



Personalentwicklung an Zürcher Mittelschulen

Grundlagen und Vorgehensweisen zur
Personalentwicklung an Zürcher Mittelschulen

Gesamtkonzept Personalentwicklung

Das vorliegende Dokument formuliert gemeinsame Grundlagen und Vorgehensweisen in Bezug auf das Thema Personalentwicklung an den Zürcher Mittelschulen. Es hat die Funktion eines Gesamtkonzepts und erläutert die grundsätzliche Bedeutung sowie Sinn und Nutzen von Personalentwicklungsmassnahmen. Es wird durch weitere schulübergreifende Detailkonzepte ergänzt und durch schulspezifische Regelungen erweitert.

Grundsätze

Drei Personalkategorien

An den Schulen sind neben der Schulleitung drei Personalkategorien tätig: Mittelschullehrpersonen, Lehrbeauftragte sowie Verwaltungs- und Betriebspersonal. Grundsätzlich betrifft das Thema Personalentwicklung alle Mitarbeitenden einer Schule bzw. es werden je nachdem Lösungen für einzelne Personalkategorien entwickelt.

Führungsgrundsätze

Grundlegend für das Gesamtkonzept Personalentwicklung sind die gemeinsamen Führungsgrundsätze in Bezug auf Personalgewinnung und -entwicklung.

Bedeutung der einzelnen Mittelschule

Das Konzept beschreibt Gemeinsamkeiten im Vorgehen sowie in Bezug auf Angebote und Entwicklungsmöglichkeiten und deren Instrumente. Dadurch sollen die Mittelschulen unterstützt werden. Die einzelne Schule soll im Bereich Personalentwicklung ihre Eigenheiten behalten. Sie wählt aus, welche Angebote sie nutzen bzw. an welchen sie teilnehmen will und wie sie diese mit schulspezifischen Aktivitäten kombiniert.

Bedeutung, Ziele und Nutzen von Personalentwicklung an den Mittelschulen

Die Zürcher Mittelschulen sollen ihren Ausbildungsauftrag kompetent, wirksam und kosteneffizient erfüllen. Die Anforderungen an die Mitarbeitenden – Schulleitungen, Lehrpersonen sowie das Verwaltungs- und Betriebspersonal – sind hoch. Mitarbeitende auf allen Stufen benötigen neben fachlichem und pädagogischem Know-how eine Reihe von persönlichen und organisatorischen Fähigkeiten.

Entwicklung und Erhalt von qualifizierten Mitarbeitenden sind für die Zürcher Mittelschulen von strategischer Bedeutung. Dies bedeutet auch, dass die sie sich nur dann weiter entwickeln und an Attraktivität gewinnen, wenn die an den Schulen arbeitenden Mitarbeitenden sich ebenfalls entwickeln und wohlfühlen. Es sind die Menschen, die eine Mittelschule zum Erfolg führen.

Impressum

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

Februar 2013

Die Führungsverantwortung für das Thema Personalentwicklung an einer Mittelschule liegt bei der Schulleitung. Sie ist verantwortlich, alle Funktionen mit kompetenten Mitarbeitenden zu besetzen, welche auch den zukünftigen Herausforderungen gewachsen sind. Mitarbeitende der Zürcher Mittelschulen sind jedoch für ihre eigene berufliche Weiterentwicklung und das Einbringen ihrer Wünsche, Ziele und Bedürfnisse selber verantwortlich.

Personalentwicklungsmassnahmen der Zürcher Mittelschulen:

- unterstützen die Ausrichtung der Schule auf aktuelle und künftige Aufgaben und Herausforderungen.
- unterstützen die aktuelle, angestrebte und dem Lernen und Lehren förderliche Kultur.
- dienen der Entwicklung von fachlichen, pädagogischen, zwischenmenschlichen, organisatorischen, persönlichen wie führungsbezogenen Fähigkeiten.
- berücksichtigen Fähigkeiten und Potenziale der Mitarbeitenden vorausschauend und ermöglichen individuelle Entwicklungsschritte.
- befassen sich auch mit Defiziten einzelner Mitarbeitenden und notwendigem Verbesserungsbedarf.
- helfen mit, den Bedarf an qualifizierten Mitarbeitenden heute und in Zukunft zu decken.
- tragen insgesamt zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit, zur Gesundheit der Mitarbeitenden und zur Erhöhung der Attraktivität der Zürcher Mittelschulen als Arbeitgeberin bei.

