

# Begleitkonzept für Clusterbildungsprozesse





# Begleitkonzept für Clusterbildungsprozesse

für die

- Verantwortlichen in den Bildungsdirektionen,
- Projektleitungen aus der Schulaufsicht,
- Prozessberater/innen aus den Pädagogischen Hochschulen,
- Clusterleitungen sowie
- alle Beteiligten und Interessierten in den zu bildenden Schulclustern

## **Impressum**

MedieninhaberIn, VerlegerIn und HerausgeberIn:  
Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung  
Minoritenplatz 5, 1010 Wien  
+43 1 531 20-0  
[bmbwf.gv.at](http://bmbwf.gv.at)

Grafische Gestaltung: BKA Design & Grafik  
Coverfoto: iStock  
Druck: Digitales Druckzentrum Rengasse  
Wien, November 2018

## Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	<b>5</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>6</b>
1.1 Zweck von Schulclusterbildungen.....	6
1.2 Der Clusterbildungsprozess im Überblick.....	7
1.3 Prämissen für die Arbeit mit dem Begleitkonzept.....	8
<b>2 Phase 1 – Entscheiden</b> .....	<b>9</b>
2.1 Prozess, Aufgaben und Verantwortungen in der Phase 1.....	9
2.2 Erfolgsfaktoren Phase 1.....	12
<b>3 Phase 2 – Planen</b> .....	<b>15</b>
3.1 Prozess, Aufgaben und Verantwortungen in der Phase 2.....	15
3.2 Erfolgsfaktoren Phase 2.....	18
<b>4 Phase 3 – Vernetzen</b> .....	<b>20</b>
4.1 Prozess, Aufgaben und Verantwortungen in der Phase 3.....	20
4.2 Erfolgsfaktoren Phase 3.....	23
<b>5 Phase 4 – Verankern</b> .....	<b>26</b>
5.1 Prozess, Aufgaben und Verantwortungen in der Phase 4.....	26
5.2 Erfolgsfaktoren Phase 4.....	27
<b>6 Anhang</b> .....	<b>28</b>
6.1 Werkzeuge Phase 1.....	28
6.1.1 Projektorganisation in der Phase 1.....	28
6.1.2 Vorlage zur Maßnahmenplanung in der Phase 1.....	29
6.1.3 Vorlage zur Kommunikationsplanung in der Phase 1.....	30
6.2 Werkzeuge Phase 2.....	31
6.2.1 Projektorganisation in der Phase 2.....	31
6.2.2 Checkliste Kommunikationsplan in der Phase 2.....	32

6.2.3 Vorlagen zur Kommunikationsplanung in der Phase 2.....	33
6.2.4 Vorlage zur Maßnahmenplanung in der Phase 2 bis zur Clusterwerdung.....	35
6.2.5 Checklisten für die partizipative Einbindung der beteiligten Schulen in der Phase 2 .....	36
6.3 Werkzeuge Phase 3.....	40
6.3.1 Projektorganisation in der Phase 3.....	40
6.3.2 Vorlage zur Maßnahmenplanung in der Phase 3 .....	42
6.4 Legende der Begrifflichkeiten.....	43

## Vorwort

Die Möglichkeit der Bildung von Schulclustern ist eines der zentralen Elemente, die das Bildungsreformgesetz 2017 für die Weiterentwicklung der Schulqualität und damit die Verbesserung des Bildungserfolgs der Schülerinnen und Schüler bereitstellt.

Gerade kleine Schulen können vom pädagogischen und organisatorischen Zusammenschluss zu einer größeren Einheit profitieren. Dies betrifft etwa die gemeinsame Nutzung der vorhandenen Infrastruktur, die standortübergreifende Organisation von pädagogischen Projekten, Fördermaßnahmen und Ganztagsangeboten oder die durch ein gemeinsames pädagogisches Konzept unterstützte Professionalisierung der regionalen Schulentwicklung. Zudem ermöglicht administratives Unterstützungspersonal den Lehrpersonen eine stärkere Fokussierung auf ihre pädagogische Arbeit. Vor allem aber können Lehrerinnen und Lehrer im Schulcluster flexibel und, unter Berücksichtigung ihrer fachlichen und überfachlichen Kompetenzen, stärkengerecht eingesetzt werden.

Die Bildung eines Schulclusters ist ein komplexer Veränderungsprozess, der die Mitwirkung aller Ebenen des Bildungssystems erfordert. Das vorliegende Begleitkonzept für Clusterbildungsprozesse strukturiert diesen Prozess und dient allen beteiligten Akteurinnen und Akteuren als Orientierungshilfe auf dem Weg vom Nebeneinander einzelner Schulen hin zum Miteinander im Schulcluster. Es erläutert, welche Aufgaben und Verantwortungen die Beteiligten in den einzelnen Phasen des Prozesses für die erfolgreiche Bildung und nachhaltige Verankerung des Clusters jedenfalls übernehmen sollten. Dazu werden den Umsetzungsverantwortlichen unterstützende Werkzeuge zur Verfügung gestellt, die – unter Berücksichtigung der jeweiligen Rahmenbedingungen und Gegebenheiten vor Ort – im Verlauf des Clusterbildungsprozesses genutzt werden können.

Das BMBWF wünscht Ihnen gutes Gelingen!

# 1 Einleitung

Das Bildungsreformgesetz 2017 sieht die Möglichkeit zur Bildung von Pflichtschul-, Bundesschul- sowie Mischclustern vor. Als Schulcluster werden Schulen, die in einem organisatorischen Verbund sowie mit einer gemeinsamen pädagogischen Ausrichtung geführt werden, bezeichnet. Das vorliegende Begleitkonzept ist als Handreichung für die wirksame Bildung und Begleitung von Schulclustern angelegt.

## 1.1 Zweck von Schulclusterbildungen

Auslöser für die gesetzliche Ermöglichung der Bildung von Schulclustern ist die Erkenntnis, dass kleine Schulen über geringere Möglichkeiten der autonomen Schulentwicklung sowie der flexiblen, stärkenorientierten Nutzung von Personalkapazitäten verfügen als größere Einheiten. Diese Erkenntnis ist für das österreichische Bildungssystem ganz besonders relevant, weil die heimische Schullandschaft sehr kleinteilig organisiert ist. Konkret hatten zum Zeitpunkt der Gesetzgebung 77% aller Pflichtschulen und 16% aller Bundesschulen weniger als 200 Schüler/innen.

Im Rahmen des Bildungsreformgesetzes 2017 wurde deshalb die Möglichkeit geschaffen, bis zu acht Schulstandorte in geographisch benachbarter Lage zu einem Schulcluster zusammenzuschließen. Durch die Clusterbildung und den damit verbundenen Schul- und Entwicklungsverbund wird ein gemeinsamer pädagogischer Rahmen für kleinere Schulstandorte geschaffen. Die Bildung von Schulclustern zielt damit konkret darauf ab, kleine Schulen darin zu unterstützen, ihre Schulqualität im Verbund mit den übrigen Schulen im Cluster durch erweiterte organisatorische und personelle Ressourcen zu verbessern. Schulcluster ermöglichen in der Umsetzung beispielsweise

- die gemeinsame Entwicklung von Schwerpunktsetzungen,
- die Entwicklung und Umsetzung gemeinsamer Projekte,
- den stärkenorientierten Einsatz von Lehrkräften oder
- ein verbessertes Management an den Nahtstellen.

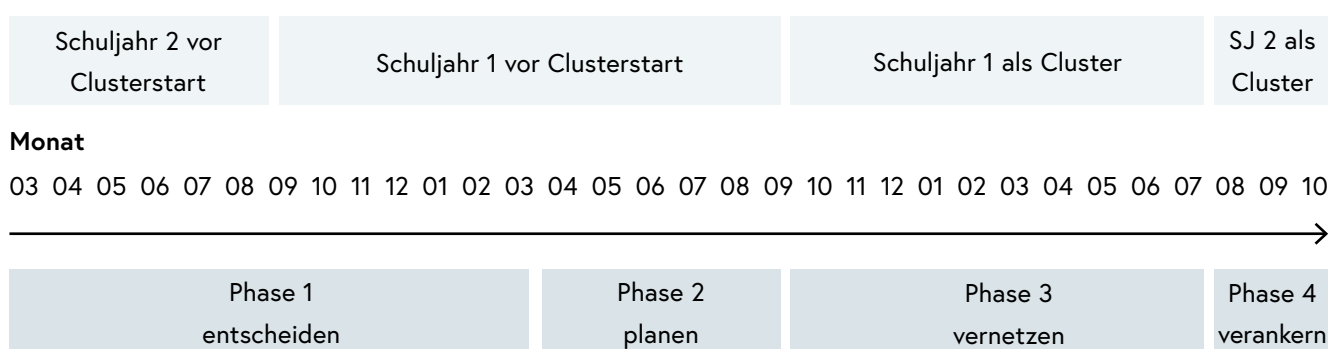
Zudem können sehr kleine Schulstandorte durch Clusterbildungen je nach Konstellation und Landesausführungsgesetzgebung erhalten bleiben.

Schulcluster können den angestrebten Beitrag zur Verbesserung der Bildungsqualität nur leisten, wenn die einzelnen Standorte sich pädagogisch und organisatorisch abstimmen, gemeinsam ausrichten und so die pädagogischen Potenziale des Schulverbundes



auszunützen vermögen. Der Grundstein dafür wird bereits im Clusterbildungsprozess gelegt. Ein erfolgreicher Clusterbildungsprozess wiederum hängt von der wirksamen Zusammenarbeit aller Umsetzungsverantwortlichen ab. Dies sind die Bildungsdirektion und Schulaufsicht, die Prozessberatung aus der Pädagogischen Hochschule, die in der Planungsphase zu bestellende Clusterleitung, die beteiligten Schulen und allenfalls einzubeziehende Schulforen sowie der Zentralausschuss und nicht zuletzt die Schulerhalter im Pflichtschulbereich.

## 1.2 Der Clusterbildungsprozess im Überblick



Jeder Clusterbildungsprozess durchläuft vier Phasen.

