

Praxisbericht

2011

Projekttransfer

SeniorExperten

für NRW Schulen
.....
Schulleitungscoaching



Schulleitungscoaching durch SeniorExperten NRW

Leitfaden Projekttransfer

Gemeinsam herausgegeben von:



Impressum

Herausgeber:

Stiftung Mercator GmbH
Huysenallee 46
45128 Essen
www.stiftung-mercator.de

Stiftung Partner für Schule NRW
Oststraße 86
40210 Düsseldorf
www.partner-fuer-schule.nrw.de

Stiftung Westfalen
c/o Anwaltsbüro
Schmidt, von der Osten & Huber
Haumannplatz 28/30
45130 Essen
www.stiftung-westfalen.de

Verantwortlich:
Roland Berger
(Vorstand Stiftung Partner für Schule NRW)

Autorinnen und Autoren:
Cornelia Franken
Harald G. Grieser
Margaret Hallay
Ulrike Künnemann
Hermann Meuser
Ariane Rademacher
Julia Storz
Arnd Zickgraf

Ein besonderer Dank gilt Harald G. Grieser für sein langjähriges Engagement im Projekt „Schulleitungscoaching durch Seniorexperten NRW“.

Düsseldorf, Februar 2011

Layout:
Launch Control, Düsseldorf
www.launchcontrol.de

Praxisbericht 2011

Projekttransfer

Schulleitungscoaching durch SeniorExperten NRW

Leitfaden Projekttransfer

Herausgeber:

Stiftung Mercator

Stiftung Partner für Schule NRW

Stiftung Westfalen

Inhalt

1. Einführung	5
2. Beteiligte und Projektpartner	6
2.1 Rolle des Projektträgers	6
2.2 Rolle der Projektförderer	6
2.3 Rolle der Regionalen Projektpartner	7
2.4 Rolle der Regionalkoordinatorinnen und -koordinatoren	7
2.5 Institutionalisierung der pädagogischen Unterstützung	7
2.6 SeniorExpertinnen und -Experten	8
2.7 Schulleitungen, stellvertretende Schulleitungen, Schulleitungsteams	8
3. Übersicht Veranstaltungselemente	9
4. Leitfaden für eine gute Zusammenarbeit	14
5. Schulungsthemen für SeniorExpertinnen und -Experten	19
6. Strategien zur Akquise von SeniorExpertinnen und -Experten / Strategien zur Ansprache von Schulen	20
7. Öffentlichkeitsarbeit	21

1. Einführung

„Schulleitungscoaching durch SeniorExperten NRW“ ist beides: Zum einen eine individuelle Begleitung für Schulleiterinnen und Schulleiter bei ihrer Leitungsaufgabe innerhalb einer eigenverantwortlichen Schule, zum anderen ein wichtiges, regional weit verbreitetes Unterstützungsangebot zur Professionalisierung von Schulleitungen in Nordrhein-Westfalen – insbesondere durch die Vermittlung von Management-Know-how ehemaliger oder noch aktiver Führungskräfte aus der Wirtschaft. Das Projektangebot setzt auf hoch motivierte ehrenamtliche Beraterinnen und Berater, die bereit und fähig sind, ihre Berufserfahrungen und ihr Know-how schulischem Leitungspersonal zur Verfügung zu stellen. Das Projekt ist sowohl inhaltlich als auch von seiner Struktur her auf weitere Regionen in Nordrhein-Westfalen sowie auf andere Bundesländer übertragbar. Es ist übertragbar, weil es angesichts zunehmend selbstständiger werdenden Schulen allseits einen spürbaren Bedarf nach Orientierung und Management-Know-how gibt; sein Konzept und sein Ansatz ergänzen bereits bestehende Weiterbildungsangebote des Landes in sinnvoller Weise. Über engagierte regionale Partner aus dem Kreis der Wirtschaft und öffentlicher Institutionen ist das Projekt bereits in zahlreichen Regionen der nordrhein-westfälischen Schullandschaft fest verankert – und vernetzt. Dass der Projektansatz zündet, ist inzwischen wissenschaftlich belegt. Wie die Übertragung von Idee und Struktur im Einzelnen funktioniert, wird ausführlich in den nachfolgenden Kapiteln erläutert. Diese Publikation gibt Auskunft darüber,

- wer Beteiligte und Projektpartner sind,
- welche die wichtigsten Projekt- und Veranstaltungselemente sind,
- wie und wo man SeniorExpertinnen und -Experten sowie Schulleitungen für eine Projektteilnahme gewinnt,
- wie SeniorExpertinnen und -Experten auf ihren Einsatz in der Schule vorbereitet werden,
- wie die Zusammenarbeit zwischen (stellvertretenden) Schulleitungen und SeniorExpertinnen und -Experten gestaltet werden kann,
- wie man sich erfolgreich an Öffentlichkeit und Presse wendet.

Neben diesen Erläuterungen zum Projekttransfer werden Ihnen eine Reihe von Dokumenten für die Praxis zur Verfügung gestellt: Checklisten, Formulare und Muster.

Sämtliche Dokumente finden Sie im Ordner „Muster und Vorlagen“ auf dieser CD-Rom. Gleichzeitig wird in den einzelnen Kapiteln direkt darauf verwiesen, welche Dokumente hier zur Verfügung stehen (→ *Ergänzende Muster und Vorlagen*).

Für alle Rückfragen hinsichtlich der Übertragung dieses Projektansatzes in Ihre Region steht Ihnen die Stiftung Partner für Schule NRW gerne als Ansprechpartner zur Verfügung:
www.partner-fuer-schule.nrw.de

2. Beteiligte und Projektpartner

Mit Hilfe des Organigramms wird ersichtlich, welche Partner und Akteure am Projekt beteiligt sind oder sein könnten und welche organisatorischen Abläufe es gibt.



2.1 Rolle des Projektträgers

Der Projektträger koordiniert die Arbeit der Projektbeteiligten in den Regionen. Er fungiert folglich als zentraler Ansprechpartner während der gesamten Projektlaufzeit und unternimmt alle notwendigen Schritte, um das Projekt erfolgreich in der Region umzusetzen. Zu seinen Aufgaben gehören unter anderem:

- Akquise und Verwaltung von Projektgeldern
- Akquise und Betreuung von regionalen Kooperationspartnern
- Akquise und Betreuung ehrenamtlicher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Absprachen mit regionalen Partnern
- Veranstaltungsorganisation und Veranstaltungsmanagement
- Unterstützung bei der Akquise von SeniorExpertinnen und -Experten
- Unterstützung bei der Akquise und Ansprache von Schulen
- Administration und Datenpflege
- Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
- Qualitätssicherung
- Dokumentation

2.2 Rolle der Projektförderer

Ein oder mehrere Projektförderer sind vor allem unverzichtbar für die Finanzierung des Projektes. Zuschüsse sowie andere Finanzierungs- und Unterstützungsmöglichkeiten lassen sich etwa einwerben über:

- Stiftungen
- Arbeitgeberverbände
- Industrie- und Handelskammern
- Banken und Sparkassen
- Versicherungen
- Wirtschaftsverbände
- regional verankerte Unternehmen
- Rotary Club, Lions Club
- etc.

Projektmittel können in Form von **Geldmitteln**, **Sachmitteln** oder **personellen Ressourcen** zur Verfügung gestellt werden.

