

Strategie-Kompass für Reformprozesse

改革的战略指南针



Guaofang Technical College * 2016.10

德国学校专家: Jochem Kästner



Schlüsselfaktoren für die Einführung 实施的钥匙



Schlüsselfaktor 1: 说服力
Überzeugtes Engagement der Schulleitung

Schlüsselfaktor 2: 长远性
Partizipative Projektentwicklung

Schlüsselfaktor 3: 领导力
Funktionsfähige Steuergruppe mit integrativer Wirkung

Schlüsselfaktor 4: 启动性
Etappierte Aufbauarbeit mit Pilotgruppen und Pilotprojekten

Schlüsselfaktor 5: 主动性
Individuelle und institutionelle Lernbereitschaft

Schlüsselfaktor 6: 合作性
Gesamtschulische Perspektive & kollegiale Zusammenarbeit.

Schlüsselfaktor 7: 责任感
Herstellung von Verbindlichkeit und Kontinuität

Schlüsselfaktor 8: 影响力
Spürbare Auswirkungen auf den Schul- und Unterrichtsalltag

Schlüsselfaktor 9: 技能性
Unterstützung durch kompetente Beratung, Schulung & Erfa-Netzwerke

Schlüsselfaktor 10: 资源库
Hinreichende Ressourcen für den Aufbau



Vier Leitfragen für eine erfolgreiche Einführung 确保实施 成功的四个问点

1. 动力 Schaffung der motivationalen Grundlage für dauerhaftes Handeln
Wie kann die Motivation bei den Beteiligten / Betroffenen für einen dauerhaften Prozess gewonnen werden?

2. 责任 Schaffung von Verbindlichkeit
Wie kann sichergestellt werden, dass verbindliche Vorgaben eingehalten und nicht unterlaufen werden?



Vier Leitfragen für eine erfolgreiche Einführung 通过4个问题点来确保实施的成功

3. 结构 Strukturelle Integration

Wie kann Berufsorientierung in die Aufbau- und Ablauforganisation integriert werden, so dass ein effizientes Zusammenspiel der beteiligten Personen bzw. der institutionellen Funktionen / Rollen / Positionen sichergestellt wird?

4. 文化 Kulturelle Integration

Wie kann Berufsorientierung in die bestehende Schulkultur integriert werden, so dass es zu einem selbstverständlichen Bestandteil des Schulalltags wird?



Qualitätsmanagement als eine strategische und operative Führungsaufgabe wahrnehmen und die notwendige Verbindlichkeit schaffen.