- In der Phase 1 steht die Entscheidung zur Clusterbildung im Fokus. Die Entscheidungsgrundlage bildet der Clusterplan.
- Im Falle einer Entscheidung für eine Clusterbildung geht es in der Phase 2 darum, die Clusterbildung zu planen, die Clusterleitung zu bestellen und die Voraussetzungen für einen funktionierenden Start des Schulclusters im neuen Schuljahr zu schaffen.
- In der Phase 3 und damit im ersten gemeinsamen Schuljahr als Cluster bei noch getrennter Lehrfächerverteilung gilt es, alle Voraussetzungen dafür zu schaffen, die beteiligten Standorte zu einem Schulverbund zu vernetzen und die Clusterorganisation zu entwickeln.
- In der abschließenden Phase 4 ab dem zweiten gemeinsamen Schuljahr als Cluster werden die in Phase 3 angestoßenen Entwicklungen fortgesetzt und im Sinne einer erfolgreichen Clusterbildung verankert. Die gemeinsame Lehrfächerverteilung wird an den Standorten umgesetzt. Nachhaltige Wirkungen der in Phase 3 angestoßenen Initiativen zur Vernetzung werden in den meisten Fällen erst in Phase 4 zu erkennen sein.

Das Begleitkonzept ist nach diesen vier Phasen gegliedert, sodass die Leserinnen und Leser sich Phase für Phase orientieren können, was zu welchem Zeitpunkt zur Bildung eines Schulclusters zu organisieren und zu beachten ist.

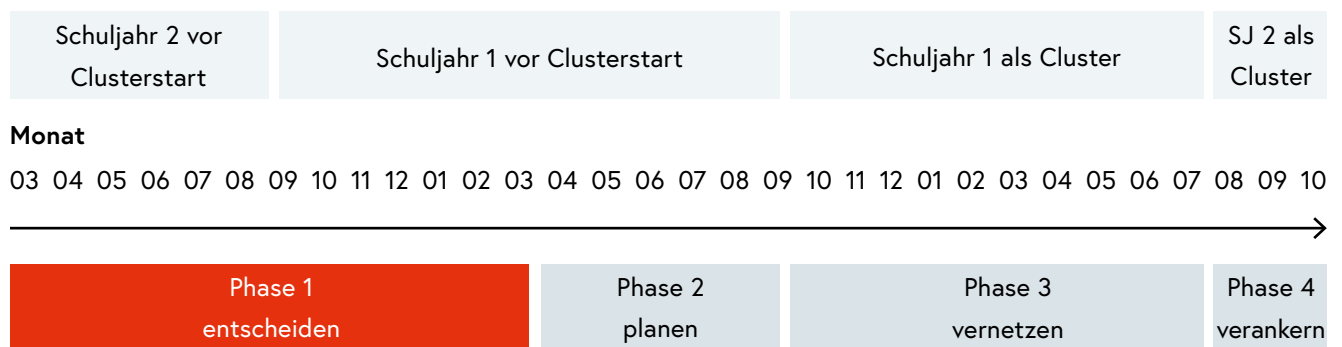
### **1.3 Prämissen für die Arbeit mit dem Begleitkonzept**

Das Begleitkonzept wurde in einer Arbeitsgruppe mit Schulentwicklungsberaterinnen und -beratern der Pädagogischen Hochschulen, Vertreterinnen und Vertretern der Schulaufsicht sowie Expertinnen und Experten des Bundesministeriums erstellt. Die Arbeitsgruppe formulierte folgende Prämissen für die Arbeit mit dem Begleitkonzept:

- Zielgruppe des vorliegenden Begleitkonzepts sind die Verantwortlichen für Clusterbildungsprozesse in den Bildungsdirektionen, Projektleitungen aus der Schulaufsicht, Prozessberater/innen aus den Pädagogischen Hochschulen, Clusterleitungen sowie alle Beteiligten und Interessierten in den zu bildenden Schulclustern. Das Begleitkonzept definiert dabei Wegmarken als Orientierungshilfen für die Umsetzung und Steuerung von Clusterbildungsprozessen.
- Die Orientierungshilfen lassen Gestaltungsspielraum für die Umsetzungsverantwortlichen und -beteiligten. Dies beruht auf der Anerkennung der Komplexität jedes einzelnen Prozesses, die erfordert, dass jeder Prozess individuell gestaltet wird.
- Das Begleitkonzept wird vom Vertrauen getragen, dass die Umsetzungsverantwortlichen die Orientierungshilfen und Bausteine zu wirksamen und kreativen Clusterbildungsprozessen zusammenfügen werden.

# 2 Phase 1 – Entscheiden

## 2.1 Prozess, Aufgaben und Verantwortungen in der Phase 1



### Start der Phase 1:

Jeder Clusterbildungsprozess beginnt mit einer Analyse der Schullandschaft durch die Bildungsdirektion mit dem Ziel, mögliche Schulcluster zu identifizieren, die umgesetzt werden können, und in denen die Vorteile von Schulverbänden zum Tragen kommen. Impulse zu Clusterbildungen können neben der Bildungsdirektion auch von einzelnen Schulen, Schulen, die sich untereinander abstimmen und gemeinsam auftreten, einzelnen Schulerhaltern oder einem Schulerhalterverband ausgehen.

In allen Fällen ist ein Clusterplan als Entscheidungsgrundlage für die Clusterbildung zu erstellen.

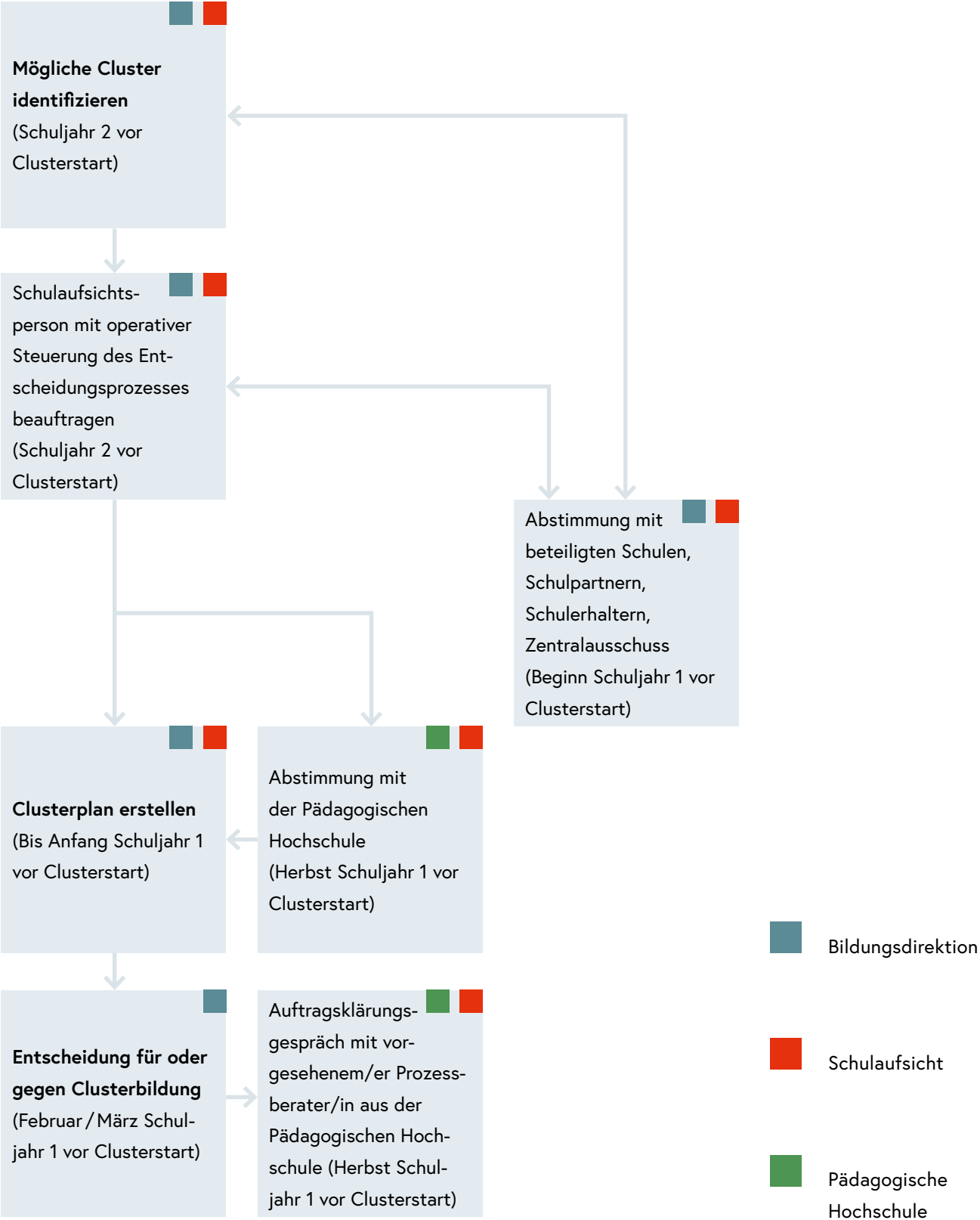
## Am Ende der Phase 1 ...

- liegt ein ausgefüllter Clusterplan vor.
- liegt eine Entscheidung der Bildungsdirektion für oder gegen eine konkrete Clusterbildung vor.