Rolle des Mittelschul- und Berufsbildungsamts

Das Mittelschul- und Berufsbildungsamt (MBA) versteht sich in Bezug auf die Personalentwicklung als Dienstleister gegenüber den Schulen: Die Personalabteilung des MBA unterstützt und berät die Schulleitungen, koordiniert übergeordnete Vorhaben im Hinblick auf ein funktionales und effizientes Personalmanagement mit guten Rahmenbedingungen und wirkt aktiv bei der Weiterentwicklung der schulübergreifenden Personalentwicklung mit.

Aspekte der Personalentwicklung

Modularer Aufbau verschiedener Angebote

Das Personalentwicklungskonzept ist modular aufgebaut und bietet Lehrpersonen, Schulleitungen und dem Verwaltungs- und Betriebspersonal eine Auswahl nützlicher und zielführender Angebote:

- Bereits etablierte, externe Kursangebote renommierter Bildungsinstitutionen (auf Sekundarstufe II) sowie des Personalamts der kantonalen Verwaltung.
- Weitere spezifische Angebote für die Zürcher Mittelschulen, welche gemeinsam von allen Schulen und/oder der Personalabteilung des MBA entwickelt werden.
- Verschiedene Entwicklungsmöglichkeiten on-the-job.
- Spezifische Angebote für Schulleitungen in Bezug auf deren Führungsaufgabe. Das umfasst auch Angebote, die der Vorbereitung auf eine Schulleitungsaufgabe dienen.

Die Bedeutung der MAB für die Personalentwicklung

Für eine erfolgversprechende Personalentwicklung sind die Mitarbeiterbeurteilung (MAB) und die Mitarbeitergespräche von grosser Bedeutung. Im Grundsatz erhält jede Lehrperson alle drei Jahre eine differenzierte Qualifikation – mindestens in der Form eines Zwischengesprächs – mit einer Würdigung von Stärken und Entwicklungsbereichen. Die gemeinsam besprochenen und evaluierten Entwicklungsthemen können sich sowohl auf schulische als auch ausserschulische Bereiche beziehen. Damit erhält jede Lehrperson einen individuellen, pragmatischen Entwicklungsplan mit Massnahmen on- und off-the-job.

Die Schulleitungen werden in der Anwendung der MAB mit Instrumenten (z.B. einem flexiblen Merkmalkatalog für Lehrpersonen) sowie Beratungs- und Ausbildungsangeboten (z.B. Workshops für Schulleitungen) durch die Personalabteilung des MBA unterstützt.

Berufsbiografische Angebote

Um der Besonderheit des Lehrerberufs gerecht zu werden, entwickelt die Personalabteilung des MBA in Zusammenarbeit mit den Schulen eine Reihe berufsbiografischer Angebote oder übernimmt diese von etablierten Anbietern. Diese Angebote richten sich z.B. an Berufseinsteigerinnen und -einsteiger, an Lehrpersonen nach rund 10 Jahren Berufstätigkeit sowie an Lehrpersonen in besonderen Belastungssituationen.

Führungsentwicklung – Angebote für die Schulleitungen

«Gute» Führung, also das Führen und Entwickeln von Menschen, besteht nicht aus Instrumenten und Richtlinien, sondern betrifft vor allem die eigene Haltung, das persönliche Engagement sowie die Kompetenzen als Führungskraft. Schulleitungen sollen sich gezielt reflektieren, austauschen und weiterentwickeln. Entsprechend steht der Schulleitung ein individualisiertes, diversifiziertes Angebot im Bereich Coaching und Beratung (Schulführung und Personalführung) zur Verfügung. Darüber hinaus sollen neu gewählte Schulleitungsmitglieder gezielt auf ihre zukünftige Tätigkeit vorbereitet werden.

Workshop zum Mitarbeitenden-Portfolio an der jeweiligen Schule

Jede Mittelschule kann mit der Personalabteilung des MBA einen Workshop gestalten, um das «Mitarbeitenden-Portfolio» ihrer Schule zu besprechen, die aktuelle Situation zu würdigen, sich über mögliche, notwendige Massnahmen auszutauschen und den zukünftigen Entwicklungsbedarf zu reflektieren. Der Kerngedanke dieser Arbeitssitzung liegt darin, Raum und Zeit für Austausch, Beratung und Unterstützung zu bieten, um sich über Personalplanungs- und Führungsfragen frühzeitig zu unterhalten.

Kosten für die Personalentwicklung

Die Kosten für die Personalentwicklung trägt die Schule als Teil ihres jährlichen Budgets. Das MBA unterstützt die Schulen darin, schulübergreifende Angebote zu entwickeln bzw. bereitzustellen.

Der zeitliche Aufwand für Führung und Personalmanagement der Schulleitungen wird regelmässig überprüft und wenn nötig werden gemeinsam von Schulen und MBA Unterstützungsmassnahmen evaluiert.