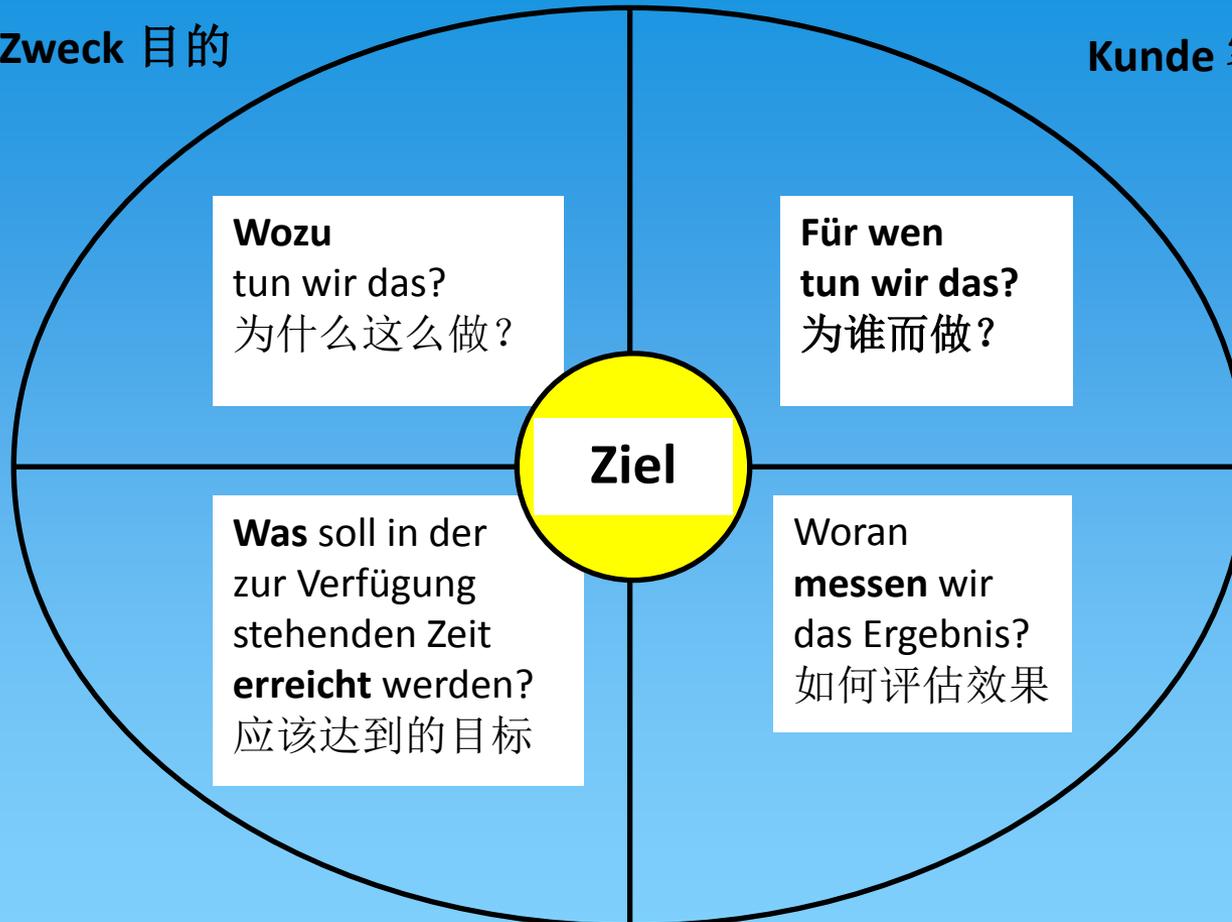
把质量管理当作一项战略和执行性领导任务，并创建必要的承诺

Steuerung der
Q-Prozesse durch die Schulleitung
领导对质量过程进行控制



Sinn/ Zweck 目的

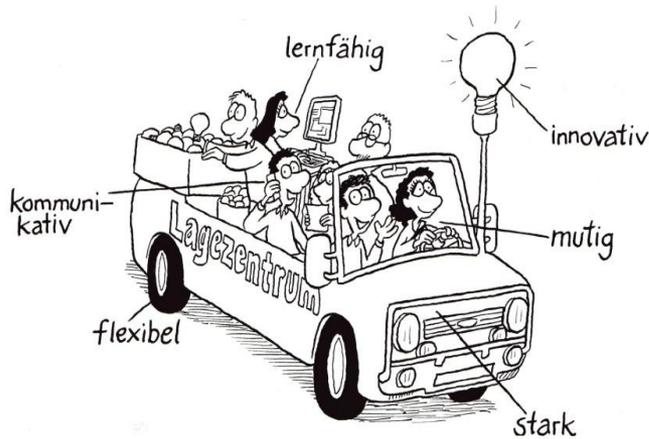
Kunde 客户



Endergebnis 结果

Erfolgskriterien 成功要素

©Coverdale



Einrichtung einer Kerngruppe / Steuergruppe 建立核心小组

Innovationskultur fördern

- Interne und externe Expertise systematisch ausschöpfen und einbinden
- Personelle Kompetenzen und Leadership ausbauen

