Schulmanagement in Bildungsregionen
Ein Projekt der Robert Bosch Stiftung in Freiburg und Ravensburg.

Robert Bosch Stiftung GmbH
Heidehofstraße 31
70184 Stuttgart

Fragen und Antworten rund um das Projekt

Auf den folgenden Seiten finden Sie Antworten und detaillierte Informationen zum Projekt Schulmanagement in Bildungsregionen. Sie können mit Hilfe der Fragen zielgerichtet zu der von Ihnen gesuchten Informationen springen – oder klassisch von vorne nach hinten lesen.

Was ist der Kern des Projekts? 1
Was ist die Ausgangssituation? 2
Was ist erfolgreiches Schulmanagement? 2
Was sind die zentralen Bereiche erfolgreichen Schulmanagements? 2
Was bietet das Projekt für Schulen? 4
Welchen Zeitaufwand erfordert die Teilnahme am Projekt? 5
Wer führt das Projekt durch? 5
Welche Schulen können teilnehmen? 7
Wie kann sich unser Schulleitungsteam bewerben? 8
Wie geht es dann weiter? 8
Noch Fragen? Kontakt. 9

Was ist der Kern des Projekts?

Die zunehmende Eigenständigkeit von Schulen und deren Entwicklungsaufgaben erfordert den Ausbau effizienter Leitungsstrukturen. Erfolgreiches Schulmanagement bezieht alle Beteiligten an einer Schule sowie Schulverwaltung und Schulträger mit ein. Denn nur im verbindlichen Dialog können nachhaltige Entwicklungen angestoßen werden.
Eine Initiative der Robert Bosch Stiftung fördert von 2011 bis 2013 die Weiterentwicklung und Verankerung innovativer Strukturen des Schulmanagements in Kooperation mit den Bildungsregionen Freiburg und Ravensburg: Pilotschulen entwickeln ihre Führungs- und Schulmanagementstrukturen weiter, unterstützt von Schulverwaltung, Schulträgern und begleitet von Experten für Führung, Veränderungsprozesse und Schulentwicklung.

Was ist die Ausgangssituation?
Schulen arbeiten daran, optimale Lernbedingungen für ihre Schüler zu schaffen: Sie entwickeln Prozesse der Qualitäts- und Unterrichtsentwicklung, nutzen die Chancen von Selbst- und Fremdevaluation und kooperieren mit externen Partnern, um ein passgenaues pädagogisches Konzept für ihre Schüler umzusetzen/mit Leben zu füllen/zu realisieren.

Schulleitungsteams stehen vor der Herausforderung, effiziente Führungs- und Managementstrukturen zu entwickeln, um die kontinuierliche Entwicklung ihrer Schule gemeinsam mit ihren Kollegien und Mitarbeitern und weiteren Partnern erfolgreich gestalten zu können.

Schulverwaltung und Schulträger sind die entscheidenden Partner von Schulen: Sie begleiten und unterstützen deren Entwicklung. Die Bildungsregionen sind eine fruchtbare Plattform für den hierzu nötigen Dialog zwischen Schulen, Schulträgern und Schulverwaltung.

Schulen brauchen den verbindlichen Dialog mit Schulverwaltung und Schulträgern sowie deren Unterstützung, um ihre Vision von Schule realisieren zu können.

Was ist erfolgreiches Schulmanagement?
Erfolgreiches Schulmanagement sieht an jeder Schule anders aus. Schulleitungsteams entwickeln mit ihrer Schule und unter Einbezug externer Kooperationspartner Strukturen, Instrumente und Prozesse, um ihre je eigene Zielvorstellung von guter Schule zu erreichen.
Ausgangsfragen sind dabei: Wie schaffen wir an unserer Schule optimale Lern- und Entwicklungsbedingungen für unsere Schüler? Was brauchen unsere Schüler? Welche pädagogischen Überzeugungen wollen wir an unserer Schule leben? Woran wollen wir den Erfolg unserer Schule messen?
Von den Antworten auf diese Fragen hängt es ab, welche Strukturen, Instrumente und Prozesse gutes Schulmanagement für eine Schule ausmachen – und welche Partner, welche Ressourcen, welche Entwicklungsprozesse an der Schule es braucht, um sie umzusetzen.

