Berufsschulzentrum am Westerberg
TECHNIK DESIGN SERVICE

D_Personalentwicklungskonzept

Stand 29.05.09/No

Vorwort 3

1.0 Einleitung 3
1.1 Begriff und Ziele der Personalentwicklung 3
1.2 Adressaten der Personalentwicklung 3
1.3 Beteiligte und Verantwortliche der Personalentwicklung 3
1.3.1 Führungsaufgabe der Schulleitung 3
1.3.2 Fachgruppenleiter, Koordinatoren 3
1.3.3 Schulpersonalrat 3
1.3.4 Eigenverantwortung der Kolleginnen und Kollegen 4

2.0 Handlungsfelder der Personalentwicklung 4
2.1 Hausinterne Stellenausschreibung 4
2.2 Anforderungsprofile 4
2.3 Personalgewinnung 4
2.4 Personalauswahl 4
2.5 Einführung neuer Kolleginnen und Kollegen 4
2.5.1 Einführungsgespräch mit Schulleitung und Abteilungsleitung 4
2.5.2 Unterstützung durch Betreuungslehrer (Mentor/in) 5
2.5.3 Zeitliche Entlastung in der Probezeit 5
2.5.4 Feedback-Gespräch mit der Schulleitung 5
2.6 Probe- und Bewährungszeiten 5
2.7 Beförderungsverfahren 5
2.8 Förderung der Verwendungsbreite 5
2.9 Frauenförderung 5
2.10 Fach- und Führungskräfteentwicklung 5
2.11 Wiedereinstiegshilfen für Rückkehrer 5

3.0 Instrumente der Personalentwicklung 5
3.1 Mitarbeitergespräche 5
3.2 Verwendungsabfrage 6
3.3 Systematische Planungs- und Entwicklungsgespräche 6
3.4 Potentialanalyse 6
3.5 Teamentwicklung (Projekt- und Bildungsgangarbeit) 6
3.6 Dienstliche Beurteilung 6
3.7 Leistungsanreize 6
3.8 Fortbildung 6
3.9 Arbeitsplatzbezogene Entwicklungsmaßnahmen 6
3.10 Coaching 6
3.11 Mentoring 6
3.12 Patenschaft 6
3.13 Hospitation 7
3.14 Vergleichsarbeiten 7
3.15 Interne Wissensmultiplikation 7

Schlusswort 7

Vorwort

Mit dem vorliegenden Personalentwicklungskonzept werden Ziele, Adressaten, Verantwortliche, Handlungsfelder und Instrumente der Entwicklung und Förderung des Personals am Berufsschulzentrum am Westerberg in Osnabrück formuliert, um die Kompetenzen und damit die Professionalität der Lehrerinnen und Lehrer zu fördern und weiter zu entwickeln. An dem Berufsschulzentrum mit zurzeit ca. 150 Lehrerinnen und Lehrern und 20 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen soll damit die Weiterentwicklung des Personals auf eine für alle nachvollziehbare Grundlage gestellt werden. Das Konzept beinhaltet sowohl bisher am Berufsschulzentrum am Westerberg Bewährtes als auch neue Verfahren und Vorgehensweisen. Welche Instrumente der Personalentwicklung im Einzelnen zur Anwendung kommen, steht in der Eigenverantwortung der Kolleginnen und Kollegen sowie der für die Personalentwicklung Verantwortlichen. Nur im Zusammenspiel aller Beteiligten ist Personalentwicklung möglich.

1.0 Einleitung

1.1 Begriff und Ziele der Personalentwicklung
Personalentwicklung ist in die Schulentwicklung eingebettet und zielt darauf ab, durch Steigerung der Qualifikation der Kolleginnen und Kollegen die bestmögliche Aufgabenerfüllung des Berufsschulzentrums zu gewährleisten. Durch Förderung, Motivation und Mitwirkung sollen die Kolleginnen und Kollegen in den Prozess notwendiger Veränderung einbezogen werden. Dazu bedarf es Qualifizierungsmaßnahmen, die an den Erwartungen und Möglichkeiten der Lehrerinnen und Lehrer orientiert sind. Dementsprechend soll Personalentwicklung am Berufsschulzentrum am Westerberg
fachliche Qualifikationen erhalten und fördern
Flexibilität im Umgang mit neuen Anforderungen erhöhen
Leistungsbewusstsein und Wirtschaftlichkeit auf allen Ebenen steigern
Verantwortungsbereitschaft stärken
neue Formen der Kommunikation und Kooperation unterstützen und absichern
Motivation und Arbeitszufriedenheit steigern
Auswahl und Entwicklung neuer Kolleginnen und Kollegen verbessern und
verlässliche Perspektiven für das berufliche Fortkommen des Einzelnen aufzeigen.