Phase 1 – Entscheiden Aufgaben und Verantwortungen	BD*	SchA*	PH*	CL*
Analyse der Schullandschaft im Hinblick auf mögliche Clusterbildungen	X	X		
Abstimmung mit den beteiligten Schulen, Schulpartnern, Schulerhalter(n) oder Schulerhalterverband sowie Zentralausschuss	X	X		
Beauftragung einer Schulaufsichtsperson mit der operativen Steuerung des Entscheidungsprozesses in Phase 1 sowie Vorbereitung der Phase 2. Diese Person sollte auch als Projektleitung in Phase 2 fungieren.	X	X		
Erstellung des Clusterplans als Entscheidungsgrundlage	X	X		
ggfs. Aviso an die zuständige Pädagogische Hochschule und vorläufiges Auftragsklärungsgespräch, u. a. mit erster Abstimmung der Kommunikationsmaßnahmen im Falle einer Entscheidung zur Clusterbildung		X	X	
Entscheidung für oder gegen eine Clusterbildung in der Bildungsdirektion; Einbezug des Bundesministeriums (Bundes-Schulcluster, Mischcluster) und des Amtes der jeweiligen Landesregierung (Pflichtschul-Cluster, Mischcluster)	X			

\*BD – Bildungsdirektion, SchA – Schulaufsicht, PH – Pädagogische Hochschule, CL – Clusterleitung

# Prozessvisualisierung Phase 1: Entscheiden



## 2.2 Erfolgsfaktoren Phase 1

### **Fortlaufender Analyse- und Abstimmungsprozess als Basis für Clusterentscheidungen**

Eine Grundvoraussetzung für Clusterbildungen besteht darin, dass in den Bildungsdirektionen fortlaufende Analyse- und Abstimmungsprozesse zur Clusterbildung aufgesetzt werden, die auf die Gegebenheiten im jeweiligen Bundesland abgestimmt sind. Dabei gilt es, Top-down-Analysen zu möglichen Clusterbildungen sowie Bottom-up-Initiativen aus der Basis z. B. von Schulen oder Schulerhaltern zusammenlaufen zu lassen und aus pädagogischer und organisatorischer Perspektive zu bewerten.

Mittelfristig sollte in jedem Bundesland eine Clusterlandkarte entstehen, die alle aktuell laufenden Clusterbildungsprozesse abbildet, d. h. die alle Cluster ausweist, die sich in einer der vier Phasen der Clusterbildung befinden. Gleichzeitig sollte die Karte jene Schulstandorte ausweisen, für die sich kurzfristig (1–2 Jahre) sowie mittelfristig (3-5 Jahre) eine Clusterbildung aus organisatorischen und pädagogischen Gründen anbietet.

Im Zuge des fortlaufenden Analyse- und Abstimmungsprozesses gilt es zudem, die Schnittstellen zum Bundesministerium und zur jeweiligen Landesregierung klar zu definieren und abzuklären, wie Entscheidungen zu Clusterbildungen in der jeweiligen Bildungsdirektion mit dem Ministerium und dem Amt der Landesregierung abgestimmt und vorbereitet werden. Da jeder Clusterbildung durch die enge Vernetzung der Schulen mit der jeweiligen Region eine enorme politische Bedeutung zukommt, sind diese Abstimmungsprozesse insbesondere im Falle von Pflichtschul- sowie Mischclusterbildungen im Vorfeld zeitgerecht und transparent umzusetzen.

### **Nachvollziehbarer, nutzenorientierter Clusterplan**

Der Clusterplan stellt ein wesentliches Werkzeug im fortlaufenden Analyse- und Abstimmungsprozess dar. Der Nutzen des Clusterplans besteht darin, alle relevanten Aspekte einer Clusterbildung checklistenartig abarbeiten zu können, und dadurch eine fundierte Entscheidungsgrundlage für oder gegen eine Clusterbildung zu erhalten.

Der Clusterplan stellt in der Analysephase ein sehr nützliches Kommunikationswerkzeug dar, auf dessen Grundlage die Bildungsdirektion bzw. Schulaufsicht die Entscheidung mit den Beteiligten diskutieren kann. Ein einheitlicher Clusterplan sorgt in diesem Sinne für Transparenz.

Wichtig erscheint aus den genannten Gründen, je Bundesland ein einheitliches Formular eines Clusterplans zu verwenden. Das Bundesministerium stellt eine Basisversion eines

Clusterplans zur Verfügung, der durch Erfahrungen im Einsatz sowie aufgrund von regionalen Bedürfnissen angepasst und weiterentwickelt werden kann.

Ein wesentliches Element jedes Clusterplans ist die schlüssige und verständliche Darstellung des Nutzens der jeweiligen Clusterbildungen. Es sollte somit ganz klar herausgearbeitet und formuliert werden, welche Vorteile und welcher Nutzen sich aus der Clusterbildung für die beteiligten Standorte ergeben.

### **Funktionierende Aktivierung und Vernetzung von Schulen**

Mit der Bildung von Schulclustern können insbesondere kleine Schulen darin unterstützt werden, ihre Schulqualität im Verbund mit den übrigen Schulen im Cluster zu verbessern. Der wirksamste Weg dies zu erreichen besteht darin, benachbarte Schulen, für die eine Clusterbildung pädagogisch und organisatorisch sinnvoll erscheint, in einem mehrjährigen Prozess pädagogisch und organisatorisch näher aneinander heranzuführen. Dies kann u. a. über Lernverbünde, sonstige pädagogische Kooperationen, gemeinsame Initiativen im regionalen Umfeld oder auch über gemeinschaftsbildende Aktionen informellen Charakters erfolgen.

Je besser die Zusammenarbeit von benachbarten Schulstandorten bereits vor der Clusterbildung funktioniert und aufgesetzt ist, desto größer ist die Eigenmotivation von Schulstandorten, sich aufgrund von diversen Vorteilen, u. a. im Lehrpersonal-Ressourcenmanagement, zu Clustern zusammenzuschließen.

In diesem Zusammenhang sei auch auf die Möglichkeit verwiesen, dass Schulcluster sukzessive erweitert werden können. Somit können spezifische Gegebenheiten, wie z. B. Pensionierungen, berücksichtigt werden.

Hilfreich ist es zudem, wenn regionale, lose Kooperationen und Entwicklungsinitiativen von Schulen von Prozessberaterinnen/Prozessberatern aus den Pädagogischen Hochschulen betreut und in Abstimmung mit der Schulaufsicht darin beraten werden, ob und wann sich der Entwicklungsschritt hin zum Cluster für die beteiligten Standorte lohnt.

### **Rechtzeitige Betrauung der Projektleitung und Abstimmung mit der zuständigen Pädagogischen Hochschule**

Sobald sich ein Clusterbildungsprozess abzeichnet, sollte dieser von einem Mitglied der zuständigen Schulaufsicht in der Bildungsregion als Projektleitung übernommen und verantwortet werden.

Die Projektleitung aus der Schulaufsicht ist für die finale Erstellung des Clusterplans, für alle erforderlichen Abstimmungs- und Organisationsaufgaben in der Phase 1 und letztendlich für die Vorbereitung der Entscheidung durch die Bildungsdirektion zuständig.

Zu ihren Aufgaben zählt zudem eine erste Abstimmung mit der zuständigen Pädagogischen Hochschule, damit diese die Prozessberatung inhaltlich und ressourcenmäßig vorbereiten kann. Als konkretes Format bietet sich ein erstes Auftragsklärungsgespräch zwischen der Projektleitung aus der Schulaufsicht und einem/einer Prozessberater/in aus der Pädagogischen Hochschule an. Ein Gespräch, das zwar mit dem Vorbehalt geführt wird, dass die Entscheidung zur Clusterbildung noch nicht definitiv ist, das aber gleichzeitig den Vorteil bietet, dass im Falle eines positiven Entscheids die Umsetzung der Phase 2 sehr zeitnah gestartet werden kann.

### **Laufende Weiterentwicklung der Qualität von Clusterbildungsprozessen**

Für die laufende Weiterentwicklung der Qualität von Clusterbildungsprozessen ist es erfolgskritisch, dass die Bildungsdirektionen Evaluations- und Reflexionsschleifen als Steuerungsinstrumente vorsehen, deren Erkenntnisse laufend in neue Clusterbildungsprozesse einfließen.

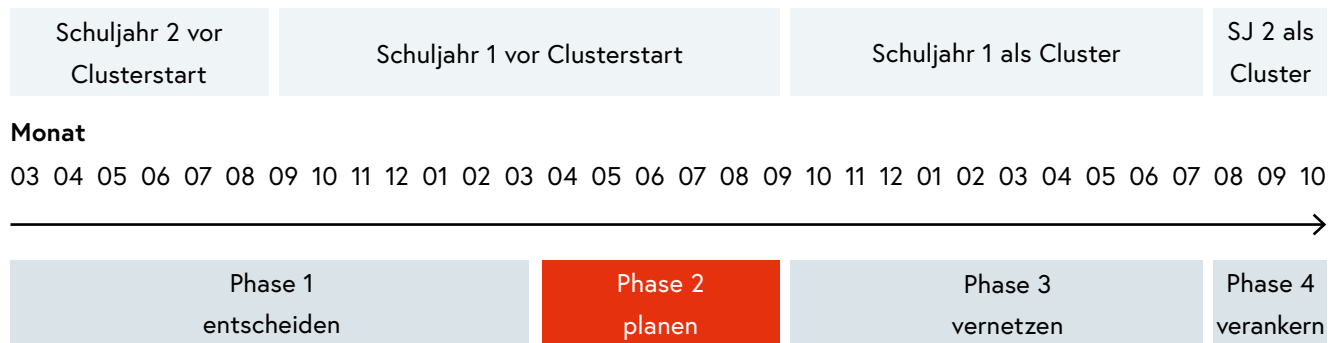
### **Unterstützende Werkzeuge in der Phase 1**

- Muster-Clusterplan als Entscheidungsgrundlage: Eigenes Dokument
- Projektorganisation in der Phase 1: siehe Punkt 6.1.1
- Vorlage zur Maßnahmenplanung in der Phase 1: siehe Punkt 6.1.2
- Vorlage zur Kommunikationsplanung in der Phase 1: siehe Punkt 6.1.3



# 3 Phase 2 – Planen

## 3.1 Prozess, Aufgaben und Verantwortungen in der Phase 2



### Start der Phase 2:

Die Planungsphase beginnt mit dem Entschluss zur Clusterbildung.

