

# **Personalentwicklungskonzept**

Deutsche Schule – Colegio Alemán

Santa Cruz de Tenerife



Stand: 12.06.2024

# Personalentwicklungskonzept 2024 der DST



## Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b>	.....	<b>1</b>
<b>Teil 1</b>	.....	<b>4</b>
<b>1. Qualifizierungsmaßnahmen an der DST</b>	.....	<b>4</b>
1.1 Steuergruppe	.....	4
1.2 Feedbackkultur	.....	4
1.3 Fortbildungskonzept	.....	5
1.4 Gremienarbeit	.....	5
1.5 Zusammenfassung	.....	6
<b>Teil 2</b>	.....	<b>6</b>
<b>2. Personalführungsprozesse</b>	.....	<b>6</b>
2.1 Personalgewinnung	.....	6
2.2 Personalentwicklung (PE)	.....	7
2.2.1 Personalentwicklung PE und Entwicklungsziele EZ	.....	7
2.2.2 Personalbeurteilung/-beratung:	.....	7
Unterrichtsbesuche und Nachbesprechungen / Mitarbeitergespräche	.....	7
2.2.3 Mitarbeitergespräch und Mitarbeiterfeedback	.....	8
2.3 Personalförderung	.....	9
<b>3. Anlagen</b>	.....	<b>10</b>
3.1. NAS	.....	10
3.2. Abkürzungen	.....	11
3.3. Literaturverzeichnis	.....	12



## Vorwort

Personalführung (PF) und Personalentwicklung (PE) stellen enorme Anforderungen an das Schulleitungsteam und sind maßgeblich für eine funktionierende, erfolgreiche Schule verantwortlich. Es gibt unterschiedlichste Definitionen und Denkansätze zu der Umsetzung von PF und PE.

Seinerzeit beschäftigte sich der berühmte Bildungsforscher R. Bessoth (Schulleitung, ein Lernsystem) in Vorträgen und Schriften mit dem Tätigkeitsfeld von Schulleiterinnen und Schulleitern und der damit notwendigen Veränderungskultur von Schulleitungshandeln.

Eine Schulleiterin/ein Schulleiter sollte sich nach Bessoth (Schulleitung, ein Lernsystem) als Führungsmanagerin und Führungsmanager verstehen.

In späteren Jahren sorgten die Ausarbeitungen von Prof. Dr. John Hattie (u.a., 2013) für großes Interesse in der Bildungslandschaft. Hattie: „Herkunft und Intelligenz ihrer Schüler können Lehrer nicht ändern, den eigenen Unterricht aber wohl.“ Einer der Kerngedanken seiner wissenschaftlichen Untersuchungen, „was einen guten Lehrer und eine gute Schule ausmacht“, bringt Hattie so zum Ausdruck: „Auf den Lehrer kommt es an!“

Der renommierte Bildungs- und Hirnforscher Herr Prof. Dr. H.-J. Roth (2013) ergänzte diese Aussage sinngemäß: „Wenn Charakter und Persönlichkeit in Harmonie stehen mit dem fachlichen Wissen, dem Einfühlungsvermögen und der Vertrauenswürdigkeit, dann sind optimale Voraussetzungen gegeben, eine gute Führungskraft zu werden.“

Ob Bessoth, Prof. Dr. J. Hattie oder Prof. Dr. H.-J. Roth, eine Grunderkenntnis vereint alle drei Bildungsforscher: Eine gelingende PF und PE setzt eine starke Führungspersönlichkeit, ob als K`uK oder als Schulleiterin/ Schulleiter, voraus.

Freilich gelten in einer deutschen Auslandsschule veränderte Ausgangssituationen. Der Kerngedanke ist aber international unverändert, nämlich die S`uS zu mündigen, selbstbewussten und selbstsicheren Individuen, in enger Zusammenarbeit mit den Eltern, heranzuziehen und auf das Leben vorzubereiten.

Egal, ob wir als Pädagoginnen/Pädagogen in Afrika, Asien, Europa oder irgendwo auf der Welt mit anderen Menschen zusammenleben, lernen und lehren, eines bleibt immer gleich: Eine vertrauensvolle, empathische Atmosphäre, geprägt durch Menschlichkeit und Wertschätzung, stellt das Fundament für gelingendes Lernen dar. Auf diesen Weg versucht die Schulleiterin der DST (seit 2015/16) gemeinsam mit den Schulleitungsmitgliedern, das Kollegium zu begleiten, zu fördern und zu unterstützen.