Was sind die zentralen Bereiche erfolgreichen Schulmanagements?
In den folgenden vier Bereichen werden die Weichen für erfolgreiches Schulmanagement gestellt:

- **Führung**.
  Ziel: Die Führungsqualität stärken. Das Schulleitungsteam findet den für die eigene Schule passenden Führungsstil und entwickelt entsprechende Strukturen, Instrumente und Prozesse.
  Fragen auf dem Weg: Wie sind die Rolle(n) der Schulleitung definiert? Was

übernimmt das Schulleitungsteam? Welche Aufgaben werden an wen delegiert? Wie wollen wir führen? Wie beziehen wir das Kollegium und die erweiterte Schulfamilie in unsere Entscheidungen mit ein? Wie stellen wir sicher, dass alle Mitglieder der Schulfamilie ausreichend informiert sind? Wie vereinbaren wir verbindliche Ziele mit Kollegium und Schulfamilie? Wie gestalt en wir die pädagogische Entwicklung unserer Schule? Wie gestalten wir Personalauswahl möglichst passgenau für unsere Schule? Welche Freiräume haben wir bei Führungsentscheidungen (z.B. in den Bereichen Ressourcen, Personal, Schulkonzept und Lehrplan)? Wie führen wir unsere Schule durch Veränderungsprozesse?

- **Kooperation in der Schule.**
  Ziel: Organisationsstrukturen und Dynamik gestalten und steuern.
  Fragen auf dem Weg: Wie erreichen wir ein gemeinsames Verständnis von „guter Schule und gutem Unterricht"? Welche Teamstrukturen mit klar definierten Verantwortungsbereichen wollen wir auf – oder ausbauen? Wie schaffen wir Raum für Kooperation (z.B. durch Anwesenheitszeiten des Personals, Stundenplangestaltung)? Welche Maßnahmen der Teamentwicklung erfordern unserer Strukturen und pädagogischen Konzepte (z.B. die Zusammenarbeit von Kollegium und weiterem pädagogischem Personal oder Umsetzung jahrgangs- oder fächerübergreifenden Unterrichts)? Wie gehen wir als Schulleitungsteam mit der (Gruppen-) Dynamik in unserer Schule um?

- **Externe Kooperationen der Schule.**
  Ziel: Optimale lokale Vernetzung, passgenau zum Schulkonzept.
  Fragen auf dem Weg: Welche Kooperationspartner brauchen wir (z.B. bei der Realisierung unseres Ganztagskonzepts oder für bestimmte bauliche Maßnahmen)? Wie gewinnen wir Kooperationspartner? Wie regeln wir die Modi der Zusammenarbeit mit unseren Kooperationspartnern? Wie koordinieren wir unterschiedliche Kooperationspartner (z.B. an den Übergängen zwischen den verschiedenen Bildungsstufen)? Wie gestalten wir unsere Kommunikation nach außen (Einbindung von Eltern und Gemeinde, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit)?

- **Kontinuität in der Schulentwicklung.**
  Ziel: Schule als lernende Organisation.
  Fragen auf dem Weg: Wie nutzen wir bestehende Instrumente der Qualitätssicherung und ihre Ergebnisse (z.B. externe und interne Evaluation) für unseren Schulentwicklungsprozess? Welche Qualitätskriterien wollen wir für uns entwickeln und anwenden? Wie gestalten wir unseren Schulentwicklungsprozess? Wie können wir das Unterstützungsangebot der Schulverwaltung für unseren Prozess nutzen? Wie soll unser Träger in die Schulentwicklung einbezogen werden? Wie verknüpfen wir Schul- und Unterrichtsentwicklung miteinander?

Was bietet das Projekt für Schulen?
Die Pilotschulen im Projekt werden bei der nachhaltigen Weiterentwicklung ihrer Führungsstrukturen und des Schulmanagements unterstützt. Im Projekt werden hierzu folgende Bausteine verknüpft:

- **Auftaktworkshop für Schulleitungsteams**
  Im Auftaktworkshop lernen die Schulleitungsteams der Pilotschulen einander kennen und haben Gelegenheit zum Austausch über den Entwicklungsstand ihrer Schule sowie zum Sammeln erster Handlungsideen für das Projekt. Offene Fragen zum Ablauf des Projekts können hier mit der Projektleitung geklärt werden.