### Am Ende der Phase 2

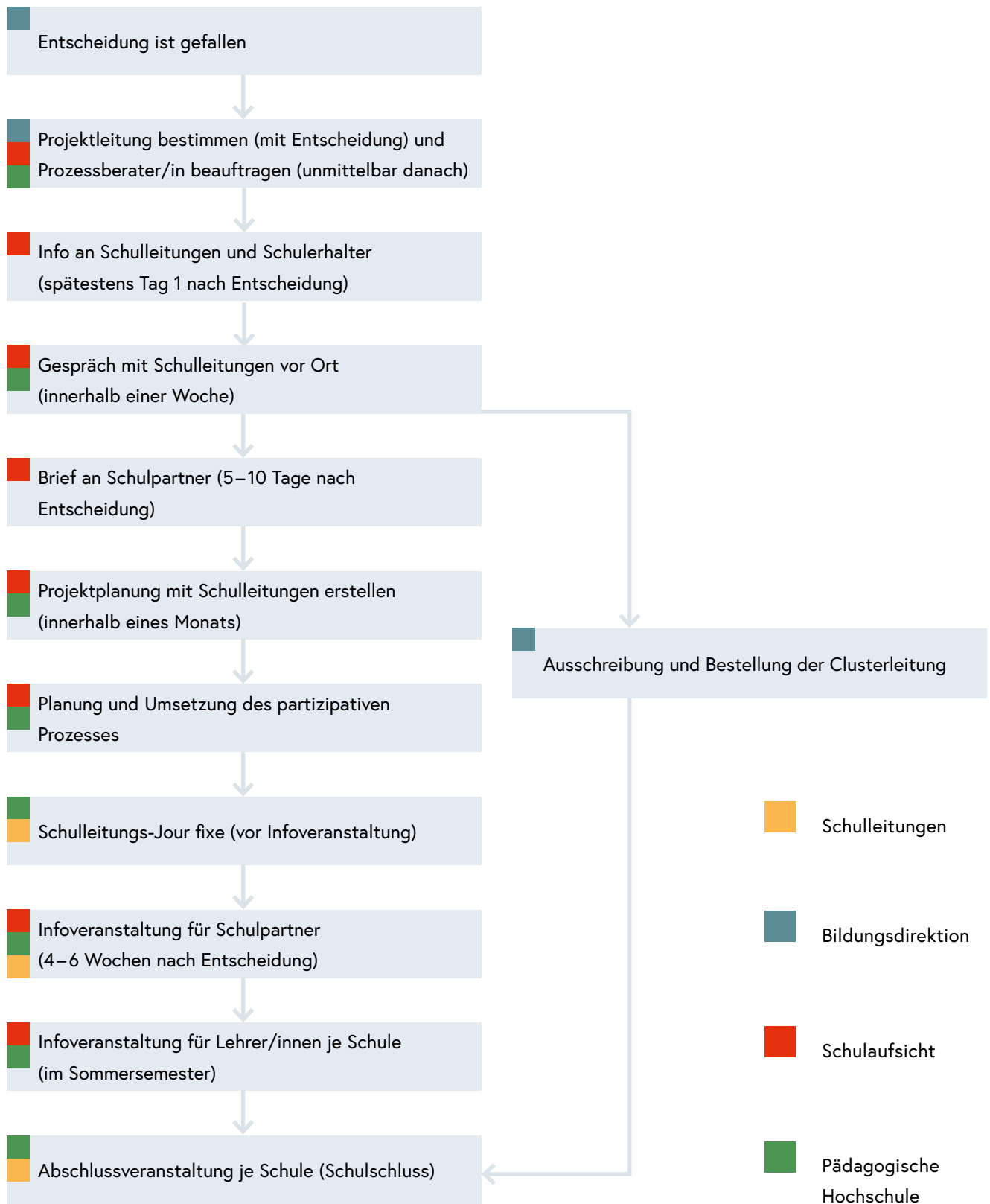
- ist die Clusterleitung bestellt,
- sind alle formal-organisatorischen Vorbereitungen (u. a. Skizze Cluster-Organisationsplan, Budget, IT) getroffen, sodass der Cluster mit Schuljahresbeginn starten kann und
- sind die beteiligten Schulen bereit für die Clusterbildung.

Die Phase 2 endet mit der offiziellen Clusterbildung zu Beginn eines Schuljahres bzw. am 01.09. eines Kalenderjahres.

<b>Phase 2 – Planen Aufgaben und Verantwortungen</b>	<b>BD*</b>	<b>SchA*</b>	<b>PH*</b>	<b>CL*</b>
Gesamtsteuerung der Phase 2 durch die Bildungsdirektion und definitive Bestimmung der Projektleitung aus der Schulaufsicht.	X			
Ausschreibung und Bestellung der Clusterleitung	X			
Operative Leitung durch Projektleitung aus der Schulaufsicht		X		
Information der Beteiligten	X	X		
Beauftragung der Prozessberaterin/ des Prozessberaters aus der Pädagogischen Hochschule		X	X	
Gestaltung, Planung und Moderation von Informationsveranstaltungen und partizipativen Formaten mit den Schulleitungen und Lehrer/innenteams		X	X	
Verfolgen der lokalen Stimmung zur Clusterbildung		X		
Beratung der Projektleitung aus der Schulaufsicht darin, proaktiv geeignete Kommunikationsmaßnahmen zu setzen			X	
Planung der Vernetzungsphase – Phase 3 – mit der bestellten Clusterleitung		X	X	X
Vorbereitung des Cluster-Organisationsplans		X		X
Vorbereitung der technischen (IT), budgetären und personellen Umstellungen	X	X		X

\* BD – Bildungsdirektion, SchA – Schulaufsicht, PH – Pädagogische Hochschule, CL – Clusterleitung

## Prozessvisualisierung Phase 2: Planen



## 3.2 Erfolgsfaktoren Phase 2

### **Professionelles Projektmanagement durch Schulaufsicht in Verbindung mit Prozessberatung durch Pädagogische Hochschule**

Jede Clusterbildung sollte als Projekt aufgesetzt werden. Das bereits in Phase 1 mit der Projektleitung betraute Mitglied der Schulaufsicht steuert den Clusterbildungsprozess während der gesamten Phase 2. Dazu zählen insbesondere eine sorgfältige, situationsangemessene Planung und Umsetzung der Kommunikationsmaßnahmen sowie der partizipativen Formate zur Einbindung der Beteiligten in den Prozess. Die entsprechenden Aufgaben und Zuständigkeiten sind in der Übersichtstabelle (S. 11) skizziert. In den Begleitunterlagen finden sich entsprechende Werkzeuge zur Unterstützung der Umsetzung in Phase 2.

Eine optimale Abstimmung, Planung und Umsetzung der Maßnahmen zwischen der Projektleitung aus der Schulaufsicht und der Prozessberaterin / dem Prozessberater aus der Pädagogischen Hochschule trägt maßgeblich zum Gelingen der Phase 2 bei.

### **Optimaler Informations-, Kommunikations- und Partizipationsprozess mit den Standorten und Schulpartnern**

Wie bereits oben angeführt, stellen die Informations-, Kommunikations- und Partizipationsmaßnahmen einen wesentlichen Erfolgsbaustein für eine erfolgreiche Clusterbildung dar. Dieser Prozess beginnt damit, die beteiligten Standorte nach der definitiven Entscheidung zur Clusterbildung zeitnah zu informieren. Zweck der Information ist es, Klarheit über die Entscheidung herzustellen und für Transparenz über das weitere Vorgehen zu sorgen.

Darauf aufbauend ist es wichtig, den Beteiligten im Rahmen eines Dialogformats die Entscheidung sowie die dafür ausschlaggebenden pädagogischen und organisatorischen Gründe darzulegen und diesen gleichzeitig die Möglichkeit zu geben, Meinungen, Fragen, Befürchtungen, Hoffnungen u.Ä. zu äußern.

In der Phase 2 werden darüber hinaus die bestehenden Schulleitungen aktiv in den Prozess einbezogen. Die konkrete Ausprägung dieses Einbezugs hängt von den jeweiligen Gegebenheiten ab und ist von der Projektleitung aus der Schulaufsicht mit dem / der Prozessberater/in aus der Pädagogischen Hochschule zu planen und umzusetzen. Mögliche partizipative Formate, die im Anhang detailliert ausgeführt sind, sind z. B. Schulleitungs-Jour fixe-Termine.

Ziel aller dieser Maßnahmen ist es, für Klarheit und Transparenz zu sorgen, die Beteiligten auf das Neue vorzubereiten und Widerstände, die durch Mängel im Vorgehen, wie z. B. schlechte Information und Kommunikation entstehen könnten, zu vermeiden.

## **Wirksame und zeitgerechte Umsetzung der formalen und organisatorischen Maßnahmen**

Parallel zu den Maßnahmen auf psychologischer und sozialer Ebene ist es unabdingbar, die formalen und organisatorischen Maßnahmen zur Clusterbildung wirksam und zeitgerecht zu managen.

Dazu zählt insbesondere die Bestellung der Clusterleitung. Diese sollte bis spätestens 1. Juli jenes Kalenderjahres, in dem der Cluster gebildet wird, bestellt sein. So kann sich die Clusterleitung, unterstützt von der zuständigen Projektleitung aus der Schulaufsicht, auf den Start des Schulclusters mit Beginn des neuen Schuljahres vorbereiten.

Zudem gilt es in der Phase 2 die mit der Clusterbildung verbundenen budgetären und infrastrukturellen Maßnahmen, u. a. auf Ebene der IT, zeitgerecht zu organisieren.

### **Unterstützende Werkzeuge in der Phase 2**

- Projektorganisation in der Phase 2: siehe Punkt 6.2.1
- Checkliste Kommunikationsplan in der Phase 2: siehe Punkt 6.2.2
- Vorlagen zur Kommunikationsplanung in der Phase 2: siehe Punkt 6.2.3
- Vorlage zur Maßnahmenplanung in der Phase 2 bis zur Clusterwerdung: siehe Punkt 6.2.4
- Checklisten für die partizipative Einbindung der beteiligten Schulen: siehe Punkt 6.2.5

# 4 Phase 3 – Vernetzen

## 4.1 Prozess, Aufgaben und Verantwortungen in der Phase 3



### Start der Phase 3:

Die Phase der Organisation und Vernetzung beginnt mit der offiziellen Clusterbildung zu Beginn jenes Schuljahres bzw. am 01.09. jenes Kalenderjahres, in dem die Clusterbildung wirksam wird.

### Am Ende der Phase 3 ...

- liegt der Cluster-Organisationsplan in der finalen Fassung vor,
- wurde die erste gemeinsame Lehrfächerverteilung vorgenommen.

