



Leitfaden Entwicklungsmöglichkeiten

Grundsätze und Entwicklungsmöglichkeiten
für Lehrpersonen an Zürcher Mittelschulen

Einleitung

Der Leitfaden «Entwicklungsmöglichkeiten» wurde gemeinsam vom Mittelschul- und Berufsbildungsamt und der Schulleiterkonferenz der Zürcher Mittelschulen im Rahmen des Projekts «Führung und Organisation» erarbeitet. Es baut auf dem «Gesamtkonzept Personalentwicklung» sowie den Führungsgrundsätzen der Zürcher Mittelschulen auf.

Der Leitfaden beinhaltet Grundsätze und eine breite Auswahl an Entwicklungsmöglichkeiten für Lehrpersonen.

Für Verwaltungs- und Betriebsmitarbeitende existiert ein vergleichbares Vademecum «Personalentwicklung in der Bildungsdirektion», siehe www.mba.zh.ch.

Dieser Leitfaden stützt sich auf die aktuellen Rechtsgrundlagen (insbesondere die Mittel- und Berufsschullehrervollzugsverordnung MBVVO) und versteht sich als Ergänzung und Unterstützung für die Praxis.

Inhalt

Grundsätze und Ziele	4
Idee einer Entwicklungslandkarte	6
Entwicklungslandkarte für Lehrpersonen	8
Erläuterungen zur Entwicklungslandkarte für Lehrpersonen	9

Impressum

Gemeinsam erarbeitet vom Mittelschul- und Berufsbildungsamt des Kantons Zürich
und der Schulleiterkonferenz der Zürcher Mittelschulen im Sinne eines Angebots.
September 2013

Grundsätze und Ziele

Bedeutung der Personalentwicklung an den Mittelschulen

Es sind vor allem Lehrpersonen, die mit ihrem Wissen und Können eine Mittelschule und deren Kernauftrag gestalten. Die Unterstützung, Förderung und Beschäftigung von qualifizierten Lehrpersonen sind für die Zürcher Mittelschulen daher von zentraler Bedeutung: Die Zürcher Mittelschulen können sich nur dann zielgerichtet weiterentwickeln, wenn auch die Lehrpersonen sich in konstruktiver Atmosphäre entwickeln und einbringen können.

Diesem Leitfaden liegt die Haltung zugrunde, dass der Mittelschullehrberuf attraktiv, anspruchsvoll, abwechslungsreich und durch seine Vielfalt in jeder Hinsicht bereichernd ist. Die Zürcher Mittelschulen wollen Lehrpersonen gewinnen und fördern, die Freude für den Lehrberuf empfinden und sich engagiert einbringen. Gleichzeitig soll es möglich sein, die Lehrtätigkeit vorübergehend oder dauerhaft wechseln zu können, wenn der Wunsch danach entsteht.

Ziele der Personalentwicklung an den Mittelschulen

Angebote im Bereich Personalentwicklung an Zürcher Mittelschulen:

- berücksichtigen Fähigkeiten und Potenziale der Lehrpersonen vorausschauend und ermöglichen individuelle Entwicklungsperspektiven.
- dienen der gezielten Erweiterung von fachlichen, pädagogischen, zwischenmenschlichen, organisatorischen, persönlichen oder führungsbezogenen Fähigkeiten.
- unterstützen die angestrebte, dem Lernen und Lehren förderliche Kultur.
- berücksichtigen wo nötig Verbesserungsbedarf.
- unterstützen die Ausrichtung der Schule auf aktuelle und künftige Aufgaben und Herausforderungen.
- helfen mit, den Bedarf an qualifizierten Lehrpersonen heute und in Zukunft zu decken.
- tragen insgesamt zur Steigerung der Zufriedenheit und Gesundheit der Lehrpersonen und zur Erhöhung der Attraktivität der Zürcher Mittelschulen bei.

Personalentwicklung hat sowohl die Entwicklung und Förderung der einzelnen Lehrperson als auch der Schule als Ganzes im Auge. Aufwand und Nutzen sollen dabei in einem sinnvollen Verhältnis stehen.