Ergänzende Muster und Vorlagen:

→ Kalkulation Beispielregion

2.3 Rolle der regionalen Projektpartner

Voraussetzung für einen erfolgreichen Projektstart ist das Engagement regionaler Partner. Erfahrungsgemäß lassen sich solche Partner gut ins Boot holen, die sich bereits im schulischen Umfeld engagieren und die bereit sind, das Projekt zu unterstützen. Sie sind offizielle Kooperationspartner und verpflichten sich je nach Absprache unterschiedliche Projektressourcen zur Verfügung zu stellen. Aufgrund ihrer Ortsbezogenheit sind sie für das Projekt unentbehrlich und helfen bei der langfristigen Verankerung des Projekts in die regionale Schullandschaft. Um verbindliche Kooperationen zu erhalten, empfiehlt es sich, dass die Partner einen gemeinsamen „Letter of Intent“, das heißt eine offizielle Absichtserklärung, gemeinsam und gegebenenfalls öffentlichkeitswirksam unterzeichnen. Die von den regionalen Projektpartnern zur Verfügung gestellten Ressourcen sehen erfahrungsgemäß so aus:

- Bereitstellung finanzieller Mittel
- Verknüpfung mit bestehenden Projekten und Angeboten für Schulen in der Region
- Bereitstellung von Veranstaltungsräumen und Catering
- Bereitstellung eines Büros etwa für die Regionalkoordination
- Bereitstellung fachlicher und ideeller Ressourcen
- Nutzung von Adressverteiltern: Schulämter → Schuladressen, Unternehmerverbände → potenzielle SeniorExpertinnen und -Experten
- Ansprache der regionalen Wirtschaft und der Schulen im Umfeld
- Öffentlichkeitsarbeit

Die regionalen Partner erhalten im Gegenzug die Gelegenheit, sich als Partner des Projektträgers auf Projektveranstaltungen oder in der Öffentlichkeit zu präsentieren. Wichtig ist hierbei, dass sich die Partner regelmäßig miteinander über geplante Schritte abstimmen und diese kooperativ umsetzen.

Mögliche regionale Partner können sein:

- Kammern, Verbände, Vereine, Unternehmen, Wirtschaftsförderungen
- Kreise, Kommunen, Schulverwaltungen
- Bezirksregierungen, Schulämter, Regionale Bildungsnetzwerke
- Weitere regionale oder überregionale Akteure und Multiplikatoren

Ergänzende Muster und Vorlagen:

→ *Muster Letter of Intent*

2.4 Rolle der Regionalkoordinatorinnen und -koordinatoren

Ein wichtiger Erfolgsfaktor des Projekts ist seine Verankerung in der Region. Eine wertvolle Unterstützung bietet aus diesem Grund der Einsatz von ehrenamtlichen Regionalkoordinatorinnen und -koordinatoren. Sie unterstützen und steuern das Projekt in den von ihnen zu betreuenden, vorab abgegrenzten Regionen. Die Regionalkoordination

- ist regionaler Ansprechpartner für SeniorExpertinnen und -Experten sowie teilweise für Schulleitungen,
- unterstützt den Aufbau des Projekts in der Region,
- hilft bei der Akquise von SeniorExpertinnen und -Experten,
- nimmt nach Bedarf in Absprache mit den Partnern Kontakt zu Schulen in der Region auf,
- organisiert Projektveranstaltungen,
- baut das regionale Netzwerk aus,
- unterstützt den Projektträger bei der Administration des Projektes,
- tauscht sich mit den Regionalkoordinatorinnen und -koordinatoren anderer Regionen aus.

In erster Linie werden Regionalkoordinatorinnen und -koordinatoren aus dem Kreis der SeniorExpertinnen und -Experten gewonnen. Sie könnten aber auch z.B. ehemalige Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter der Schulverwaltung oder anderer Schulstrukturen sein. Auch die Regionalkoordinatorin oder der Regionalkoordinator ist ehrenamtlich tätig. Aufwendungen für das Ehrenamt, beispielsweise Fahrtkosten, sollten ihnen erstattet werden.

2.5 Institutionalisierung der pädagogischen Unterstützung

Bei „Schulleitungscoaching durch SeniorExperten NRW“ hat es sich bewährt, eine pädagogische Unterstützungsebene zu etablieren.

Feste Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner beantworten Fragen aus dem Schulkontext und haben ferner die Funktion, für die pädagogische Qualität des Projekts „Schulleitungscoaching durch SeniorExperten NRW“ in ihrer Region einzustehen.

Daneben bietet es sich auch an, diese Ansprechpartner für die Schulung und pädagogische Begleitung der SeniorExpertinnen und -Experten einzubinden. Dies umfasst einerseits die Vorbereitung der neuen SeniorExperten auf ihre Coaching-Aufgabe. Der Schwerpunkt liegt darin, die SeniorExpertinnen und -Experten mit dem „System Schule“ vertraut zu machen. Weiterhin sind diese

Ansprechpartner potenzielle Referentinnen und Referenten für weitere Qualifizierungsangebote wie Themennachmittage – und andere Treffen.

Diese Gruppe lässt sich vor allem aus den folgenden Kreisen gewinnen:

- (ehemalige) Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Schulaufsicht
- (ehemalige) Schulleiterinnen und Schulleiter größerer Systeme
- (ehemalige) Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Regionaler Bildungsnetzwerke

Ergänzende Muster und Vorlagen:

→ *Muster Vorbereitung_Ablauf Vorbereitung SeniorExperten*

→ *Muster Vorbereitung_Ablauf Thementag*

2.6 SeniorExpertinnen und -Experten

Bei SeniorExpertinnen und -Experten handelt es sich um ehemalige oder noch aktive Führungskräfte, die überwiegend aus der Wirtschaft kommen und die bereit und motiviert sind, ihre aus der beruflichen Praxis gewonnene Expertise an Schulleitungen ehrenamtlich weiterzugeben. Ihre Beratung bezieht sich in erster Linie auf Managementaufgaben von Schulleitungen.

Pädagogische Aufgaben, beispielsweise die Unterrichtsplanung und -vorbereitung, fallen nicht unter die ehrenamtliche Beratung.

Vor Beginn des Schulleitungscoachings werden die SeniorExpertinnen und -Experten auf ihren Einsatz an Schulen durch den Projektträger und seine pädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter qualifiziert und auf die schulischen Rahmenbedingungen vorbereitet. Zusätzliche Qualifizierungen werden im Projektverlauf durch Fachtagungen oder Thementage durch den Projektträger und die Kooperationspartner angeboten, um die Qualität der Beratung sicherzustellen.

