

Ausbildungsprogramm für Kandidaten auf das Direktorenamt aller
Schultypen im Kosovo

Modul 1

Schulentwicklungs -plan

Trainingsleitfaden für Direktoren und Führungskräfte im kosovarischen Bildungssystem

Modul 1 - 7

Erstellt im Rahmen des GTZ-Projektes „Erneuerung der Beruflichen Bildung und Weiterbildung im Kosovo“ und der deutschen CIMIC, Multinationale Brigade Südwest.

Finanziert durch das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) der Bundesrepublik Deutschland

Die Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH ist ein weltweit tätiges Unternehmen der Internationalen Zusammenarbeit für nachhaltige Entwicklung. Sie bietet zukunftsfähige Lösungen für politische, wirtschaftliche, ökologische und soziale Entwicklungen in einer globalisierten Welt. Die GTZ unterstützt komplexe Reformen und Veränderungsprozesse, auch unter schwierigen Bedingungen. Ihr Ziel ist es, die Lebensbedingungen der Menschen nachhaltig zu verbessern.

Herausgeber

Projekt „Erneuerung der beruflichen Aus- und Weiterbildung in Kosovo“
Rr. Hajrullah Abdullahu nr.25
10000 Prishtina – Kosovo

Autor: OTI d.R. Dipl. Päd. H. –W. Baumann

Prishtina, Dezember 2004

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Leitfaden für den | |
| Ausbilder | 2 |
| M1-A1 - Einführung und Erwartungsabfrage | 3 |
| M1-A2 - Die Entwicklungsschritte hin zum Schulentwicklungsplan | 5 |
| M1-A3 - Praxisaufgabe | 8 |
| M1-A4 - Abschluß | 9 |
| M1-A5 - Vertiefung | 10 |
| M1-A6 - Test | 11 |

Leitfaden für den Ausbilder

M1-A1 - Einführung und Erwartungsabfrage

Ziele

- Teilnehmer (TN) haben einen Überblick über die Themen
- TN wissen über die Seminarorganisation Bescheid
- TN haben die Bedeutung der Themen für sich, ihre berufliche Karriere und für ihr persönliches Wohlbefinden erkannt
- TN haben ihre persönlichen Erwartungen an die Veranstaltung artikuliert

Zwecke

- TN fühlen sich am richtigen Platz und in der richtigen Veranstaltung und wollen mitarbeiten
- Die Erwartungsabfrage ermöglicht dem Ausbilder, teilnehmerorientiert vorzugehen

Ablauf

| Zeit | Thema | Inhalte | Methode | Medien |
|------|-------------------------------|---|---------------------|-------------------------------------|
| 0900 | Begrüßung, Vorstellung | Begrüßung, Vorstellung des Ausbilders | Vortrag | Folie # 1 |
| 0905 | Ziele | Ziel Sie können allein oder unter Mitwirkung anderer einen Schulentwicklungsplan für ihre Schule entwickeln | Vortrag, Diskussion | Folie # 2 |
| 0910 | Methoden | Methoden 1.Vortrag 2.Einzelarbeit 3.Gruppenarbeit 4.Moderierte Gruppenarbeit | Vortrag, Diskussion | Folie # 3 |
| 0915 | Übersicht über die Abschnitte | Abschnitte 1. Einführung und Erwartungsabfrage 2. Stärken und Schwächen ermitteln anhand eines Themenkataloges 3. Gründe für die Schwächen identifizieren 4. Konsequenzen aus den Schwächen identifizieren 5. Ziele definieren (=Vision entwickeln) 6. Projekte definieren 7. Projekte priorisieren 8. Schulentwicklungsplan zusammenstellen 9. Praxisaufgabe 10. Abschluß Zwischen-Zeit 11. Vertiefung 12. Test | Vortrag, Diskussion | Folie # 4 Folie # 5 Folie # 6 |
| 0930 | Organisation | Organisatorische Details (vor Ort festzulegen) ● Zeiten ● Verpflegung ● Lehrmaterialnutzung ● Spielregeln für die Arbeit ● etc. | Vortrag | Flip |

M1-A2 - Einführung und Erwartungsabfrage

| | | | | |
|------|------------------------|--------------------------|--------------------|---------------------------------|
| 0940 | Erwartungs- abfrage | Erwartungsabfrage | Karten- abfrage | Pinwand, Kärtchen, Stifte |
| 1015 | Pause | | | |

