

Modul 1 Schulentwicklungsplan - Modul 2 Projektmanagement - Modul 3 Zusammenarbeit - **Modul 4 Personal** -
Modul 5 Delegation - Modul 6 Die gute Schule - Modul 7 Besprechungen vorbereiten und leiten

Ausbildungsprogramm für Kandidaten auf das Direktorenamt aller
Schultypen im Kosovo

Modul 4

Personal

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

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

M4-A1 - Einführung und Erwartungsabfrage3

M4-A2 - Übersicht Personaleinsatz und -bedarfsdeckung5

M4-A3 - Qualitative Personalbestandsbestimmung.....7

M4-A4 - Personalbedarfsbestimmung und Soll-Ist-Vergleich9

M4-A5 - Personalentwicklung..... 12

M4-A6 - Praxisaufgabe 15

M4-A7 - Abschluß..... 16

M4-A8 - Vertiefung 17

M4-A9 - Test 18

Test Modul 4 Personal 19

Lösungen 23

Texte 24

Text M4-A2 - Fragen, die der Direktor beantworten muß..... 25

Text M4-A3 - Übungsbeschreibung zur Qualitativen
Personalbestandsbestimmung 26

Texte M4-A5 28

Leitfaden für den Ausbilder

M4-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	Ziele <ul style="list-style-type: none"> ● 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 	Vortrag, Diskussion	Folie # 2
0910	Methoden	Methoden <ol style="list-style-type: none"> 1. Vortrag 2. Einzelarbeit 3. Gruppenarbeit 4. Moderierte Gruppenarbeit 	Vortrag, Diskussion	Folie # 3
0915	Übersicht über die Abschnitte	Abschnitte <ol style="list-style-type: none"> 1. Einführung und Erwartungsabfrage 2. Übersicht Personaleinsatz und -bedarfsdeckung 3. Qualitative Personalbestandsbestimmung 4. Personalbedarfsbestimmung und Soll-Ist-Vergleich 5. Personalentwicklung 6. Praxisaufgabe 7. Abschluß <li style="color: red;">8. Zwischen-Zeit 8. Vertiefung 	Vortrag, Diskussion	Folie # 4 Folie # 5

M4-A1 - Einführung und Erwartungsabfrage

		9. Test		
0920	Organisation	Organisatorische Details (vor Ort festzulegen) ● Zeiten ● Verpflegung ● Lehrmaterialnutzung ● Spielregeln für die Arbeit ● etc.	Vortrag	Flip
0925	Erwartungs- abfrage	Erwartungsabfrage	Karten- abfrage	Pinwand, Kärtchen, Stifte
1000	Pause			
1015	Fortsetzung mit M4A2			

M4-A2 - Übersicht Personaleinsatz und -bedarfsdeckung

Ziel

TN kennen die Aufgaben des Direktors bezüglich des Personals seiner Schule und können die Wechselwirkungen zwischen den Aufgabenfeldern erklären. Sie haben verstanden, welche Folgen entstehen können, wenn Aufgaben schlecht oder gar nicht erfüllt wurden.

Zweck

Durch das Verstehen der Wechselwirkungen können TN in der eigenen Schule besser beurteilen, wo dringender Handlungsbedarf besteht.

Ablauf

Zeit	Thema	Inhalte	Methode	Medien
1015	Einführung	Ziel, Zweck	Vortrag	Folie # 1 Folie # 2
1020	Aufgabe des Direktors	<p>Der Direktor hat die Aufgabe, dafür zu sorgen, dass in seiner Schule die Mitarbeiter</p> <ul style="list-style-type: none"> • in der erforderlichen Anzahl (Quantität), • mit der erforderlichen Qualifikation (Qualität), • zum richtigen Zeitpunkt und • am richtigen Ort zur Verfügung stehen. <p>Dazu gehören alle Maßnahmen, die dazu dienen, den erforderlichen Personalbestand zu planen, zu überwachen und zu steuern.</p> <p>Fragen, die der Direktor beantworten muß:</p> <p>Siehe Text.</p>	Vortrag	Folie # 3 Text M4-A2 - Fragen, die der Direktor beantworten muß
1050	Übersicht Personaleinsatz	<p>Siehe Text.</p> <p>Die TN müssen den groben Zusammenhang verstanden haben. Dazu können Erläuterungen gegeben und Verständnisfragen gestellt werden.</p>	Selbststudium, Frage-Antwort	Text (EXCEL-Datei) Personaleinsatz
1125	Übersicht Personalbedarfsdeckung	<p>Siehe Text.</p> <p>Die TN müssen den groben Zusammenhang verstanden haben. Dazu können Erläuterungen gegeben und Verständnisfragen gestellt werden.</p>	Selbststudium Frage - Antwort	Text (EXCEL-Datei) Personalbedarfsdeckung

M4-A2 - Übersicht Personaleinsatz und -bedarfsdeckung

1200	Mittagspause			
1300	Erarbeitung der Konsequenzen	<p>Aufgabe: Erarbeiten Sie für die Aufgabenfelder in den Texten</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Personaleinsatz und ● Personalbedarfsdeckung <p>die Folgen für die Schule, wenn das Aufgabenfeld schlecht oder nicht bearbeitet wird. Übertragen Sie die Arbeitsergebnisse auf Folie, Flip oder Pinwand und benützen Sie das Schema der Folie # 4. Anschließend tragen Sie diese vor.</p>	Gruppenarbeit, Vortrag der Arbeitsergebnisse, Diskussion	Folie # 4, oder Flip, Pinwand
1430	Pause			
1445	Fortsetzung mit M4A3			

M4-A3 - Qualitative Personalbestandsbestimmung

Ziel

TN können für ihre Schule eine qualitative Personalbestandsbestimmung durchführen.

Zweck

Durch die qualitative Personalbestandsbestimmung wird der Direktor in die Lage versetzt, zu bestimmen, ob die gestellten Aufgaben mit dem vorhandenen Personal erfüllt werden können oder nicht.

Ablauf

Zeit	Thema	Inhalte	Methode	Medien
1445	Einführung	Ziel, Zweck	Vortrag	Folie # 1 Folie # 2
1455	Qualitative Personalbestandsbestimmung	<p>Einführung:</p> <p>Bei der Personalbestandsanalyse geht es nicht nur um die Bewertung des gegenwärtigen und zukünftigen Personalbestands in quantitativer, sondern auch in qualitativer Hinsicht. Für eine solche Bestandsanalyse als Planungsgrundlage reichen die Daten aus den Akten nicht aus. Sie müssen durch qualitative Daten ergänzt werden und sich auf die Gesamtheit der Aufgaben der Schule und nicht nur auf die Aufgabe, Fachunterricht zu gewährleisten, beziehen.</p> <p>Dies erfordert von der Schulleitung diagnostische Kompetenz, um die Art und Ausprägung der einzelnen Lehrerinnen und Lehrer erfassen und mit den Aufgaben der Schule abgleichen zu können. Welche Ressourcen und Kompetenzen in einem Kollegium vorhanden sind, kann die Schulleitung in Einzelgesprächen – z. B. im Rahmen des Mitarbeitergesprächs – erkunden.</p> <p>Die folgende Übung ist eine Anregung, wie die Ressourcen im Kollegium oder in Teilgruppen des Kollegiums erschlossen werden können.</p>	Vortrag	Folie # 3
1505	Qualitative Personalbestandsbestimmung in der Gruppe	<p>Übungsbeschreibung siehe Text „Übungsbeschreibung“</p> <p>Diese Übung soll mit den TN durchgeführt werden, um ihnen eine Vorstellung aus der Praxis zu vermitteln.</p> <p>Hinweis: der Schritt 2 ist nur eingeschränkt</p>	Einzelarbeit / Moderierte Gruppenarbeit	Text „M4-A3 - Übungsbeschreibung zur Qualitativen Personal-

M4-A3 - Qualitative Personalbestandsbestimmung

		durchführbar, weil sich die Teilnehmer nicht kennen.		bestandsbe- stimmung
1700	Ende des ersten Tages			
	Fortsetzung mit M4A4			

M4-A4 - Personalbedarfsbestimmung und Soll-Ist-Vergleich

Ziel

TN können für ihre Schule eine Personalbedarfsbestimmung und einen Soll-Ist-Vergleich durchführen.

Zweck

Durch die Personalbedarfsbestimmung und Soll-Ist-Vergleich wird der Direktor in die Lage versetzt, seinen direkten Vorgesetzten und gegenüber dem Kollegium eine starke Position zu beziehen.

Der Soll-Ist-Vergleich bestimmt die Maßnahmen der Personalbeschaffung, Personalfreisetzung, Personalentwicklung und Personalausbildung.