Mit Hilfe von Personalentwicklungsmechanismen, beginnend bei der Personalgewinnung, der Personaleinplanung, der Personalentwicklung und einer funktionierenden Personalförderung, können die bestmöglichen Grundlagen für die Bildung der Schüler gelegt werden.

### Personalentwicklung

Als Schulleiterin bin ich zwar pädagogische Dienstvorgesetzte, sehe mein Wirkungsfeld bezüglich der PF aber besonders darin, mit Hilfe von gezielten Einstellungen und Personalentwicklungsmaßnahmen, eine nachhaltige Personalpolitik zu betreiben. Im Anschluss werden beeinflussende Teilbereiche an der DST benannt und kurz erläutert, die das



Gesamtbild der PF und PE stärken sollen: Teambildung, Kommunikation, Unterrichtsverteilung, Fortbildungen, Schulkultur, Feedback.

### Teambildung

An der DST stellt Teambildung eine entscheidende Rolle dar. So trifft sich die engere Schulleitung (Schulleiterin, Stellvertreter, Director Tecnico, Grundschulleiterin und Kindergartenleiterin) einmal wöchentlich. Personalpolitische Entscheidungen bei Einstellungen werden autark von den jeweiligen Leitern angedacht (Auswahl, Mails, Telefongespräche, persönliche Gespräche) und situationsgerecht mit der Schulleiterin und dem Vorstand besprochen.

Ebenso werden in den regelmäßig stattfindenden Sitzungen der erweiterten Schulleitungsrunde aktuelle Themen im Vorfeld je nach Aufgabenfeld selbstständig überarbeitet, um dann im Gremium zu diskutieren und zu analysieren.

### Kommunikation ist das Zauberwort

Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräche, Beratungsgespräche oder alltägliche individuelle Unterhaltungen z.B. im Lehrerzimmer tragen nicht nur dazu bei, Vertrauen aufzubauen, sondern auch Ressourcen der K`uK, ihre spezifischen Wünsche und Visionen kennen zu lernen und nutzbar zu machen.

Als Schulleiterin sehe ich meine Aufgabe aber auch darin, ganz pragmatisch Anstoß für Formen der Zusammenarbeit innerhalb des Kollegiums zu geben, indem entsprechende Strukturen geschaffen werden und so ein professioneller Dialog ermöglicht wird.

Darauf aufbauend kann das Zusammenwachsen des Kollegiums (und anderer an der Schule Beteiligter) zu kompetenten, kooperativen Teams gefördert werden. Konfliktsituationen und Konfliktgespräche können als Chance wahrgenommen werden. Situationspezifisch werden Konfliktgespräche mit Eltern auch im Team durchgeführt.

Der vertrauensvolle und empathische Umgang miteinander, untermalt von fachlicher Kompetenz, soll dadurch gestärkt und auf verschiedenen Ebenen gefördert werden:

### Unterrichtsverteilung

Auch bei der Unterrichtsverteilung legt die Schulleiterin Wert darauf, dass Kolleginnen und Kollegen Ihre Wünsche, u.a. bezüglich Teambildungen, Einsatz in Parallelklassen sowie Teilungsgruppen mit Binnendifferenzierung darlegen können. Die Abteilungsleiterinnen/Abteilungsleiter werden ebenfalls gebeten Anregungen zur Unterrichtsverteilung, meist nach der Erstellung der Grundstruktur, einzubringen. In enger Absprache mit dem 1. Stellvertreter, wird die Unterrichtsverteilung, unter Beachtung der stundenplantechnischen Voraussetzungen, erstellt.

### Fortbildungen

Schulinterne oder externe Fort- und Weiterbildungen der M`u M und des Personals dienen nicht zum Selbstzweck. Sie stärken vielmehr die persönliche und berufliche Entwicklung des Kollegiums, der Sekretärinnen und der Verwaltungsleiterin und leisten dadurch einen maßgeblichen Beitrag zur Schulentwicklung.



## Schulkultur

Bei allem spielt die Schulkultur eine bedeutende Rolle. Ein offener, authentischer Umgangston, gepaart mit der Bereitschaft, Konflikte aktiv, mit Wertschätzung und gegenseitigem Respekt anzugehen, können eine unterstützende, vertrauensvolle Zusammenarbeit bewirken.