Die Dauer und Häufigkeit von Coaching-Terminen oder die Anzahl der Schulen, die eine SeniorExpertin oder ein SeniorExperte betreut, kann ganz individuell zwischen Schulleitung und SeniorExperte festgelegt werden. Obwohl die SeniorExpertin oder der SeniorExperte die Schulleitung nach bestem Wissen und Gewissen berät, ist sie oder er nicht verantwortlich für Umsetzung der Beratungsthemen – die Aufgabe eines SeniorExperten oder einer SeniorExpertin bezieht sich ausschließlich auf die beratende, nicht aber auf die ausführende Funktion. Zu seiner Coaching-Erfahrung schreibt Wolfgang Bendlage aus Detmold, Kreis Lippe, der eine Grund-

schule und eine Förderschule betreut: „Am Projekt begeistert mich die offene und vertrauensvolle Zusammenarbeit mit der Schulleitung. Die zielstrebige Arbeit an den Anforderungen wie beispielsweise der Qualitätsanalyse und weiteren gemeinsamen Themen hat in großem Maße zu unserem Erfolg beigetragen. NRW braucht starke Schulleitungen, Coaching stärkt Kompetenzen von Schulleitungen außerhalb ihrer Kernaufgabe. Aufgaben ändern sich, Anforderungen wachsen, Verantwortungen steigen, Coaching begleitet Schulleitungen beim Aufbau neuer Kompetenzen zur Steuerung des Unternehmens Schule.“

2.7 Schulleitungen, stellvertretende Schulleitungen, Schulleitungsteams

Das Schulgesetz ermöglicht es Schulleitungen, ihre Schulen zunehmend selbstständig und eigenverantwortlich zu führen. Während neu ins Amt kommende Schulleiterinnen und Schulleiter seit 2009 im Vorfeld eine entsprechende Qualifizierung durch das Schulmanagement NRW absolvieren, haben die bereits im Amt befindlichen Vorgesetzten eine derartige Ausbildung nicht zwangsläufig durchlaufen – und entdecken gegebenenfalls die Notwendigkeit, sich vertiefend zu qualifizieren.

Interessierte Schulleitungen können auf freiwilliger Basis in das Projekt einsteigen. Die Wahl des Coaching-Partners, die Dauer, die Festlegung der Inhalte und die Häufigkeit der Zusammenarbeit sind individuell zwischen dem Coach und der Schulleitung vereinbar. Das Coaching sollte für die Schule kostenfrei sein. Die Schulleitung ist allein für die Verwirklichung der aus dem Coaching resultierenden Schritte verantwortlich.

Das Resümee von Dr. Karin Teetzmann, Leiterin der Gesamtschule Mittelkreis, Goch, lautet: „Es ist faszinierend und zugleich hilfreich, Schule mit der Brille des Unternehmers und Managers zu betrachten. Durch die von Offenheit und Erfahrung geprägte Zusammenarbeit mit unserem Senior-Experten erweitern wir kontinuierlich unsere Sicht und profitieren vor allem in den Bereichen Schulentwicklung, Prozesssteuerung, Evaluation und Öffentlichkeitsarbeit. Ein guter Weg, unsere Leistungsfähigkeit zu sichern.“

Anforderungen an SeniorExpertinnen und -Experten

Alter	<ul style="list-style-type: none"> • noch aktiv im Unternehmen tätig • kurz vor dem Ruhestand • im Ruhestand
Branchen	<ul style="list-style-type: none"> • Private Unternehmen, Selbständige, öffentlicher Dienst • Produzierendes Gewerbe • Transport, Verkehr • Handel • Dienstleistungen, Banken, Versicherungen, Gesundheitswirtschaft • Handwerk • Verbände • Öffentliche Verwaltung
Erfahrungen in den Bereichen, beispielsweise	<ul style="list-style-type: none"> • Personal • Verwaltung und interne Organisation • Marketing und Vertrieb • Finanzen • Projektmanagement • EDV • Geschäftsführung, Stabsstellen, Funktionäre
persönliche Anforderungen	<ul style="list-style-type: none"> • Interesse und Spaß an einer ehrenamtlichen Tätigkeit • reichhaltige Erfahrung in Feldern des Unternehmensmanagements, welche aus der beruflichen Praxis resultieren • Führungs- und Leitungserfahrung • Motivation • Interesse an einer Zusammenarbeit mit Schulleitungen • Kommunikation mit der Schulleitung auf Augenhöhe • Offenheit für Neues • Zuhören können • Fähigkeit, Expertise auf das System Schule zu übertragen • Fähigkeit, kreative Lösungen gemeinsam mit der Schulleitung erarbeiten zu können
mögliche Motivation	<ul style="list-style-type: none"> • sinnstiftende Aufgabe nach dem Berufsleben • Freude und Interesse an neuen Aufgaben • Einblicke in das Schulleben • Faszination an einer „anderen Welt“ • Weitergeben von Erfahrungswissen • Vermitteln neuer Impulse für die Schulen • Freude an Beratungs- und Coachingaufgaben • Erfolg und Anerkennung • „der Gesellschaft etwas zurückgeben können“
zeitlicher Aufwand	<p>Im Vorfeld sind folgende drei Termine verbindlich:</p> <ul style="list-style-type: none"> • zwei Vorbereitungsnachmittage oder -abende (dabei werden Senior-Expertinnen und -Experten jeweils für drei Stunden gründlich auf das Themenfeld Schule vorbereitet) • Teilnahme am zweieinhalbstündigen Marktplatz (bei dieser Veranstaltung lernen sich Schulleitungen und SeniorExperten persönlich kennen und können entscheiden, ob sie zusammenarbeiten wollen) • alle weiteren Termine werden zwischen den Partnern individuell miteinander abgestimmt