M1-A2 - Die Entwicklungsschritte hin zum Schulentwicklungsplan

Ziel

TN können allein und unter Mitwirkung anderer einen Schulentwicklungsplan für ihre Schule entwickeln

Zweck

TN sind in der Lage, im Amt des Schuldirektors einen Schulentwicklungsplan entwickeln

Ablauf

| Zeit | Thema | Inhalte | Methode | Medien |
|------|--|--|--|--|
| 1030 | Einführung | Ziel, Zweck | Vortrag | Folie # 1 Folie # 2 Folie # 3 |
| 1040 | Stärken und Schwächen der Schule beschreiben | <p>Erster Schritt: Die TN erarbeiten die Stärken und Schwächen einer imaginären Schule. Da die TN aus verschiedenen Schulen kommen, sollen die TN die Stärken und Schwächen ihrer Schule benennen. Als Ergebnis wird eine Liste möglicher Stärken und Schwächen erstellt sein.</p> <p>Der Ausbilder nutzt</p> <p>a) die Tabelle Stärken / Schwächen b) die Kategorien - diese wie folgt einsetzen: Welche Stärken hat meine Schule im Bereich 1.1. Lehrmethoden? Welche Schwächen hat meine Schule im Bereich 1.1. Lehrmethoden?</p> <p>Welche Stärken hat meine Schule im Bereich 1.2. Lehrfächerangebot? Welche Schwächen hat meine Schule im Bereich 1.2. Lehrfächerangebot?</p> <p>etc.</p> <p>Die Wahl der Methoden ist dem Ausbilder überlassen</p> | Vortrag, Diskussion , Gruppenarbeit | Folie # 4 Folie # 5 Folie # 6 Folie # 7 Flip, Pinwand. Tafel |
| 1200 | Mittagspause | | | |

| Zeit | Thema | Inhalte | Methode | Medien |
|------|---|--|------------------------------------|---|
| 1300 | Stärken und Schwächen der Schule beschreiben (Fortsetzung) | | | |
| 1430 | Pause | | | |
| 1500 | Ursachen für Schwächen finden; Konsequenzen der Schwächen finden; Ziele definieren; Vision erkennen | <p>Zweiter Schritt:</p> <p>a) Die Schwächen werden auf ihre Ursachen hin untersucht. Die Ursachen sollen in der Tabelle erfasst werden.</p> <p>b) Die Schwächen werden auf ihre Wirkungen hin untersucht. Die Konsequenzen werden in der Tabelle erfasst</p> <p>Dritter Schritt: Aus der Schwäche ein Ziel ableiten</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hinweis: diese Arbeit ist erfahrungsgemäß langwierig und bedarf der straffen Leitung durch den Ausbilder. Je nach Fähigkeiten der TN kann selbständige Gruppenarbeit oder eine geleitete Arbeit „Frage-Antwort“ durchgeführt werden. 2. Hinweis: Die Zusammenhänge zwischen Schwächen - Ursachen - Wirkungen sollen auch - zum besseren Verständnis - grafisch dargestellt werden 3. Hinweis: Den TN müssen die Kriterien für die Ziele verdeutlicht werden. Der Ausbilder kontrolliert bei der Formulierung die Einhaltung der Kriterien <p>Vierter Schritt: Das Ergebnis der Arbeit wird eine Tabelle mit vielen Zielen sein. Die Zusammenfassung aller Ziele beschreibt eine Schule, wie sie sein soll. Dies ist die Vision der Schule.</p> | Vortrag, Diskussion, Gruppenarbeit | <p>Folie # 8 Folie # 9</p> <p>Flip, Pinwand, Tafel</p> <p>Folie # 10 Folie # 11</p> |
| 1730 | Pause | | | |
| 1830 | Abendessen | | | |
| 1930 | Gemeinsamer Abend | | | |
| 0800 | Fortsetzung | | | |
| 0930 | Pause | | | |
| 1000 | Fortsetzung | | | |
| 1200 | Mittagspause | | | |