支持创新

Kommunikationskapazitäten stärken

- Institutionelle Anpassungen vornehmen
- Kommunikation abstimmen

加强沟通空间

Durchsetzung sichern

- Akteure ressortübergreifend vernetzen
- Konfliktfrühwarnsystem aufbauen

确保实施



方案计划



Fünf Planungs- und Gestaltungsgrundsätze: 策划方案的五个因素

1. **目标要明确** Die anzustrebenden Ziele sind klar formuliert - unter Einbezug der erwünschten Wirkungen und unter Berücksichtigung des bereits Vorhandenen.
2. **阶段的目标要实践性** Die Etappenziele / Entwicklungsschwerpunkte sind realistisch gesetzt.
3. **不断的学习性** Die Schulung / Weiterbildung der Beteiligten ist sichergestellt.



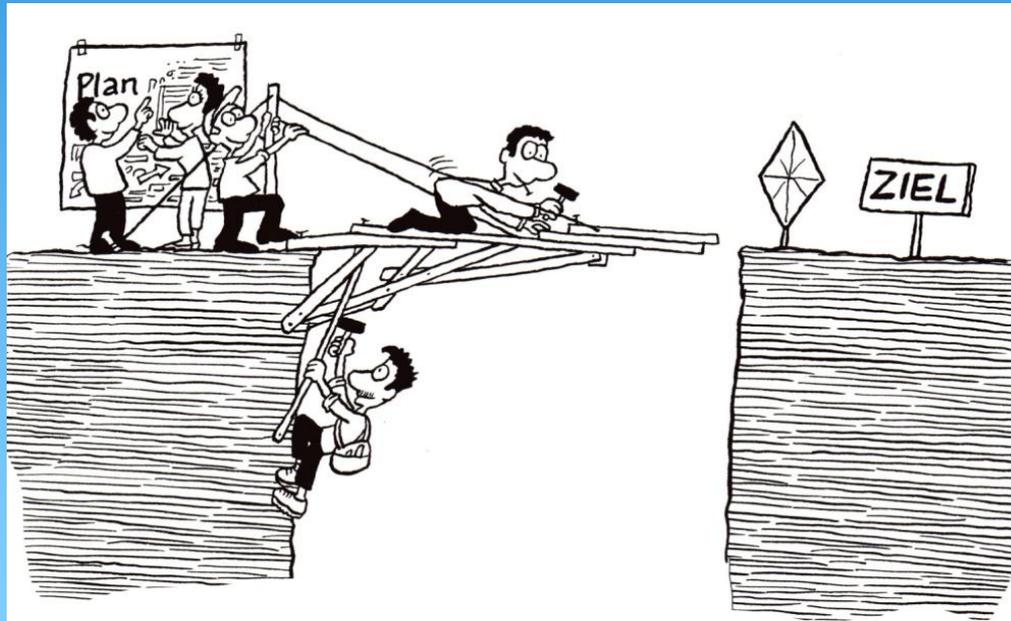
Fünf Planungs- und Gestaltungsgrundsätze: 策划方案的五个因素

4. 领导能力 Eine durchsetzungsfähige Projektsteuerung ist zur Erarbeitung, Umsetzung und Evaluation der Entwicklungsprozesse eingerichtet.

5. 时间性 Im Projektplan wird sichtbar, zu welchem Zeitpunkt die Aktivitäten der Berufsorientierung verbindlich in die bestehende Aufbau- und Ablauforganisation eingebunden werden.



Zwei Vorschläge für das methodische Arbeiten 确定目标的两种方案建议





1. Zukunftswerkstatt 未来工厂

Ziel 目标:

