * Mitarbeiter ist in die jetzige Aufgabe vollständig eingearbeitet und zeigt Kompetenzen für ein weiteres Aufgabengebiet * gute bis sehr gute Zielerreichung und gute Verhaltensbeurteilung |
| **Mitarbeiter mit verbesserungsfähigem Leistungsniveau:** | **Leistungsträger:** |
| * Anforderungen des Arbeitsplatzes werden nicht erfüllt und derzeit ist keine positive Entwicklung erkennbar * Mitarbeiter ist mit der Aufgabe überfordert * unterdurchschnittliche Zielerreichung und nicht zufriedenstellende Verhaltensbeurteilung | * Anforderungen des Arbeitsplatzes werden voll bzw. übererfüllt * Mitarbeiter ist in die Aufgabe vollständig eingearbeitet, richtig platziert und nicht für ein anderes Aufgabengebiet vorgesehen * zufriedenstellende bis sehr gute Zielerreichung und gute Verhaltensbeurteilung |

## Qualitätsmerkmale

Die folgende Grobeinteilung soll Ihnen erste Ideen zur Aufstellung eigener Merkmale geben.

|  |
| --- |
| **Qualitätsmerkmale zur Personalentwicklung** |
| Übereinstimmung von Leitbild, Schulprogramm und Personalentwicklung |
| Wertschätzung der Lehrkräfte und Unterstützung ihrer Entwicklungsmöglichkeiten in der Schule |
| Personalauswahl und Personaleinsatz |
| Einführung neuer Lehrkräfte sowie neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter |
| **Qualitätsmerkmale zur Weiterentwicklung beruflicher Kompetenzen** |
| Fortbildungsschwerpunkte der Schule |
| Fortbildungsschwerpunkte der einzelnen Lehrkräfte |
| Fortbildungsschwerpunkte der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter |
| **Qualitätsmerkmale zur Lehrerkooperation** |
| Informationsfluss |
| Teamarbeit |