Anforderungskriterien

Im Leitfaden «Anforderungskriterien für Lehrpersonen» (www.mba.zh.ch) ist eine Reihe von Fähigkeiten und Verhaltensweisen beschrieben, nach der Lehrpersonen im Rahmen der Personalgewinnung ausgewählt und im Rahmen der Mitarbeiterbeurteilung (MAB) qualifiziert werden können. Dieselbe Kriterienliste bildet die Basis für die Förderung von Lehrpersonen, indem Themen mit Verbesserungsbedarf ebenso besprochen werden können wie die Erweiterung vorhandener Stärken und besonderer Qualifikationen.

Verantwortung

Die Führungsverantwortung und damit die Personalentwicklung an einer Mittelschule liegt bei der Schulleitung: Sie legt den Fokus auf den Erfolg der Schule, deren Weiterentwicklung und die qualifizierte Erfüllung des Lehrauftrags. Ebenso liegt es in ihrer Verantwortung, ein Umfeld zu schaffen, das eine hohe Berufszufriedenheit ermöglicht und es Lehrpersonen erlaubt, sich zu entwickeln und gerne und gut zu arbeiten.

Es liegt aber auch an den Lehrpersonen der Zürcher Mittelschulen, sich für ihre Weiterentwicklung und die beruflichen Perspektiven einzusetzen und ihre Wünsche, Ziele und Bedürfnisse einzubringen.

Entwicklungslandkarte

Entwicklungsmöglichkeiten statt starrer Laufbahn

Die Weiterentwicklung einer Lehrperson ist weder durch ein einheitliches Schema noch eine vorgegebene Laufbahn gekennzeichnet: auch eine Karriere ist nur begrenzt möglich. Gleichwohl hat die Erweiterung der eigenen Kompetenzen im Berufsalltag einen hohen Stellenwert:

- Das eigene Fachgebiet, die pädagogischen Anforderungen und die Schulen selber verändern sich. Die Berufsentwicklung von Lehrpersonen ist mit der Grundausbildung nicht abgeschlossen.
- Die Weiterentwicklung von Lehrpersonen erfolgt nicht nur über externe, formalisierte Angebote, sondern vor allem auch an der Schule selber, oft informell und in der aktuellen Tätigkeit.
- Lehrpersonen entwickeln sich in hohem Masse eigeninitiativ weiter. Gleichwohl hat die Schulleitung eine wichtige Funktion in Bezug auf Unterstützung, Begleitung und wertschätzendes, differenziertes Feedback.
- Entwicklungsperspektiven von Lehrpersonen müssen nicht nur individuell, sondern auch über die gesamte Berufsbiografie betrachtet werden: Ansprüche, Wünsche und Bedürfnisse können sich ändern; Lehrpersonen haben die Möglichkeit, ihre Berufssituation wechselnd zu gestalten.

Warum eine «Landkarte»?

Was spricht für eine Entwicklungslandkarte:

1. Sie liefert mögliche Perspektiven im Hinblick auf Gespräche über die eigene Weiterentwicklung: Sie ist gekennzeichnet durch Offenheit und Optionalität. Was Sinn macht, bestimmen die Gesprächspartner.
2. Sie soll helfen, im Alltag von Schule und Unterricht Angebote und Möglichkeiten zu konkretisieren.
3. Sie soll die Attraktivität des Lehrberufes steigern: Die Vielfalt von Möglichkeiten soll dazu beitragen, im Lehrberuf stets vielfältige Perspektiven zu erkennen und damit einen Beitrag zur Zufriedenheit der Lehrpersonen zu leisten. Sie soll entsprechend auch der Kommunikation gegenüber sich bewerbenden Lehrpersonen dienen (Personalmarketing).