Ablauf

Zeit	Thema	Inhalte	Methode	Medien
0800	Einführung	Ziel, Zweck	Vortrag	Folie # 1 Folie # 2
0805	Personalbedarfsbestimmung	<p>In der Schule wird der Personalbedarf durch folgende Faktoren bestimmt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die Entwicklung der Schülerzahlen im Einzugsgebiet: Sie kann durch Veränderungen der Einwohnerzahl und die Altersstruktur der Bevölkerung, durch die Schließung oder die Ansiedlung von Unternehmen o. Ä., aber auch bei den weiterführenden Schulen durch das Image der Schulformen und Schulen, die Beratung und Empfehlung der Grundschulen, die Trends bei der Wahl der Schulformen und der konkreten Schulen, die Berufswahl- und die daraus sich ggf. ergebende Schulabschlusssorientierung der Schülerinnen und Schüler oder durch die Veränderung des Unterrichtsangebots an anderen Schulen (z. B. durch neue Sprachunterrichte) beeinflusst sein. • Die Entwicklung der Zahl an Klassen: Sie ergibt sich z.T. aus der Entwicklung der Schülerzahlen und ist dann besonders kritisch, wenn die Schülerzahlen bei Werten knapp über den Obergrenzen für die Klassenbildung liegen. • Die Veränderungen der Schüler Voraussetzungen: Sie ergeben sich aus generellen Trends aufgrund der 	<p>Vortrag</p> <p>oder</p> <p>Frage / Antwort oder Kleingruppenarbeit</p> <p>Leitfrage: Welche Faktoren bestimmen den Personalbedarf?</p>	<p>Folie # 3</p> <p>Folie # 4</p>

		<p>Veränderungen in den Familienstrukturen und der Umwelt der Kinder, können aber auch die Folge der Veränderung der Sozialstruktur im Einzugsgebiet sein. Sie können einen spezifischen Förder- oder Förderbedarf, aber auch einen Bedarf an Ganztagsangeboten oder an Schulsozialarbeit zur Folge haben.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die Veränderung der Stundentafel oder der Lehrpläne: Beispiele dafür sind die Einführung von Englisch oder Deutsch oder die Einrichtung neuer Bildungsgänge und beruflicher Fachrichtungen durch das Ministerium. Für diese neuen Aufgaben und Anforderungen sind dann ggf. im Personalbestand der Schule keine Qualifikationen vorhanden. • Die Veränderung von Rechtsvorschriften, z. B. zum Schülertransport: Wenn die Eltern einen höheren Kostenanteil übernehmen müssten, kann dies die Wahl der weiterführenden Schulen in der Weise beeinflussen, dass näher gelegene Schulen gewählt werden. • Die Einrichtung neuer Schulen der gleichen oder einer anderen Schulform der gleichen Schulstufe im regionalen Umfeld: Sie führt zu einer Veränderung der Aufteilung der Schülerinnen und Schüler auf die Schulen in der Region. • Die Veränderung des Schulprogramms und der Unterrichtsangebote der Schule: So führt z.B. die Einrichtung eines neuen Fachs „Deutsch als Fremdsprache“ zu einem Bedarf an Deutschlehrern. 		<p>Folie # 5</p> <p>Folie # 6</p> <p>Folie # 7</p> <p>Folie # 8</p> <p>Folie # 9</p>
0905	Soll-Ist-Vergleich	Der Soll-Ist-Vergleich stellt die Ergebnisse der Personalbedarfsbestimmung (Soll) dem Personalbestand (Ist) gegenüber. Ergibt sich eine Differenz, muß gehandelt werden.	Vortrag, Diskussion	Folie # 10
0930	Pause			
0945	Entwicklung eines Instruments	Aufgabe: Erstellen Sie eine geeignete Planungshilfe in Form einer Tabelle, in der der Personalbestand dem Personalbedarf gegenübergestellt wird und füllen Sie die Felder mit drei Beispielen aus. Die Beispiele sollen aus Ihrer Schulpraxis kommen. Bereiten Sie eine Präsentation Ihrer Arbeitsergebnisse vor.	Klein- gruppen à 2 Personen	Folien, Flip, Pinwand
1045	Diskussion	Aus den Arbeitsergebnissen sollen die	Moderiert	

M4-A4 - Personalbedarfsbestimmung und Soll-Ist-Vergleich

	der Arbeitsergebnisse - Erstellung einer Musterlösung	zweckmäßigen Ideen zu einer Musterlösung zusammengestellt werden.	e Diskussion	
1200	Mittagspause			
1300	Fortsetzung mit M4A5			

		<p>Kompetenzen als kurz- oder mittelfristigen Veränderungsbedarf, auch im Zusammenhang mit dem Schulentwicklungsplan.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Der Direktor klärt die vorhandenen Kompetenzen und vergleicht sie mit dem Personalbedarf (Soll-Ist-Vergleich). 3. Aus dem Vergleich leitet der Direktor ab, welche Personalentwicklungsmaßnahmen geplant werden und führt sie durch. 4. Für die Erfüllung dieser Aufgaben ist der Direktor verantwortlich. <p>Nutzen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Die Personalentwicklung ist zum einen darauf ausgerichtet, die einzelnen Lehrer in ihrer individuellen Entwicklung zu fördern. ● Zum anderen <u>und vorrangig</u> geht es im <ol style="list-style-type: none"> a. Interesse der Schule und b. des Schulsystems insgesamt darum, die für die Erfüllung des Bildungs- und Erziehungsauftrags der Schule erforderlichen Kompetenzen möglichst frühzeitig und vorausschauend zur Verfügung zu stellen. <p>Deshalb ist die Wahrnehmung von Personalentwicklungsmaßnahmen für die Lehrer zugleich ein Recht wie eine Verpflichtung.</p>		Folie # 5
1325	Instrumente zur Diagnose und Planung	<p>Instrumente zur Diagnose und Planung</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnose- und Planungshorizontmatrix <p>Aufgabe: Bearbeiten Sie die Matrix anhand der Kollegen an Ihrer Schule und beschreiben Sie für das Kollegium, eine Gruppe und Einzelne je ein Qualifizierungsdefizit.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Personalportfolio <p>Aufgabe: Bearbeiten Sie das Personalportfolio wie folgt:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Benenne einen Kollegen (anonym) 2. Zeige, wo er in der Matrix ist 3. Welche 	<p>Vortrag, Diskussion</p> <p>Kleingruppenarbeit mit anschließender Diskussion der Arbeitsergebnisse</p> <p>Vortrag, Diskussion</p> <p>Kleingruppenarbeit mit anschließender</p>	<p>Text M4-A5 - Diagnose- und Planungshorizontmatrix</p> <p>Text M4-A5 - Personalportfolio</p> <p>Folie # 6</p>

M4-A5 - Personalentwicklung

		Personalentwicklungsmaßnahmen sind nötig / nicht nötig? Nutzen Sie dabei die Hinweise aus dem Text „Tips zum Bearbeiten“	Diskussion	
1445	Pause			
1500	Personalentwicklungsmaßnahmen Überblick Systematisierung in Gruppen	<p>Personalentwicklungsmaßnahmen: Die Sicherung und die Weiterentwicklung vorhandener professioneller Qualifikationen geschieht in der Regel im Rahmen von Qualifizierungs- und Fortbildungsmaßnahmen. Dabei werden üblicherweise Personalentwicklungsmaßnahmen nach ihrer Nähe zum Arbeitsplatz unterschieden:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Unterstützung bei der Einarbeitung in neue Aufgaben 2. Bildungs- und Unterstützungsmaßnahme im Blick auf Reduzierung oder Beendigung der Berufstätigkeit 3. Unterstützung während der Arbeitstätigkeit 4. Fortbildungsmaßnahmen außerhalb des Arbeitsplatzes <p>In der Schule ist die Schulleitung dafür verantwortlich, die entsprechenden Maßnahmen entweder selbst durchzuführen oder dafür zu sorgen, dass sie für das Personal verfügbar sind.</p>	Vortrag	Folie # 7
	Beschreibung von Personalentwicklungsmaßnahmen	Die im Text beschriebenen Maßnahmen sind eine Empfehlung.	Selbststudium, Diskussion	Text M4-A5 - Maßnahmen in der Personalentwicklung
	Vertiefung	<p>Aufgaben ...für Gruppe 1: Beschreiben Sie, wie Sie als Direktor mit einem neuen Lehrer ein Einführungsgespräch gestalten würden und welche Inhalte Sie ansprechen würden;</p> <p>...für Gruppe 2: Entwickeln Sie einen Fragenkatalog, den Sie mit einem Lehrer bearbeiten würden, der die Schule verläßt (er geht an eine andere Schule);</p> <p>...für Gruppe 3: Entwickeln Sie ein Konzept, wie Sie an Ihrer Schule den „Kollegialen Austausch“ einführen würden.</p>	Aufteilung in 3 Gruppen / Gruppenarbeit mit anschließender Präsentation und Diskussion oder Rollenspiel	Folie # 8
1630	Fortsetzung mit M4A6			

M4-A6 - Praxisaufgabe

Ablauf

1630	Praxis- aufgabe	Entwicklen Sie für Ihre Schule ein Personalkonzept mit den Abschnitten: 1.Personalbestand 2.Personalbedarf 3.Personalentwicklung		Folie # 2
1645	Fortsetzung mit M4A7			

M4-A7 - Abschluß

Ablauf

1645	Abschluß	<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 dritten Tag •Verabschiedung 		Folie # 2
1700	Ende			

Beginn der Interimphase
Dritter Tag am: ...