1.2 Adressaten der Personalentwicklung
Personalentwicklung bezieht in ihrer Zielsetzung alle Kolleginnen und Kollegen sowie sonstigen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Schule ein. Damit sich das individuelle Leistungspotenzial voll entfalten kann, müssen notwendige Qualifizierungsmaßnahmen zielgruppenspezifisch definiert und umgesetzt werden. Neben den üblichen Fortbildungsmaßnahmen sind spezielle Maßnahmen beispielsweise erforderlich für
neue Kolleginnen und Kollegen sowie
Referendare/innen
Frauen
Bewerber/innen für spezielle Funktionen
Führungskräfte
Kolleginnen und Kollegen in Beförderungsverfahren
Rückkehrer/innen
Teilzeitbeschäftigte

1.3 Beteiligte und Verantwortliche der Personalentwicklung
Personalentwicklung ist eine Querschnittsaufgabe, an deren Gestaltung und Realisierung Kolleginnen und Kollegen, Teamleiter, Abteilungsleiter, Schulleiterin und stellvertretender Schulleiter, die Frauenbeauftragte, der Schulpersonalrat und der Schulvorstand gleichermaßen beteiligt sind und zusammenarbeiten.

1.3.1 Führungsaufgabe der Schulleitung
Personalentwicklung ist eine nicht delegierbare Führungsaufgabe der Schulleitung. Sie ist für die Aufgabenzuteilung und die Organisation der Zusammenarbeit in der Schule zusammen mit den übrigen Leitungsmitgliedern verantwortlich.

1.3.2 Teamleiter/innen, Abteilungsleiter/innen
Sie beraten die Schulleitung und die Lehrerinnen und Lehrer, stimmen die Personalentwicklung in ihrem Bereich ab und geben Empfehlungen für die Verbesserung der Aufgabenerfüllung, zur individuellen Fortbildung und zur Vorbereitung auf zukünftige Verwendungen.

1.3.3 Frauenbeauftragte und Schulpersonalrat
Bei der Personalentwicklung unterstützen Frauenbeauftragte und Schulpersonalrat die Schulleitung und begleiten die Schulleitung bei der Umsetzung. Frauenbeauftragte und Schulpersonalrat betreuen von sich aus die Beschäftigten aller Abteilungen.

1.3.4 Eigenverantwortung der Kolleginnen und Kollegen
Gemeinsam mit allen Beteiligten sind alle Kolleginnen und Kollegen aufgerufen, ihrerseits Chancen zur eigenen beruflichen Entwicklung zu nutzen und ihren Werdegang zu gestalten. Insbesondere entscheiden die Kolleginnen und Kollegen mit, welche Instrumente der Personalentwicklung (siehe Kapitel 3) im Hinblick auf ihre eigene Entwicklung angewendet werden sollen.

2.0 Handlungsfelder der Personalentwicklung

2.1 Hausinterne Stellenausschreibung
Neue Aufgaben und die damit verbundenen Beauftragungen sollen durch hausinterne Stellenausschreibungen bekannt gemacht werden. Hierauf kann sich jede Kollegin und jeder Kollege bewerben. Die Auswahl erfolgt durch die Schulleitung und die Abteilungsleiter/innen.

2.2 Anforderungsprofile
Grundlage jeder systematischen Personalentwicklung sind Anforderungsprofile. Sie dienen einerseits der Personalauswahl, andererseits bieten sie Kolleginnen und Kollegen die Basis einer systematischen Personalentwicklung. Anforderungsprofile sollen für alle Aufgaben schrittweise erstellt werden, insbesondere für neue Aufgaben und für zukünftig auszuschreibende Funktionsstellen. Sie werden in regelmäßigen Zeitabstaänden überprüft und fortgeschrieben.