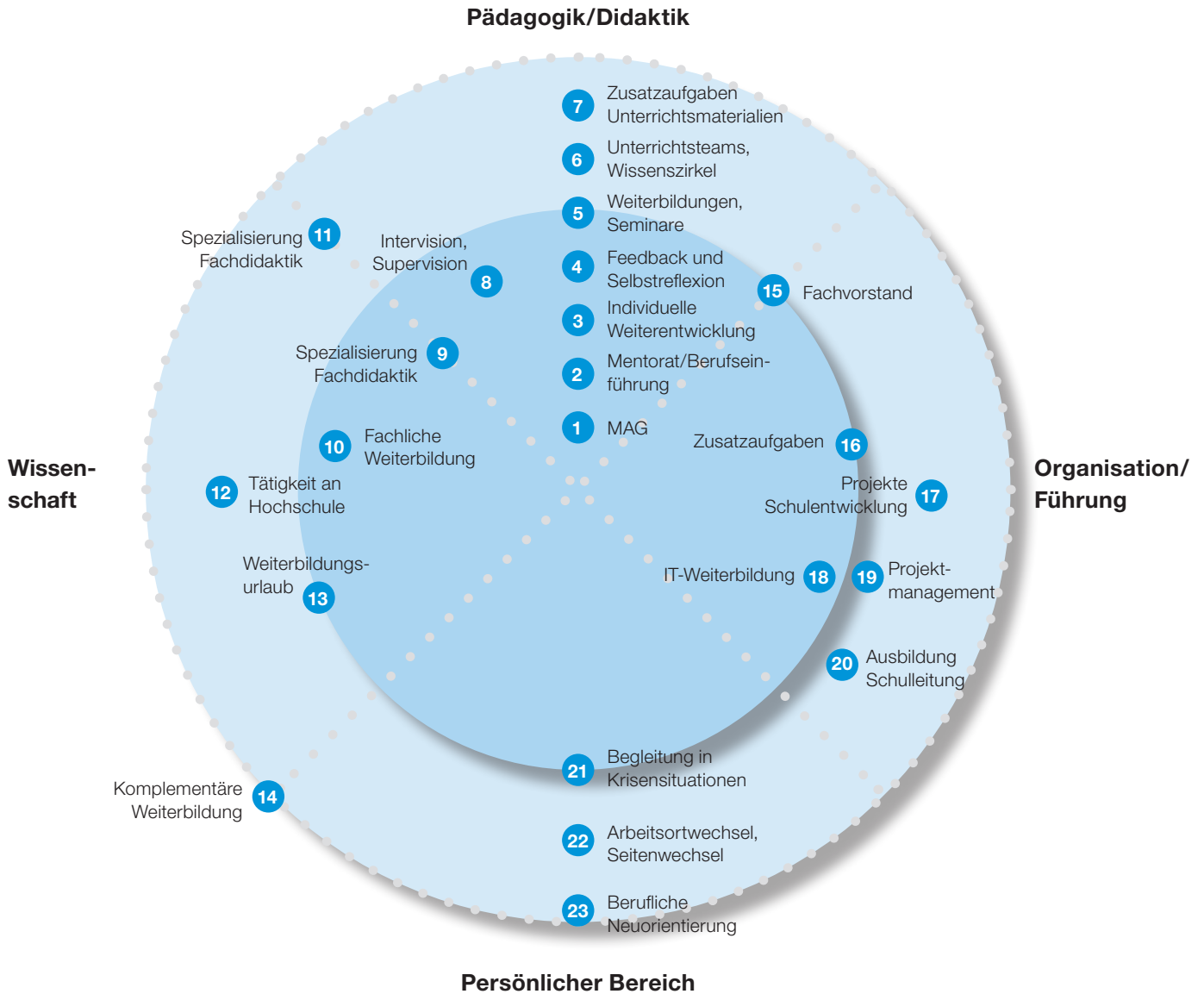
Es ist klar, dass es für eine Lehrperson verschiedene Entwicklungsdimensionen gibt, deren Gewichtung sich über die Zeit hinweg individuell verschieben kann, z.B. in Bezug auf:

- Wissenschaftliche Fach- und Methodenkompetenz
- Pädagogische und didaktische Fähigkeiten und Erfahrungen
- Kompetenzen im Bereich der Kommunikation und der Arbeit mit (jungen) Menschen
- Eigenes Wohlbefinden, Gesundheit und berufliche Schaffenskraft
- Gestaltungsmotivation und Zusammenarbeit in Bezug auf Schule und Kollegium

Entwicklungsmöglichkeiten meint, dass nicht alle in der Landkarte aufgeführten Punkte für eine Lehrperson relevant und auch nicht in gleichem Mass sinnvoll sind, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Auch die Ausrichtung und Organisationsentwicklung der Schule muss berücksichtigt werden. Im Gespräch vereinbaren Lehrpersonen mit Schulleitung bzw. Schulkommission realistische Ziele und entsprechend ausgewählte Aktivitäten.

Aus der Sicht der einzelnen Lehrperson ist es wichtig, sich mittelfristig zu überlegen, welche Berufsschwerpunkte und -perspektiven sich herausbilden. Neben dem eigentlichen Berufsauftrag spielen individuelle Wünsche eine wichtige Rolle.