M4-A8 - 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	Folie # 1 Folie # 2
0905		<ul style="list-style-type: none"> •Vortrag und moderierte Diskussion der Praxisfälle, dabei kollegialer Erfahrungsaustausch •Vertiefende Diskussion des Lernstoffs 		
1600	Fortsetzung mit M4A9			
1700	Ende			

M4-A9 - Test

Ablauf

Zeit	Thema	Inhalte	Methode	Medien
1600	Test	Fragebogen, Multiple Coice		
1700	Ende			

Test Modul 4 Personal

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: Für die Schule ist sehr wichtig, das richtige Personal zu haben. Wenn Personal fehlt oder nicht qualifiziert ist, sinkt die Qualität des Unterrichts. Die Personalbestandsanalyse

- beschreibt das IST des Personalbestands an der Schule.
- berücksichtigt das Alter der Lehrer, damit ein entstehendes Fehl durch Pensionierung erkannt werden kann.
- beschreibt Weiterbildungen für Lehrer in Methodik und Didaktik.

2: Für die Schule ist sehr wichtig, das richtige Personal zu haben. Wenn Personal fehlt oder nicht qualifiziert ist, sinkt die Qualität des Unterrichts. Die Personalbedarfsbestimmung

- beschreibt das SOLL des Personalbestands an der Schule.
- berücksichtigt die voraussichtliche Entwicklung der Schülerzahlen.
- beschreibt den Bedarf an Lehrkräften.
- beschreibt den Bedarf an weiterem Personal (nicht Lehrer).
- beschreibt das Leistungsniveau des Direktors und stellvertretenden Direktors. Damit soll im Falle schlechter Leistungen eine Nachbesetzung mit besserem Personal vorbereitet werden.

3: Für die Schule ist sehr wichtig, das richtige Personal zu haben. Wenn Personal fehlt oder nicht qualifiziert ist, sinkt die Qualität des Unterrichts. Im SOLL-IST-Vergleich werden Personalbestand und Personalbedarf miteinander verglichen. Grundsätzlich gibt es folgende Möglichkeiten:

- Personal entspricht dem Bedarf
- Personalunterdeckung
- Personalüberhang

4: Nachdem der Direktor den SOLL-IST-Vergleich gemacht hat, hat er folgende Möglichkeiten (kreuzen Sie die vollständige und richtige Aufzählung an)

- Personalfreisetzung / Personalentwicklung
- Personalbeschaffung / Personalausbildung
- Personalbeschaffung / Personalfreisetzung / Personalentwicklung / Personalausbildung
- Personalbeschaffung / Personalfreisetzung / Personalausbildung

5: Personalentwicklung und Personalausbildung

- sind das gleiche.
- sind Maßnahmen zur Weiterbildung, z.B. für einen ausgebildeten Lehrer in Methodik des Unterrichtens (Personalentwicklung) und Ausbildung für eine zukünftige Tätigkeit, z.B. für einen Englischlehrer, der Sportlehrer werden soll (Personalausbildung).

6: Die Personalbedarfsbestimmung berücksichtigt u.a.

- die Entwicklung der Schülerzahlen im Einzugsgebiet.
- die Entwicklung der Zahl an Klassen.
- die Ergebnisse der Wahl des Schulbeirats.

7: Der Direktor kann viele verschiedenen Personalentwicklungsmaßnahmen nutzen. Welche sind richtig?

- Ein Lehrer kommt neu an die Schule; der Direktor macht ein Einführungsgespräch und vermittelt einen erfahrenen Lehrer, der den neuen Lehrer bei der Einarbeitung unterstützt.
- Ein Lehrer unterrichtet zum ersten Mal in einer höheren Klassenstufe. Der Direktor schickt einen erfahrenen Kollegen zu ihm in den Unterricht, der mit ihm über den Unterricht spricht und ihm Ratschläge zur Verbesserung gibt.
- Ein Student studiert an der Universität Pristina für das Lehramt.

8: Ein Direktor möchte den Albanisch-Lehrer X in zwei Jahren zum Fachbereichsleiter für Albanisch machen. Da dieser noch etwas jung ist und nach Einschätzung des Direktors noch nicht genügend Selbständigkeit entwickelt hat, überträgt er ihm die Projektleitung eines wichtigen Projektes aus dem Schulentwicklungsplan. Der Direktor hofft, daß sich dadurch die Selbständigkeit des Lehrers verbessert. Ist dies eine Personalentwicklungsmaßnahme?

- Ja
- Nein

Lösungen

1	
	x
	x

2	
	x
	x
	x
	x

3	
	x
	x
	x

4	
	x

5	
	x

6	
	x
	x

7	
	x
	x

8	
	x

Texte

Texte

Text M4-A2 - Fragen, die der Direktor beantworten muß

Personalbestandsanalyse:

Wie viele Lehrer und Mitarbeiter des nichtlehrenden Personals sind zur Zeit vorhanden beziehungsweise werden aufgrund bereits feststehender Veränderungen zu welchem Zeitpunkt vorhanden sein?

Personalbedarfsbestimmung:

Wie viele Lehrer und Mitarbeiter des nichtlehrenden Personals welcher Qualifikation werden aufgrund der vorgegebenen Sachaufgaben zu welchem Zeitpunkt benötigt?

Personalbeschaffung:

Wie können und sollen zusätzlich benötigte Lehrer auf dem externen Arbeitsmarkt (Einstellung) oder auf dem schulsysteminternen Arbeitsmarkt (Versetzung, Abordnung) gewonnen werden?

Personalentwicklung:

Wie können und sollen die Fähigkeiten der Lehrer im Hinblick auf den bestehenden beziehungsweise den zukünftigen qualitativen Personalbedarf erhöht werden?

Personalfreisetzung:

Wie kann überzähliges Personal an einer Schule unter Berücksichtigung sozialer Gesichtspunkte - z. B. über Abordnung oder Versetzung - abgebaut werden?

Personalveränderung:

Wie soll zwischen den alternativen Möglichkeiten zur Personalveränderung (Beschaffung, Entwicklung, Freisetzung) entschieden werden?

Personaleinsatz:

Wie können und sollen die Lehrer entsprechend ihren Fähigkeiten und entsprechender Sachaufgaben eingesetzt werden?

Personalführung:

Wie soll das Verhältnis zwischen Schulleiter (als Vorgesetzter) und Lehrkräften im Hinblick auf eine weitergehende Integration von Schul- und Individualzielen ausgestaltet werden?

Text M4-A3 - Übungsbeschreibung zur Qualitativen Personalbestandsbestimmung

Die Teilnehmer sitzen in einem Stuhlkreis. Jeder hat eine Anzahl blauer und grüner Zettel zur Verfügung.

Schritt 1: Die eigenen Spezialitäten notieren

"Überlege dir, was du besonders gut kannst, welche beruflichen Aufgaben/Situationen dir besonders gut liegen. Denke dabei an deine Unterrichtsführung, an (fach)didaktische Materialien, an pädagogische Führungssituationen in deinem Unterricht, an die Zusammenarbeit mit Eltern oder Kollegen, an deine Rolle in Schulentwicklungsvorhaben, an andere Fähigkeiten - auch an solche, die vielleicht bisher kaum zum Tragen kamen.

Notiere dir alle deine Spezialfähigkeiten auf je einen **blauen** Zettel.

Lege dann deine blauen Zettel umgedreht (Schrift nach unten) vor dir auf den Boden."

Schritt 2: Spezialitäten von Kollegen notieren

"Was weißt du über die besonderen Fähigkeiten anderer? Wandere mit deinem Blick über die Gesichter in der Runde und wähle dann einen Kollegen aus, den du gut kennst. Notiere auf **grüne** Zettel dessen/deren Spezialitäten. Bringe dann den/die Zettel zu dieser Person hin und lege sie ihr, Schrift nach unten, vor die Füße.

Gehe an deinen Platz zurück und wiederhole den Vorgang mit einem anderen Kollegen. Das wiederholst du für möglichst viele Kollegen, bis die Zeit abgelaufen ist oder dir nichts mehr in den Sinn kommt."

Schritt 3: Bescherung

Auf das Zeichen des Moderators drehen nun alle Gruppenmitglieder ihre blauen und grünen Zettel um.

"Lies nun die Bescherung, die da vor dir liegt. Vergleiche die blauen und die grünen Zettel. Freue dich an der (vielleicht unerwarteten) Anerkennung deiner Spezialitäten. Wundere dich vielleicht über Zuschreibungen, die du selbst dir nicht gemacht hast - und über selbst wahrgenommene Fähigkeiten, die offenbar außer dir noch jemand erkannt hat."

Schritt 4: Fähigkeiten zur Verfügung stellen

"Wähle jetzt aus deinen blauen und grünen Zetteln diejenigen Fähigkeiten aus, welche du dem Spezialitäten-Inventar der Schule zur Verfügung stellen möchtest.