- **Workshopreihe für Schulleitungsteams, Schulverwaltung, Schulträger und Schulentwicklungsexperten**
  Es finden 4 gemeinsame Workshops statt. Die Schulen entwickeln in den ersten beiden Workshops gemeinsam mit Schulverwaltung und Schulträgern erfolgversprechende Pilotideen – passgenau zu den aktuellen Herausforderungen ihrer Schule. Experten für Veränderungsprozesse und Führung aus dem Team von Kronos Network moderieren diesen Prozess. In Workshop 3 und 4 werden die Fortschritte in den Pilotprojekten gemeinsam evaluiert und nächste Schritte besprochen.

- **Input und Training zu relevanten Inhalten und Methoden**
  Alle Teilnehmer der Workshops erhalten fachlichen und methodischen Input – zur Führung in und Gestaltung von Veränderungsprozessen und zu den zentralen Bereichen erfolgreichen Schulmanagements. Dieser wird ergänzt um Beispiele guter Praxis (z.B. aus dem Kreis der Preisträgerschulen des Deutschen Schulpreises).

- **Professionelle Begleitung der Pilotprojekte**
  Drei bis vier Schulen bilden gemeinsam eine Pilotgruppe und setzen ähnliche Handlungsideen um. Die Pilote treffen sich hierzu zu einem Kick-off-Workshop nach dem zweiten Workshop aus der Workshopreihe und können im Projektverlauf 3 Tage Beratung/Coaching nutzen, um ihre jeweiligen vor Ort erzielten Fortschritte zu reflektieren und die nächsten Schritte zu planen. Unterstützung im Prozess bietet die professionelle Begleitung der Pilote durch Berater/Coaches, ergänzt um relevanten fachlichen Input – etwa in Form einer Handreichung Pilotdurchführung. Gleichzeitig unterstützen die Schulleitungsteams einander im Umsetzungsprozess durch moderiertes Peer-Coaching.

- **Begleitung einzelner Schulen durch Fachberater Schulentwicklung**
  Fachberater Schulentwicklung unterstützen den Prozess vor Ort in den einzelnen Schulen. Jede Schule kann hierfür während der Projektlaufzeit bis zu zwei Tage pro Schuljahr für die Arbeit mit dem Fachberater Schulent-

wicklung nutzen. Die Fachberater werden von den Schulen auf dem gewohnten Weg über das Regierungspräsidium angefragt.

Die Pilotschulen profitieren von fachlicher Beratung, professioneller Begleitung und Coaching sowie vom Austausch mit den anderen Teilnehmern.

Schulverwaltung und Schulträger haben im Rahmen des Projekts die Möglichkeit, das eigene Unterstützungsangebot für Schulen zu reflektieren und weiterzuentwickeln.

Welchen Zeitaufwand erfordert die Teilnahme am Projekt?

Angebotsbaustein	Beteiligte in den Schulen	Zeiteinsatz
Auftaktworkshop	Schulleitungsteam (3-4 Personen)	1 Tag
Workshopreihe (4 Workshops)	2 Vertreter je Schulleitungsteam	2 Tage je Workshop* (8 Tage)
Pilotgruppen (4 Treffen)	Schulleitungsteam (3-4 Personen)	1 Kick-off-Workshop und 3 Pilottreffen, je 1 Tag (4 Tage)
Unterstützung durch Fachberater Schulentwicklung	Schulleitungsteam und Schulfamilie je nach Bedarf	bis zu 2 Tage je Schuljahr (11/12 und 12/13) bei Nachfrage der Schule (bis zu 4 Tage)

* Die Workshoptage können auch in der unterrichtsfreien Zeit liegen.

Wer führt das Projekt durch?
Das Projekt ist eine Initiative der Robert Bosch Stiftung. Kooperationspartner sind die Bildungsregionen Freiburg und Ravensburg. Partner der Stiftung für die Entwicklung und Durchführung des Projekts ist Kronos Network, ein auf Veränderungsprozesse und Führungskräfteentwicklung spezialisiertes Beratungsunternehmen.