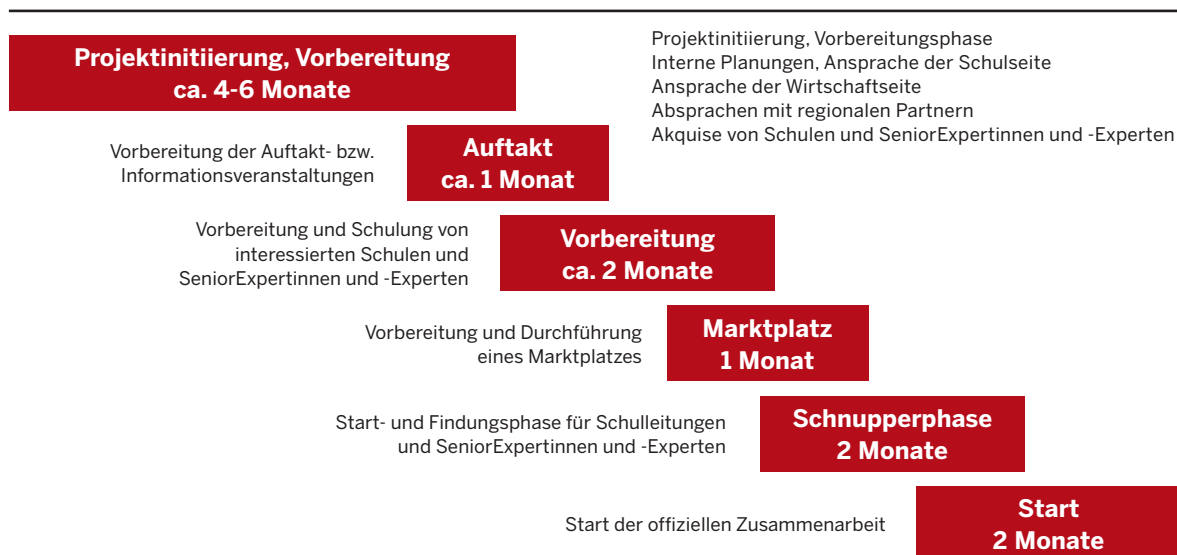
Anforderungen an Schulleitungen

persönliche Anforderungen	<ul style="list-style-type: none">• Erkenntnis der Notwendigkeit, sich weiterzuentwickeln, um die Schule mit Erfolg selbstständig führen zu können• konkrete Formulierung eines Beratungsbedarfes• Bereitschaft, Veränderungsprozesse in der Schule einzuleiten• Offenheit für Neuerungen, Veränderungsprozesse und innovative Beratungssituationen• Beteiligung des Kollegiums• Kommunikation mit dem Kollegium• Fähigkeit, über das eigene Führungsverhalten zu reflektieren• Bereitschaft, Veränderungsbedarfe im eigenen Führungsverhalten herauszuarbeiten und in einem Coaching mittelfristig zu bearbeiten• Interesse und Spaß an der Entwicklung kreativer Lösungen mit dem SeniorExperten• Aufgeschlossenheit gegenüber der Expertise einer Beraterin oder einem Berater aus der Wirtschaft• Zuverlässigkeit beim Einhalten von Terminen mit dem SeniorExperten oder der SeniorExpertin
mögliche Motivation	<ul style="list-style-type: none">• auch in der Wirtschaft üblich: Unternehmensberatung auf Zeit• Schulleitungscoaching ist ein analoges Angebot• kostenloser Zugang für Schulen zu qualifiziertem Management-Know-how• Unterstützung bei der Bewältigung neuer Managementaufgaben• Ausnutzung der größeren Gestaltungsspielräume für Schulen• Unabhängigkeit und Vertraulichkeit des Angebots• SeniorExpertinnen und -Experten sind neutrale Gesprächspartner – und Zuhörer• individuelle, fachkompetente und konkrete Beratung• Unterstützung für bestehende Herausforderungen: vor Ort und ohne größere Zeitverluste• Bekenntnis zur Führungsverantwortung• Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit• Perspektivwechsel• Öffnung zur Wirtschaft• Blick von außen• Impulse für die Schule• vorteilhafte Kontakte zu Wirtschaft und Gesellschaft

3. Übersicht Veranstaltungselemente

Die nun folgende Übersicht stellt einen klassischen, zweijährigen Projektverlauf dar:

Jahr 1



Jahr 2



Ergänzende Muster und Vorlagen:

-> Meilensteine Projektaufbau

Veranstaltungsübersicht

Treffen und Veranstaltungen für die beteiligten Schulleitungen und SeniorExpertinnen und -Experten spielen eine zentrale Rolle in der Umsetzung von „Schulleitungscoaching durch SeniorExperten NRW“. Sie dienen insbesondere der Vernetzung, der Qualifizierung und der Öffentlichkeitsarbeit. Die nachfolgende Tabelle gibt eine Übersicht über die verschiedenen Formen der Veranstaltungsformate, die jeweiligen Zielgruppen sowie über die Inhalte.

Veranstaltung	Zielgruppe	Kurzbeschreibung
Auftaktveranstaltung	regionale und überregionale Projektpartner interessierte Schulleitungen sowie potenzielle SeniorExpertinnen und -Experten einer Region	<ul style="list-style-type: none"> Die Auftaktveranstaltung ist als offizieller Projektbeginn vorgesehen und findet in Kooperation mit den regionalen und überregionalen Partnern statt. Sie gliedert sich in einen förmlichen Teil – Vorstellung der regionalen Projektpartner, Unterzeichnung des „Letter of Intent“, Begrüßung durch die Partner – und in einen praktischen Teil, bei dem die anwesenden Schulleitungen und potentiellen Senior-Expertinnen und -Experten einen Einblick in das Projekt erhalten sollen.

	<p>aktive Schulleitungen sowie aktive SeniorExpertinnen und -Experten</p> <p>Presse</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dies geschieht etwa über Projektpräsentationen und Vorträge. Bewährt hat es sich auch, bereits aktive Coaching-Tandems einzubeziehen, die im Rahmen einer Podiumsdiskussion über ihre Erfahrungen berichten. • Im Anschluss haben alle Interessierten die Möglichkeit, Fragen zu stellen oder bereits konkretes Interesse anhand des Kontaktbogens zu bekunden. <p>Ergänzende Muster und Vorlagen:</p> <ul style="list-style-type: none"> -> <i>Muster Letter of Intent</i> -> <i>Checkliste Planung Auftakt_Infoveranstaltung</i> -> <i>Muster Programmablauf Auftakt_Infoveranstaltung</i> -> <i>Muster Einladung Auftaktveranstaltung</i> -> <i>Muster Interviewfragen Coachingtandems</i> -> <i>Muster Presstext Auftaktveranstaltung</i> -> <i>Formular Kontaktbogen allgemein</i> -> <i>Formular Reisekostenabrechnung</i>
<p>Informationsveranstaltungen und Vorbereitungsveranstaltungen</p>	<p>regionale und überregionale Projektpartner</p> <p>interessierte Schulleitungen und potenzielle SeniorExpertinnen und -Experten einer Region</p> <p>aktive Schulleitungen und aktive Senior-Expertinnen und -Experten</p> <p>Presse</p>	<p>Läuft das Projekt in einer Region bereits über einen längeren Zeitraum, können Auftaktveranstaltungen zu Informations- und Vorbereitungsveranstaltungen umgewandelt werden, da der förmliche Teil der Auftaktveranstaltung entfällt.</p> <p>Elemente kombinierter Informations- und Vorbereitungsveranstaltungen sind etwa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Projektpräsentation • Erfahrungen von Coaching-Tandems • Vorbereitung auf die Teilnahme am Marktplatz <p>Ergänzende Muster und Vorlagen:</p> <ul style="list-style-type: none"> -> <i>Checkliste Planung Auftakt_Infoveranstaltung</i> -> <i>Muster Programmablauf Auftakt_Infoveranstaltung</i> -> <i>Muster Interviewfragen Coachingtandems</i> -> <i>Muster Einladung Infoveranstaltung</i> -> <i>Muster Presstext Infoveranstaltung</i> -> <i>Formular Kontaktbogen allgemein</i> -> <i>Formular Reisekostenabrechnung</i>
<p>Coachingvorbereitung</p>	<p>interessierte Schulleitungen sowie SeniorExpertinnen und -Experten</p>	<p>Sowohl Schulleitungen als auch SeniorExpertinnen und -Experten, die aktiv im Projekt mitarbeiten möchten, werden in getrennten Veranstaltungen auf die Beratungstätigkeit und den Marktplatz vorbereitet. Bei den Schulleitungen lässt sich dies in der Regel über Programmteile in der Informationsveranstaltung abdecken.</p> <p>Für SeniorExpertinnen und -Experten wird in der Regel ein zusätzlicher Termin angesetzt. Dieser umfasst sowohl Einblicke für die SeniorExpertinnen und -Experten in die Rahmenbedingungen von Schule als auch Informationen zu der rechtlichen und praktischen Gestaltung des Coachings (siehe Kapitel Schulungsübersicht).</p> <p>Ergänzende Muster und Vorlagen:</p> <ul style="list-style-type: none"> -> <i>Muster Vorbereitung_Ablauf Vorbereitung SeniorExperten</i>