Das bedeutet zweierlei:

- **Du stehst öffentlich zu diesen besonderen Fähigkeiten.**
- **Du erklärst damit, dass andere dich darauf ansprechen und bei Bedarf diese deine Fähigkeiten nutzen dürfen (Unterlagen, Beratung, Tipps, Sonderaufgaben).**

Nimm diejenigen Fähigkeiten, die du lieber für dich behalten willst, zu dir. Lasse die 'öffentlichen' liegen." (Variante: "Hänge sie an die Pinnwand.")

Schritt 5: Vernissage des Spezialitäten-Inventars

Die Gruppenmitglieder schreiben nun noch ihren Namen zu ihrem Inventar und begeben sich anschließend auf die Besichtigung der Zettel-Ausstellung.

Die Schulleitung sammelt am Ende die Zettel ein und erstellt damit eine öffentlich zugängliche Liste oder Kartei.

Schritt 6: Das Auswertungsgespräch

In der Auswertung geben die Teilnehmer Rückmeldungen

1. zum Verfahren
2. und Ergebnis.

Sollten einzelne Gruppenmitglieder nur wenig Feedback auf den grünen Zetteln bekommen haben, so muss im Auswertungsgespräch zunächst Platz für ihre Gefühle und ihren Kommentar dazu da sein.

Das Problem ist praktisch nie, dass die betroffene Person keine besonderen Fähigkeiten hätte, sondern dass sie diese bisher nicht sichtbar gemacht hat.

Deshalb sollte in einem solchen Fall die Gruppe in der Auswertung erörtern, wie diese Person ihre Fähigkeiten besser zeigen und zur Verfügung stellen kann. Dies kann zu einem wohltuenden Klärungs- und Integrationsprozess beitragen.

Texte M4-A5

Text M4-A5 - Diagnose- und Planungshorizontmatrix

Kollegium	A	B	C
Mehrere	D	E	F
Einzelne	G	H	I
	Quakifikation sofort nachbessern	Qualifikation kurzfristig anpassen	Vorausschauend qualifizieren



Das Raster kann zu einer Diagnose des Ist - Standes eingesetzt werden:

- Wie ist der Qualifikationsstand an der Schule einzuschätzen?
 - Für das Kollegium?
 - Für Gruppen von Lehrern, z.B. alle Lehrer eines Faches?
 - Für Einzelne?
- Wo wird deutlich, dass Qualifikationen fehlen, die sofort ermittelt werden müssen?
- Wo müssen kurzfristig fehlende Qualifikationen vermittelt werden?
- Welcher Qualifikationsbedarf ist langfristig absehbar?

Diese Diagnose ist mit einer Bewertung verbunden, weil die Personalentwicklung umso günstiger gestaltet werden kann, je stärker vorausschauend qualifiziert wird und je weniger Nachbesserung oder kurzfristige Anpassung der Qualifikationen erforderlich ist.

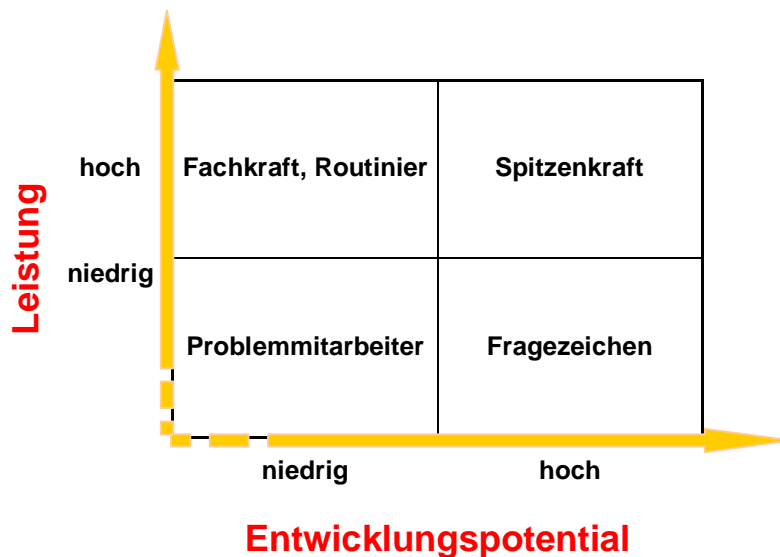
Das heißt für die einzelnen Felder des Rasters:

- In den Feldern A, D, G hat das Qualifikationsdefizit bereits zu deutlichen Problemen in Form von mangelnder Arbeitsqualität und -effektivität geführt.
- In den Feldern B, E, H kann die kurzfristige Anmeldung von Qualifizierungsbedarf dazu führen, dass externe Ressourcen in Anspruch genommen werden müssen und dass Kapazitätsprobleme auftreten, weil nicht der gesamte Bedarf in einer vertretbaren Weise kurzfristig abgedeckt werden kann.
- Die Felder C, F, I ermöglichen eine abgestimmte Planung und eine effektive Nutzung der eigenen Ressourcen und Kapazitäten.

Text M4-A5 - Personalportfolio

Das Personalportfolio ist ein Instrument, das ausgehend vom gegenwärtigen Leistungsverhalten die Entwicklungsmöglichkeiten und das Entwicklungspotenzial eines Mitarbeiters darstellt. Es besteht aus zwei Teilen:

- einem Portfolio-Bogen, in dem der gegenwärtige Entwicklungsstand und das Entwicklungspotenzial eingetragen werden,
- einer Liste von Bewertungskriterien, die dem Vorgesetzten Hinweise zur Bestimmung des gegenwärtigen oder zu erwartenden Leistungspotenzials des Mitarbeiters gibt.



Vorteile des Personalportfolios:

- **Einfache Handhabung:** Eine komplexe Situation wird so reduziert, dass dann eine Orientierung ermöglicht wird.
- **Verwendbarkeit:** Personalportfolios können als Beurteilungs-, Analyse- und Planungsinstrument verwandt werden.

Nachteile des Personalportfolios:

- **Beschränktheit:** Zwei Dimensionen reichen für eine ganzheitliche Leistungseinschätzung nicht aus.

- **Fehlende Eindeutigkeit:** Woran will ich genau festmachen, dass ein Lehrer ein hohes Entwicklungspotenzial hat?
- **Gefahr der Etikettierung:** Z. B. wird einem Lehrer, dessen Entwicklungspotenzial als gering eingeschätzt wird, dann im weiteren Umgang genau diese Eigenschaft immer wieder zugeschrieben.

Von daher ist es wichtig, das Personalportfolio lediglich als eine Basis für eine intuitive Einschätzung des Entwicklungsstandes und des Entwicklungspotenzials zu nutzen, die dann im Gespräch mit der Lehrkraft präzisiert wird. Damit wird sie für den Schulleiter selbst klarer, aber auch für den Lehrer transparenter und eröffnet dann eher Möglichkeiten, gezielte Personalentwicklungsmaßnahmen zu diskutieren und vorzusehen, die für die jeweilige Person bzw. Personengruppe passen. Dabei kommt es vor allem darauf an, die Entwicklungspotenziale zu nutzen, indem den Spitzenkräften genügend Gestaltungsspielräume ermöglicht und den „Fragezeichen“ Aufgaben und Herausforderungen geboten werden, bei denen sie ihre bisher ungenutzten oder unklaren Entwicklungspotenziale identifizieren und einbringen können. Der positive Ertrag für die Schule ist vor allem bei den „Fragezeichen“ hoch, wenn es gelingt, das hohe Entwicklungspotenzial in hohes Leistungsverhalten umzusetzen.

Tipps zum Bearbeiten

Mitarbeiter-Typ	Charakterisierung	Was tun Sie als Direktor?
Fachkraft/ Routinier	Fühlt sich der Organisation stark verbunden, ist Experte in seinem Gebiet, verfügt aber über eine geringe Entwicklungsfähigkeit	Vorhandene Fähigkeiten und Stärken voll nutzen und überlegen, ob und ggf. welche Fortbildungsmaßnahmen angebracht sind, lateral befördern, etwa in neuen Projektgruppen oder als Fachkoordinator einsetzen
Problem-Mitarbeiter	Zeigt weder hohe Leistung noch Entwicklungsmotivation	Mögliche Problemursachen in der Schule klären, klares Änderungsverlangen äußern; falls das Aufzeigen von Entwicklungsmöglichkeiten langfristig erfolglos bleibt, sollte man versuchen, sich von ihnen zu trennen
Fragezeichen	Zeigt bei mäßiger Leistung ein hohes Entwicklungspotenzial, wobei jedoch eine relativ geringe Verbundenheit zur Schule besteht und die Gefahr der Fluktuation gegeben ist	Erweiterung der Aufgaben durch zusätzliche Aufgaben, die als Bereicherung und Anreiz erfahren werden; Bindung zur Schule durch Anerkennung, Unterstützung bei der Karriereplanung und Einbindung in kollegiale Kooperation erhöhen
Spitzenkraft	Zeigt hohe Motivation bei hoher Leistung und ist bereit, der Schule ihr Fähigkeitspotenzial zur Verfügung zu stellen (hohes Engagement)	Weitere Motivations- und Anreizsysteme entwickeln; Beförderungs- und Karrierewege aufzeigen; Aufgaben vorsehen, die Leitungs- und Managementenerfahrungen ermöglichen

Text M4-A5 - Maßnahmen in der Personalentwicklung

1. Unterstützung bei der Einarbeitung in neue Aufgaben

In der Schule dienen diese Maßnahmen dazu, die Einbindung eines neuen Kollegen zu unterstützen. Dabei ist diese Einbindung zum einen in fachlicher Hinsicht (Vermittlung schulspezifischer Arbeitsschwerpunkte usw.), aber auch im Blick auf die Organisation (Welche Konferenzen gibt es, wie laufen Entscheidungsprozesse?) und insbesondere im Blick auf das soziale Netzwerk (Wen kann ich bei Problemen ansprechen, wie sind Fronten verteilt?) wichtig. Ein neuer Lehrer muss lernen, sich in einer neuen Lebenswelt zurecht zu finden: Was darf ich, was darf ich nicht, was sind Tabus? Was sind die geheimen Regeln, an die sich jeder halten muss?