Die Robert Bosch Stiftung
Als eine der großen unternehmensverbundenen Stiftungen in der Bundesrepublik Deutschland verkörpert RBSG die gemeinnützigen Bestrebungen des Firmengründers und Stifters Robert Bosch (1861 - 1942). Die Robert Bosch Stiftung GmbH verfolgt satzungsgemäß ausschließlich und unmittelbar gemeinnützige Zwecke. Sie ist vor allem in den Bereichen Völkerverständigung, Bildung und Gesundheit tätig. Sie setzt eigene Programme und Projekte um und stellt Mittel für besondere Vorhaben Dritter zur Verfügung.
Weitere Informationen rund um das Engagement und die Projekte der Robert Bosch Stiftung finden Sie unter www.bosch-stiftung.de

Die Bildungsregion Freiburg

Um die schulische Bildung zu verbessern, arbeiten in der Bildungsregion Freiburg die Stadt Freiburg und die staatliche Schulverwaltung eng zusammen. Über Zuständigkeitsgrenzen hinweg ist hier eine staatlich-kommunale Kooperation entstanden, die Verantwortung übernimmt und Modell sein möchte für viele weitere Kooperationen. Diese Zusammenarbeit und das flexible Agieren aller Akteure in verschiedenen Netzwerken können entscheidend zum Bildungserfolg bei Kindern und Jugendlichen beitragen.
Der Bildungsregion haben sich derzeit 70 Freiburger Schulen angeschlossen. Sie haben sich für eine gemeinsame Selbstevaluation, für die Teilnahme am jährlich stattfindenden Praxisforum und für die jährliche Erstellung eines Statusberichts zur Schulentwicklung entschieden. Dafür können sie im Gegenzug alle schulbezogenen Dienstleistungen der Bildungsregion in Anspruch nehmen und die Handlungsfelder mit gestalten.
Weitere Informationen zur Bildungsregion Freiburg finden Sie unter www.freiburg.de/bildungsregion.

Die Bildungsregion Ravensburg

Das Ziel der Bildungsregion ist optimale Bildungschancen für *alle* Kinder und Jugendliche der Region zu bieten und somit einen Beitrag zur Lebensqualität und Standortsicherung in der Region zu leisten. Um dies zu erreichen ist es notwendig, dass die Institutionen und Personen im Landkreis Ravensburg aus Schule, Jugendarbeit, Wirtschaft, Kirche und Politik eng miteinander zusammen arbeiten, um Angebote aufeinander abzustimmen und permanent zu verbessern. Gemeinsam bilden sie die Bildungsregion Ravensburg.
Nach der Öffnung der Bildungsregion für alle 152 Schulen und 236 Kindergärten konzentriert sich die Arbeit des Bildungsbüros neben der Bildungsberichterstattung auf den Übergang zwischen Schule und Beruf, auf die Sprachförderung und die Weiterentwicklung der Bildungsregion. Dabei spielen gemeinsam mit der Schulverwaltung und der PH Weingarten getragene und schulartübergreifend organisierte Programme zur Lehrerfortbildung und Unterrichtsqualität sowie die Arbeit in verschiedenen Gremien und Vernetzungsformen innerhalb des Flächenlandkreises Ravensburg eine wichtige Rolle.
Weitere Informationen zur Bildungsregion Ravensburg finden Sie unter http://www.bildungsregion-ravensburg.de

Kronos Network GmbH

Kronos Network versteht sich als innovative Projektschmiede, die in enger Kooperation mit dem jeweiligen Auftraggeber passgenaue, individuelle Lösungen entwickelt. Kronos Network arbeitet für Unternehmen und Organisationen und engagiert sich in gesellschaftlichen Handlungsfeldern, mit einem Schwerpunkt auf dem Bereich Bildung. Die Kernkompetenz von Kronos Network liegt in der Unterstützung von Einstellungs- und Verhaltensänderungen. Das Unternehmen kann dafür auf umfassende Erfahrungen in Beratung, Coaching/Training, Netzwerkaufbau, Projektentwicklung und Prozessmanagement

zurückgreifen. Die Grundlagen der Kronos Network-Konzeptionen werden in enger Zusammenarbeit mit führenden Wissenschaftlern (insbesondere Psychologie und Change Management) weiterentwickelt.
Weitere Informationen zu Kronos Network finden Sie unter www.kronos-network.com.

Kronos Network begleitet das Projekt Schulmanagement in Bildungsregionen als Expertin für Veränderungsprozesse. Dazu gehört u.a.