Die Beziehung zwischen Schulleitung, Kollegium und Vorstand, aber auch innerhalb des Kollegiums und zu den Eltern wird hierdurch wesentlich beeinflusst.

Ein übergeordnetes Ziel von Schulleitungshandeln für Personalentwicklung besteht darin, ein gutes Arbeitsklima zu fördern. Hierdurch sollen alle M`u M motiviert werden, durch ihre Einsatzbereitschaft die Leistungsfähigkeit und Qualität der Schule sicher zu stellen und stets zu hinterfragen.

Hierzu ist ein vom Kollegium akzeptierter Führungsstil sowie eine gute Infrastruktur in der Organisation, insbesondere für Qualifizierungsmaßnahmen, notwendig. Dies alles eingebunden in eine gute Kommunikationsbereitschaft.

Im Folgenden ersten Teil werden Qualifizierungsmaßnahmen an der DST beschrieben, die einen beständigen Handlungsrahmen für die Personalentwicklung bilden.

Der zweite Teil beschäftigt sich mit den Personalführungsprozessen der DST.



## Teil 1

### 1. Qualifizierungsmaßnahmen an der DST

Die Organisation der Unterrichts- und Schulentwicklung an der DST verläuft mehrschichtig. Sie implementiert unterschiedliche Qualifizierungsmaßnahmen, die zur Personalentwicklung ihren Beitrag leisten.

#### 1.1 Steuergruppe

Die Steuergruppe setzt sich aus allen an der DST beteiligten Personenkreisen zusammen: Vertreter der Elternschaft, des Vorstandes, der Schülerschaft und der Lehrerschaft aller drei Abteilungen (Kindergarten, Grundschule, Gymnasium), Mitglieder der erweiterten Schulleitung und der Schulleiterin.

Die Steuergruppe übernimmt die Aufgabe, unterschiedliche Projektideen und Arbeitsaufträge an Qualitätsgruppen weiterzugeben. Unsere Steuergruppenleiterin organisiert die regelmäßig durchgeführten Sitzungen der Steuergruppe. Evaluation des Ist-Standes und ein Ausblick durch die Qualitätsgruppenleitungen werden je nach Bedarf dargestellt und hinterfragt.

Die Steuergruppe transportiert die schul- und unterrichtsentwickelnden Handlungsvorgaben an das Lehrerkollegium.

Die Qualitätsgruppen stellen eine Entwicklungswerkstatt dar, in denen innovative Ideen und Gedanken in Form von Projekten ausgearbeitet werden, um so den Handlungsrahmen für das Lehrpersonal zu konkretisieren.

#### 1.2 Feedbackkultur

Feedbackmethoden helfen Defizite aufzudecken und bereits Gelingendes zu etablieren. Um vergleichbare Ergebnisse zu erhalten, werden die Feedbacks über anerkannte Systeme eingeholt. Die Auswertung erfolgt zeitnah elektronisch und soll perspektivisch der Weiterentwicklung dienen.

##### <sup>1</sup> Feedback S`uS – K`uK

Jedes Schuljahr findet ein Schüler-Lehrer-Feedback statt, unter Nutzung des Feedbackinstruments „SEfU“. Jede Lehrkraft lässt sich von mindestens einer Klasse/einem Kurs ein Feedback geben. Die Lehrkräfte können zwischen einem Basisfragebogen (Klassen 9 – 12), einem Kurzfragebogen (Klassen 7 + 8) oder dem Grundschulfragebogen (Klassen 5 + 6) auswählen (s. NAS – SEfU).

##### <sup>2</sup> Feedback Schulzufriedenheitsumfrage Eltern - S`uS – K`uK

Eine Schulzufriedenheitsumfrage wurde 2023 mit allen Eltern durchgeführt. Die Ergebnisse wurden mit den Beteiligten und dem Vorstand besprochen und evaluiert.

##### <sup>3</sup> Feedback kollegiale Hospitationen K`uK

<sup>1</sup> NAS: SEfU (Feedbackbogen S`uS-K`uK)

<sup>2</sup> NAS: Schulzufriedenheitsumfrage

<sup>3</sup> NAS: kollegiale Hospitationen



Dies stellt ein weiteres Beobachtungssegment an der DST dar. Jedes Schuljahr besuchen sich K uK in selbstgewählten Tandems mit festgelegten Beobachtungsschwerpunkten und führen die Nachbesprechungen nach einem vorgegebenen Muster durch.