2.3 Personalgewinnung
Die interne Personalgewinnung erfolgt wie unter 2.1. beschrieben. Funktionsstellenausschreibungen erfolgen intern im Intranet unserer Schule und extern durch Ausschreibung im Internet der Landesschulverwaltung. Um eine bessere Gleichstellung von Männern und Frauen bei der Stellenbesetzung im Sinne der Gleichstellung zu gewährleisten, werden Frauen im Rahmen des Bewerbungsverfahrens gezielt angesprochen.
Für Berufseinsteiger/innen erfolgt eine landesweite Stellenausschreibung im Internet oder über gezielte Anzeigen in der örtlichen Presse (Fachpraxislehrkräfte). Die Bereitstellung von Praktikantenstellen für Lehramtsstudenten und die Ausbildung von Studienreferendaren ist ebenfalls ein wirkungsvoller Weg, um Kontakt mit geeigneten Bewerbern/innen aufzunehmen.

2.4 Personalauswahl
Bei der Einstellung von neuen Lehrkräften erfolgt die Auswahl und Einstellung durch die Schulleitung unter Beteiligung der Abteilungsleiter/innen, der Frauenbeauftragten und des Schulpersonalrats. Im Auswahlgespräch sollen die Bewerberinnen und Bewerber ausgesucht werden, die am besten zur ausgeschriebenen Stelle (Anforderungsprofil) und zum Team der Lehrerinnen und Lehrer passen und bei denen erwartet werden kann, dass sie das Leitbild des Berufsschulzentrums am Westerberg umsetzen. Die Auswahl erfolgt grundsätzlich durch ein strukturiertes Interview, das sich am konkreten Anforderungsprofil der zu besetzenden Stelle orientiert. Nichtlehrendes Personal (Schulsachbearbeiterinnen, Hausmeister) wird bisher vom Schulträger eingestellt. Eine Beteiligung der Schulleitung wird praktiziert.

2.5.4 Kennen lernen der Schule
Alle neuen Kolleginnen und Kollegen lernen in einem Rundgang die gesamte Schule kennen, um die Vielfalt des Berufsschulzentrums am Westerberg mit seinen 6 Abteilungen und 8 Berufsfeldern (Bautechnik, Druck- und Medientechnik, Ernährung, Farbtechnik, Holztechnik, Körperpflege, Textiltechnik, sonstige anerkannte Ausbildungsberufe) kennen zu lernen und sich damit stärker in das Gesamtkollegium integrieren zu können. Alle wichtigen Informationen über die Schule und die Grundsätze der schulischen Zusammenarbeit sind in einer „Startermappe“ zusammengefasst.

2.5 Einführung neuer Kolleginnen und Kollegen
Ziele der Einführung neuer Kolleginnen und Kollegen sind die Steigerung von Motivation und Leistungsbereitschaft sowie die Herstellung einer Bindung und Identifikation mit dem Berufsschulzentrum am Westerberg.

2.5.1 Einführungsgespräch mit Schulleitung und Koordinatoren
In einem ersten Gespräch werden z. B. thematisiert:
Kennen lernen des Berufsschulzentrums am Westerberg in Osnabrück
Einweisung in bestimmte Aufgaben
Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten (z. B. Lehrerinformationssystem, Website der Schule, zentrale Ablagesysteme)
Leitbild, Schulprogramm, Fortbildungskonzept, EFQM-System, Medienkonzept etc.
Mitwirkungsmöglichkeiten
bildungsgangbezogene Besonderheiten, typische Verfahrensabläufe, Konferenzen etc.
Nutzung von Fachräumen, Arbeitsinseln, Ruheraum, Medienecken etc.
Kolleginnen und Kollegen werden Arbeitsmittel erklärt und ausgehändigt. Betreuungslehrer und Kolleginnen und Kollegen, mit denen man unmittelbar zusammenarbeitet, werden vorgestellt.

2.5.2 Unterstützung durch Betreuungslehrer (Mentor/in)
Neuen Kolleginnen und Kollegen wird in den ersten Monaten ein Kollege/eine Kollegin zur Seite gestellt, der Ansprechpartner für offene Fragen in dieser Zeit ist. Bei den Mentoren soll es sich um erfahrene Kolleginnen und Kollegen handeln, deren Aufgabe es vor allem ist, bei der neuen Aufgabenwahrnehmung zu beraten und zu unterstützen.