Ausformulierte Qualitätsmerkmale unserer Schule finden Sie auf den nächsten Seiten.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Qualitätsmerkmale zur Personalentwicklung** | | |
| **Qualitätsmerkmale** | **Schulleitung** | **Maßnahmen / Realisierung / Überprüfung** |
| Übereinstimmung von Leitbild, Schulprogramm und Personalentwicklung | * initiiert und begleitet Prozesse der Organisations-, Aufgaben- und Personalentwicklung unter Berücksichtigung des schuleigenen Leitbildes * sorgt dafür, das vorhandene Expertisen des Kollegiums zur Schulentwicklung und Personalentwicklung genutzt werden * fördert die Eigeninitiative aller Beteiligten zur Mitwirkung anhand ihrer Mitgestaltungsmöglichkeiten | * Die Lehrkräfte sind bereit, in verschiedenen Aufgabenbereichen der Schule und am Schulleben aktiv mitzuwirken und über den Unterricht hinaus die Schule zu gestalten. * Durchführung und Auswertung von Mitarbeiterbefragungen / regelmäßige Personalentwicklungsgespräche * Geeignete und interessierte Lehrkräfte werden über die Aufgabe von Fachkonferenzen und anderen schulischen Aufgaben an die Mitarbeit in der Schulleitung herangeführt. * Lehrkräfte mit besonderen für die Schulentwicklung nützlichen Interessen und Kompetenzen werden verstärkt eingebunden und unterstützt. |
| Wertschätzung der Lehrkräfte und Unterstützung ihrer Ent­wicklungsmöglichkeiten in der Schule | * würdigt Leistungen, unterstützt und erkennt die Kompetenzen der Lehrkräfte an * gibt den einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern regelmäßig eine Rückmeldung zu den Leistungen * ist ansprechbar und präsent * initiiert institutionelle Formen der Würdigung von Leistungen | * Über die Schulentwicklung und besondere Leistungen wird in Dienstbesprechungen gesprochen. Dabei werden besondere Leistungen hervorgehoben. * Im Rahmen der Evaluation werden Mitarbeiterbefragungen u. a. zur Zufriedenheit des Kollegiums durchgeführt und ausgewertet. |
| Personalauswahl und Personaleinsatz | * berücksichtigt bei der Personalplanung und dem Personaleinsatz die Kompetenzen und Potenziale der Lehrkräfte * ermöglicht die Professionalisierung von Lehrkräften durch geeignete Qualifizierungen * erfragt Wünsche, Erwartungen und Kompetenzen der Beschäftigten hinsichtlich des Personaleinsatzes * vermeidet nach Möglichkeit den fachfremden Einsatz von Lehrkräften * Fachfremd eingesetzte Lehrkräfte werden begleitend qualifiziert. | * Der fachfremde Einsatz wird von den FKL und von erfahrenen Lehrkräften begleitet. * Durchführung und Auswertung von Mitarbeiterbefragungen / regelmäßige Personalentwicklungsgespräche * Im Zusammenhang mit Gesprächen zu Unterrichtsbesuchen durch die SL wird auch über den Unterrichtseinsatz und die Übernahme schulischer Funktionen beraten. |
| Einführung neuer Lehrkräfte sowie neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter | * erstellt ein Konzept zur Einführung neuer Lehrkräfte oder neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter * stellt sicher, dass neu an die Schule kommendes Personal systematisch eingearbeitet wird |  |
| **Qualitätsmerkmale zur Weiterentwicklung beruflicher Kompetenzen** | | |
| **Qualitätsmerkmale** | **Ziele der Schule** | **Realisierung / Überprüfung** |
| Fortbildungsschwerpunkte der Schule | * Die Schule unterstützt die Fortbildung aller Beschäftigten. * Die Notwendigkeit von Fortbildungen zur Weiterentwicklung der Professionalität wird immer wieder in Dienstbesprechungen und Konferenzen thematisiert. * Die Verbesserung der Unterrichtsqualität soll besonders im Mittelpunkt der Fortbildung stehen. * Förderung von Führungskräftenachwuchs | * Lehrkräfte werden im Rahmen dienstlicher Erfordernisse vom Unterricht freigestellt, um Fortbildungen besuchen zu können. * Fach-, Abteilungs-, Jahrgangsstufenkonferenzen verständigen sich über fachliche Schwerpunkte. * Die Schule hat eine Prioritätenliste zum Besuch von Fortbildungen. Danach werden Fortbildungen zur Verbesserung der Unterrichtsqualität und des Schullebens besonders gefördert. * Ein schuleigenes Fortbildungskonzept unter Berücksichtigung des Schulprogramms liegt vor und wird beachtet. * jährliche Aktualisierung des schulinternen Fortbildungsbedarfs * Die Schule organisiert und fördert wechselseitige Unterrichtshospitationen. |
| Fortbildungsschwerpunkte der einzelnen Lehrkräfte | * Die einzelnen Lehrkräfte bzw. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter qualifizieren sich gezielt weiter. * Die Fortbildungen einzelner Lehrkräfte bzw. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden zur Weiterentwicklung der Schule genutzt. | * Die Lehrkräfte führen individuelle Fortbildungspläne und benennen darin Fortbildungsschwerpunkte. * Die Lehrkräfte berichten in Fachkonferenzen oder schriftlich über die Ergebnisse von Fortbildungsmaßnahmen, wenn dies im Interesse weiterer Lehrkräfte liegt. * Es gibt geeignete Formen des Austausches über Fortbildungsinhalte und entsprechender Materialien. |
| Fortbildungsschwerpunkte der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter | * Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nutzen Weiterbildungsangebote des Schulträgers. * Die Fortbildungen führen zu einer Verbesserung der Schulqualität. | * Die Schulsekretärinnen nehmen nach Bedarf an Lehrgängen zur Budgetierung und zur Einführung neuer Software teil. * Der Hausmeister nimmt Fortbildungen des Schulträgers wahr. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Qualitätsmerkmale zur Lehrerkooperation** | | |
| **Qualitätsmerkmale** | **Ziele der Schule** | **Realisierung / Überprüfung** |
| Informationsfluss | * Die Schulleitung sorgt für einen effektiven Informationsfluss und Informationsaustausch. * Die Schule verfügt über eine Homepage, die regelmäßig gepflegt wird. | * Die Schulöffentlichkeit und das Kollegium werden regelmäßig über Schulinfos, Mails, in Dienstbesprechungen und Konferenzen über wesentliche Neuigkeiten, Ereignisse, Entwicklungen und Probleme in Kenntnis gesetzt. * Die Schule nutzt ein eigenes E-Mail-System als Möglichkeit zur schulinternen Kommunikation. * Auf der Homepage kann man sich über wesentliche Bereiche der Schule informieren. * Auf der Homepage wird auch das Schulleben dargestellt. |
| Teamarbeit | * Die Schule bemüht sich um eine vertrauensvolle Zusammenarbeit aller an der Schule Beschäftigten. | * Die Lehrkräfte gehen kollegial miteinander um. * Konflikte sollen professionell und fair gelöst werden. * Die Lehrkräfte behandeln innerschulische Konflikte vertraulich. * Es finden regelmäßige Besprechungen auf verschiedenen Ebenen statt:   + Dienstbesprechungen   + Fachkonferenzen   + Klassenteambesprechungen |