Möglichkeiten:

- Einführungsgespräche mit dem Schulleiter
- Vermittlung eines Ansprechpartners, der den neuen Lehrer bei der Einarbeitung unterstützt
- Einführung in das Schulprogramm, die sich daraus ergebenden Schwerpunkte der pädagogischen Arbeit und die Arbeitsplanung der Schule
- Einführung in bestehende Konferenzen und Besprechungen
- Einbindung in informelle Gruppen
- Information über Regeln und Ablaufprogramme, Konferenzbeschlüsse usw.

2. Bildungs- und Unterstützungsmaßnahme im Blick auf Reduzierung oder Beendigung der Berufstätigkeit

Hierbei geht es um Maßnahmen, die den vorübergehenden oder endgültigen Berufsausstieg vorbereiten und begleiten, z. B.

- Berücksichtigung gesundheitlicher Beeinträchtigung beim Unterrichtseinsatz
- Gestaltung der Verabschiedung aus dem Dienst

Bei **Versetzungen** an eine andere Schule geht es darum, die Übergabe zu gestalten:

- Wer übernimmt im folgenden Schuljahr die Klassen, in denen die Lehrkraft unterrichtet hat?
- Wie ist der Lernstand in diesen Klassen?
- Welche Schüler brauchen in besonderem Maß eine unterrichtliche oder erzieherische Förderung?
- Welche Arbeitsweisen sind eingeführt? Welche Unterrichtsmethoden wurden eingesetzt?

Zudem sollte der Schulleiter an der abgebenden Schule der Lehrkraft eine Leistungsrückmeldung geben:

- Welche Stärken und welches Potenzial weist sie auf, die sie an ihrer neuen Schule einbringen sollte?
- Welche Probleme - im Hinblick auf die Unterrichtsgestaltung und das Klassenmanagement, aber auch im Hinblick auf die kollegiale Kommunikation und kollegiale Konflikte - sollten geklärt werden? In welcher Weise können dazu andere Handlungsstrategien entwickelt werden? Wie kann die Versetzung als Chance wahrgenommen werden, an der neuen Schule solche Probleme und Konflikte zu vermeiden?

Der Schulleiter der aufnehmenden Schule sollte entsprechend Stärken, Motivation, Interessen, Erwartungen, Unterstützungsbedarf und die Bereitschaft, zum Erfolg ihrer Arbeit selbst beizutragen, mit der Lehrkraft klären:

- Worin sieht die Lehrkraft ihre Stärken?
- Für welche Aufgaben ist sie motiviert? Wie möchte sie unterrichtlich eingesetzt werden?
- Was braucht sie, um ihre Arbeit wirksam und für sie zufriedenstellend machen zu können?
- Was kann und will sie selbst dazu beitragen, dass sie wirksam und mit ihrer Arbeit an der neuen Schule zufrieden ist?

3. Unterstützung während der Arbeitstätigkeit

Hierbei handelt es sich um Maßnahmen, die unmittelbar im Zusammenhang mit konkreten Aufgaben stehen. Dabei werden im wesentlichen drei Ansätze unterschieden:

a) Selbststudium und kollegialer Austausch

- Selbststudium im Blick auf konkrete Aufgaben
- kollegialer Austausch

b) Veränderung der Arbeitsaufgaben und der Arbeitsorganisation

Der Erwerb neuer Kompetenzen geschieht hier dadurch, dass man andere Aufgaben durchführt. Dabei werden üblicherweise drei Methoden unterschieden:

ba) Wechsel der Arbeitstätigkeit: Es werden andere als die bisherigen Aufgaben übernommen, wodurch neue Kompetenzen geschult werden, z. B. durch den Einsatz in anderen Jahrgangsstufen, im Förderunterricht und fachunabhängigen Angeboten wie Selbstständiges Lernen bzw. Lernen lernen oder in fachübergreifenden Unterrichtsprojekten. Man erhält Einblick in andere Aufgabenbereiche, die Qualifikation steigt.

bb) Erweiterung des Tätigkeitsfeldes, in dem neue Aufgaben bzw. Tätigkeiten zu den bisherigen hinzukommen.

bc) Zuwachs an Entscheidungs- und Verantwortungskompetenz. Dabei wird – z. B. bei der Beauftragung mit einer Projektleitung oder mit einer Sonderaufgabe - Verantwortung übertragen. Dies bedeutet damit höhere Anforderungen an die Selbständigkeit und Selbstverantwortung von Lehrern.

c) Unterstützung am Arbeitsplatz

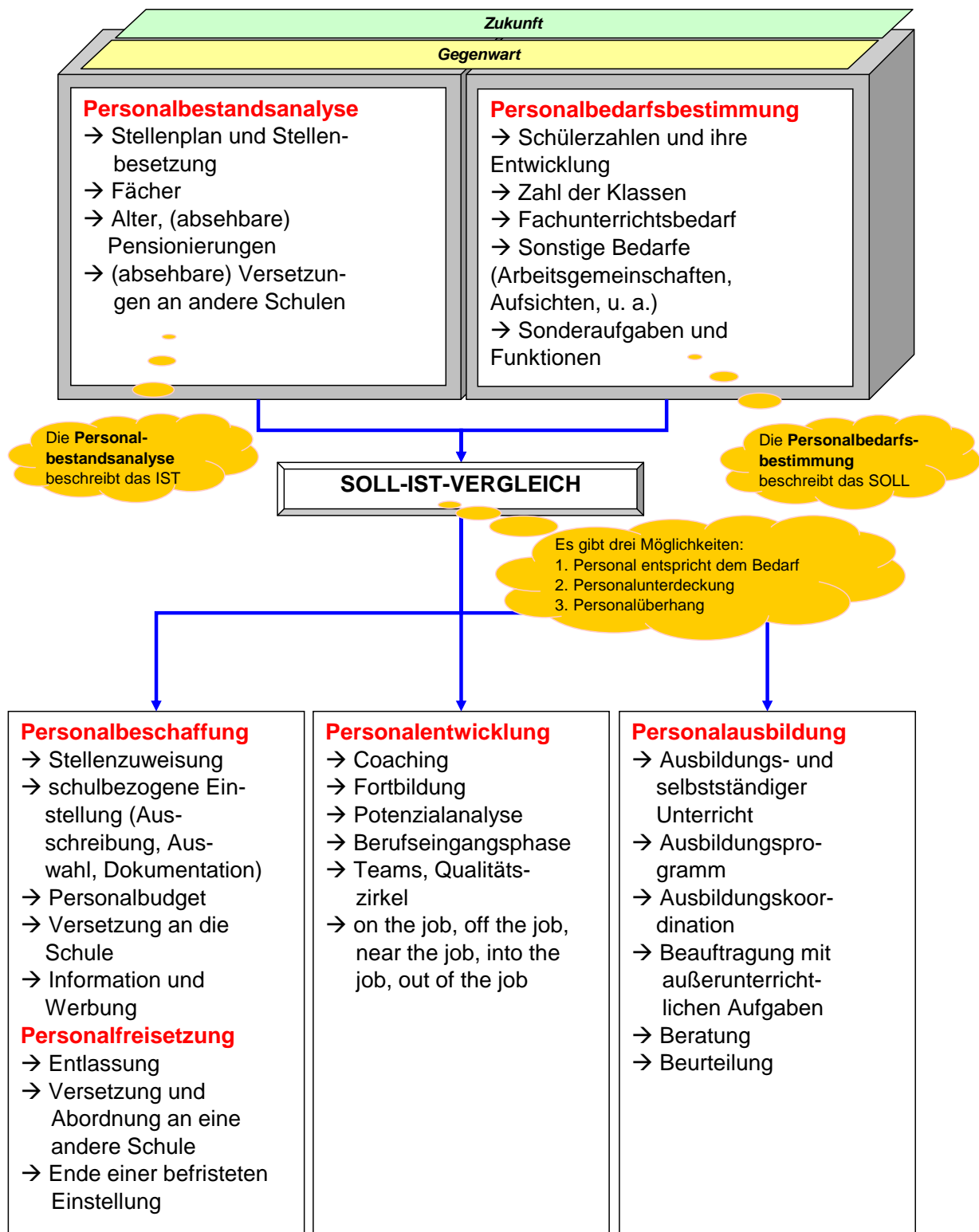
Hierbei wird eine Lehrperson konkret bei Tätigkeiten unterstützt. Beispiele dafür sind:

- Unterstützung bei der Einarbeitung in ein neues PC-Programm durch einen erfahrenen Kollegen
- Unterstützung durch kollegiale Unterrichtshospitation und Unterrichtsnachbesprechung im Hinblick auf spezifische Aspekte wie z. B. den Einsatz neuer Unterrichtsmethoden

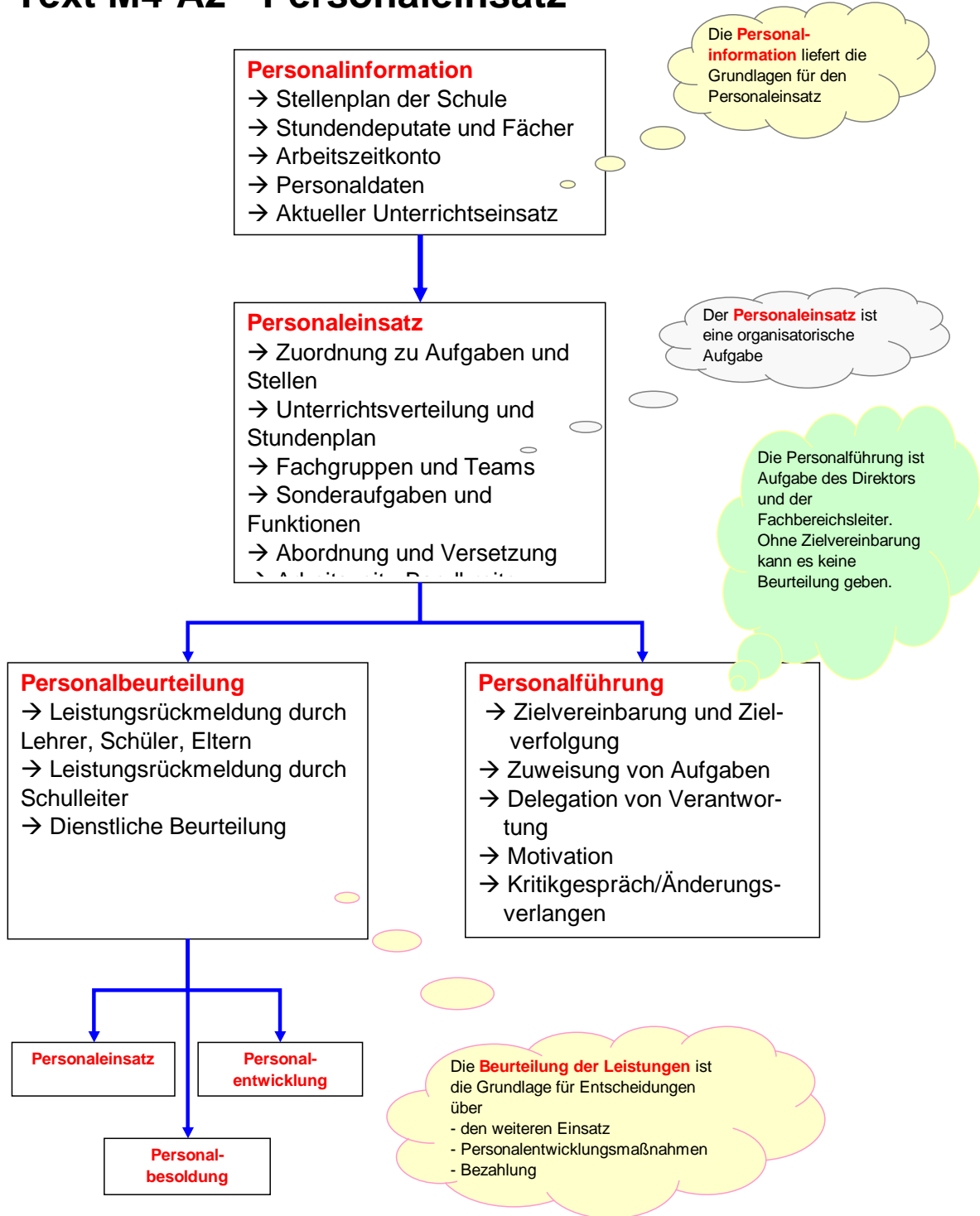
4. Fortbildungsmaßnahmen außerhalb des Arbeitsplatzes

Zu diesen Maßnahmen, die deutlich getrennt von der Arbeitstätigkeit ablaufen, gehören neben dem Eigenstudium insbesondere die schulinterne oder die externe Fortbildung.

Text M4-A2 - Personalbedarfsdeckung



Text M4-A2 - Personaleinsatz



Ausbildungsprogramm für Kandidaten auf das Direktorenamt aller Schultypen im
Kosovo