**für abstrakte Probleme Handlungsoptionen
und Lösungen finden.**

寻找可能出现问题的解决方法

**Eignet sich, um unterschiedliche Perspektiven
einzuholen und um neue Lösungsideen zu
entwickeln.**



Drei Phasen der Zukunftswerkstatt 未来工厂的三个阶段

Kritikphase: Problem- und themenbezogene Bestandsaufnahme

问题阶段：寻找目前所在问题

Was gefällt mir nicht 对什么不满意？

Was sollte unbedingt verändert werden? 哪些方面必须改革？

Probleme sammeln, bündeln und gewichten 收集问题，评估衡量。



Phantasiephase: Entwicklung von Ideen, Visionen, Lösungen und Alternativen

设想阶段：理念的发展，展望，解决方法和另寻途径

Wie wünsche ich es mir anders? 期望怎么做？

Welche Lösungsideen gibt es? 哪些解决方法？

Die besten Ideen sammeln und auswählen 收集最佳方案以进行选择。





Umsetzungsphase: Entwicklung von Lösungen und Schritten zur Umsetzung

实施阶段：解决方案的设计及确定实施步骤

Was ist von dem Wünschenswerten realisierbar?

哪些期望值是可以实现的？

Wie können die Ideen und Vorschläge realisiert werden?

怎么实现设想及建议？

Was sind die nächsten Schritte?

下一个步骤该做什么？

Vorschläge sammeln und bewerten, einen Umsetzungsplan erstellen.

收集建议方案进行评估，规划实施计划。

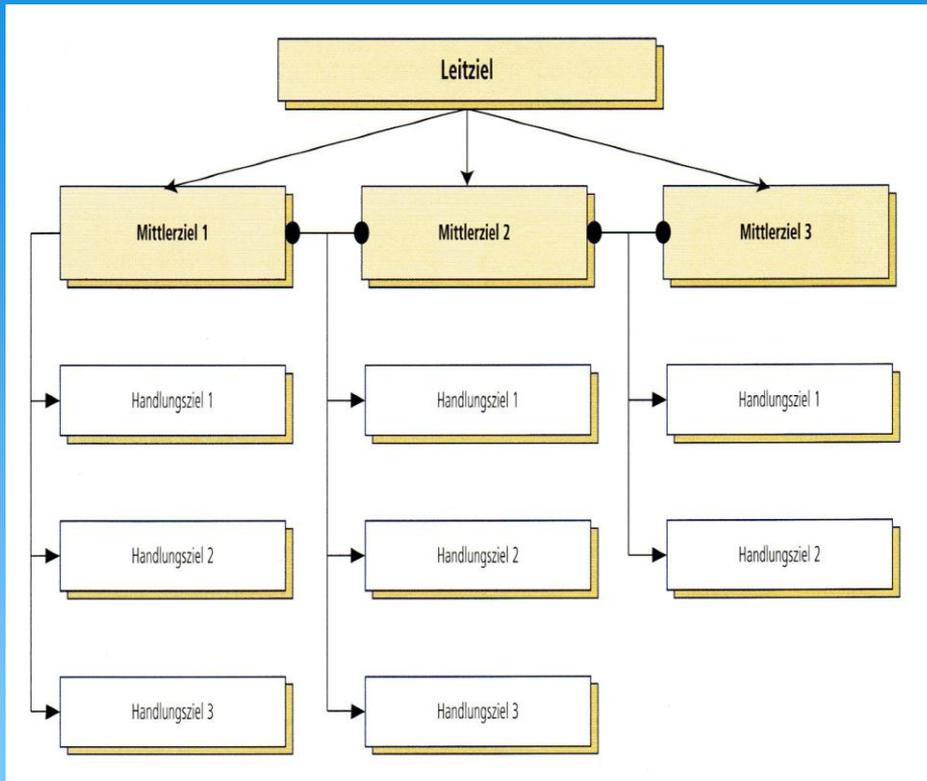


2. Zielpyramide 金字塔目标

„Nur wer das Ziel kennt, kann treffen!“ (griechisches Sprichwort)
„只有认准目标才能抵达目标“ (希腊名言)

Was soll in der Zukunft erreicht werden?
将来要实现什么?