Marktplatz	<p>vorbereitete Schulleitungen sowie vorbereitete SeniorExpertinnen und -Experten</p> <p>regionale und überregionale Partner als Gäste</p>	<p>Der Marktplatz dient als Kontaktbörse, auf der sich alle interessierten Schulleitungen sowie alle interessierten SeniorExpertinnen und -Experten mithilfe eines Plakats präsentieren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Präsentation der Schulleitungen mit dem Schulprofil und ihrem Beratungsbedarf • Präsentation der SeniorExpertinnen und -Experten mit kurzem Lebenslauf, ihren Beratungsangeboten und ihren Kompetenzen • Feststellen von Angebot und Nachfrage • Anschließend Gespräche mit interessierten Partnern sowie Sondierung erster Kooperationsmöglichkeiten • Offizielle Kundgebung eines neuen Coaching-Tandems durch eine Vereinbarung auf dem Marktplatz • Vorläufige Zusammenarbeit in Form einer „Schnupperphase“ • Wiederholung des Marktplatzes, falls sich erneut ein Pool an interessierten Schulleitungen und SeniorExpertinnen und -Experten gebildet haben sollte <p>Ergänzende Muster und Vorlagen:</p> <ul style="list-style-type: none"> -> <i>Checkliste Planung Marktplatz</i> -> <i>Muster Programmablauf Marktplatz</i> -> <i>Formular Kontaktvereinbarung Marktplatz</i> -> <i>Muster Beratungsvereinbarung</i> -> <i>Formular Nachricht Marktplätze</i> -> <i>Muster Presstext Marktplatz</i>
„Schnupperphase“	<p>aktive SeniorExpertinnen und -Experten sowie Schulleitungen</p>	<p>Während der „Schnupperphase“ haben die Partner die Gelegenheit, sich besser kennen zu lernen, die Beratungsthemen näher zu bestimmen und zu testen, ob die „Chemie“ stimmt. Gibt es Unstimmigkeiten, sollten die Vereinbarungen nicht fortgeführt werden und neue Partnerschaften gebildet werden. Nach der „Schnupperphase“ wird die Zusammenarbeit durch das Unterzeichnen der Beratungsvereinbarungen verbindlich.</p> <p>Ergänzende Muster und Vorlagen:</p> <ul style="list-style-type: none"> -> <i>Muster Beratungsvereinbarung</i>
Erfahrungsaustausch und Thementage	<p>aktive Schulleitungen</p> <p>aktive SeniorExpertinnen und -Experten</p>	<p>In der Phase der Zusammenarbeit können alle Beteiligten zu einem Erfahrungsaustausch eingeladen werden. Fragen, Probleme oder auch Best Practice Beispiele können im Plenum thematisiert und weiter besprochen werden. Hierbei sollte jedoch die Vertraulichkeit innerhalb der Zusammenarbeit zwischen Schulleitung und SeniorExperten berücksichtigt werden.</p> <p>Regelmäßige Themennachmittage oder Themenabende sind als Angebote der Weiterbildung für SeniorExpertinnen und -Experten gedacht und können beispielsweise schulpolitische Neuerungen zum Thema haben. Der Erfahrungsaustausch kann auch in Form von Referaten und Vorträgen erfolgen. Hier empfiehlt sich die Einladung externer Referentinnen und Referenten, etwa aus dem Schulumfeld oder aus der Schulpraxis.</p> <p>Ergänzende Muster und Vorlagen:</p> <ul style="list-style-type: none"> -> <i>Muster Vorbereitung _Ablauf Thementag</i>

4. Leitfaden für eine gute Zusammenarbeit

„Schulleitungscoaching durch SeniorExperten NRW“ ist ein Erfolgsprojekt. Die Begleitforschung, die im Auftrag der Stiftung Partner für Schule NRW von der Universität Dortmund durchgeführt wurde, stellt eine hohe Zufriedenheit von Teilnehmerinnen und Teilnehmern fest. Sie belegt zum Beispiel, dass die Zusammenarbeit zwischen Schulleitungen sowie SeniorExpertinnen und -Experten einen hohen Nutzen für die Schulentwicklung in NRW insgesamt aufweist. Die Evaluation hat ferner ergeben, dass die Coaching-Partner die Möglichkeiten, Management-Know-how in die Schulleitungspraxis zu übertragen, überwiegend positiv einschätzen, das gilt insbesondere für Themen wie Personal- und Organisationsentwicklung. Bewährt hat sich der Wissenstransfer nach der Einschätzung der Befragten auch beim Projektmanagement, bei Öffentlichkeitsarbeit, Marketing und Sponsoring.

„Die Erfahrungen des SeniorExperten aus Berufswelt und Universität haben maßgeblich dazu beigetragen, eine nachhaltige Vernetzung von Schule und außerschulischen Partnern erfolgreich zu initiieren und zu pflegen. In den Arbeitsfeldern ‚Qualitätsmanagement‘ und ‚Projektmanagement‘ hat die Zusammenarbeit mit dem Seniorcoach zu einer effizienten Zielausrichtung verholfen. Gerade

die Sichtweise eines erfahrenen Menschen ‚von Außen‘ trug dazu bei, Wahrnehmungen zu schärfen und gute Entscheidungen zu treffen“, so Lutz Peller, Schulleiter Elly-Heuss-Knapp-Gymnasium, Duisburg.

Nachfolgend werden Empfehlungen formuliert, die den Erfolg der Kooperation unterstützen sollen. Diese resultieren aus den Erfahrungen aktiver Coaching-Tandems und aus den Ergebnissen der Begleitforschung.

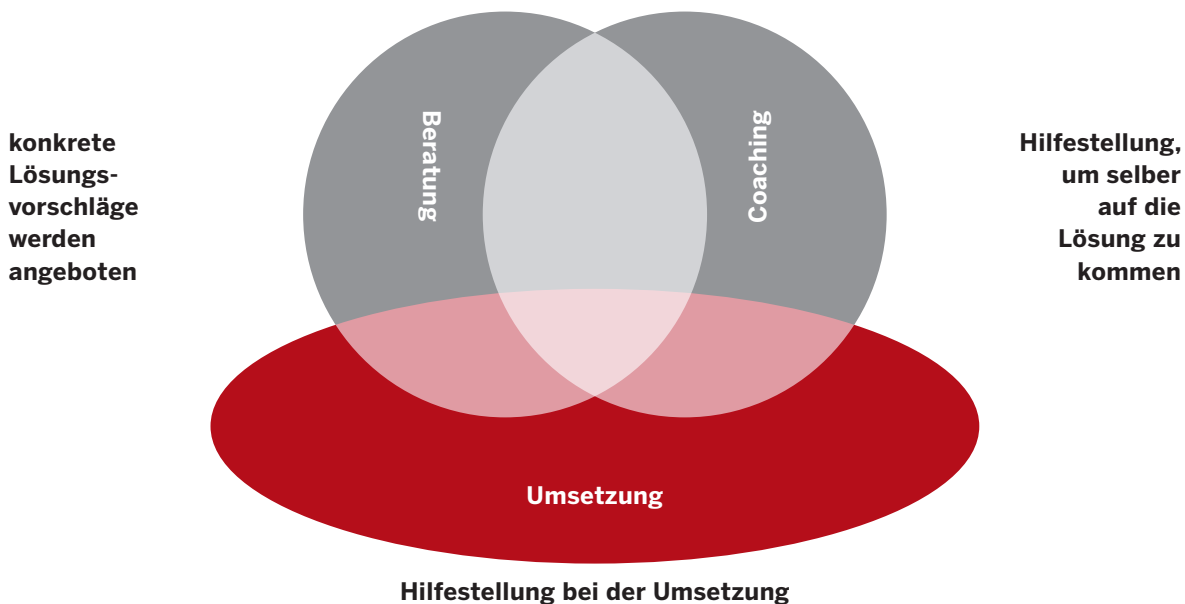
Methoden

Das Schulleitungscoaching pendelt erfahrungsgemäß zwischen Coaching und Beratung: Dabei werden die Begriffe „Beratung“ und „Coaching“ häufig nicht scharf voneinander getrennt. Letztendlich entscheidet jeder SeniorExperte und jede SeniorExpertin selbst, ob er oder sie sich mehr als „Berater“ oder als „Coach“ betrachtet. Nicht selten kommt es hierbei zu Überschneidungen. Viele SeniorExpertinnen und -Experten haben übrigens schon während ihrer beruflichen Laufbahn als Coach oder Berater gearbeitet.