Modul 4 Personal

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

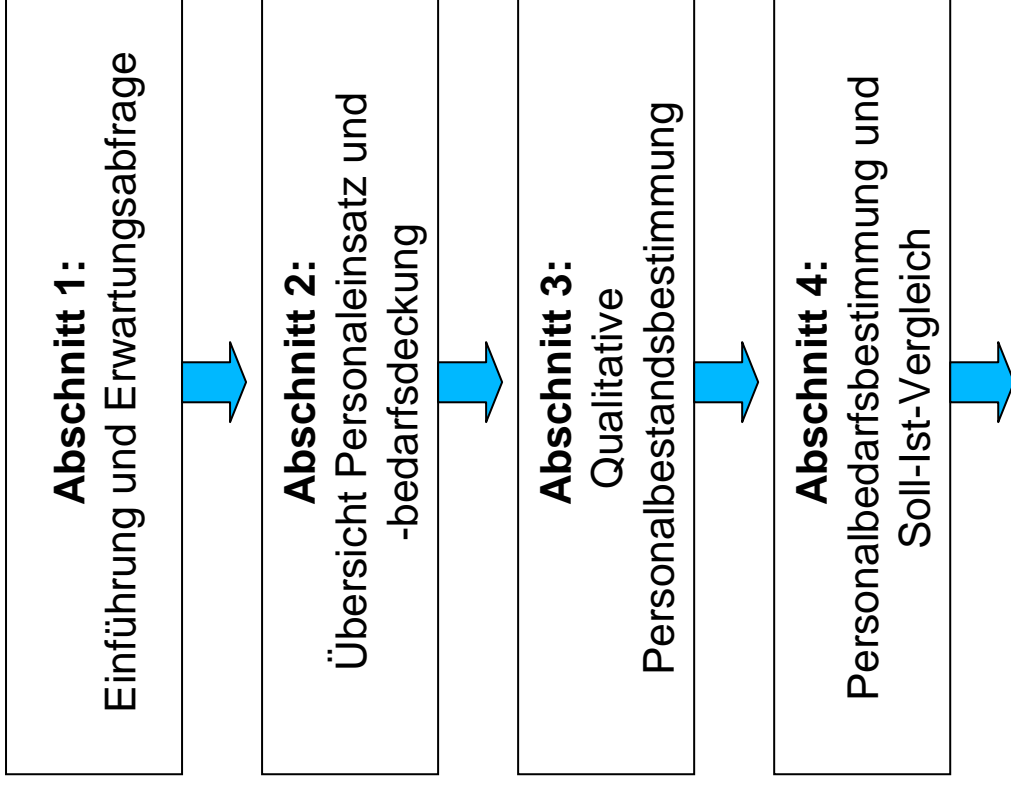
M4-A1 Vorstellung des Programms Modul 4

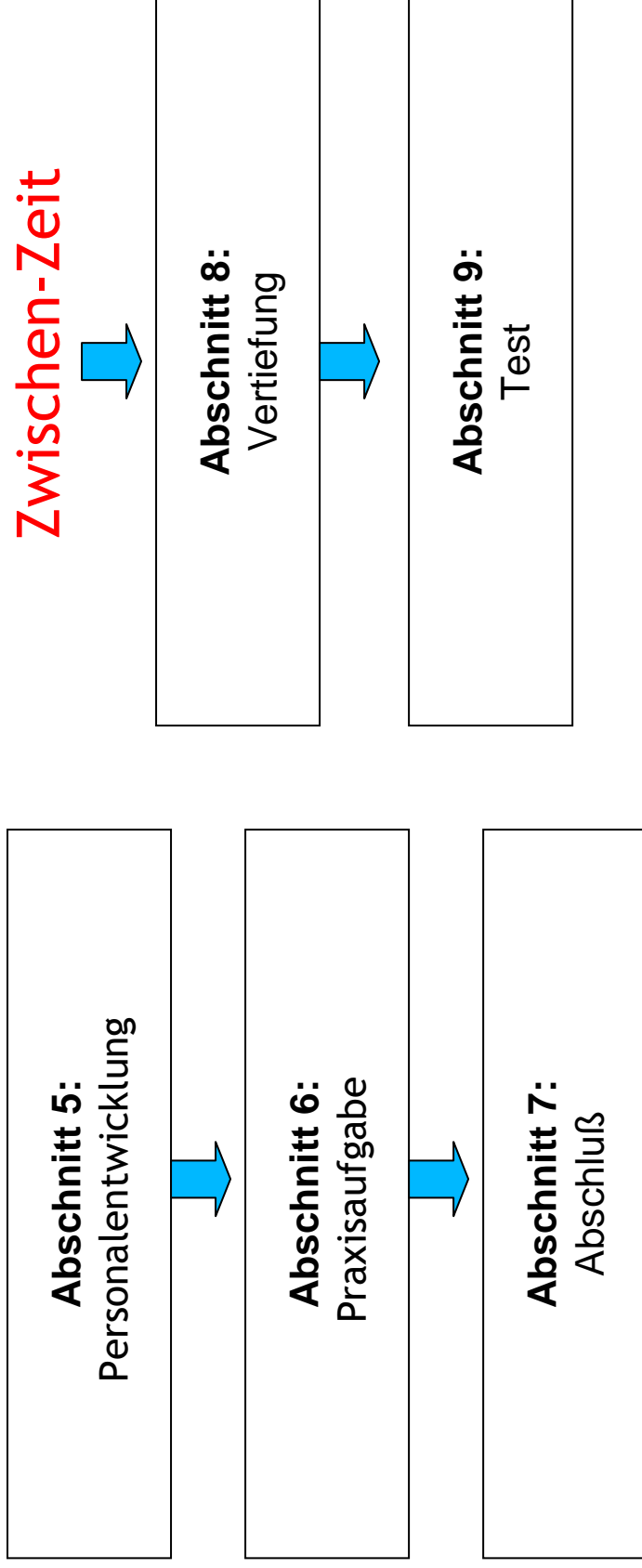
Sie

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

Methoden:

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





M4-A2 Übersicht Personaleinsatz und - bedarfsdeckung

Ziel

TN kennen die Aufgaben des Direktors bezüglich des Personals seiner Schule und können die Wechselwirkungen zwischen den Aufgabefeldern erklären. Sie haben verstanden, welche Folgen entstehen können, wenn Aufgaben schlecht oder gar nicht erfüllt wurden.

Zweck

Durch das Verstehen der Wechselwirkungen können TN in der eigenen Schule besser beurteilen, wo dringender Handlungsbedarf besteht.

Der Direktor hat die Aufgabe, dafür zu sorgen, dass in seiner Schule die Mitarbeiter

- in der erforderlichen Anzahl (**Quantität**),
- mit der erforderlichen Qualifikation (**Qualität**),
- zum **richtigen Zeitpunkt** und
- am **richtigen Ort** zur Verfügung stehen.

Dazu gehören alle Maßnahmen, die dazu dienen, den erforderlichen Personalbestand zu planen, zu überwachen und zu steuern.

Aufgabenbereich

Personalinformation

- Stellenplan der Schule
- Stundendeputate und Fächer
- Arbeitszeitkonto
- Personaldaten
- Aktueller Unterrichtseinsatz

Personaleinsatz

- Zuordnung zu Aufgaben und Stellen
- Unterrichtsverteilung und Stundenplan
- Fachgruppen und Teams
- Sonderaufgaben und Funktionen
- Abordnung und Versetzung
- Arbeitszeit - Bandbreite

...

Folgen bei Nichtbearbeitung

Wenn Stellenplan fehlerhaft, fehlen Arbeitskräfte – Arbeit bleibt liegen.

Wenn Personaldaten fehlerhaft sind, können Lehrer nicht entsprechend ihrer Qualifikationen eingesetzt werden.

Wenn das Arbeitszeitkonto nicht geführt wird, können die Lehrer nicht mit gleichmäßiger Belastung eingesetzt werden – das hat Unzufriedenheit der Lehrer zur Folge.
Etc.

M4-A3 Qualitative Personalbestandsbestimmung

Ziel:

TN können für ihre Schule eine qualitative Personalbestandsbestimmung durchführen.

Zweck:

Durch die qualitative Personalbestandsbestimmung wird der Direktor in die Lage versetzt, zu bestimmen, ob die gestellten Aufgaben mit dem vorhandenen Personal erfüllt werden können oder nicht.

1. Bei der Personalbestandsanalyse geht es nicht nur um die Bewertung des gegenwärtigen und zukünftigen Personalbestands in quantitativer, sondern auch in **qualitativer** Hinsicht.
2. Der Direktor muß
 - a. Art und
 - b. Ausprägungder einzelnen Lehrer erfassen und mit den Aufgaben der Schule abgleichen (Im Soll-Ist-Vergleich).
3. Welche Kompetenzen in einem Kollegium vorhanden sind, kann die Schulleitung in
 - a. Einzelgesprächen oder
 - b. in Gruppenerkunden.
4. Die folgende Übung ist eine Anregung, wie die Ressourcen
 - a. im Kollegium oder
 - b. in Teilgruppen des Kollegiumserschlossen werden können.

M4-A4 Personalbedarfsbestimmung und Soll-Ist-Vergleich

Ziel:

TN können für ihre Schule eine Personalbedarfsbestimmung und Soll-Ist-Vergleich durchführen

Zweck:

Durch die Personalbedarfsbestimmung und Soll-Ist-Vergleich wird der Direktor in die Lage versetzt, seinen direkten Vorgesetzten und gegenüber dem Kollegium eine starke Position zu beziehen.

Der Soll-Ist-Vergleich bestimmt die Maßnahmen der Personalbeschaffung, Personalfreisetzung, Personalentwicklung und Personalausbildung.

Die Entwicklung der Schülerzahlen im Einzugsgebiet wird beeinflusst durch:

1. Veränderungen der Einwohnerzahl
2. Veränderungen der Altersstruktur der Bevölkerung
3. die Schließung oder die Ansiedlung von Unternehmen
o. Ä.
4. das Image der Schulformen und Schulen bei weiterführenden Schulen
5. die Beratung und Empfehlung der Primarschulen
6. die Trends bei der Wahl der Schulformen und der konkreten Schulen
7. die Berufswahl- und die daraus sich ggf. ergebende Schulabschlussorientierung der Schüler
8. oder durch die Veränderung des Unterrichtsangebots an anderen Schulen (z. B. durch neue Sprachunterrichte)

Die Entwicklung der Zahl an Klassen:

1. Sie ergibt sich z.T. aus der Entwicklung der Schülerzahlen und ist dann besonders kritisch, wenn die Schülerzahlen bei Werten knapp über den Obergrenzen für die Klassenbildung liegen.
2. Sie ist aber auch davon abhängig, für welche Fächer die Schüler sich entscheiden

Die Veränderungen der Schülervoraussetzungen:

Sie ergeben sich aus generellen Trends aufgrund der Veränderungen

1. in den Familienstrukturen und
2. der Umwelt der Kinder, können aber auch die Folge der
3. Veränderung der Sozialstruktur im Einzugsgebiet sein.

Sie können einen spezifischen Förder- oder Förderbedarf
oder an Schulsozialarbeit zur Folge haben.

Die Veränderung der Stundentafel oder der Lehrpläne:

Beispiele dafür sind die Einführung von Englisch oder Deutsch oder die Einrichtung neuer Bildungsgänge und beruflicher Fachrichtungen durch das Ministerium.

Für diese neuen Aufgaben und Anforderungen sind dann ggf. im Personalbestand der Schule keine Qualifikationen vorhanden.

Die Veränderung von Rechtsvorschriften, z. B. zum Schülertransport:

Wenn die Eltern einen höheren Kostenanteil übernehmen müssten, kann dies die Wahl der weiterführenden Schulen in der Weise beeinflussen, dass näher gelegene Schulen gewählt werden.

Die Einrichtung neuer Schulen der gleichen oder einer anderen Schulform der gleichen Schulstufe im regionalen Umfeld:

Sie führt zu einer Veränderung der Aufteilung der Schülerinnen und Schüler auf die Schulen in der Region

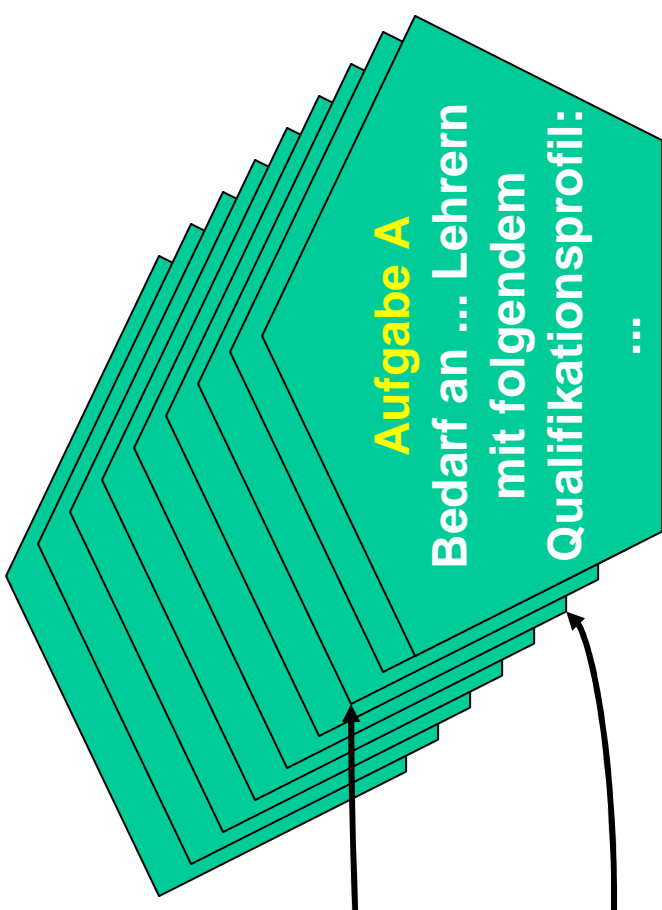
Die Veränderung des Schulprogramms und der Unterrichtsangebote der Schule:

So führt z.B. die Einrichtung eines neuen Fachs „Deutsch als Fremdsprache“ zu einem Bedarf an Deutschlehrern.