# Hilfestellungen Baustein 3

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 3. Baustein: Maßnahmen zur qualitativen und quantitativen Personalentwicklung | | | |
| Inhalte / Ziele / Maßnahmen: | **qualitative Maßnahmen:**   * Beratung/Coaching/Supervision * kollegiale Hospitation / kollegiales Unterrichtscoaching / Teamteaching * regelmäßige Mitarbeitergespräche / Zielvereinbarungen / Laufbahnberatungen * individuelle interne und externe Fortbildungen * Personalbeurteilung * Wahrnehmung und Würdigung besonderen Engagements und besonderer Leistungen   **quantitative Maßnahmen:**   * Festlegungen zur Personalgewinnung   + Kriterien zu Anstellungskategorien: un- und befristete Anstellungen, Vertretungen   + Richtlinien zu Bewerbungsverfahren und Auswahl * Festlegungen zur Personaleinführung   + inhaltlicher und zeitlicher Ablauf der Einarbeitung | | |
| Instrumente: | Personalportfolio | Qualitätsmerkmalkatalog | Beratungen |
| Mitarbeitergespräche | Beratungen | Hospitationen |
| Hilfsmittel: | Beispielmaßnahmenkatalog (Download) | | |

|  |  |
| --- | --- |
| **Beispielmaßnahmenkatalog** | |
| **Übernahme einer neuen Arbeit (into the job):**   * Vorbereitung auf die Übernahme einer neuen Arbeit, Einführung in eine neue Arbeit | * systematische Einarbeitung in den neuen Arbeitskontext:   + Anbieten von Hospitationen   + Zuweisen eines Mentoren |
| **Weiterentwicklung am Arbeitsplatz (on the job):**   * Instrumente, welche die Gestaltung der unmittelbaren Arbeitstätigkeit betreffen | * Jobenlargement (längerfristige Vergrößerung des Aufgabenspektrums, z. B. Praxislehrperson, Steuergruppenmitglied, Teamleitung, zusätzliches oder neues Fach unterrichten) * Jobenrichment (temporär befristete Anreicherung des Aufgabenspektrums, z. B. Organisation Schul- oder Sportfest, Schulzeitung betreuen) * Jobrotation (temporärer Arbeitswechsel, z. B. Stufenwechsel, Wechsel Fach- zu Klassenlehrperson und umgekehrt) |
| **Weiterentwicklung im Umfeld des Arbeitsplatzes (near the job):**   * Instrumente, welche in inhaltliche Nähe zum Arbeitsplatz eingesetzt werden und sich auf diesen beziehen | * Einzel- oder Gruppencoaching (z. B. Mentorat für Berufseinsteigende) * gegenseitige Unterrichtsbesuche im Team * formale Qualifikation durch Weiterbildung mit anerkannten Abschlüssen * externe Kurse * Einzel- und Gruppensupervision, Einzelcoaching |