Entwicklungslandkarte für Lehrpersonen



● Entwicklungsmöglichkeiten mit Fokus Unterricht

● Entwicklungsmöglichkeiten in Bezug auf die ganze Schule und deren nahes Umfeld

1 Mitarbeitergespräch (MAG) mit Lehrpersonen

Die Mitarbeiterbeurteilung (MAB) ist für alle Lehrpersonen einer Mittelschule verbindlich. Beim regelmässig stattfindenden Mitarbeitergespräch (MAG) geht es vor allem um die Anerkennung der Leistungen im Unterricht und als Mitglied der Schulgemeinschaft sowie um das Besprechen von weiter zu fördernden Stärken oder Entwicklungsperspektiven bzw. das Bestimmen von Verbesserungsbereichen. Berufsbezogene Weiterentwicklung soll für alle Lehrpersonen regelmässig ein Thema sein; die besprochenen Ziele und Aktivitäten müssen jedoch der aktuellen Situation der Lehrperson gerecht werden.

Beachten Sie dazu das [MAB-Leitfaden der Zürcher Mittelschulen](#).

2 Mentorat und Berufseinführung für Lehrpersonen

Lehrbeauftragte stehen meist noch am Anfang ihrer Berufskarriere. Entsprechend wichtig ist es, junge Lehrpersonen gezielt zu begleiten, so dass sie möglichst schnell in ihre Funktion hineinwachsen und sich von Beginn weg im Unterricht und Kollegium wohlfühlen.

Drei Aspekte erleichtern und fördern die Berufseinführung an der Schule:

- Lehrbeauftragte erhalten eine Mentorin/einen Mentor, um vor allem im Hinblick auf den Unterricht Erfahrungen zu reflektieren und praktische Fragen zu klären. Das Mentorat bildet dabei einen geschützten und damit vertrauensvollen Raum, um die Lehrperson und ihre Fähigkeiten zu fördern.
Das Institut für Erziehungswissenschaft (IfE) der Universität Zürich hat Unterlagen zum «Kooperativen Mentorat» entwickelt.
- Die Schulleitung begleitet neue Lehrpersonen im Rahmen ihrer Führungsaufgabe: Dies ist eine Frage der Unterstützung wie auch der Qualitätssicherung. Gerade Lehrbeauftragte schätzen es, wenn die Schulleitung sich für ihre Arbeit interessiert. Auch die einzelnen Fachschaften können eine wichtige, begleitende Rolle übernehmen.
- Schliesslich sollen alle neu an einer Schule tätigen Lehrpersonen ein Einführungsprogramm erhalten, um über alle organisatorischen Fragen wie auch die lokale Schulkultur informiert zu werden. Diese Einführung kann von einer erfahrenen Lehrperson übernommen werden.

Beachten Sie das Instrument «Einführungsprogramm» im «[Leitfaden Personalgewinnung](#)».

3 Individuelle Weiterentwicklung

Kurse und Weiterbildungen legen eine wichtige Basis für die Berufskompetenz einer Lehrperson. Den eigenen Stil basierend auf reflektierter Erfahrung kann eine Lehrperson jedoch nur im Unterricht selber finden. Denn neben dem Erwerb von theoretischem Wissen ist verlangt, Konzepte auszuprobieren, in der Praxis zu variieren, zu reflektieren, weiterzuentwickeln und daraus neue Erkenntnisse und Vorgehensweisen abzuleiten. Individuelle Weiterentwicklung im Alltag ist immer mehrdimensional (fachlich, pädagogisch-didaktisch, kommunikativ), verhältnismässig wenig zeitaufwändig und wirksam, da der Lerntransfer unmittelbar erfolgt. Entsprechend sollen Initiativen von einzelnen Lehrpersonen Unterstützung finden (vergleiche auch Punkt 6: Unterrichtsteams/Wissenszirkel).