Des Weiteren werden bereits seit 2015/16 in Deutsch und seit 2016/17 auch in Mathematik Teamteaching und Tandemlösungen ermöglicht. Diese Maßnahmen sind fest verankert im Stundenplan.

### **1.3 Fortbildungskonzept**

Ein Herzstück des Fortbildungskonzeptes an der DST stellen die ReFo (Regionale Fortbildung) und die SchiLf (Schulinterne Lehrerfortbildung) dar, die im Dienst der system- und organisationsbezogenen Schul- und Unterrichtsentwicklung stehen. Dies sind Instrumente, die die Personalentwicklung mit der Unterrichtsentwicklung verbinden.

Seit der Einführung von ReFos im Jahre 1999 werden Fortbildungsinhalte vom Pädagogischen Beirat, dem Schulleitergremium der iberischen Schulen, festgelegt. An diesem Umstand hat sich mit der 2014 realisierten Angliederung des REFO-Systems an die Prozessbegleitung im Kern nichts geändert, wenngleich über das Netz der Prozessbegleitungen stärker Impulse zur Qualitätssteuerung des weltweiten Gesamtsystems der Deutschen Auslandsschulen DAS gesetzt werden können. Zum Bedauern aller Deutscher Auslandsschulen wurden die Prozessbegleitungen seit 2023 wieder abgeschafft.

Die Inhalte der regionalen Fortbildungsveranstaltungen werden jährlich im pädagogischen Beirat neu konzipiert bzw. fortgeschrieben, nur mit dem Unterschied, dass jetzt, die damit verbundene, zeitintensive Mehrarbeit, auf den Schultern der Schulleitungsgremien der weltweiten Regionen übertragen wird. Ferner können die ReFos seit 2023 primär nur noch online durchgeführt werden. Präsenzielle Fortbildungen werden in Ausnahmefällen mit Eigenfinanzierung erlaubt.

Zahlreiche schulinterne Fortbildungen ergeben sich aus den regionalen Fortbildungen. Die DST fördert zusätzlich Fortbildungen durch externe Referenten, welche im Abgleich mit den im Schulprogramm gesetzten Zielen und den aktuellen schulischen Entwicklungszielen ausgesucht und bestellt werden.

Eine SchiLf -Beauftragte ist verantwortlich für die logistischen Vor- und Nachbereitungen, sodass die Inhalte, Teilnehmerzahl und Personenkreise jederzeit einsehbar sind.

### **1.4 Gremienarbeit**

Diese Ausführungen konzentrieren sich im Wesentlichen auf die Gremienarbeit an der DST, die im Zusammenhang mit der Personalentwicklung und den Qualifizierungsinstrumenten stehen.

So werden die aktuellen Ergebnisse aus der Steuergruppe, über die themenbezogenen Qualitätsgruppen ebenso wie fachübergreifende/ fächerverbindende Entscheidungen der Fachschaften in den Gesamtkonferenzen vorgetragen und diskutiert. Elternbeirat und Vorstand werden, in den monatlich stattfindenden Sitzungen, bei anstehenden Themen eingebunden.



## 1.5 Zusammenfassung

Die dargestellten Qualifizierungsmaßnahmen greifen ineinander und sind nicht hierarchisch zu verstehen. Vielmehr versinnbildlichen sie ein demokratisches Prinzip, welches auf dem Fundament Teamarbeit und Zusammenwirken aufbaut.

## Teil 2

### 2. Personalführungsprozesse

#### 2.1 Personalgewinnung

Bei der Personalgewinnung muss zwischen der Anwerbung von ADLK (Auslandsdienstlehrkräften) und OLK (Ortslehrkräften) unterschieden werden. Während die ADLKs auf wenige Jahre limitierte Arbeitsverträge erhalten, befinden sich die OLKs häufig in Lebensstellung und bieten jahrzehntelange Konstanz.

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, Personalgewinnung durchzuführen:

1. Interessierte Lehrkräfte bewerben sich in großer Zahl von sich aus an der DST. Die Bewerbungsunterlagen, u.a. auch Initiativbewerbungen, werden bei Bedarf gesichtet. Falls die Bewerberin / der Bewerber in die engere Auswahl kommt, kann nach einem Telefonat ein persönlicher Gesprächstermin in Deutschland oder in Teneriffa angeboten werden. Seit Corona im Jahr 2020 werden aktuell auch die digitalen Möglichkeiten wie Videokonferenzen zunehmend genutzt. Nachdem die Schulleiterin einige K`uK in die engste Auswahl genommen hat, findet idR eine abschließende Entscheidungskonferenz über die digitale Kommunikationsplattform teams gemeinsam mit einem Vorstandsmitglied statt.