Für die pädagogische und organisatorische Vernetzung sollen folgende Initiativen gestartet werden:

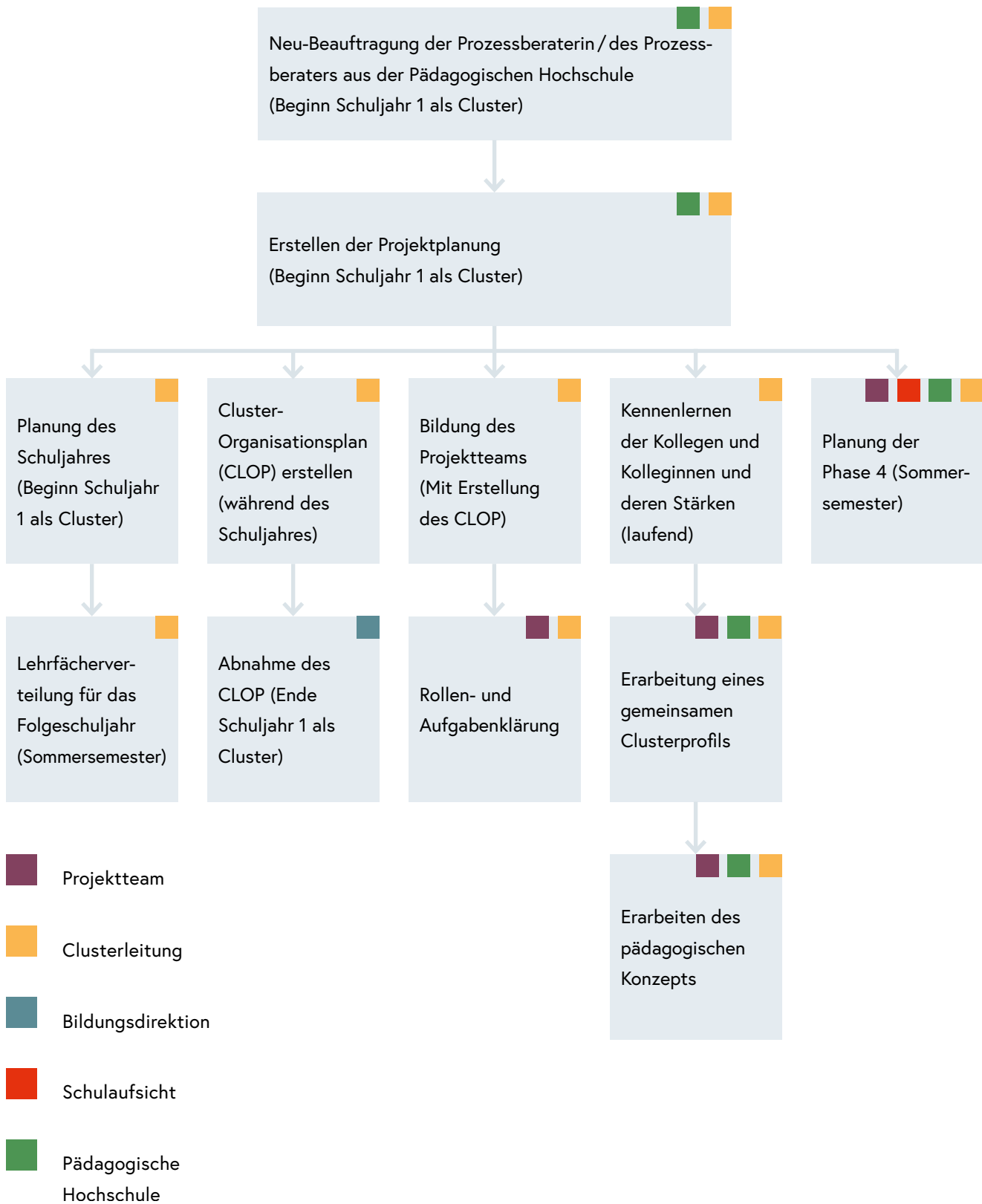
- Erarbeitung einer Corporate Identity des Clusters,
- Aufsetzung und Vertiefung des Cluster-Entwicklungsprozesses mit abgestimmten Schwerpunktsetzungen, Zielen und Umsetzungsmaßnahmen.

Diese Initiativen ziehen sich jedenfalls über die Phase 3 hinaus in die Phase 4.  
Die Phase 3 endet nach dem ersten gemeinsamen Schuljahr als Cluster.

<b>Phase 3 – Vernetzen Aufgaben und Verantwortungen</b>	<b>BD*</b>	<b>SchA*</b>	<b>PH*</b>	<b>CL*</b>
Operative Steuerung geht von der Bildungsdirektion auf die Clusterleitung über			X	X
Auftragsklärung und Neu-Beauftragung der Prozessberaterin / des Prozessberaters aus der Pädagogischen Hochschule durch die Clusterleitung			X	X
Gestaltung, Planung und Moderation von Informationsveranstaltungen und partizipativen Formaten zur Vernetzung der beteiligten Schulen			X	X
Verfolgen der lokalen Stimmung zur Clusterbildung		X		X
Beratung der Clusterleitung darin, proaktiv geeignete Kommunikationsmaßnahmen zu setzen			X	
Erstellung des Cluster-Organisationsplans				X
Abnahme des Cluster-Organisationsplans	X	X		
Planung der Verankerung – Phase 4			X	X

\* BD – Bildungsdirektion, SchA – Schulaufsicht, PH – Pädagogische Hochschule, CL – Clusterleitung

## Prozessvisualisierung Phase 3: Vernetzen





## 4.2 Erfolgsfaktoren Phase 3

### **Clusterleitung als Motor des Vernetzungsprozesses**

Wichtig für einen wirksamen Vernetzungsprozess ist die Funktion der Clusterleitung als Motor des Prozesses. Die Clusterleitung nimmt ihre Führungsaufgaben in der Vernetzungsphase aktiv wahr, tritt mit allen Standorten und Schulpartnern in einen intensiven Kontakt und Austausch, sorgt dafür, dass das Projektteam arbeitsfähig ist und gut zusammenarbeitet.

### **Externe Prozessberatung**

Alle Erfahrungen aus nationalen und internationalen Prozessen von der Bildung von Schulverbänden bis hin zu echten Schulfusionen zeigen, dass die Chance auf konstruktive, wirksame und gemeinschaftsfördernde Verläufe durch die professionelle Begleitung durch externe Prozessberater/innen wesentlich unterstützt wird.

Wichtig in diesem Zusammenhang ist, dass die Clusterleitung einen Wechsel der Prozessberaterin / des Prozessberaters aus der Pädagogischen Hochschule vornehmen kann, wenn sie dies für notwendig erachtet.

### **Einrichtung eines Projektteams**

Der Vernetzungsprozess kann nur gelingen, wenn er breit abgesichert und anerkannt ist. Dazu bedarf es der Einbindung von Kollegen / Kolleginnen an allen Standorten, die bereit sind, ihr Wissen und Engagement in den sich entwickelnden Schulcluster zu investieren. Der Auftrag an das Projektteam besteht darin, die Organisation und das Angebot des neuen Schulverbands zu entwickeln. Die Clusterleitung steht dem Projektteam als Projektleiter/in vor und wird von dem / der Prozessberater/in aus der Pädagogischen Hochschule begleitet und beraten.

Die Kooperation von Clusterleitung, Projektteam und den Lehrer/innen-Teams an den Standorten bildet ein Gesamtgefüge, das eine gemeinsame Basis für das Entstehen einer innerschulischen Kultur darstellt, und das u. a. hilft, etwaige Krisensituationen zu bewältigen.

### **Quick wins**

Die Clusterleitung sorgt dafür, dass die beteiligten Schulpartner erste pädagogische und organisatorische Vorteile der Clusterbildung unmittelbar spüren.

Quick wins können z. B. erste punktuelle Einsätze von Lehrern / Lehrerinnen mit spezifischen Stärken an anderen Standorten sein. Es geht hier darum, dass sich die Clusterleitung mit dem Projektteam auf die Suche nach den kleinen Vorteilen im Alltag macht, die durch den Cluster ermöglicht werden. Es geht hier nicht um das Aufsetzen großer Initiativen.

## **Partizipation**

Zentraler Gelingensfaktor in schulischen Veränderungsprozessen und damit auch in Clusterbildungsprozessen ist die Partizipation von Lehrpersonen. Sie sind aktiv in den Clusterbildungsprozess miteinzubeziehen und als Expertinnen und Experten für Schule ernst zu nehmen. Erfolgt eine Begegnung auf Augenhöhe sowie ein Angebot zur Teilhabe in wertschätzender Haltung, erhöht dies die Chance auf Akzeptanz und steigert die Effektivität. Über konkrete Entwicklungsaufgaben, die idealerweise auf Erfahrungen der Lehrpersonen bzw. vorhandene schulische Kulturen aufbauen, werden diese in die Kontexte der Clusterentwicklung aktiv eingebunden.

## **Ownership**

Als Ownership wird das Empfinden der Beteiligten an einem Veränderungsprozess verstanden, aktiv am Geschehen teilzuhaben, Teil des Prozesses zu sein bzw. den Prozess als den eigenen wahrzunehmen. Diese Form der Sinnstiftung erhöht die Erfolgchancen und die Nachhaltigkeit von Veränderungsprozessen, wie sie Clusterbildungsprozesse darstellen.

Ownership wird in Clusterbildungsprozessen u.a. durch die Beachtung des Prinzips gerahmter Selbstbestimmung erzeugt. Dies bedeutet, dass alle Agenten des Clusterprozesses (Clusterleitung, Lehrpersonen, ggf. Schulerhalter, Eltern, Schüler) im Rahmen der Vorgaben durch die Projektleitung aus der Schulaufsicht Entscheidungskompetenzen für klar definierte Aufgaben und Themen übernehmen können. Lehrpersonen (und anderen) wird dadurch – wo möglich und passend – Entscheidungsverantwortung als Prozess(mit)gestalten / Prozess(mit)gestalterinnen zugeschrieben.