4 Feedback und Selbstreflexion

Schule und Unterricht fordern Lehrpersonen nicht nur in Bezug auf ihr Wissen, sondern vor allem auch auf ihr Verhalten und Auftreten. Die eigene Wirkung zu kennen und gegebenenfalls weiterzuentwickeln gelingt zum einen über Feedback («Wie wirke ich auf andere»), zum anderen über Selbstreflexion und Selbstbeobachtung. Feedback ist zudem im Rahmen des kantonalen Qualitätsmanagement-Konzepts obligatorisch. Denkbar sind zum Beispiel:

- Feedback-Arrangements mit anderen Lehrpersonen.
- Feedback und Reflexion im Rahmen von Supervision oder Intervention.
- Einholen von Feedback der Schüler/-innen.
- Feedback von und Reflexion mit einer qualifizierten, externen Person.

5 Weiterbildungen und Seminare im Bereich Pädagogik und Didaktik

Verschiedene Institute bieten eine Reihe von umfangreicheren Weiterbildungen sowie kompakten Kursen und Seminaren für die Sekundarstufe II (insbesondere zu pädagogischen und didaktischen Themen) an:

- [WBZ, Schweizerische Zentralstelle für die Weiterbildung von Mittelschullehrpersonen, www.wbz-cps.ch/de](http://www.wbz-cps.ch/de)
- [Pädagogische Hochschule Zürich, www.phzh.ch](http://www.phzh.ch)
- [Institut für Wirtschaftspädagogik, Universität St. Gallen, www.iwp.unisg.ch](http://www.iwp.unisg.ch)
- [Pädagogische Hochschule Bern, www.phbern.ch](http://www.phbern.ch)
- [Pädagogische Hochschule Zentralschweiz, www.phz.ch](http://www.phz.ch)
- [Fachhochschule Nordwestschweiz, www.fhnw.ch](http://www.fhnw.ch)

Besondere Aufmerksamkeit verdient jeweils der Transfer des Gelernten in die Praxis. Mit etwas zeitlichem Abstand soll die Weiterbildung kritisch reflektiert werden. In Weiterbildungen aufgenommene Erkenntnisse können ausserdem dem Kollegium der eigenen Schule weitervermittelt werden (siehe auch Punkt 6).

6 Unterrichtsteams und Wissenszirkel

Unterrichtsteams sind meist kleine Gruppen von Lehrpersonen, welche z.B. in Bezug auf gewisse Sequenzen den Unterricht gemeinsam erarbeiten respektive sich dazu austauschen. In Unterrichtsteams finden individuelle wie gruppenbezogene Lernprozesse statt.

An einer Schule bietet sich zudem die Möglichkeit, in der eigenen Fachschaft einen Wissenszirkel zu bilden, der sich zu aktuellen Unterrichtsfragen oder auch schulübergreifenden Themen austauscht. In einem Wissenszirkel trifft man sich regelmässig zum Erfahrungsaustausch, für anspruchsvolle Sequenzen oder zum Rück- oder Ausblick auf aktuelle Fragen. Die Gestaltung und Leitung eines Wissenszirkels muss nicht allein beim Fachvorstand liegen.

7 Zusatzaufgaben Unterrichtsmaterialien

Die einzelnen Fachschaften bieten meist eine Reihe von Zusatzaufgaben, die dem Unterricht aller Lehrpersonen dienen. Es geht um die Bereitstellung und Pflege von didaktisch aufbereiteten Unterrichtsmaterialien oder -infrastruktur oder auch um organisatorische Aufgaben für die einzelne Fachschaft.

8 Intevision und Supervision

Intevision bei Lehrpersonen bezeichnet kollegiale Beratung bzw. Fallbesprechung und somit die gemeinsame Suche nach Lösungen für konkrete Fragestellungen.

Supervision kann sich in gewissen Fällen für die gezielte Begleitung einer Gruppe von Lehrpersonen zu unterrichtsbezogenen Fragestellungen eignen. Supervisor ist je nach Thema eine qualifizierte und im Bereich der Supervision ausgebildete Fachperson.

9 Fachdidaktische Weiterbildung

Die Hochschulen bieten eine Reihe von Weiterbildungen im Bereich Fachdidaktik an. Eine aktuelle Liste findet sich unter:

www.webpalette.ch/de/kurskatalog/sekundarstufe-2/der-kurskatalog/

(Die WEBpalette präsentiert Weiterbildungsangebote für Lehrpersonen u.a. für die Sekundarstufe II. Sie wurde von schweizerischen und kantonalen Weiterbildungsinstitutionen gegründet und ist ein Verein ohne wirtschaftliche Interessen.)