M1-A2 - Die Entwicklungsschritte hin zum Schulentwicklungsplan

| Zeit | Thema | Inhalte | Methode | Medien |
|------|----------------------------|--|----------------------------|---------------------------------|
| 1300 | Definition der Projekte | <p>Fünfter Schritt: Nun müssen die Wege zu den Zielen beschrieben werden. Leitfrage: Wie erreicht man ein Ziel? Antwort: mit einem Projekt</p> | Diskussion , Gruppenarbeit | Flip, Pinwand. Tafel Folie # 12 |
| 1430 | Pause | | | |
| 1500 | Priorisierung der Projekte | <p>Sechster Schritt: Nun wird eine Liste von vielleicht 10 oder 20 Projekten entstanden sein. Die Durchführung aller Projekte überfordert vielleicht die Möglichkeiten der Schule. Deshalb müssen jetzt die wichtigsten Projekte bestimmt werden. Leitfrage: Welches sind die wichtigsten Projekte?</p> <p>Hinweis: Menschen neigen dazu, Arbeit zu bevorzugen, die sie beherrschen und mögen.</p> <p>Würde man die TN also bitten, die Projekte in eine Reihenfolge zu bringen, in der das erste Projekt das wichtigste, das zweite das zweitwichtigste usw. ist, würde man eine Reihenfolge der persönlichen Neigungen bekommen.</p> <p>Man muß deshalb ein Kriterium der Bewertung anbieten.</p> <p>Kriterium für die Reihung: der erwartete Effekt auf die Schule</p> | Abstimmung mit Punkten | Flip, Pinwand |
| 1640 | Fortsetzung mit M1A3 | | | |

M1-A3 - Praxisaufgabe

Ablauf

| | | | | |
|------|-------------------------|---|---------|-----------|
| 1640 | Praxis- aufgabe | Erarbeiten Sie einen Schulentwicklungsplan für Ihre Schule. Der Schulentwicklungsplan muß mind. 10 Projekte beinhalten | Vortrag | Folie # 2 |
| 1700 | Fortsetzung mit M1A4 | | | |

M1-A4 - Abschluß

Ablauf

| Zeit | Thema | Inhalte | Methode | Medien |
|------|-------|--|---------|-----------|
| 1700 | | <ul style="list-style-type: none"> ● Zusammenfassung ● Abgleich der Erwartungen mit dem Verlauf ● Auswertung von Inhalten und Methoden mit den Teilnehmern mit der Absicht der Verbesserung des Konzeptes ● Ausblick auf den folgenden Tag und die anschließenden Module ● Verabschiedung | | Folie # 2 |
| 1730 | Ende | | | |

Beginn der Interimphase

Dritter Tag am: ...

M1-A5 - Vertiefung

Zweck

Die Teilnehmer erhalten Gelegenheit, den in den ersten beiden Tagen des Moduls behandelten und im Selbststudium sowie in der Praxisaufgabe vertieften Stoff mit dem Dozenten und den Kollegen weiter zu vertiefen.

Ablauf

| Zeit | Thema | Inhalte | Methode | Medien |
|------|----------------------|---|---------|-----------|
| 0900 | Einführung | Zweck | Vortrag | |
| 0905 | | <ul style="list-style-type: none"> •Vortrag und moderierte Diskussion der Praxisfälle, dabei kollegialer Erfahrungsaustausch •Vertiefende Diskussion des Lernstoffs | | Folie # 2 |
| 1600 | Fortsetzung mit M1A6 | | | |
| 1700 | Ende | | | |

M1-A6 - Test

Test

| |
|--------------|
| Name: |
|--------------|

| |
|-----------------|
| Vorname: |
|-----------------|

| |
|---------------|
| Datum: |
|---------------|

Hinweis zur Durchführung:

Die Punkte haben mindestens zwei Lösungsmöglichkeiten.
Davon ist mindestens eine richtig.

Kreuzen Sie die richtigen Lösungsmöglichkeiten an.
Haben Sie eine falsche Lösungsmöglichkeit angekreuzt, so streichen Sie den Kasten deutlich durch:

 Antworttext...

Sie haben den Test bestanden, wenn Sie sechs der acht Punkte richtig beantwortet haben.

1: Am Anfang der Arbeit zur Entwicklung eines Schulentwicklungsplans steht die Ermittlung der Stärken und Schwächen Ihrer Schule. Die Stärken und Schwächen werden

- nur im Bereich „Unterricht“ gesucht, weil dies der wichtigste Bereich der Schule überhaupt ist.
- in allen Schulbereichen gesucht.
- dem Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Technologie gemeldet, um den Direktor und die Lehrer beurteilen zu können.