## **Empowerment**

Empowerment wird als Prozess der Selbstermächtigung verstanden. Darunter versteht man alle Maßnahmen die getroffen und Strategien die verfolgt werden, damit alle Verantwortlichen im Clusterprozess ihre Aufgaben langfristig qualitativ ausführen können. Hierfür braucht es professionelle Unterstützung, die u.a. durch ausgebildete Prozessberater/innen aus den Pädagogischen Hochschulen sowie Cluster erfahrene Expertinnen und Experten angeboten wird.

## **Transparente Kommunikation**

Im Hinblick auf das Eingebundensein aller Beteiligten in den Clusterprozess ist eine zielgerichtete, zeitnahe und transparente Kommunikation von hoher Bedeutung. Konkret werden alle Beteiligten regelmäßig und über klar definierte Kommunikationswege in einem jeweils den Erfordernissen angepassten Ausmaß über aktuelle Entwicklungen und Entscheidungen informiert.

Dies kann sowohl im persönlichen Austausch als auch über digitale Tools, wie z.B. Clusternewsletter oder Rundmails, erfolgen.

## **Aktive Arbeit mit Organisationskulturen**

Eng verbunden mit den vorangegangenen Handlungsfeldern der Kommunikation und Partizipation ist das Thema der Arbeit an einer gemeinsamen Organisationskultur. Die diesbezügliche Ausgangssituation ist klar: Alle an einer Clusterbildung beteiligten Schulen haben ihre eigene Kultur, die unter Beibehaltung der individuellen Identität zu einer gemeinsamen Cluster-Kultur entwickelt werden muss. Diese umfasst u. a. Fragen der Lernvorstellungen, des Umgangs miteinander (Beziehungsgefüge), der Kommunikation nach innen (Lehrpersonen, Schüler/innen, ...) und außen (Eltern, Schulerhalter, ...) sowie der Gestaltung der Schul- und Lernarchitektur.

## **Wertschätzung und Anerkennungskultur**

Ein wertschätzender, zugewandter Zugang auf die Kolleginnen und Kollegen der jeweils anderen Schulen im Cluster trägt wesentlich zum Gelingen der Zusammenführung zu organisatorischen Verbänden sowie zur Entwicklung eines Wir-Gefühls bei. Formale Foren gegenseitigen Kennenlernens und Wertschätzens der bisherigen inhaltlichen Arbeit sowie informelle Veranstaltungen und gemeinsame Feiern dienen dazu, Vorurteile abzubauen und erste Kommunikationshürden zu nehmen.

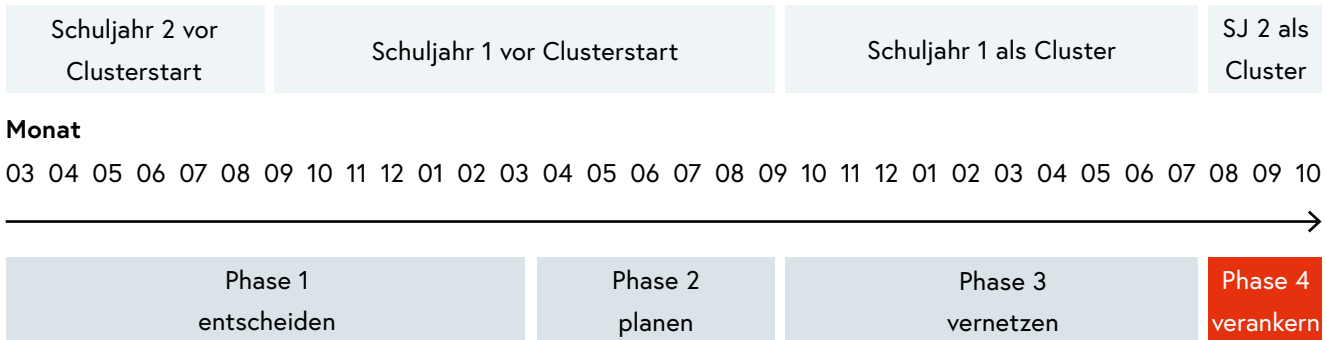
Gemeinsame Zukunftswerkstätten und / oder pädagogische Tage auszurichten, die eine partizipative Beteiligung der schulischen Akteure der Clusterschulen sicherstellen, unterstützt – vor allem unter Nutzung von Methoden aus der Glücksforschung – Haltungen gegenseitiger Anerkennung zu entwickeln und zu stabilisieren.

## **Unterstützende Werkzeuge in der Phase 3**

- Clusterleitungshandbuch: eigenes Dokument
- Cluster-Organisationsplan: eigenes Dokument
- Projektorganisation in der Phase 3: siehe Punkt 6.3.1
- Vorlage zur Maßnahmenplanung in der Phase 3: siehe Punkt 6.3.2

# 5 Phase 4 – Verankern

## 5.1 Prozess, Aufgaben und Verantwortungen in der Phase 4



### Start der Phase 4:

Die Phase der Verankerung startet im zweiten Schuljahr des Clusters und damit im ersten Schuljahr, in dem es einen vorliegenden Cluster-Organisationsplan gibt sowie eine gemeinsame Lehrfächerverteilung an den einzelnen Standorten umgesetzt wird.

### Am Ende der Phase 4 ...

... nehmen sich die beteiligten Standorte als Schulcluster wahr. Dies lässt sich an unterschiedlichen Merkmalen und Ergebnissen beurteilen, die im Einzelfall zu evaluieren und zu bewerten sind. Dazu zählen u. a.

- eine gemeinsame Organisationskultur,
- ein gemeinsames pädagogisches Konzept,
- erste bewertbare Ergebnisse aus Umsetzungen des Cluster-Entwicklungsplans.

Die Phase 4 endet damit, dass sich der Cluster routinemäßig im Regelbetrieb befindet und erste angestrebte Ergebnisse der Clusterbildung erreicht und verankert sind. Es gilt situationsangemessen zu entscheiden, wann die Phase 4 formal abgeschlossen wird und der Schulcluster in den Regelbetrieb überführt wird.

Phase 4 – Verankern	BD*	SchA*	PH*	CL*
<b>Aufgaben und Verantwortungen</b>				
Operative Leitungsverantwortung				X
Gestaltung, Planung und Moderation von Informationsveranstaltungen und partizipativen Formaten zur Vernetzung der beteiligten Schulen			X	X
Umsetzung des Cluster-Organisationsplans				X

\* BD – Bildungsdirektion, SchA – Schulaufsicht, PH – Pädagogische Hochschule, CL – Clusterleitung

## 5.2 Erfolgsfaktoren Phase 4

Die Erfolgsfaktoren der Phase 4 decken sich mit jenen der Phase 3. Die Verankerung eines funktionierenden Clusters kann nur gelingen, wenn die oben angeführten Erfolgsfaktoren berücksichtigt werden, und für die Schüler/innen, die Eltern sowie das regionale Umfeld ein Mehrwert im Vergleich zum vorherigen Status einzelner, kaum kooperierender Schulen erkennbar wird. Wesentlich sind dabei insbesondere die folgenden, längerfristig wirksamen Faktoren wie u. a.

- eine Clusterleitung, die sich weiterhin als Motor des Vernetzungsprozesses versteht, und diesen in Kooperation mit dem / der Prozessberater/in aus der Pädagogischen Hochschule sowie mit dem Projektteam steuert,
- ein/e externe/r Prozessberater/in aus der Pädagogischen Hochschule, der / die den Prozess zumindest noch ein Jahr lang begleitet,
- ein engagiertes, lösungsorientiertes Projektteam,
- laufende Information und Kommunikation mit allen Beteiligten,
- die Einbindung der Lehrkräfte als Experten/Expertinnen für Schulentwicklung,
- fortgesetzte aktive Arbeit an der Organisationskultur sowie
- Aushandlungs- und Vermittlungsprozesse, die auf gegenseitiger Anerkennung basieren.

# 6 Anhang

## 6.1 Werkzeuge Phase 1

- Muster-Clusterplan als Entscheidungsgrundlage: Eigenes Dokument
- Projektorganisation in der Phase 1
- Vorlage zur Maßnahmenplanung in der Phase 1
- Vorlage zur Kommunikationsplanung in der Phase 1

### 6.1.1 Projektorganisation in der Phase 1

Die Phase 1 wird von den folgenden drei Funktionsträgern/Funktionsträgerinnen gesteuert:

- Projektleitung aus der Schulaufsicht
- Prozessberater/in aus der Pädagogischen Hochschule
- Bildungsdirektion

Die **Projektleitung aus der Schulaufsicht** nimmt in der Phase 1 folgende Aufgaben wahr:

Er/Sie ...

- wirkt bei der Analyse der Schullandschaft in Hinblick auf mögliche Clusterbildungen mit,
- plant den Prozess in Phase 1,
- steuert alle Umsetzungsschritte,
- erstellt den Clusterplan,
- bindet ggfs. die betroffenen Schulleitungen und Gemeinden in den Prozess ein,
- verfolgt die lokale Stimmung zur Clusterbildung und setzt geeignete Kommunikationsmaßnahmen,
- nimmt erste Abstimmungen mit der zuständigen Pädagogischen Hochschule vor und führt gegebenenfalls ein Auftragsklärungsgespräch mit dem/der Prozessberater/in.

Der / die **Prozessberater/in aus der Pädagogischen Hochschule** nimmt in dieser Phase folgende Aufgaben wahr:

Er / Sie ...

- führt ein erstes Auftragsklärungsgespräch mit der Projektleitung aus der Schulaufsicht,
- berät die Projektleitung aus der Schulaufsicht darin, geeignete Kommunikationsmaßnahmen umzusetzen,
- plant die folgende Phase 2 gemeinsam mit der Projektleitung aus der Schulaufsicht.

Die **Bildungsdirektion** unterstützt den Prozessfortschritt und trifft letztendlich die Entscheidung für oder gegen eine Clusterbildung.