10 Fachliche Weiterbildung

Die einzelnen Fachbereiche entwickeln sich stetig weiter. Für Lehrpersonen ist es nicht nur motivierend mit diesen Entwicklungen einigermaßen Schritt zu halten, sondern es wirkt sich auch positiv auf deren Unterricht aus: Durch neue Impulse, durch die Aktualität der Themen sowie im Hinblick auf den Lehrauftrag, die Schüler/-innen auf die Tertiärstufe vorzubereiten.

Welche fachlichen Weiterbildungen jeweils wichtig sind, ansprechen und in Bezug auf Aufwand und Nutzen optimal sind, muss wesentlich die einzelne Lehrperson beantworten. Die jeweilige Fachschaft an einer Schule kann hierbei eine beratende oder sogar gestaltende Rolle übernehmen.

11 Spezialisierung im Bereich Fachdidaktik

Über die Fachdidaktik im Hinblick auf den eigenen Unterricht hinaus bieten sich weitere Möglichkeiten:

- Lehrtätigkeit im Bereich Fachdidaktik eines Fachbereichs.
- Beratung der Fachschaft an einer Schule.
- Beiträge zur Weiterentwicklung einer Fachdidaktik an Schule oder Hochschule.

Diese Spezialisierung erfolgt an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Pädagogik bzw. Didaktik und kann dazu führen, eine (zusätzliche) Laufbahn im Bereich Fachdidaktik an einer Hochschule einzuschlagen.

12 Tätigkeit an einer Hochschule

Mittelschullehrpersonen sind ihrem Fachgebiet nahe und es kann der Wunsch aufkommen, sich befristet oder parallel zur Tätigkeit an der Mittelschule wieder an eine Hochschule zu begeben:

- Um eine (bezahlte) Tätigkeit an einer Universität aufzunehmen.
- Um sich im Bereich der Forschung zu engagieren und z.B. eine Dissertation zu verfassen.

Ein solches Engagement kann auch die Schule bereichern, sofern dies für die Schule organisatorisch lösbar ist. Dabei bieten sich folgende Möglichkeiten:

- Eine Reduktion des Pensums der Lehrperson an der Mittelschule.
- Ein unbezahlter Urlaub, der von der Schulleitung gewährt werden kann.

13 Weiterbildungsurlaub

Jede unbefristet angestellte Lehrperson ist grundsätzlich berechtigt und verpflichtet, zwischen dem vollendeten 12. und 20. Dienstjahr seit Beginn der unbefristeten Anstellung einen bezahlten, fachbezogenen Weiterbildungsurlaub von in der Regel 10 Schulwochen zu absolvieren (Siehe § 20 Abs. 4 MBVVO). Für diese Weiterbildung gestaltet die Lehrperson ein ausführliches Programm.

14 Komplementäre Weiterbildung

Zunehmend mehr interessieren sich Lehrpersonen auch für komplementäre Weiterbildungen, z.B. im Bereich Betriebswirtschaft, Informatik, Kultur oder Journalismus. Solche Weiterbildungen können Kompetenzen fördern, welche die eigene Schule bereichern; in jedem Falle erweitern sie das Berufsprofil der betreffenden Lehrperson im Hinblick auf einen möglichen zukünftigen Wechsel oder Unterbruch in der Lehrtätigkeit. Grundsätzlich denkbar ist nahezu jede komplementäre Aus- und Weiterbildung. Wichtig sind die damit angestrebten Lernziele, die Interessen, welche motivierend wirken, und die individuelle Lebens- und Berufssituation, in der sich eine Lehrperson befindet. Ob und in welchem Umfang sich die Schule an einer solchen komplementären Weiterbildung beteiligt, entscheidet die Schulleitung unter Berücksichtigung der kantonalen Richtlinien:

- aufgrund der vorhandenen Ressourcen und Möglichkeiten.
- aufgrund der Schulkultur und deren Haltung, auch über die Schule hinausgehende Entwicklungsvorhaben zu unterstützen.
- im Hinblick auf einen möglichen Nutzen für die Schule und deren Vorhaben.

In jedem Falle muss die Initiative von der Lehrperson kommen. Aus Sicht der Schule können komplementäre Angebote einen Beitrag leisten, den Lehrberuf nach aussen hin zu öffnen.