Hierarchie:
Leitziele → Eingrenzung durch Mittelziele → greifbar durch
Handlungsziele



1. **Leitziel** 领军目标 formulieren aus den Leitideen
2. **Mittelziele** 阶段目标 präzisieren das Leitziel inhaltlich
3. **Handlungsziele** 行动目标 machen Mittelziele greifbar: Ergebnisse und Wirkungen – konkrete Maßnahmen, die überprüfbar sind!

SMART: spezifisch, messbar, akzeptabel, realistisch, terminiert
专业性，可衡量性，认可性，实际性，时间性



**Noch Fragen?
还有问题吗?**



实施计划的结构



Struktur eines handlungsorientierten Umsetzungsplans 实施计划书

Entwicklungsschwerpunkt (Thema): 主题

Ziele: 目标

(a) Wirkungsziele (Was soll bewirkt werden?)

影响的目标

(b) Veränderungsziele (Was soll verändert/entwickelt / eingeführt werden?)

实施的内容

Was ist zu tun? (Tätigkeiten)	Wer ist zuständig?	Wer ist beteiligt?	Wann? Bis wann? (Zeithorizont)	Was braucht's? (Ressourcen)
要做的事	负责人	参与人	时间, 到什么时候	所需的资源



Was ist eine Zielvereinbarung 什么是目标约定?

Ergebnisorientierte Steuerung der Schule auf der Grundlage staatlicher Vorgaben (z.B. Orientierungsrahmen Schulqualität).

Welche Aufgabe(n) hat eine Zielvereinbarung 哪些工作需要目标约定?

- stellt Verbindlichkeiten für den Entwicklungsprozess her,
- sichert die Transparenz für die Schulöffentlichkeit,
- ist Grundlage für die interne und externe Evaluation der schulischen Entwicklungsvorhaben.

Die Zielvereinbarung sowie der festgestellte Grad der Zielerreichung ist schulöffentlich.



Beispiel für eine Zielvereinbarung 目标约定的举例说明

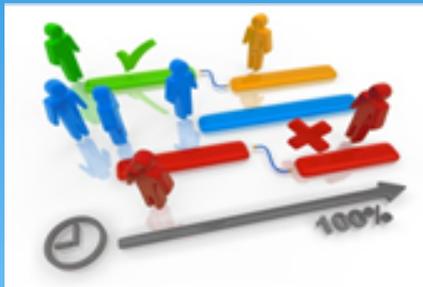
Ziel(e) 目标	geplante Maßnahme(n) 计划措施	Indikatoren mit Zielerreichungskriterium 实现目标的指标	Daten/Dokumente für die Evaluierung 评估需用的文件	Ergebnisse 结果

Art und Umfang von Unterstützungs- und Beratungsleistungen (ggf. geplante)
咨询与协助的方式方法(如果有计划的话)

Ziel(e) 目标	geplante Maßnah me(n) 计划措施	Indikatoren mit Zielerreichungskriterium 实现目标 的指标	Daten/Dokumente für die Evaluierung 评估需用的文件	Ergeb nisse 结果
<p>Die Schüler/innen 学生</p> <p>... bestehen die Abschlussprüfung 通过考核的</p> <p>... erleben das Lernklima als förderlich 认可学习环境的</p> <p>... brechen die Ausbildung nicht ab. 没有退学的</p> <p>... weisen hohe Vermittlungs- und Übergangsquoten auf 企业接收率</p> <p>Die Ausbildungsbetriebe/Eltern 实训企业/家长</p> <p>... beurteilen die Ausbildungsqualität der Schule positiv 对学校的培训质量有 正面评价的</p>		Kennzahlen 数据	<p>Prüfungsergebnisse 考试成绩</p> <p>Befragung/Evaluation 评估表</p> <p>Abbruchquoten 退学率</p> <p>Befragung 提问</p> <p>Dialog/Befragung 交流/提问</p>	