Coaching	Beratung
<ul style="list-style-type: none"> • Coaching ist Begleitung, Reflexion und Unterstützung im beruflichen Alltag durch eine erfahrene Beratungsfachkraft. • Gegenstand von Coaching sind die berufliche Rolle, das persönliche Erleben und Verarbeiten von Interaktionen sowie das fachliche Handeln im Alltag der Organisation. • Coaching ist Dialog und keine Belehrung. Die Beziehung zwischen Coach und Coachee ist von zentraler Bedeutung. • Coaching findet auf der Basis eines Kontraktes statt und dient der Förderung von Klarheit. • Coaching dient vor allem dem Umgang mit Ungewissheit – vor dem Hintergrund, dass soziale und organisatorische Prozesse nicht nur intentional, also linear steuerbar sind und prinzipiell ergebnisoffen verlaufen. 	<ul style="list-style-type: none"> • „Beratung“ im engeren Sinn ist eine Interaktionsform, die dem Wissenstransfer dient. • Der Berater kann seinen Klienten Wissen und Erfahrungen zur Verfügung stellen. • Beratung wird als eine praktische Anleitung verstanden, die zum Ziel hat, eine Aufgabe oder ein Problem zu lösen oder sich der Lösung anzunähern. • Meist wird Beratung im Sinne von „jemandem in helfender Absicht Ratschläge erteilen“ verwendet. <p><i>Quelle: Wikipedia</i></p>
<p>Bei beiden Ansätzen gilt gleichermaßen: Ein wesentlicher Aspekt ist das Zuhören!</p>	

Dreiklang zwischen Beratung, Coaching, Umsetzung

Immer wieder stellt sich die Frage, inwieweit SeniorExpertinnen und -Experten bei der konkreten Umsetzung von Coachingzielen aktiv werden. Gelegentlich mag ein geringfügiger Teil der Coachingtätigkeit die Durchführung betreffen. Schwerpunktmäßig jedoch sollten sich SeniorExpertinnen und -Experten auf das Coaching oder die Beratung konzentrieren. Denn letztlich obliegt die Verantwortung für die Durchführung der Zielvereinbarungen der Schulleitung. Hilfreich ist es, sich in allen Phasen des Coachings bewusst zu machen, auf welcher Ebene man jeweils handeln möchte.



Ein guter Coach oder Berater ...

- unterstützt auf Augenhöhe
- behält die notwendige Distanz
- akzeptiert die freie Entscheidungsfähigkeit seines Klienten
- baut Stärken auf

Voraussetzungen der Zusammenarbeit

Die Zusammenarbeit beider Seiten beruht vollkommen auf freiwilliger Basis!

Die Gespräche zwischen Schulleitung und SeniorExpertinnen und -Experten sind streng vertraulich! Nur die Gesprächspartner entscheiden, welche Punkte der Gespräche sie an Dritte weitertragen wollen.

Der Coaching- oder Beratungsprozess folgt einem festgelegten Ablauf

- Definieren von Zielen
- Abschluss von Zielvereinbarungen für das Coaching
- Entwicklung von Plänen zur Erreichung der Ziele
- Durchführung der Pläne einschließlich des Feedbacks
- Überprüfung der Ergebnisse
- Konstatieren der Zielabweichung
- Erstellung eines Anforderungsprofils
- Erneutes Definieren von Zielen

Themenfelder der Zusammenarbeit

Bei der Zusammenarbeit zwischen Schulleitungen sowie SeniorExpertinnen und -Experten geht es nicht um die „Reorganisation“ einer kompletten Schule. Vielmehr dreht sich die Kooperation um die Unterstützung der (stellvertretenden) Schulleitung oder des Schulleitungsteams zu ausgewählten Fragestellungen oder Teilbereichen, die durch die Schulleitung bestimmt werden.

Beispiele für Themenfelder der Zusammenarbeit

Personal	<ul style="list-style-type: none">• neues Rollen- und Führungsverständnis• Entwicklung von Konzepten für Einstellungsgespräche• Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen• Personalentwicklungsmaßnahmen, Weiterbildungsbedarfe, Fortbildungen• Teambildung• Feedbackkultur
Organisation / Verwaltung	<ul style="list-style-type: none">• Durchführung von Geschäftsverteilungsplänen• Standards bei Besprechungen, Protokolle• Optimierung der Sekretariatsarbeit• Entwicklung interner und externer Kommunikationskonzepte
Öffentlichkeitsarbeit / Marketing / Sponsoring	<ul style="list-style-type: none">• Kontakte zur Presse, Aufbau eines Presseverteilers, Durchführung von Pressekonferenzen, Verfassen von Pressemitteilungen• Flyer, Internetauftritte• Veranstaltungen• Profilentwicklung der Schule
Qualitätsmanagement	<ul style="list-style-type: none">• Unterstützung bei der Umsetzung von Zielvereinbarungen aus der Qualitätsanalyse im organisatorischen sowie im Managementbereich• Durchführung von SEIS – (standardisiertes Instrument zur Selbstevaluation von Schulen)
Finanzen	<ul style="list-style-type: none">• Erstellung von Businessplänen• Budgetmanagement
sonstiges	<ul style="list-style-type: none">• Begleitung bei Schulzusammenlegungen, etwa Grundschulverbände• Unterstützung beim Kooperationsmanagement mit externen Partnern

Daneben können in individueller Absprache zwischen den Coachingpartnern weitere Managementthemen Inhalt der Zusammenarbeit sein.