15 Fachvorstand

Fachvorstände leisten einen wichtigen Beitrag zur Weiterentwicklung der Fachschaft, im Bereich der Koordination mit anderen Fachschaften, bei der Personalgewinnung und -entwicklung und damit auch partiell in der Führung. Die Funktion ist bei vielen Schulen an der Schnittstelle zwischen Pädagogik/ Didaktik und Führung/Organisation einer Schule angesiedelt. Fachvorstand zu werden kann ein Ziel sein. Mit gezielten Entwicklungsschritten kann sich eine Lehrperson auf diese Aufgabe vorbereiten.

16 Zusatzaufgaben

Im Alltag der Mittelschule ergeben sich immer wieder unterrichtsbezogene Zusatzaufgaben, welche den Lehrberuf bereichern können, z.B.:

- Studentenbetreuung/Praktikumsleitung
- Projektwochen/gesellschaftspolitische Wochen

Die Organisation einer Mittelschule bietet zudem eine Vielzahl von Zusatzaufgaben, die entweder regelmäßig erledigt werden müssen oder die im Zuge der laufenden Schulentwicklung anfallen. Unabhängig von der Frage der Entlastung können solche Aufgaben Lehrpersonen in Form eines Job Enrichment neue Herausforderungen bieten. Als Beispiele seien die Stundenplanerstellung und -pflege oder Aufgaben im Bereich Informatik oder Qualitätsmanagement genannt.

17 Projekte Schulentwicklung

Schulentwicklungsprojekte können von der einzelnen Schule, von mehreren Schulen gemeinsam, von der Schulleiterkonferenz oder dem Mittelschul- und Berufsbildungsamt lanciert werden. Fast immer sind Mitglieder der einzelnen Schulen in diesen Projekten vertreten. Zum Beispiel kann es sich um folgende Aufgaben handeln:

- Projekte im Bereich Führung und Organisation
- Überregionale Schulentwicklungsprojekte
- Pädagogische Projekte (z.B. in Zusammenarbeit mit Hochschulen)

Entwicklungsperspektiven ergeben sich zum einen aus der Projektführung bzw. -mitarbeit, zum anderen aus der inhaltlichen respektive fachlichen Dimension eines Projekts.

18 Informatik-Weiterbildung

Im Bereich der Informatik-Weiterbildung geht es um Kompetenzen

- im Umgang mit Office-Software (z.B. Textverarbeitung, Tabellenkalkulation)
- im Bereich Internet
- im Bereich Schulsoftware/neue Medien

Neben dem Besuch entsprechender Weiterbildungen bietet sich auch die interne Vermittlung von Know-how im Sinne eines Train-the-Trainer-Konzeptes an.

19 Projektmanagement-Weiterbildung

Projektmanagementkompetenzen können direkt und gewinnbringend in Vorhaben der Schule einfließen wie auch Türen zu Funktionen ausserhalb von Schule und Unterricht öffnen. Projektmanagement-Weiterbildungen können dabei eher technisch oder branchenspezifisch ausgerichtet sein, oder aber sich auf Veränderungsvorhaben, welche insbesondere auch Menschen betreffen, fokussieren (also den Charakter von «Change-Projekten» annehmen). Der Ausbildungsmarkt bietet Angebote von kompakten Kursen bis hin zu Master-Studiengängen.

20 Ausbildung im Hinblick auf die Aufgabe in einer Schulleitung

Das Eidgenössische Hochschulinstitut für Berufsbildung EHB, das Institut für Wirtschaftspädagogik der Universität St. Gallen IWP-HSG und die Schweizerische Weiterbildungszentrale WBZ CPS bieten gemeinsam eine koordinierte Weiterbildung für Kadermitglieder auf der Sekundarstufe II in der Deutschschweiz an. Ebenso finden sich an den pädagogischen Hochschulen Angebote für die Ausbildung im Hinblick auf eine Aufgabe in der Schulleitung.

Die Weiterbildungszentrale WBZ CPS bietet zudem eine Reihe von Angeboten für Schulleitungsmitglieder sowie das Starter Kit für neue Mitglieder von Schulleitungen.

21 Begleitung in Krisensituationen

Der Lehrberuf bringt verschiedenartige Belastungen mit sich. Eine Lehrperson kann in eine Situation geraten, in der sie professionelle Hilfe in Anspruch nehmen möchte; oder aber die Schulleitung nimmt eine Krisensituation wahr und möchte die Lehrperson mit einem professionellen Angebot unterstützen.