2.5.3 Zeitliche Entlastung in der Probezeit
In der Probezeit erhalten Studienassessoren/innen Einarbeitungshilfen durch Entlastungsstunden aus dem Kontingent der Abteilungen und aus dem übergreifenden Stundenkontingent.

2.5.4 Feedback-Gespräch mit der Schulleitung
Nach ca. 6 Monaten bilanzieren neue Kolleginnen und Kollegen den Erfolg des Eingliederungsprozesses in einem weiteren Gespräch mit der Schulleitung. Die Initiative zum Erfahrungsaustausch geht von der Schulleitung aus. Sofern angezeigt, werden Qualitätsverbesserungsmaßnahmen eingeleitet.

2.6 Probe- und Bewährungszeiten
Innerhalb der Probezeit werden neben der laufenden Beobachtung 2 Unterrichtsbesuche in voneinander abweichenden Tätigkeitsbereichen durchgeführt. Sie dienen der Unterstützung und Beratung und einer Verbesserung der Zusammenarbeit. Bei Führungsfunktionen findet etwa in der Mitte der Bewährungszeit ein Gespräch zu fachlichen Aspekten sowie z. B. zu Führungs- und Kommunikationsverhalten, Sozialkompetenz und Belastbarkeit statt. Darüber hinaus sollen mögliche Unterstützungsmaßnahmen vereinbart werden.

2.7 Beförderungsverfahren
Am Beförderungsverfahren wirken die Abteilungsleiter/innen sowohl bei der Auswahl als auch bei der Beurteilung der Kolleginnen und Kollegen mit. Dadurch wird eine chancengleiche Entfaltung von Befähigungen im Eignungs- und Leistungswettbewerb ermöglicht. Näheres regeln die rechtlichen Bestimmungen.

2.8 Förderung der Verwendungsbreite
Durch den Einsatz in verschiedenen Bildungsgängen lässt sich die berufliche Kompetenz der Kolleginnen und Kollegen steigern. Dieser Einsatz soll außer bei schulischen Notwendigkeiten auf freiwilliger Basis erfolgen.

2.9 Frauenförderung
Die Gleichstellung von Männern und Frauen (Gender Mainstreaming) ist Bestandteil der Personalentwicklung am Berufsschulzentrum am Westerberg und nimmt bei allen personalwirtschaftlichen Maßnahmen einen hohen Stellenwert ein. Ziel ist es, den Anteil der Geschlechter auf allen Funktionsebenen entsprechend ihrem Anteil am Gesamtkollegium zu realisieren.

2.10 Fach- und Führungskräfteentwicklung
Für die Übernahme neuer Funktionen und Leitungsaufgaben müssen die Kolleginnen und Kollegen sorgfältig ausgewählt und qualifiziert werden. Grundlage der Auswahl sind die Potentiale der Kolleginnen und Kollegen sowie deren Förderung durch Fortbildung und schrittweise Übernahme von Führungsverantwortung, z. B. durch Projektleitung, stellvertretende Teamleitung, Fachkonferenzvorsitz oder anderer Beauftragungen. Dazu gehört auch die selbstständige Übernahme von Aufgaben. Nähere Einzelheiten regelt das Fortbildungskonzept des Berufsschulzentrums am Westerberg.

2.11 Wiedereinstiegshilfen für Rückkehrer
Längere Abwesenheiten vom Arbeitsplatz (z. B. Elternzeit, Krankheit) können schnell zu Problemen führen, die die Rückkehr in den Beruf erschweren. Von Seiten der Schulleitung, den Abteilungsleiter/innen und den Teamleitern/innen erhalten die Betroffenen die Möglichkeit der Information über das Lehrerinformationssystem (Konferenzen, Fortbildungen, Regelungen etc.) und persönliche Gespräche. Bei Bedarf werden Möglichkeiten der Wiedereingliederungshilfen, Teilzeitmodelle, Fortbildungsmöglichkeiten usw. untersucht und durchgeführt.

3.0 Instrumente der Personalentwicklung

3.1 Mitarbeitergespräche
Von zentraler Bedeutung für die Beteiligung der Kolleginnen und Kollegen an "ihrer" Personalentwicklung ist das Mitarbeitergespräch mit der Schulleitung oder den Abteilungsleiter/innen. Am Berufsschulzentrum am Westerberg werden solche Mitarbeitergespräche seit Anfang 2007 auf Schulleitungsebene erprobt und sollen zukünftig systematisch auf allen Ebenen durchgeführt werden. Gute Erfahrungen mit Mitarbeitergesprächen wurden im Zusammenhang mit den Qualifizierungsgesprächen im Rahmen der Fachpraxislehrerausbildung gemacht.