Bevor eine Entscheidung fällt, kann parallel das Ergebnis folgender Bewerbungsmöglichkeiten abgewartet werden:

2. OLK: Anwerbungsaktivitäten bei konkretem Bedarf erfolgen im Einklang mit den tarifvertraglichen Bestimmungen über Ausschreibungen. Diese werden im Lehrerzimmer, auf der Website der Schule und in der Regel über das Portal bund.de, im Web der ZfA, veröffentlicht.

3. ADLK: Die Personalakquise erfolgt in der Regel über die Veröffentlichung der Anzeige im Portal bund.de und auf unserer Homepage.

Normalerweise haben die kurzzeitig aus Deutschland entsandten Lehrkräfte wesentliche Schaltstellen der Schulorganisation inne. Tragende Positionen werden an der DST aber auch von Ortslehrkräften (in 2023/24: Orientierungsstufenleitung, Steuergruppenleitung, Fachleitungstätigkeiten) wahrgenommen oder im Tandem ADLK-OLK durchgeführt.

Stabilisierung und Vertrauensbildung können hierdurch gefördert werden. Ferner kommt es in der Schulorganisation zu Kontinuität und Nachhaltigkeit.



## 2.2 Personalentwicklung (PE)

Unter Personalentwicklung PE können alle Maßnahmen verstanden werden, die zum richtigen Zeitpunkt und am richtigen Ort zur Erhaltung (erforderliche Anzahl – Quantität) und zur Verbesserung (erforderliche Qualifikation – Qualität) der M`uM beitragen.

Nach dieser Vorgabe soll ein Personalentwicklungskonzept alle Prozesse zusammenführen, welche die Planung und Gestaltung von Schule betreffen, angefangen von der Personalgewinnung (Personalauswahl) bis zu konkreten Qualifizierungsmaßnahmen im Hinblick auf Unterrichts- und Schulentwicklung.

### 2.2.1 Personalentwicklung PE und Entwicklungsziele EZ

Personalentwicklung PE und Entwicklungsziele EZ der DST werden eng aufeinander abgestimmt. Durch verschiedene Maßnahmen und Partizipation der K`uK wird eine bedarfsorientierte PE angestrebt, sodass die Lehrerinnen/Lehrer bei der Erfüllung der Entwicklungsziele eingebunden werden.

Durch Tandembildungen, Teamteaching und Teilungsgruppen kann die Binnendifferenzierung gefördert, Lehrpläne innerhalb der Fachschaften bedarfsgerecht überarbeitet und der Austausch / die Unterstützung zwischen den K`uK gestärkt werden.

K`uK werden durch verschiedene Maßnahmen auf die besonderen Herausforderungen einer deutschen Auslandsschule vorbereitet, zum Beispiel durch:

- Schulinterne, jährlich festgeschriebene kollegiale Hospitationen
- Fortbildungen zum Thema „Verzahnung von DFU – DaF“ durch externe oder interne Fortbildner.
- Modulartige und unterrichtsgestützte Fortbildungen, ausgerichtet an den unterschiedlichen Bedürfnissen des Kollegiums.

Ferner werden die aktuellen Entwicklungsziele, mit den unter 1.2. erbrachten Ergebnissen der Feedback-Fragebögen, hinterfragt und bei Bedarf aktualisiert.

### 2.2.2 Personalbeurteilung/-beratung:

#### Unterrichtsbesuche und Nachbesprechungen / Mitarbeitergespräche

Nach Bessoth (SL 3/21. Aktualisierung vom Juli 2007, 35.01) ist es gerade im Lehrerberuf so, „dass aufgrund der unleugbaren Komplexität der Aufgabenstellungen und der sehr variablen Arbeitssituation [...] weder glasklare Beschreibungen der zu erbringenden Leistungen noch einfache Festlegungen der Arbeitszeit machbar sind.“

Neben den vielfältigen Möglichkeiten M`u M im Schulleben zu beurteilen, soll hier die Bedeutung der an der DST durchgeführten Unterrichtsbesuche näher erläutert werden.