**Wer macht was mit wem bis wann?
谁? 做什么? 和谁一起做? 完成时间?**



**Was...?
In welcher Qualität...?
什么?**

**Wer...?
mit wem?
谁?**

**Wann...?
Meilensteine
什么时候?**



Eine Geschichte über vier Leute Namens Jeder, Einer, Irgendeiner und Niemand

Eine wichtige Sache war zu erledigen,
und **Jeder** war sicher,
dass **Einer** es tun würde.
Irgendeiner hätte es tun können,
aber **Niemand** übernahm es.
Einer wurde ärgerlich,
weil es die Sache von **Jedem** war.
Jeder dachte,
Irgendeiner könnte es erledigen,
aber **Niemand** merkte,
dass **Jeder** es nicht tun würde.
Es endete damit,
das **Jeder Einem** die Schuld gab,
als **Niemand** tat,
was **Irgendeiner** hätte tun können.



一个关于 每个人，某一个人，任何一个人和没有人的 故事

有一件重要的事情要解决，

每个人都确定，

其中某一个人会去完成。

任何一个人都会去做，

但是没有人去做。

某一个人生气了，

因为这是一件属于每个人的事。

每个人都在想，

任何一个人都能去解决，

但没有人知道，

有可能每个人都不去做。

事情的结果，

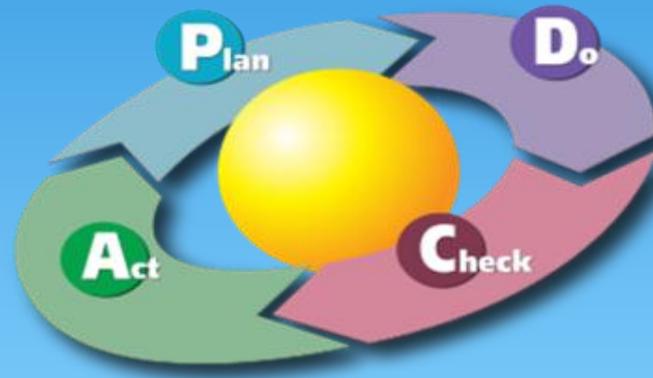
当没有人去做任何一个人都能完成的事时，

每个人都会把责任推卸到某一个人身上。



**Noch Fragen?
还有问题吗?**

Lernmethode: Lernen durch Erfahrung 在经验中学习



Guaofang Technical College * 2016.10

德国学校专家: Jochem Kästner



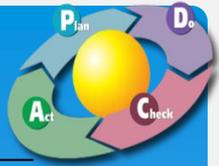
Aufgabe für die Tischgruppe 小组任务

Einigen Sie sich auf ein strategisches **Entwicklungsziel aus dem Bereich der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung**, dass Sie in ihrer Schule in diesem Jahr umsetzen wollen.

Operationalisieren Sie dieses Ziel mit Hilfe der **Zielvereinbarung**.

Berücksichtigen Sie dabei die Bestandteile klarer, verständlicher Ziele (SMART).

Präsentation im Plenum



Systematische Vorgehensweise im Team 小组工作步骤

Auftrag klären 介绍任务

Konsens

Ziel vereinbaren 目标定位

Konsens

Informationen einholen 信息收集

Konsens

Was muss getan werden? 工作内容

Konsens

Plan: Wer macht was? 职责分配

Konsens

TUN 各自工作

Konsens

Rückblende 回顾

- Klarheit schaffen
任务要明确
- Richtung geben
工作方向要明确
- Methodisch arbeiten
使用方法要明确



Lernmethode: Lernen durch Erfahrung 在经验中学习

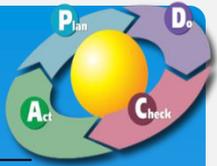
Durch **Tun**做 mache ich eine Erfahrung 经验.

Ich **analysiere** 分析 das Tun,
Ziehe得到 die **Lehren**启发 daraus,
leite 悟出 Prinzipien **ab**规律.

Ich **plane die Anwendung**规划应用 der
Prinzipien für neue Situationen.

Ich **setze den Plan um** 实施计划 und
mache neue Erfahrungen.

Rückblende



**Noch Fragen?
还有问题吗?**