- Unter www.mba.zh.ch findet sich eine Liste mit professionellen Angeboten, welche Lehrpersonen in eigener Regie in Anspruch nehmen können.
- Der Schulleitung steht die Personalabteilung des MBA in Führungsfragen beratend zur Seite.
- Im pädagogischen Bereich kann die Schule selber unterstützende Angebote (z.B. die Begleitung durch eine erfahrene Lehrperson oder ein Mitglied der Schulleitung) bereitstellen oder professionelle Beratung in Anspruch nehmen, z.B. via die PH Zürich (www.phzh.ch/beratung).

22 Arbeitsortwechsel und Seitenwechsel

Für Lehrpersonen besteht die Möglichkeit eines befristeten *Arbeitsortwechsels* von einer Mittelschule zu einer anderen (ein oder zwei Semester). Dies erfolgt auf Wunsch einer Lehrperson und in Absprache mit den Schulleitungen der beteiligten Mittelschulen; insbesondere muss geklärt werden, wie die betroffenen Pensen der Schulen abgedeckt werden können. Meist werden daher zwei Lehrpersonen gleicher Fachschaft einen temporären Austausch arrangieren.

Mögliche Ziele eines Arbeitsortwechsels sind:

- Erleben, wie Unterricht und Schulbetrieb an anderen Schulen läuft – strukturell wie kulturell.
- Neue Ideen und Impulse für die eigene Schule und den eigenen Unterricht gewinnen.
- Neue Kontakte an anderen Schulen gewinnen.

Seitenwechsel bedeutet, dass eine Lehrperson für ein oder zwei Semester in eine bezahlte Stelle in der Privatwirtschaft oder einer Verwaltung wechselt – z.B. als wissenschaftlicher Mitarbeiter, als Mitarbeiterin in einem Projekt oder im Bereich Training/Schulung. Ohne Frage ist dies mit Aufwand verbunden und vermutlich nur für eine kleine Zahl von Lehrpersonen von Interesse.

Mit einem Seitenwechsel soll Lehrpersonen nach mindestens 10 Jahren Lehrtätigkeit eine Möglichkeit geboten werden, um

- grundlegend neue Impulse für sich persönlich oder auch ihre Berufstätigkeit zu erhalten;
- ihre berufliche Kompetenz zu erweitern – auch über die Lehrtätigkeit hinaus;
- ein Time-out oder eine befristete Abwechslung in Anspruch zu nehmen;
- allenfalls zu prüfen, ob die Lehrtätigkeit aufgegeben werden soll (warum auch immer) und entsprechend einen Berufswechsel erleichtern.

Ein Seitenwechsel muss von der Schulleitung sowie dem Mittelschul- und Berufsbildungsamt genehmigt werden, da damit die Frage der Rückkehr der Lehrperson an die Schule nach Ablauf des Seitenwechsels verbunden ist. Die Entlohnung der Lehrperson während des Seitenwechsels erfolgt vor allem über den vorübergehenden Arbeitgeber sowie (im Falle von Lohneinbussen) durch die Lehrperson selber – und nicht oder nur zu einem kleinen Teil über die Mittelschule.

Das Mittelschul- und Berufsbildungsamt sowie die Schulleiterkonferenz können Begleitangebote sowie ein Netzwerk in Bezug auf Plätze für einen möglichen Seitenwechsel erarbeiten.

23 Berufliche Neuorientierung

Je nachdem kann die eigene berufliche Orientierung bzw. eine mögliche Neuorientierung ein Thema sein. Zum einen geht es um die Reflexion der eigenen Wünsche, Fähigkeiten und Interessen, zum anderen um eine Standortbestimmung und das Abschätzen von Möglichkeiten im Arbeitsmarkt. Qualifizierte Lehrpersonen zu verlieren kann nicht das Ziel sein – gleichwohl muss diese Möglichkeit offenstehen.

In der Bildungsdirektion gibt es professionelle Angebote bei den BIZ (Berufsinformationszentren), und zwar in Form von Einzelberatungen als auch von gemischten Workshops (z.B. Programm «Berufliche Neuorientierung»).

Berufsberatung des Kantons Zürich: www.berufsberatung.zh.ch