Grundsätzlich stehen Unterrichtsbesuche in Verbindung mit einer Absicht oder einem aktuellen Anlass, wie zum Beispiel einer dienstlichen Beurteilung, einer Vertragsverlängerung oder der Vorbereitung eines Mitarbeitergesprächs.

Unterrichtsbesuche sind besonders im Hinblick auf eine nachhaltige Personalentwicklung ein wichtiges Instrument, um Schulentwicklung zu betreiben.

Hierbei stellt die Gesamtheit des Unterrichts aller K`uK eine zentrale Rolle dar.



Die Effizienz des Unterrichts und die Entwicklungsziele der Schule bilden in diesem Kerngedanken eine Einheit.

Wie gelingt es der Schule beispielsweise

- das Deutschniveau vom Kindergarten bis zum Abitur im Unterricht / in der Kindergartengruppe zu fördern,
- binnendifferenziert zu arbeiten,
- kompetenzorientiert zu handeln.

Alle K`uK der Klassen 5 – 12 werden, möglichst im 2-Jahresrhythmus, von der Schulleiterin im Unterricht besucht. In der Grundschule und im Kindergarten werden, entsprechend dem Teamgedanken, die Unterrichts- / Kindergruppenbesuche von der Grundschulleitung bzw. der Kindergartenleitung durchgeführt. Die Schulleiterin wird zu den Teamsitzungen und Konferenzen bedarfsgerecht in der GS und im KiGa eingeladen.

Alle K`uK erhalten, ca. zwei Wochen vor Ihrem Unterrichtsbesuch, ein einseitiges Handout mit Beobachtungs- und Besprechungspunkten <sup>4</sup>(NAS: Unterrichtsbesuch SL`-Beobachtungsbogen).

Die Unterrichtsinhalte und besonders die Lehrerrolle werden in einer anschließenden Nachbesprechung reflektiert und abgeglichen. Hierbei steht die Beratung und nicht die Beurteilung im Zentrum der Besprechung.

Aus den Unterrichtsbesuchen und den Nachbesprechungen ergibt sich ein Gesamtbild an Lehrerpersönlichkeiten und Unterrichtsstilen.

Beispielsweise:

- Effektiver / ineffektiver Frontalunterricht
- gruppendynamischer Unterricht
- wenig Binnendifferenzierung versus viel Binnendifferenzierung
- analog oder digital
- wenig Methodenvielfalt versus reichhaltiges Methodenspektrum
- Monologisierung des Lehrers / der Lehrerin versus großem Sprachanteil der Schüler\*innen

Die Vielfalt der daraus resultierenden Vermittlungsspektren und der unterschiedliche Wirkungsgrad auf die Schüler\*innen soll perspektivisch in den -seit Jahren an der DST etablierten- jährlich stattfindenden kollegialen Unterrichtshospitationen aufgegriffen werden.

### **2.2.3 Mitarbeitergespräch und Mitarbeiterfeedback**

stellen Voraussetzungen für eine kontinuierliche Standortbestimmung dar.

M`uM-Gespräche sind vermutlich die verbreitetste Form der PE. Sie stellen nach T. Breisig (1998) eine gute Möglichkeit dar, die Kopplung von Mensch und Organisation zu besprechen.

Mitarbeitergespräche werden an der DST im Sinne eines Beratungs- und nicht als Beurteilungsgespräch verstanden. Dadurch kann die Sachebene und die Beziehungsebene in eine wertschätzende Wechselwirkung gebracht werden (Schulz von Thun..., 2003).

Die Mitarbeitergespräche werden seit 2015/16 von der Schulleiterin durchgeführt und orientieren sich an einem einheitlichen Fragebogen <sup>5</sup>(NAS Mitarbeitergespräche).

<sup>4</sup> NAS: Unterrichtsbesuch SL`-Beobachtungsbogen

<sup>5</sup> NAS Mitarbeitergespräche



Anbei seien einige beispielhafte Resultate, die sich aus solchen Gesprächen ergeben haben, genannt:

- Ressourcen der K`uK aufgreifen und gemeinsam, falls nötig, Möglichkeiten der Entfaltung andeuten
- Teamarbeit aktiv fördern
- Bei der Unterrichtsverteilung Wünsche der K`uK bzgl. ihres Einsatzes in parallelen Klassen oder in Teams nachkommen
- Einsatz der K`uK in Arbeitsfelder, in denen die K`uK Ihre Stärken sehen und sich und damit die Schüler\*innen entfalten können
- Visionen / Wünsche zum Ausdruck bringen und einen zeitlichen Ausblick formulieren.