3.2 Verwendungsabfrage
Ziel einer Verwendungsabfrage ist die Ermittlung der beruflichen Interessen und Neigungen der Kolleginnen und Kollegen und deren Abgleich mit den dienstlichen Anforderungen, um hieraus eine individuelle Verwendungsplanung zu entwickeln. Die in der Befragung dokumentierte Veränderungsbereitschaft soll Chancen bei der Besetzung schulinterner Stellen eröffnen. Die Rückläufe aus der Verwendungsabfrage dienen der Schul- und Abteilungsleitung als Planungshilfe bei der Vorbereitung künftiger Personalentscheidungen und ersetzen nicht die Bewerbung auf aktuelle Stellenausschreibungen. Korrekturen sind jederzeit im Rahmen von Personalgesprächen möglich.

3.3 Systematische Planungs- und Entwicklungsgespräche
Solche Gespräche können einen Beitrag zur Reflexion, Entwicklung und Gestaltung der eigenen Arbeit und der der Schule leisten. Sie erfolgen zwischen Schulleitung und Abteilungsleiter/in, zwischen Abteilungsleiter/in und Teamleiter/in und zwischen Abteilungsleiter/in und Mitarbeitern des jeweiligen Bereichs, sind strukturiert und werden anhand vereinbarter Regeln/Schritte geführt und haben als zentralen Bezugspunkt die in der Schule verabredeten Ziele und Arbeitspläne. Sie beinhalten die Auswertung/Evaluation der im vergangenen Gespräch getroffenen Absprachen und schließen mit der Erstellung einer Aufgabenplanung ab.

3.4 Potentialanalyse
Die Potentialanalyse lenkt systematisch den Blick auf die Kenntnisse, Fähigkeiten und Entwicklungsmöglichkeiten der einzelnen Lehrerinnen und Lehrer. Mit ihrer Hilfe werden Stärken und Schwächen ermittelt und daraus gemeinsam Schlüsse gezogen, die Grundlage für die weitere Entwicklung der Lehrerin oder des Lehrers sind. Daraus wird ein Personalentwicklungsbedarf abgeleitet und konkrete Empfehlungen und Vereinbarungen werden abgeleitet.

3.5 Teamentwicklung - Projekt- und Bildungsgangarbeit (s. Teamkonzept des BSZW)
Dieses Instrument richtet sich an Bildungsgänge, Fachbereiche, Projektgruppen und Fachkonferenzen. Ziel ist die Steigerung der Effizienz und Stärkung von Teams, wie z. B. Bildungsgängen, Fachgruppen o. ä. Dazu können Gruppenziele vereinbart, Unterstützungssysteme entwickelt, Kommunikation gefördert, Rollen und Aufgaben geklärt, Feedback gegeben und Probleme gelöst und entschieden werden.

3.6 Dienstliche Beurteilung
Die Beurteilung der Lehrerinnen und Lehrer bezieht sich auf Eignung, Befähigung und Leistung. Sie bildet die Grundlage für die Personalplanung und ermöglicht die zweckmäßige dienstliche Verwendung. Sie dient sowohl dem beruflichen Fortkommen als auch der Aufrechterhaltung der Leistungsfähigkeit und soll bei Mehrfachbewerbungen einen Quervergleich der Bewerberinnen und Bewerber ermöglichen.

3.7 Leistungsanreize
Phantasie, Anerkennung, Wertschätzung, Handlungsspielräume und selbstständiges Arbeiten sind Grundlagen der Führung. Es bleibt abzuwarten, ob auch finanzielle Leistungsanreize künftig im Schulbereich möglich sein werden.

3.8 Fortbildung
Die im Rahmen des Zusammenspiels einzelner Elemente der Personalentwicklung gewonnenen Informationen über die Entwicklungsmöglichkeiten und -bedürfnisse der Kolleginnen und Kollegen müssen aufgegriffen, mit den arbeitsplatzbezogenen Anforderungen abgeglichen und zu einer passgenauen Qualifizierung der Kolleginnen und Kollegen führen. Weitergehende Hinweise enthält das Fortbildungskonzept des Berufsschulzentrums am Westerberg.