### 6.1.2 Vorlage zur Maßnahmenplanung in der Phase 1

Geben Sie hier die wesentlichen Maßnahmen an, die bis zur Entscheidung gesetzt werden müssen:

Maßnahme	Konkrete Beschreibung des Ergebnisses der Maßnahme – was liegt am Ende vor?	Umgesetzt bis	Verantwortlich

### 6.1.3 Vorlage zur Kommunikationsplanung in der Phase 1

Beschreiben Sie, welche Kommunikationsmaßnahmen im Vorfeld der Entscheidung zur Clusterbildung erforderlich sind.

Kommunikation mit	Am (Tag)	Durch wen	Per (Medium) <sup>1</sup>

<sup>1</sup> Telefonisch, persönlich etc.



## 6.2 Werkzeuge Phase 2

- Projektorganisation in der Phase 2
- Checkliste Kommunikationsplan in der Phase 2
- Vorlagen zur Kommunikationsplanung in der Phase 2
- Vorlage zur Maßnahmenplanung in der Phase 2 bis zur Clusterwerdung
- Checklisten für die partizipative Einbindung der beteiligten Schulen

### 6.2.1 Projektorganisation in der Phase 2

Die Phase 2 wird von den folgenden drei Funktionsträgern/Funktionsträgerinnen gesteuert:

- Projektleitung aus der Schulaufsicht
- Prozessberater/in aus der Pädagogischen Hochschule
- Bildungsdirektion

Die **Projektleitung aus der Schulaufsicht** nimmt in der Phase 2 folgende Aufgaben wahr:

Er/Sie ...

- plant den Prozess in Phase 2,
- steuert alle Umsetzungsschritte,
- bindet die betroffenen Schulleitungen und Gemeinden in den Prozess ein,
- verfolgt die lokale Stimmung zur Clusterbildung und setzt in Abstimmung mit dem/der Prozessberater/in aus der Pädagogischen Hochschule geeignete kommunikative und partizipative Maßnahmen,
- informiert im Pflichtschulbereich die Clusterbeauftragten des BMBWF regelmäßig über den Fortschritt,
- plant die folgende Phase 3 gemeinsam mit der künftigen Schulclusterleitung und dem/der Prozessberater/in aus der Pädagogischen Hochschule.

Der/die **Prozessberater/in aus der Pädagogischen Hochschule** nimmt in dieser Phase folgende Aufgaben wahr:

Er/Sie ...

- berät die Projektleitung aus der Schulaufsicht beim Aufsetzen des Projektes sowie bei der Gestaltung des Prozesses,
- plant und moderiert Informationsveranstaltungen in Abstimmung mit der Projektleitung aus der Schulaufsicht,
- plant die folgende Phase 3 gemeinsam mit der künftigen Clusterleitung und der Projektleitung aus der Schulaufsicht.

Die **Bildungsdirektion** unterstützt und überwacht den Prozessfortschritt.

## 6.2.2 Checkliste Kommunikationsplan in der Phase 2

Was	Wann	Wer
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schulleitungen informieren (Telefon)</li> <li>• Pflichtschul-Cluster: Schulerhalter informieren (Telefon)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tag der Entscheidung, spätestens Tag 1 danach</li> <li>• Zuerst Schulleitungen, dann Schulerhalter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektleitung aus der Schulaufsicht</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gespräch mit Schulleitungen vor Ort führen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innerhalb einer Woche nach Entscheidung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektleitung aus der Schulaufsicht</li> <li>• Evtl. bereits mit Prozessberater/in aus der Pädagogischen Hochschule</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brief an Schulpartner<sup>2</sup> versenden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5-10 Tage nach Entscheidung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektleitung aus der Schulaufsicht</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evtl. Presseaussendung vornehmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jedenfalls nach Information der Schulleitungen, Schulerhalter und Schulpartner</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Öffentlichkeitsarbeit der Bildungsdirektion in Abstimmung mit Projektleitung aus der Schulaufsicht</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schulleitungs-Jour fixe-Termine umsetzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 Meeting vor Infoveranstaltung</li> <li>• Danach ca. 1x/Monat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prozessberater/in aus der Pädagogischen Hochschule (immer)</li> <li>• Projektleitung aus der Schulaufsicht (bei Bedarf)</li> <li>• Schulleitungen (immer)</li> <li>• Schulerhalter, Personalvertretungen, andere (bei Bedarf)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infoveranstaltung(en) für Schulpartner vor Ort durchführen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 4-6 Wochen nach Entscheidung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planung &amp; Organisation: Prozessberater/in aus der Pädagogischen Hochschule, Projektleitung aus der Schulaufsicht, Schulleitungen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infoveranstaltungen für die Lehrer/innen an den Schulstandorten durchführen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1x im Sommersemester</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation: Projektleitung aus der Schulaufsicht</li> <li>• Moderation und Gestaltung: Prozessberater/in aus der Pädagogischen Hochschule</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abschlussveranstaltungen an den Schulstandorten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1x zum Schulschluss</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation: Schulleitung + Lehrer/innenteam</li> <li>• Beratung und Moderation: Prozessberater/in aus der Pädagogischen Hochschule</li> </ul>

2 Brief an Schulpartner enthält u. a. folgende Informationen: Offizielle Mitteilung der Entscheidung zur Clusterbildung, Begründung, Vorgehen bis Clusterbildung, Termin Informationsveranstaltung, Kontakt bei Rückfragen (Projektleitung aus der Schulaufsicht)

**6.2.3 Vorlagen zur Kommunikationsplanung in der Phase 2**

**6.2.3.1 Vorlage zur Kommunikationsplanung unmittelbar nach der Entscheidung zur Clusterbildung**

Beschreiben Sie, welche Kommunikationsmaßnahmen sofort nach der Entscheidung zur Clusterbildung erforderlich sind.

Kommunikation mit	Am (Tag)	Durch wen	Per (Medium) <sup>3</sup>

<sup>3</sup> Telefonisch, persönlich etc.

### 6.2.3.2 Vorlage zur Kommunikationsplanung während der Phase 2

Beschreiben Sie weitere, bereits geplante Kommunikationsmaßnahmen, die bis zur Clusterbildung erforderlich sind.

Ergänzen Sie diese Tabelle im Umsetzungsprozess!

Kommunikation mit	Ziel der Kommunikation	Zeit	Verantwortlich	Format



## 6.2.5 Checklisten für die partizipative Einbindung der beteiligten Schulen in der Phase 2

### 6.2.5.1 Jour fixe-Termine für Schulleitungen

#### Ziele der Jour fixe-Termine

1. Die bestehenden Schulleitungen fühlen sich wahrgenommen und in ihrer Funktion gewürdigt.
2. Die bestehenden Schulleitungen und über diese auch die Lehrer/innen verfügen über die Möglichkeit, Fragen zu stellen.
3. Ängste und Widerstände der Schulleitungen sind, falls vorhanden, so weit wie möglich abgebaut bzw. werden aktiv behandelt und vom Untergrund an die Oberfläche geholt.
4. Die Perspektive der Schulleitungen ist auf den Abschluss des sowie den Abschied vom Bestehenden hin ausgerichtet.

#### Umsetzung und Organisation der Jour fixe-Termine

1. Wann/wie oft?
  - Ca. 1x/Monat, insgesamt 2–3x
  - Das erste Treffen sollte vor der Informationsveranstaltung mit den Schulpartnern stattfinden [Formale Planung & Organisation, Stimmungen einholen]
2. Wo?
  - Rotierend an den einzelnen Schulstandorten
3. Wer?
  - Schulleitungen (immer)
  - Prozessberater/in aus der Pädagogischen Hochschule (immer)
  - Projektleitung aus der Schulaufsicht (bei Bedarf)
  - Schulerhalter (bei Bedarf)
  - Personalvertretungen (bei Bedarf)

#### 4. Was?

- Ängste und Widerstände kanalisieren und in Richtung Abschluss des und Abschied vom Bestehenden lenken
- Aktuelle Themen und Fragen sammeln
- Ausblick nehmen: Was ist uns ab Herbst wichtig? Nur Sammlung, keine Planung
- Rahmenbedingungen:
  - Es ist wichtig, dass die Schulleitungen über die Inhalte und Ergebnisse dieser Besprechungen berichten.
  - Zu berücksichtigen ist, dass es in dieser Phase unter den Beteiligten große Unruhe geben kann und dass nicht alle Beteiligten hinter der Clusterbildung stehen.

#### 5. Wie?

- Organisation durch Projektleitung aus der Schulaufsicht
- Moderation und Gestaltung der einzelnen Meetings durch Prozessberater/in aus der Pädagogischen Hochschule

### 6.2.5.2 Informationsveranstaltung mit Schulpartnern

#### Ziele der Informationsveranstaltung

1. Die Schulpartner fühlen sich im Prozess wahrgenommen.
2. Die Schulpartner sind informiert über
  - die Gründe für die Clusterbildung,
  - die damit verbundenen Ziele,
  - die Projektstruktur (Projektleitung aus der Schulaufsicht, Prozessberater/in aus der Pädagogischen Hochschule, ggfs. Bildungsdirektion),
  - den Prozess in Phase 1 mit kurzem Ausblick auf Phase 2,
  - die personellen Entwicklungen (Bestellung Clusterleitung, Funktion der Bereichsleitungen),
  - die weiteren partizipativen Formate in Phase 2.
3. Ängsten und negativen Meinungsbildungen, die durch Nicht-Wissen entstehen, wird vorgebeugt.

#### Umsetzung und Organisation der Informationsveranstaltung

1. Wann?
  - 4–6 Wochen nach der Entscheidung zur Clusterbildung
2. Wo?
  - Idealerweise an einem neutralen Ort, damit sich alle Schulen gleichberechtigt sehen

3. Wer?
  - Einladung und formale Organisation durch die Projektleitung aus der Schulaufsicht
  - Inhaltliche Gestaltung und Moderation durch Prozessberater/in aus der Pädagogischen Hochschule
  - Teilnehmer/innen:
    - Alle Schulleiter/innen
    - Alle Lehrer/innen
    - Elternvertretung
    - Schülervertretung
    - Personalvertretung
    - Im Pflichtschulbereich: Schulerhalter
4. Wie?
  - Teil 1: Information
  - Teil 2: Formate vorsehen, um Resonanz zu geben für ...
    - Fragen zum Prozess und zur Zukunft
    - Rückmeldungen, wie es den Betroffenen mit der Clusterbildung geht
  - Teil 3: Informeller Abschluss

### **6.2.5.3 Informationsveranstaltungen für die Lehrer/innen an den Schulstandorten**

#### **Ziele der Informationsveranstaltung für die Lehrer/innen**

1. Die Lehrer/innen fühlen sich wahrgenommen und in ihrer Funktion gewürdigt.
2. Die Lehrer/innen verfügen über die Möglichkeit, Fragen zu stellen.
3. Ängste und Widerstände der Lehrer/innen sind, falls vorhanden, so weit wie möglich abgebaut bzw. werden aktiv behandelt und vom Untergrund an die Oberfläche geholt.
4. Die Perspektive der Lehrer/innen ist auf den Abschluss des sowie den Abschied vom Bestehenden hin ausgerichtet.