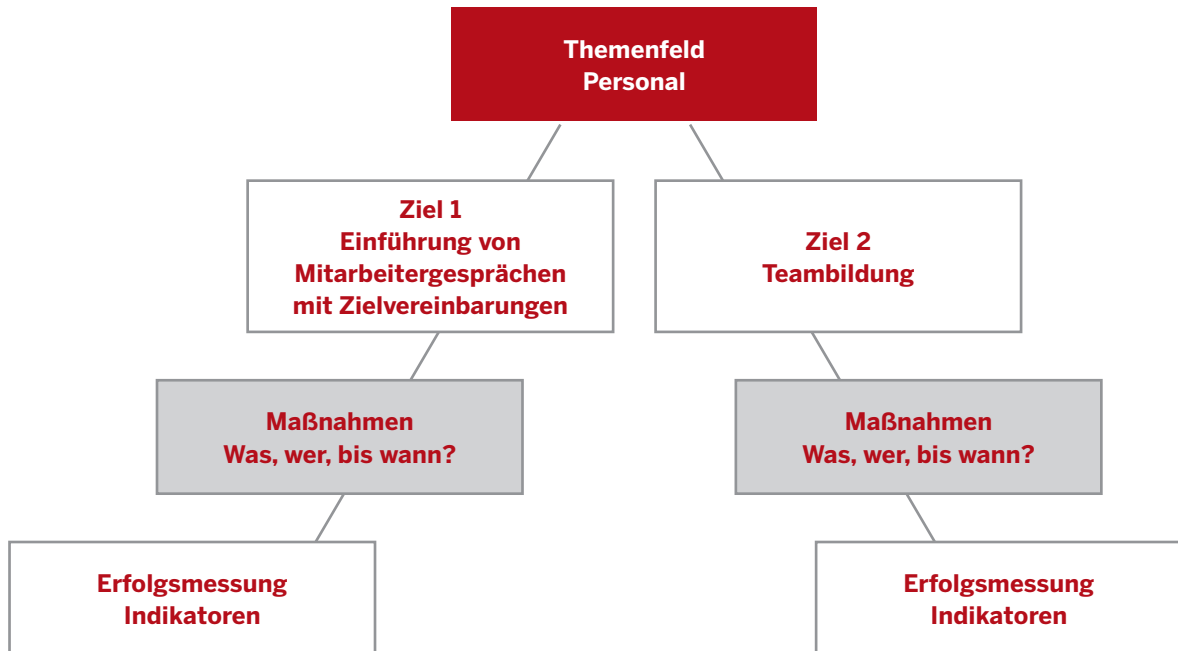
Vereinbarungen zur Zusammenarbeit

Die Schulleitung sowie die SeniorExpertinnen und -Experten sollten zu Beginn ihrer Zusammenarbeit Ziele und Maßnahmen ihrer Coaching-Arbeit vereinbaren und diese schriftlich festhalten. Die bisherigen Erfahrungen im Projekt haben gezeigt, dass die kontinuierliche Niederschrift, beispielsweise nach gemeinsamen Treffen, ein nützliches Instrument auf dem Weg zur Erreichung des gemeinsamen Beratungsziels sein kann.

Beispiele für Vereinbarungen

Erfolgsmessung, z.B.

- bis ... liegt Gesprächsvorlage vor
- bis ... ist Kollegium informiert
- bis ... wurden Pilot Mitarbeitergespräche durchgeführt
- bis ... wurden Mitarbeitergespräche mit 50% des Kollegiums geführt



Formen der Zusammenarbeit

Es gibt verschiedene Formen der Zusammenarbeit hinsichtlich bestimmter Kriterien, die sich häufig auf einer Achse zwischen zwei typischen Ansätzen bewegen:

Merkmals	Ansatz A	Ansatz B
Tiefe / Intensität	Fachliche Beratung zu klar abtrennbaren ausgewählten Einzelthemen	Umfassende Beratung – Reorganisationsprozesse oder Qualitätsanalyse
Häufigkeit	Sporadisch, punktuell, stand-by	Regelmäßig
Kommunikation und Kontakt	SeniorExperte wird nur auf ausdrückliche Anfrage hin aktiv	SeniorExperte geht auch von sich aus auf Schulen zu und fragt nach der aktuellen Situation und Notwendigkeit der Beratung
Integration der SeniorExpertin / des SeniorExperten in die Schule	Kontakt besteht hauptsächlich zur Schulleitung	SeniorExperte ist in das Kollegium und viele Schulgremien integriert

Es empfiehlt sich, diese Punkte zu Beginn der Zusammenarbeit gemeinsam zu klären. Im Verlauf der Zusammenarbeit sollten hierüber auch regelmäßig Reflexionsgespräche anberaumt werden – andernfalls können Veränderungsprozesse und neue Entwicklungen übersehen werden.

Empfehlungen zur Zusammenarbeit

Um eine Kontinuität sowie eine hohe Verbindlichkeit der Zusammenarbeit zu gewährleisten empfiehlt es sich:

- regelmäßig feste Termine und Folgetermine zu vereinbaren,
- die Kommunikation in Phasen, in denen das Coaching in den Hintergrund tritt etwa via E-Mail aufrechtzuerhalten (manchmal gehen Kontakte im Trubel des Schulalltags unter),
- Ziele für die nächsten Sitzungen zu vereinbaren,
- Ziele und Absprachen möglichst schriftlich festzuhalten.

Beendigung der Zusammenarbeit

Endet das Beratungsverhältnis, beispielsweise weil vereinbarte Ziele gemeinsam erreicht worden sind, sollte dies auch offiziell bekanntgegeben werden. Wichtig ist auch, den Projektträger sowie die Regionalkoordination über die Beendigung zu informieren. Sind in der Zwischenzeit neue Themen auf die schulische Agenda gekommen – und das passiert nicht selten – sollte die Möglichkeit gegeben werden, mit einem neuen Coach zusammen arbeiten zu können.

Ergänzende Muster und Vorlagen:

→ Muster Beratungsvereinbarung

5. Schulungsthemen für SeniorExpertinnen und -Experten

Insbesondere SeniorExpertinnen und -Experten werden im Vorfeld inhaltlich und fachlich von erfahrenen Referenten, etwa Mitarbeitern der Schulaufsicht, der Schulverwaltung oder eines Regionalen Bildungsnetzwerkes, auf ihre Aufgaben vorbereitet (s.a. pädagogische Unterstützung). Themenschwerpunkte sind unter anderem:

1. Äußere Bedingungen von Schule

- Gesetze, Erlasse, Rahmenvorgaben
- Bildungsstandards
- Qualitätsanalyse NRW (Schulinspektionen)
- Qualitätstableau
- Schulmanagement NRW
- Schulaufsicht
- Schulverwaltung

2. Innere Bedingungen von Schule

- Schulstrukturen
- IST-Wert (Schulaudit): beispielsweise SEIS (Standardisiertes Instrument zur Selbstevaluation von Schulen), Alternativen, Entwicklungsbedarf
- Schulprogramm und Schulprofil
- standort- und schulformbezogene Faktoren
- Kommunikationsstrukturen
- Entscheidungswege, „Macht“-Verhältnisse

3. Rolle der Schulleitung

- rechtliche Stellung, Auftrag und Möglichkeiten der Umsetzung
- Schulleiterin oder Schulleiter in der Funktion des oder der Dienstvorgesetzten
- Entwicklungsbedarf und Umsetzungsstrategien
- Motivation oder „Mitnahme“ des Kollegiums

4. Coaching und Beratung als Methode

5. Vorbereitung Marktplatz

- Ablauf
- Inhalte des Posters

6. Vereinbarungen und Verträge

- Mustertexte

7. Begleitung

- weitere themen- und schulformbezogene Seminare, Thementage
- Teams, Tandems

8. Weblinks

- www.schulministerium.nrw.de
- www.partner-fuer-schule.nrw.de
- www.seniorexperten.nrw.de
- www.schulmanagement.nrw.de

6. Strategien zur Akquise von SeniorExpertinnen und -Experten sowie Strategien zur Ansprache von Schulen

Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick, über welche Kanäle SeniorExpertinnen und -Experten gewonnen und wie Schulen angesprochen werden können.