2: Nachdem Schwächen der Schule identifiziert worden sind, werden Ursachen für die Schwächen gesucht.

Angenommen, an Ihrer Schule sind viele Schüler vom Unterricht abwesend. Welche der direkten Ursachen kann zutreffend sein?

- Für viele der Schüler, die dem Unterricht fernbleiben, gibt es Transportprobleme. Eltern fürchten, ihren Kindern könnte auf dem Schulweg etwas passieren, wenn sie laufen müssen.
- Bleibt ein Schüler dem Unterricht fern, passiert nichts. Trotz der gesetzlichen Schulpflicht werden die Eltern **nicht** gezwungen, ihre Kinder zur Schule zu schicken.
- Die statistische Auswertung der Abwesenheit vom Unterricht wird an das Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Technologie gemeldet.

3: Zu den gefundenen Schwächen werden auch deren Wirkungen oder Konsequenzen beschrieben. Dies erlaubt zu beurteilen,

- welche Bedeutung die Schwäche für den Schulbetrieb hat.
- welche Schwäche besser vor einer anderen beseitigt werden sollte.
- wieviel Geld und Personal eingesetzt werden muß, um die Schwäche zu beseitigen.

4: Aus den Schwächen wird ein Ziel abgeleitet. Welches der folgenden Formulierungen ist nicht zweckmäßig?

- Das Schulschwänzen soll aufhören.
- Wir werden alle Schüler - bis auf wenige Ausnahmen - dazu bringen, den Unterricht regelmäßig zu besuchen.
- Die Abwesenheitsrate vom Unterricht ist bis zum Ende des nächsten Schuljahres auf 3% oder weniger gesenkt.

5: Ein Ziel erreicht man durch

- ein Projekt, in dem alle nötigen Maßnahmen sorgfältig geplant sind.
- durch wöchentlich abgehaltene Lehrerkonferenzen.

6: Im Schulentwicklungsplan sind mehrere Projekte aufgelistet, die mittelfristig umgesetzt werden sollen. Betrachtet man alle Projektziele zusammen, so entsteht

- ein Bild der Schule (Vision), wie sie in Zukunft sein soll.
- eine Vision des Bildungswesens.

7: Der Schulentwicklungsplan ist ein wichtiges Instrument zur Verbesserung der Schule. Er wird deshalb

- nur vom Direktor erstellt. Er vergibt dann Projektaufträge an die Lehrer, um den Schulentwicklungsplan in die Realität umzusetzen.
- nur von dem Personenkreis erstellt, der von den größten Problemen der Schule betroffen ist. Man möchte damit erreichen, daß die Motivation besonders hoch ist.
- von möglichst vielen unter Leitung des Direktors erstellt.

8: Der Schulentwicklungsplan ist ein wichtiges Instrument zur Verbesserung der Schule. Er zeigt Schwächen der Schule auf. Sollte er deshalb

- nur einem kleinen Personenkreis aus verschwiegenen Lehrern zur Kenntnis gegeben werden, damit keine rufschädigenden Informationen an die Schüler, die Eltern und überhaupt an die Öffentlichkeit gelangen?
- allen Interessierten, insbesondere den Eltern und Lehrern vorgestellt werden, um zu zeigen, daß man ernsthaft an der Verbesserung der Schule arbeitet und um deren Unterstützung einzufordern?

Lösungen

| | |
|----------|----------|
| 1 | |
| | |
| | x |
| | |

| | |
|----------|----------|
| 2 | |
| | x |
| | x |
| | |

| | |
|----------|----------|
| 3 | |
| | x |
| | x |
| | |

| | |
|----------|----------|
| 4 | |
| | x |
| | x |
| | |

| | |
|----------|----------|
| 5 | |
| | x |
| | |

| | |
|----------|----------|
| 6 | |
| | x |
| | |

| | |
|----------|----------|
| 7 | |
| | |
| | |
| | x |

| | |
|----------|----------|
| 8 | |
| | |
| | x |

Ausbildungsprogramm für Kandidaten auf das Direktorenamt aller Schultypen im
Kosovo

Modul 1

Schulentwicklungsplan

Folien für Ausbilder

Developed by LTC Dipl. Päd. H.-W. Baumann
KFOR - Multinational Brigade Southwest - CIMIC-Coy (GE),
for the Provisional Institutions of Self-Government - Government of Kosovo -
Ministry of Education, Science and Technology
PRIZREN 2004