3.9 Arbeitsplatzbezogene Entwicklungsmaßnahmen
Hierunter werden Veränderungen des Aufgabengebietes durch Hinzunahme anspruchsvollerer Aufgaben oder die Zusammenfassung von Arbeitsvorgängen mit dem Ziel eines umfassenderen Aufgabengebietes verstanden. Dies kann geschehen durch Aufgabenerweiterung (Job enlargement), Aufgabenbereicherung (Job enrichment) und Aufgabenwechsel (Job rotation).

3.10 Coaching
Coaching ist ein Beratungs- und Betreuungsprozess. Der Coach bespricht mit einer Lehrkraft solche Situationen, die der Lehrkraft Schwierigkeiten bereiten.

3.11 Mentoring
Mit Hilfe des Mentoring werden neue Lehrkräfte an die fachlichen und überfachlichen Aspekte schulischer Aufgaben, an die Prozesse und informellen Strukturen durch einen Mentor oder eine Mentorin herangeführt.

3.12 Patenschaft
In einer Patenschaft wird zwischen einem hierfür bestimmten Paten und einer Lehrkraft die Vereinbarung getroffen, dass der Pate der Lehrkraft in einem festgelegten Zeitraum definierte Kompetenzen vermittelt. Solche Vereinbarungen können auch zwischen Lehrkräften getroffen werden, die schon einige Zeit an der Schule sind, von denen die eine Lehrkraft jedoch in einem bestimmten Aufgabenbereich über einen Kompetenzvorsprung verfügt.

3.13 Hospitation
Gegenseitige Hospitation von Lehrkräften kann insbesondere die Fähigkeit zum Unterrichten weiterentwickeln. Dabei können in Gesprächen besondere Schwerpunkte der Beobachtung festgelegt und die Ergebnisse mitgeteilt und besprochen werden.

3.14 Vergleichsarbeiten
Diese dienen in erster Linie der Qualitätsentwicklung und -sicherung schulischer Arbeit durch Überprüfung der Kompetenzen der Lernenden. Darüber hinaus bieten sie aber auch Anlass, in Lehrerteams (z. B. Bildungsgang- und Fachkonferenzen) über den Erfolg der eigenen Arbeit nachzudenken und können so Anstöße zu einer Weiterentwicklung der Lehrpersonen geben.

3.15 Interne Wissensmultiplikation
Gerade in einer so großen und vielfältig gegliederten Schule wie dem Berufsschulzentrum am Westerberg kommt einer Bekanntgabe des in der Organisation vorhandenen oder entwickelten Wissens große Bedeutung zu. Erfahrungen, Vorgehensweisen, Ergebnisse, best-practice-Beispiele können Lehrerinnen und Lehrern, Bildungsgängen oder Fachbereichen mitgeteilt werden, die ihrerseits daraus die notwendigen Entschlüsse fassen können. Auf diese Weise kann ein Bereich vom anderen lernen, es bleibt ihm aber überlassen, ob das Wissen auf seinen Bereich anwendbar ist. Auf diese Weise kann Doppelarbeit vermieden und die Arbeit effizienter werden. Beispiele und Ideen anderer Gruppen können aber auch anspornen, die eigene Arbeit zu überprüfen.

Schlusswort

Dieses Personalentwicklungskonzept dokumentiert in weiten Teilen die bisherige Praxis an unserer Schule. Es reiht sich ein in die Entwicklung und Verabschiedung bisheriger Konzepte des Berufsschulzentrums am Westerberg und ergänzt sie: Leitbild und Schulprogramm, Teamkonzept, Gewaltpräventionskonzept und Fortbildungskonzept.
Es soll kein starres Handlungsprogramm darstellen, sondern den Prozess der zielgerichteten Personalentwicklung am Berufsschulzentrum am Westerberg in Gang setzen.

Die Auflistung der Personalentwicklungsinstrumente ist als Werkzeugkasten zu verstehen, aus dem die Beteiligten geeigneten Werkzeuge auswählen und erproben. Das vorliegende Personalentwicklungskonzept bedarf der jährlichen Evaluation und Fortschreibung unter Beteiligung der Mitwirkungsgremien.

Verabschiedet im Schulvorstand des BSZW am 28.05.09

Osnabrück, 29.05.09

Nolte
-Schulleiterin-