Multiplikatoren, institutionelle Unterstützer	<ul style="list-style-type: none"> • Kreise / Kommunen • Regionalagenturen • Wirtschaftsförderungen • Regionale Bildungsnetzwerke • Ämter für Schule
Verbände, Kammern	<ul style="list-style-type: none"> • Industrie- und Handelskammern • Handwerkskammern • Kreishandwerkerschaften • Arbeitgeberverbände • Unternehmensverbände • Branchenverbände, etwa Einzelhandel, Metall • Arbeitskreise bei den Arbeitgeberverbänden • Wirtschaftsunioren • Berufsbildungsausschüsse der Kammern
Direktansprache von Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> • engagierte Unternehmen oder Unternehmen von großer regionaler Bedeutung • kleine, mittlere, große Unternehmen • Geschäftsführung • Personalabteilung • persönliche Kontakte
Personalvermittlungen	<ul style="list-style-type: none"> • Personaltransfergesellschaften • Outplacement • Personalvermittlungen • Interim Management
Branchen	<ul style="list-style-type: none"> • produzierendes Gewerbe • Transport und Verkehr • Handel • Dienstleistungen, Banken, Versicherungen, Gesundheitswirtschaft • Handwerk • Verbände • öffentlicher Sektor, Verwaltungen
Ehrenamt	<ul style="list-style-type: none"> • Ehrenamtsdatenbanken • Freiwilligenagenturen
Vereine und Stiftungen	<ul style="list-style-type: none"> • Rotary, Lions, Soroptimisten • Stadt-, Bürgerstiftungen • Unternehmensstiftungen, Sparkassenstiftungen • (private) Stiftungen
Öffentlichkeitsarbeit	<ul style="list-style-type: none"> • (Lokal-)Fernsehen, (Lokal-)Rundfunk • lokale Presse (Berichte, Interviews, Tandems in Gesprächen) • überregionale Presse • Verbandszeitschriften, etwa IHK • Unternehmenszeitschriften
Darstellung	<ul style="list-style-type: none"> • persönliche Vorstellungen • Rundschreiben über Multiplikatoren
Schulen	<ul style="list-style-type: none"> • Presse- und Öffentlichkeitsarbeit • Informationen über die Bezirksregierung • Informationen über die Schulräte • Projektvorstellung in Schulleiterdienstbesprechungen • Informationen über die Regionalen Bildungsnetzwerke

7. Öffentlichkeitsarbeit

Was ist Öffentlichkeitsarbeit oder Public Relations? „Public Relations“ ist das bewusst geplante und dauerhafte Bemühen, gegenseitiges Verständnis und Vertrauen in der Öffentlichkeit aufzubauen und zu pflegen. Als die geeignete Wortverbindung für Public Relations drückt das Wort Öffentlichkeitsarbeit ein Dreifaches aus: (Oeckl 1964, S.43)

- Arbeit in der Öffentlichkeit
- Arbeit für die Öffentlichkeit
- Arbeit mit der Öffentlichkeit

Das große Ziel von Öffentlichkeitsarbeit ist der Aufbau von Bekanntheit als Grundlage des Vertrauens, letztendlich um Reputation zu erlangen. Bekanntheit und Vertrauen sind grundlegende Voraussetzung für Erfolg, da sie als sogenannte weiche Faktoren das Erreichen von Zielen maßgeblich beeinflussen, zum Beispiel bei Vertragsabschlüssen zwischen Geschäftspartnern.

Mögliche Ziele von Öffentlichkeitsarbeit

- Erhöhung des Bekanntheitsgrades
- Imageaufbau
- Änderung des Images
- Unterstützung des Erfolgs
- Ansprache neuer Zielgruppen
- Vertrauen, Verständnis und „Goodwill“
- Aufklärung, Information, Partizipation und Motivation
- Veränderung des Meinungsklimas

PR-Verantwortliche sollten sich Ziele setzen – und zwar messbare. Außerdem ist die Bestimmung der Zielgruppen von großer Bedeutung, um im richtigen öffentlichen Umfeld auf Leistungen und Ereignisse aufmerksam zu machen. In diesem Zusammenhang ist es effektiv, „Multiplikatoren“ – das sind Meinungsbildner mit ausreichender Reichweite – anzusprechen und in die Kommunikation einzubinden.

Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit

- Pressemitteilung
- Stellungnahme: Kommentar, offener Brief, Unterschriftenaktion
- Vereinszeitung, Flyer, Handzettel
- Pressekonferenz, Pressegespräch, Fototermin

Formen der Öffentlichkeitsarbeit

- Ankündigung
- Meldung
- Nachricht
- Bericht
- Interview
- Feature
- Reportage
- Leserbrief

Kommunikationskanäle

Pressearbeit und Öffentlichkeitsarbeit laufen über vielfältige Kommunikationskanäle:

- Regionalpresse
- überregionale Presse
- Wirtschaftspresse
- Fachzeitschriften
- Verbandszeitschriften
- Unternehmenszeitschriften
- (Lokal-)Fernsehen
- (Lokal-)Rundfunk
- Internet
- Ausstellungen, Messen
- Events

Öffentlichkeitsarbeit für „Schulleitungscoaching durch SeniorExperten NRW“

Bei „Schulleitungscoaching durch SeniorExperten NRW“ verfolgt die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit die Zielsetzung, über das Projekt, seinen Verlauf und seine Ergebnisse zu berichten, um die Bekanntheit sowie die Akzeptanz des Projektes in der Region zu erhöhen. Somit können gegebenenfalls neue Partner, neue Schulen oder neue SeniorExpertinnen und -Experten gewonnen oder das Projekt kann überregional bekannt gemacht werden.

Ereignis	Art der Öffentlichkeitsarbeit
<ul style="list-style-type: none"> • im Vorfeld von Auftakt-, Informations-, Vorbereitungsveranstaltungen und Marktplätzen 	<ul style="list-style-type: none"> • Versendung von Pressemitteilungen mit Informationen und Hinweisen auf die Veranstaltung – etwa über Pressestellen von beteiligten Partnern • Presseeinladung für die Berichterstattung über die Veranstaltung
<ul style="list-style-type: none"> • im weiteren Verlauf des Projektes 	<ul style="list-style-type: none"> • allgemeine Projektberichterstattung • Berichterstattung etwa über die laufende Arbeit von Coaching-Tandems

Zielgruppen sind jeweils

- mögliche SeniorExpertinnen und -Experten
- (stellvertretende) Schulleitungen
- Multiplikatorinnen und Multiplikatoren aus Wirtschaft, Schule, Gesellschaft, Verwaltung, Politik
- allgemein interessierte Öffentlichkeit

Ergänzende Muster und Vorlagen

- > *Muster Presetext Auftaktveranstaltung*
- > *Muster Presetext Infoveranstaltung*
- > *Muster Presetext Marktplatz*
- > *Muster Presseartikel Arbeit Coachingtandem*
- > *Checkliste Planung Auftakt_Infoveranstaltung*
- > *Checkliste Planung Marktplatz*

Kontakt

Stiftung Partner für Schule NRW

Ariane Rademacher (Projektleitung)
E: rademacher@partner-fuer-schule.nrw.de

Ulrike Künnemann (Projektmanagement)
E: kuennemann@partner-fuer-schule.nrw.de

Oststraße 86
40210 Düsseldorf

www.partner-fuer-schule.nrw.de
www.seniorexperten.nrw.de

Praxisbericht

2011

Projekttransfer

SeniorExperten

für NRW Schulen

Schulleitungscoaching

Gemeinsam herausgegeben von:



Ministerium für
Schule und Weiterbildung
des Landes Nordrhein-Westfalen