M1-A1

Vorstellung des Programms

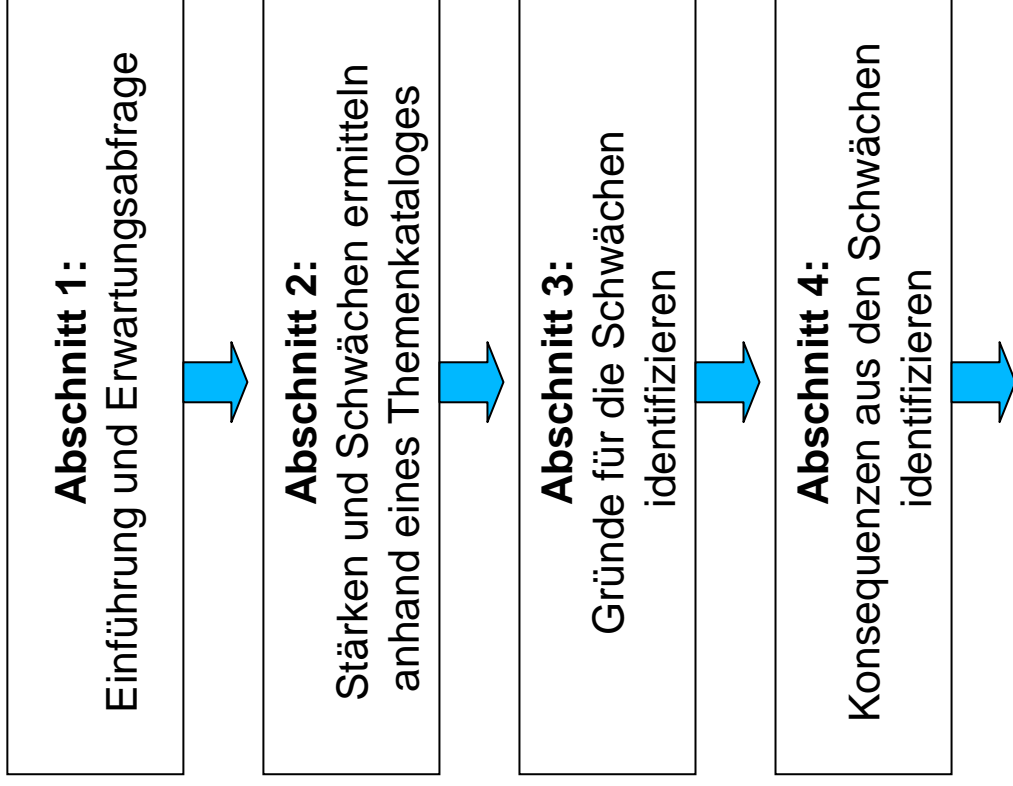
Modul 1

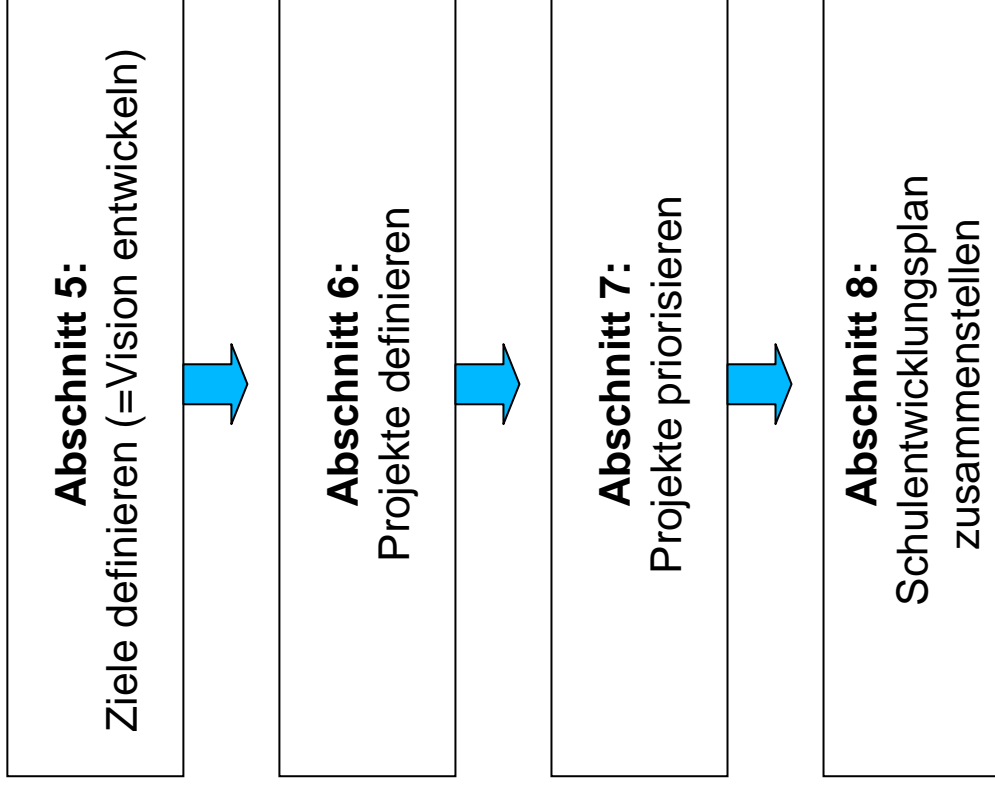
Sie

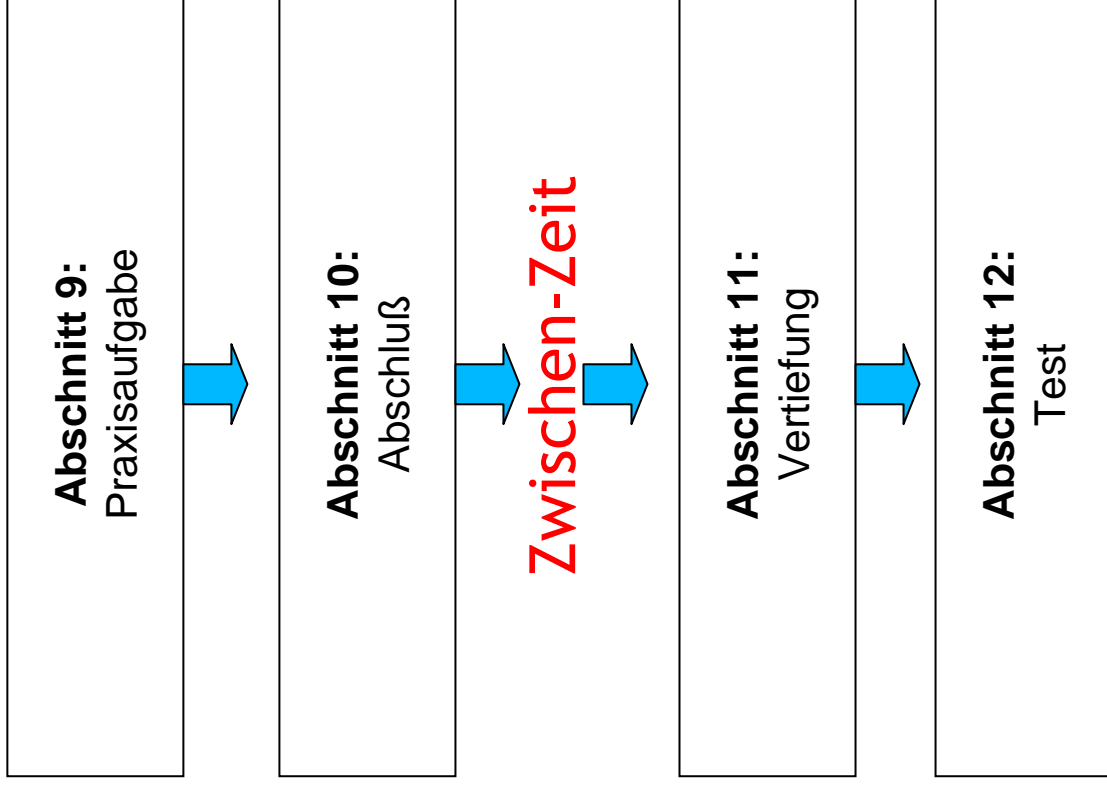
- können für ihre Schule einen Schulentwicklungsplan entwickeln
- können unter Mitwirkung anderer einen Schulentwicklungsplan für ihre Schule entwickeln

Methoden:

1. Vortrag
2. Einzelarbeit
3. Gruppenarbeit
4. Moderierte Gruppenarbeit







M1-A2

Die Entwicklungsschritte hin zum Schulentwicklungsplan

Sie können allein und partizipativ, d.h.
unter Mitwirkung anderer einen
Schulentwicklungsplan für ihre Schule
entwickeln

Sie sollen

- als amtierende Direktoren einen Schulentwicklungsplan für ihre Schule entwickeln können
- Ihren Direktor in der Entwicklung eines Schulentwicklungsplans unterstützen können, falls Sie nicht Direktor sind

1. Strengths + Weaknesses

Under use subject areas: 1. teaching; 2. teacher; 3. pupils; 4. leadership; 5. Image of school; etc.

Strengths

- Führung
- Raumausstattung
- Schülertransport
- Pädagogik
-

Weaknesses

- **Absentismus: 19% in 8. Klasse**
- Schichtbetrieb
- Hausaufgaben
- Schlechte Zuarbeit der Eltern
- Hohe Arbeitslosigkeit bei Schulabgängern
-

1. Lessons
 1. Teaching methods (methodology)
 2. Curriculum offered (subjects)
 3. Equipment
 1. School furniture
 2. Visualizing techniques: black board, projectors
 3. Machines, appliances and material for subject-specific lessons
 4. Class rooms
 4. Class teacher
 5. Working atmosphere

2. Teachers

1. Cooperation of teachers
2. Further training
3. Teachers' future prospects

3. Pupils

1. Non-attendance, discipline and order
2. Performance and moving up
3. Additional support for problematic pupils
4. Homework
5. Participation
6. Finding jobs for graduates
7. Success of graduates in professional life

4. Leadership
5. School's image
6. School operations
 1. Provision of electricity, water
 2. Waste disposal
 3. Heating
 4. Catering
 5. State of school building
 6. Terrain surrounding the school building
 7. Sports field

M1-A2 Die Entwicklungsschritte hin zum Schulentwicklungsplan:
 Ursachen finden - Folgen verstehen – Ziele definieren – VISION sehen
 Folie # 8

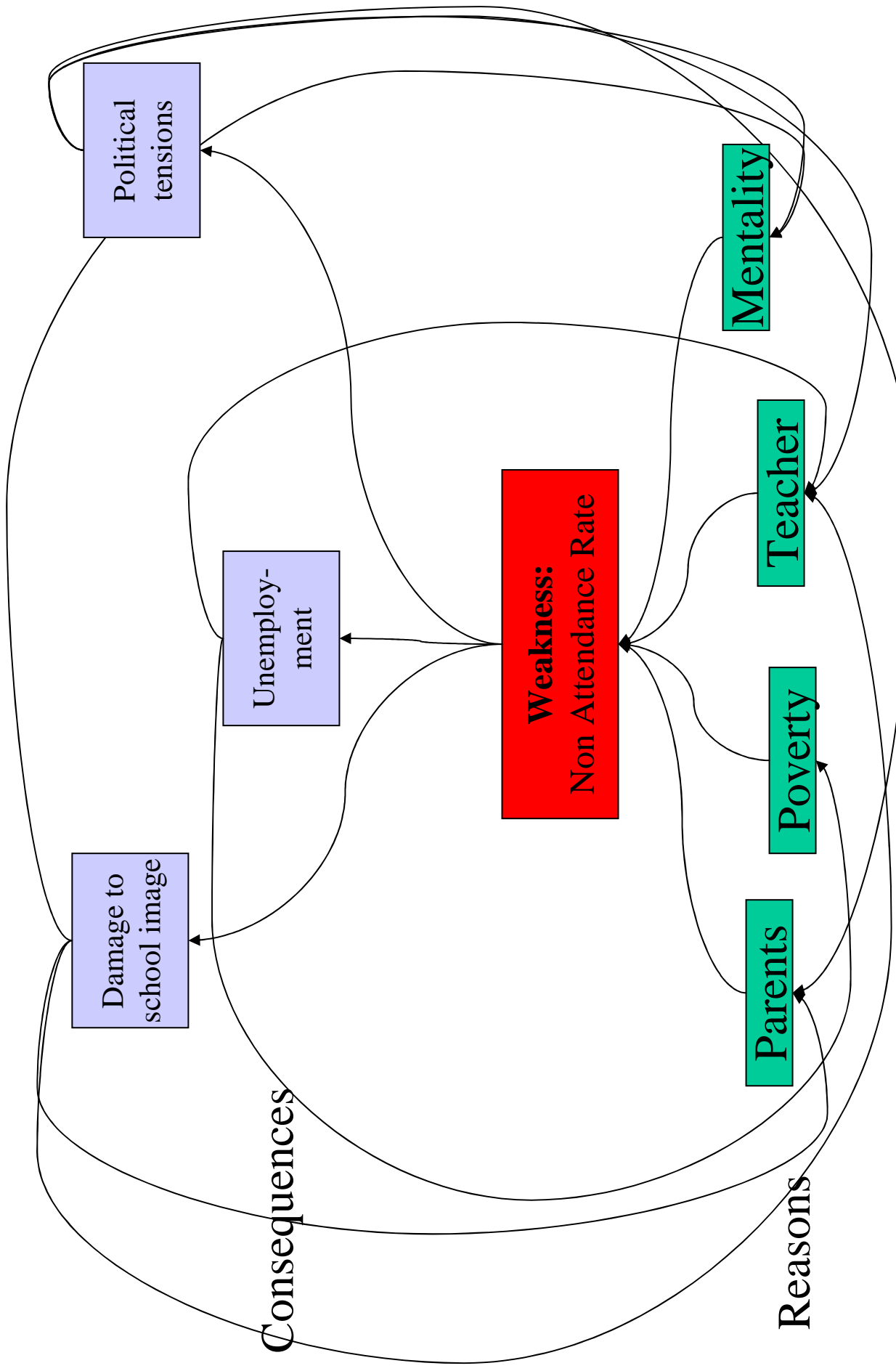
2. Reasons and Consequences of the named weaknesses
 3. Define the goal
 4. See the VISION