IST



SOLL



- Personal überzählig
- Personal zu wenig
- Personal nicht richtig qualifiziert
- Personal deckt punktgenau den Bedarf

- Personalfreisetzung
- Personalbeschaffung
- Personalentwicklung

-

M4-A5 Personalentwicklung – Titel
Folie # 1

M4-A5 Personalentwicklung

Ziel

TN können den Bedarf an Personalentwicklungsmaßnahmen ermitteln und geeignete Personalentwicklungsmaßnahmen einleiten.

Zweck

TN erreichen eine höhere Leistungsfähigkeit ihrer Schule durch bessere Motivation und Leistungsfähigkeit der Lehrer.

Leitfragen der Personalentwicklung

1. Wie können die vorhandenen Qualifikationen gesichert und erweitert werden?
2. Wie können Qualifikationen, die zusätzlich durch neue Aufgaben und Anforderungen erforderlich werden, bei dem vorhandenen Personal entwickelt werden?

Schritte der Personalentwicklung an der Schule

1. Der Direktor klärt den Bedarf an Kompetenzen als kurz- oder mittelfristigen Veränderungsbedarf, auch im Zusammenhang mit dem Schulentwicklungsplan.
2. Der Direktor klärt die vorhandenen Kompetenzen und vergleicht sie mit dem Personalbedarf (Soll-Ist-Vergleich).
3. Aus dem Vergleich leitet der Direktor ab, welche Personalentwicklungsmaßnahmen geplant werden und führt sie durch.
4. Für die Erfüllung dieser Aufgaben ist der Direktor verantwortlich.

Personalbedarfsbestimmung

Vergleich Personalbestand – Personalbedarf (Soll-Ist-Vergleich)

Ableitung von Personalentwicklungsmaßnahmen

Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen

Nutzen:

- Die Personalentwicklung ist zum einen darauf ausgerichtet, die einzelnen **Lehrer in ihrer individuellen Entwicklung zu fördern**.
- Zum anderen und vorrangig geht es im
 - a. Interesse der Schule und**
 - b. des Schulsystems**insgesamt darum, die für die Erfüllung des Bildungs- und Erziehungsauftrags der Schule erforderlichen Kompetenzen möglichst frühzeitig und vorausschauend zur Verfügung zu stellen.

Deshalb ist die Wahrnehmung von Personalentwicklungsmaßnahmen für die Lehrer zugleich ein Recht wie eine Verpflichtung.

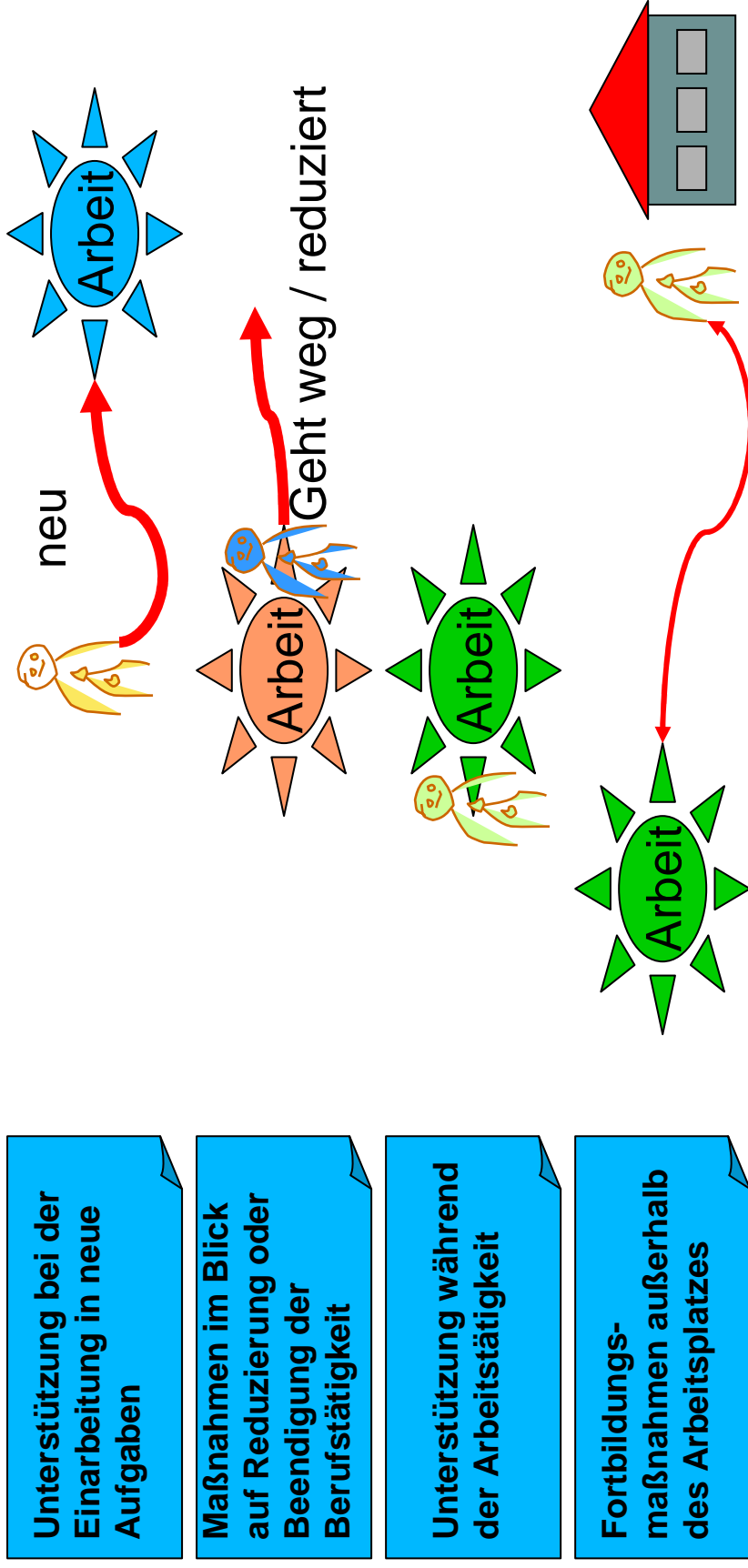
Aufgabe:

Bearbeiten Sie das Personalportfolio wie folgt:

1. Benenne einen Kollegen (anonym)
2. Zeige, wo er in der Matrix ist
3. Welche Personalentwicklungsmaßnahmen sind nötig / nicht nötig?

Nutzen Sie dabei die Hinweise aus dem Text „Tips zum Bearbeiten“

Gruppen von Personalentwicklungsmaßnahmen:



Verantwortlichkeit: In der Schule ist die Schulleitung dafür verantwortlich, die Maßnahmen entweder selbst durchzuführen oder dafür zu sorgen, dass sie für das Personal verfügbar sind.

Aufgaben

- ...für **Gruppe 1**: Beschreiben Sie, wie Sie als Direktor mit einem neuen Lehrer ein Einführungsgespräch gestalten würden und welche Inhalte Sie ansprechen würden;
- ...für **Gruppe 2**: Entwickeln Sie einen Fragenkatalog, den Sie mit einem Lehrer bearbeiten würden, der die Schule verlässt (er geht an eine andere Schule);
- ...für **Gruppe 3**: Entwickeln Sie ein Konzept, wie Sie an Ihrer Schule den „Kollegialen Austausch“ einführen würden.

M4-A6 Praxisaufgabe – Titel
Folie # 1

M4-A6 Praxisaufgabe

- Entwicklen Sie für Ihre Schule ein
Personalkonzept mit den Abschnitten:
1. Personalbestand
 2. Personalbedarf
 3. Personalentwicklung

M4-A7 Abschluß - Titel
Folie # 1

M4-A7 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 dritten Tag
- Verabschiedung

M4-A8 Vertiefung - Titel
Folie # 1

M4-A8 Vertiefung

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.