K`uK wünschen sich eine Rückmeldung zu ihrer Tätigkeit.

In einer Kommunikationsform, die durch gegenseitige Wertschätzung und Effizienz geprägt ist, kann ein solches Mitarbeiterfeedback, mit Kritik und Anerkennung, ein guter Wegweiser für das weitere Arbeiten sein.

### 2.3 Personalförderung

Das Übergabemanagement an der DST sieht regelhaft ein Patensystem zur Begleitung neuer M`uM vor. Wenn möglich, soll für die Übergabe von Arbeitsschwerpunkten und Funktionen eine persönliche Übergabe erfolgen. Für die Leitungsmitglieder und die Funktionsträger der Schule existieren überarbeitete Arbeitsplatzbeschreibungen bzw. Geschäftsverteilungen. Ebenso wird dies für alle schulischen Teilbereiche angestrebt.

Das <sup>6</sup> Vademecum der Schule und das ABC der Grundschule beinhalten wichtige Informationen zu schulischen Abläufen und liegen verschriftlicht in einer jährlich aktualisierten Fassung vor.

Alle schulischen <sup>7</sup>Konzepte, <sup>8</sup>Protokolle, verschiedene <sup>9</sup>Arbeitspapiere, <sup>10</sup>schulinterne Curricula werden im NAS und auf der Homepage vermehrt zusammengetragen und veröffentlicht.

---

<sup>6</sup> *NAS: Vademecum*

<sup>7</sup> *NAS: Konzepte*

<sup>8</sup> *NAS: Protokolle*

<sup>9</sup> *NAS: Arbeitspapiere*

<sup>10</sup> *NAS: Schulinterne Curricula*



### **3. Anlagen**

#### **3.1. NAS**

In NAS (schulinterne Plattform) sind folgende Anlagen zu finden

##### **zu 1.2 Feedbackkultur**

NAS: SEfU (Feedbackbogen S`uS-K`uK)

NAS: Schulzufriedenheitsumfrage (Feedback Eltern - S`uS - K`uK)

NAS: kollegiale Hospitationen

##### **zu 2.2.2 Entwicklungsziele**

NAS: Unterrichtsbesuch SL`-Beobachtungsbogen

##### **zu 2.2.3**

NAS: Mitarbeitergespräche

##### **zu 2.3**

NAS: Vademacum

NAS: Konzepte

NAS: Protokolle

NAS: Arbeitspapiere

NAS: Schulinterne Curricula



## 3.2. Abkürzungen

### 1) Schulmitglieder

K´uK	Kolleginnen und Kollegen
M´uM	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
S`uS	Schülerinnen und Schüler
E	Eltern
SL	Schulleitung
SL`	Schulleiterin

### 2) DST spezifisch

DST	Deutsche Schule Teneriffa
DaF	Deutsch als Fremdsprache
DFU	Deutsch im Fachunterricht
PF	Personalführung
PE	Personalentwicklung
GS	Grundschule
KiGa	Kindergarten
K3+	Kindergartengruppe mit Vorschulcharakter
NAS	Schulinterne Plattform

### 3) ZfA spezifisch weltweit

ADLK	Auslandsdienstlehrkraft
OLK	Ortslehrkraft
DAS	Deutsche Auslandsschulen
REFO	Regionale Lehrerfortbildung
SchiLf	schulinterne Lehrerfortbildung
ZfA	Zentralstelle für Auslandsschulwesen



### 3.3. Literaturverzeichnis

Bessoth, R./ Schmidt, H.-J.: Schulleitung, ein Lernsystem, hier: Personal, Schulklima, Luchterhand

Prof. Dr. John Hattie: Vortrag am 16.04.2013 an der Universität Oldenburg und Interview in der Zeit online, 02.05.2013

Prof. Dr. H.-J. Roth: Deutscher Schulleiterkongress in Düsseldorf, 2013

Breisig, T.: Personalbeurteilung, Mitarbeitergespräch, Zielvereinbarung, Frankfurt a.M., 1998

Schulz v. Thun, F./ Ruppel, J./ Stratmann, R.: Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte, Rowohlt 2003