| Reason | Weakness | Consequences | Goal |
|--|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> •Pupils transport not sufficient •Mentality •No sanctions •Parents •Poverty •Performance rating •Teacher | <p>Non attendance rate: 19% in 8. class</p> | <ul style="list-style-type: none"> •Damage to school image •Unemployment •Poverty •Political tensions •..... | <p>Non attendance rate < 5% in june 2006</p> |

VISION



M1-A2 Die Entwicklungsschritte hin zum Schulentwicklungsplan:
Grafische Darstellung der Zusammenhänge
Folie # 9



1. Challenging

always in sight but never out of reach

2. Unambiguous

not open to interpretation which may then cause an argument

3. Put in a simple way

to make sure it can be kept in mind easily

4. Committed

those involved want to join in the work

5. Value-orientated

the values of the school have to be taken into consideration

6. Visual and understandable

Pictures are easier to understand than abstract phrases

7. Measurable

one has to be able to measure one's work
Have I achieved what I wanted to achieve?

8. Taking the pupils' needs into consideration

The pupils' achievements show whether the vision ultimately is worthwhile.

5. Define the projects

| Projects | Goal | Responsible is... |
|-------------------------|---|--------------------------------|
| Pupils transport | Establish pupils transport till end of juni 2005 | •Mr. KRASNIKI •Mrs. PUPOVCI |

6. Project prioritisation

| Projects | Importance with reasons <small>(determined by expected effect)</small> | Sequence |
|---------------------------|---|----------|
| 1.Pupils transport | We found with interviews: 50% of non attendance rate is beeing caused by insufficient pupil-transport. Expected effect: 50% reduction of non attendance rate | 1. |
| 2.... | | 5. |
| 3.... | | 2. |

M1-A3 Praxisaufgabe

Erarbeiten Sie einen Schulentwicklungsplan für Ihre Schule.

Der Schulentwicklungsplan muß mind. 10 Projekte beinhalten

M1-A4 Abschluss

- Zusammenfassung
- Abgleich der Erwartungen mit dem Verlauf
- Auswertung von Inhalten und Methoden mit den Teilnehmern mit der Absicht der Verbesserung des Konzeptes
- Ausblick auf den folgenden Tag und die anschließenden Module
- Verabschiedung

M1-A5 Vertiefung – Titel
Folie # 1

M1-A5 Vertiefung

- Vortrag und moderierte Diskussion der Praxisfälle, dabei kollegialer Erfahrungsaustausch
- Vertiefende Diskussion des Lernstoffs