- Die Entwicklung und Umsetzung von Workshopformaten, die einen offenen und verbindlichen Dialog über Herausforderungen, Lösungsideen und Veränderungsbedarfe bei den einzelnen Teilnehmergruppen ermöglichen.
- Die Vermittlung relevanten Hintergrundwissens zu Veränderungsprozessen, Führung und Kooperation.
- Der Einsatz in der Führungskräfteentwicklung bewährter Methoden, welche die individuelle Entwicklung der Teilnehmer anstoßen.
- Die Begleitung der konkreten Pilotprojekte durch Berater/Coaches, die – mit Veränderungsprozessen und -methoden vertraut – die Schulen beim Umgang mit Herausforderungen in der Umsetzung der Pilote beraten und unterstützen.

Die Berater und Coaches von Kronos Network haben langjährige Erfahrung in der Begleitung von Veränderungsprozessen und in der Durchführung von Programmen zur Führungskräfteentwicklung in Unternehmen, Organisationen, Institutionen der öffentlichen Hand sowie in Schulen.

Welche Schulen können teilnehmen?
Die Ausschreibung richtet sich an alle allgemeinbildenden Schulen in den Bildungsregionen Ravensburg und Freiburg. Berufliche Schulen können sich bewerben, wenn sie allgemeinbildende Abschlüsse vergeben und als Vollzeitschule organisiert sind. Beteiligen können sich öffentliche und private Schulen jeden Typs.

Bewerben können sich Schulen,
- die Schulleitung als Team organisiert haben oder ein Schulleitungsteam aufbauen wollen. Die Teilnahme ist nur für Schulleitungsteams von drei bis vier Personen möglich: Schulleitung, Stellvertretung plus ein bis zwei Lehrkräfte, die leitende Aufgaben wahrnehmen oder künftig wahrnehmen sollen.
- die bereit sind, bis zum Herbst 2013 kontinuierlich und über die Teilnahme an den Veranstaltungen des Projekts hinaus an der Entwicklung und Umsetzung eines für ihre Schule passgenauen Schulmanagements zu arbeiten.

Wie kann sich unser Schulleitungsteam bewerben?
Interessierte Schulen bewerben sich schriftlich unter Verwendung der Bewerbungsunterlagen, die sie unter www.bosch-stiftung.de/schulmanagement finden. Einsendeschluss ist der 15.04.2011. Bei Fragen zum Bewerbungsprozess steht in Freiburg das Regionale Bildungsbüro zur Verfügung. In Ravensburg stehen das Regionale Bildungsbüro sowie das Staatliche Schulamt Markdorf zur Verfügung.

Schulen aus der Bildungsregion Freiburg senden ihre Bewerbung bis zum 15.04.2011 an:
Regionales Bildungsbüro
Im Amt für Schule und Bildung Stadt Freiburg im Breisgau
Fehrenbachallee 12
79106 Freiburg

Schulen aus der Bildungsregion Ravensburg senden ihre Bewerbung bis zum 15.04.2011 an:
Regionales Bildungsbüro
Landratsamt Ravensburg
Friedenstrasse 6
88212 Ravensburg

Wie geht es dann weiter?
Eine Jury aus Vertretern der jeweiligen Bildungsregion, der Robert Bosch Stiftung und Experten für Schulmanagement wählt im Mai je Bildungsregion 12 Pilotschulen aus.
Das Projekt beginnt im Sommer 2011 mit dem eintägigen Auftaktworkshop für die Schulleitungs-Teams.
Die Planung der weiteren Termine erfolgt jeweils rechtzeitig im Projektverlauf.

Noch Fragen? Kontakt.

Bei weiteren Fragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung.

Verantwortlich für das Projekt:
Christiane Kreher, Robert Bosch Stiftung
0711/460 84-592
christiane.kreher@bosch-stiftung.de

Projektleitung:
Kronos Network GmbH
Dr. Christine Solf
089/200 00 39-40
christine.solf@kronos-network.com

Carolin Sehmer
089/200 00 39-50
carolin.sehmer@kronos-network.com

In den Bildungsbüros:
Regionales Bildungsbüro Freiburg:
Rolf Wiedenbauer
0761/201-2372
rolf.wiedenbauer@stadt.freiburg.de

Regionales Bildungsbüro Ravensburg:
Alexander Matt
0751/85-1340
alexander.matt@landkreis-ravensburg.de