#### **Organisation und Umsetzung der Informationsveranstaltung für die Lehrer/innen**

1. Wann / wie oft?
  - 1 x im Sommersemester
2. Wo?
  - Am jeweiligen Schulstandort
3. Wer?
  - Lehrer/innen (immer)
  - Schulleitungen (immer)
  - Prozessberater/in aus der Pädagogischen Hochschule (immer)



- Projektleitung aus der Schulaufsicht (bei Bedarf)
- Personalvertretungen (bei Bedarf)

#### 4. Was?

- Ängste und Widerstände kanalisieren und in Richtung Abschluss des und Abschied vom Bestehenden lenken
- Aktuelle Themen und Fragen sammeln
- Ausblick nehmen: Was ist uns ab Herbst wichtig? Nur Sammlung, keine Planung
- Rahmenbedingung: Zu berücksichtigen ist, dass es in dieser Phase unter den Beteiligten große Unruhe geben kann und dass nicht alle Beteiligten hinter der Clusterbildung stehen.

#### 5. Wie?

- Organisation durch Projektleitung aus der Schulaufsicht
- Moderation und Gestaltung der einzelnen Meetings durch Prozessberater/in aus der Pädagogischen Hochschule.

### 6.2.5.4 Abschieds-/ Abschlussveranstaltung je Schulstandort

#### Ziele der Abschieds-/ Abschlussveranstaltung

1. Das Bisherige ist gewürdigt und ist rituell abgeschlossen.
2. Die Beteiligten sind bereit für das Neue.
3. Die Veranstaltung macht den Beteiligten Freude.

#### Umsetzung und Organisation der Abschieds-/ Abschlussveranstaltung

1. Wann / wie oft?
  - 1x zum Schulschluss
2. Wo?
  - Am jeweiligen Schulstandort
3. Wer?
  - Schulleitungen (immer)
  - Lehrer/innen (immer)
  - Prozessberater/in aus der Pädagogischen Hochschule (immer)
  - Projektleitung aus der Schulaufsicht (bei Bedarf)
  - Personalvertretungen (bei Bedarf)
  - Schüler/innen
  - Elternvertretung
  - Im Pflichtschulbereich: Schulerhalter
4. Was?
  - Teil 1: Offizieller Teil
  - Teil 2: Gemeinsames Feiern

## 5. Wie?

- Organisation durch jeweilige Schulleitung mit dem Lehrer/innenteam
- Beratung zur Gestaltung des offiziellen Teils und Moderation dieses Teils durch Prozessberater/in aus der Pädagogischen Hochschule

## 6.3 Werkzeuge Phase 3

- Clusterleitungshandbuch: Eigenes Dokument
- Cluster-Organisationsplan: Eigenes Dokument
- Projektorganisation in der Phase 3
- Vorlage zur Maßnahmenplanung in der Phase 3

### 6.3.1 Projektorganisation in der Phase 3

Die Phase 3 wird von den folgenden vier Funktionsträgern /Funktionsträgerinnen gesteuert:

- Clusterleitung
- Projektleitung aus der Schulaufsicht
- Prozessberater/in aus der Pädagogischen Hochschule
- Projektteam

Die **Clusterleitung** ist für die Erreichung der oben (Punkt 4.1) genannten Ergebnisse verantwortlich.

Er/Sie ...

- plant den Prozess in der Phase 3,
- erstellt die erste gemeinsame Lehrfächerverteilung,
- skizziert mit dem Projektteam ein Konzept zum strategischen und operativen Qualitätsmanagement der Schule,
- startet einen Prozess zur Erarbeitung einer neuen Corporate Identity des Clusters,
- setzt den Cluster-Entwicklungsprozess auf und sorgt dafür, dass die Eckpunkte des Cluster-Entwicklungsplanes nach § 6 Qualitätsmanagement Abs. 3 im BD-EG<sup>4</sup> erarbeitet werden (siehe Clusterleitungshandbuch).
- verfolgt die lokale Stimmung zur Clusterbildung in den Standorten und setzt geeignete Kommunikationsmaßnahmen,
- informiert im Pflichtschulbereich die Clusterbeauftragten des BMBWF regelmäßig über den Fortschritt.
- plant die folgende Phase 4 gemeinsam mit dem / der Prozessberater/in aus der Pädagogischen Hochschule.

---

4 Bildungsdirektionen-Einrichtungsgesetz

Die **Projektleitung aus der Schulaufsicht** nimmt in dieser Phase folgende Aufgaben wahr:

Er/Sie ...

- begleitet den Prozess und berät die Clusterleitung in strategischen Fragen.

Der/die Prozessberater/in aus der Pädagogischen Hochschule nimmt in dieser Phase folgende Aufgaben wahr:

Er/Sie ...

- berät die Clusterleitung beim Aufsetzen des Projektes sowie bei der Gestaltung des Prozesses,
- gestaltet, plant und moderiert Informationsveranstaltungen und partizipative Formate in Abstimmung mit der Clusterleitung,
- plant die folgende Phase 4 gemeinsam mit der künftigen Schulclusterleitung und der Projektleitung aus der Schulaufsicht.

Zur Unterstützung der Umsetzung und zum Zwecke der partizipativen Einbindung der Standorte wird ein Projektteam gebildet. Diesem gehören jedenfalls die Bereichsleitungen sowie Mitglieder der Lehrer/innenteams aus allen Standorten an.

Das **Projektteam** hat ...

- Informationsveranstaltungen in Abstimmung mit der Clusterleitung zu gestalten, zu planen, und durchzuführen.
- die lokale Stimmung zur Clusterbildung zu verfolgen und die Clusterleitung darin zu beraten, geeignete Kommunikationsmaßnahmen proaktiv zu setzen.
- die folgende Phase 4 gemeinsam mit der künftigen Schulclusterleitung und dem/der Prozessberater/in aus der Pädagogischen Hochschule zu planen.
- stärkenorientiert an spezifischen Arbeitspaketen mitzuarbeiten, wie z. B. der Erarbeitung der Corporate Identity.

### 6.3.2 Vorlage zur Maßnahmenplanung in der Phase 3

Geben Sie hier die wesentlichen Maßnahmen an, die in der Phase 3 erbracht werden müssen. Dazu zählen auch die partizipativen Elemente der Einbindung der beteiligten Schulen:

<b>Maßnahme</b>	<b>Konkrete Beschreibung des Ergebnisses der Maßnahme – was liegt am Ende vor?</b>	<b>Umgesetzt bis</b>	<b>Verantwortlich</b>

## 6.4 Legende der Begrifflichkeiten

### **Administratives Unterstützungspersonal:**

Die Cluster erhalten administratives Unterstützungspersonal. Im Pflichtschul-Cluster erfolgt die Finanzierung dadurch, dass frei werdende Einrechnungen (Freistellungen) der bisherigen Schulleitungen in Verwaltungsressourcen umgewandelt werden (Mindestsockel bei Pflichtschul-Clustern, optional bei Bundesschul-Clustern).

### **Bereichsleitung:**

Mit Ausnahme der Stammschule (Sitz der Clusterleitung) wird an jedem Schulstandort eine Bereichsleitung eingerichtet. Ihr obliegen

- die Leitung des Standortes nach den Vorgaben der Clusterleitung und
- die Wahrnehmung der im Cluster-Organisationsplan (CLOP) übertragenen Aufgaben im Schulcluster.

Dazu gehören:

- Pädagogischer Support (Ansprechpartner/in) für alle Schulpartner am Standort im akuten Krisenmanagement,
- Mitarbeit im Qualitätsmanagement/in der Qualitätssicherung,
- Diensterteilung bei akuten Absenzen am Standort und die
- Einführung neuer Lehrpersonen in die verschiedenen Arbeitsbereiche.

### **Clusterleitung:**

Die Clusterleitung ist eine Leitungsfunktion, auf die grundsätzlich die Bestimmungen über die Schulleitung anzuwenden sind. Ihr obliegen

- Die Leitung des Schulclusters in
  - pädagogischer,
  - rechtlich-organisatorisch-administrativer,
  - personeller und
  - wirtschaftlicher Hinsicht sowie
- die Vertretung der im Schulcluster zusammengefassten Schulen nach außen.

### **Clusterplan:**

Beim Clusterplan handelt es sich um eine Sammlung aller relevanten Analysen und Informationen, die zusammengeführt im entsprechenden Dokument die Entscheidungsgrundlage für die Bildung von Schulclustern darstellt.

### **Cluster-Organisationsplan (CLOP):**

Die Clusterleitung legt im Cluster-Organisationsplan (CLOP) fest, wie die ihr von der Bildungsdirektion für die Besorgung von Verwaltungs- und Managementaufgaben im Schulcluster zugeteilten Personalressourcen einzusetzen sind. In diesem Zusammenhang sind im Höchstausmaß der durch die Minderung der Lehrverpflichtung zur Verfügung

gestellten Lehrpersonenwochenstunden auch Bereichsleitungen zu bestellen. Die im Cluster für die Clusterleitung, die Bereichsleitung oder die Umwandlung in administratives Unterstützungspersonal nicht eingesetzten Lehrpersonenwochenstunden werden für die Durchführung von pädagogischen und fachdidaktischen Projekten der Unterrichtsorganisation und Schulentwicklung verwendet.

### **Projektleitung aus der Schulaufsicht:**

Die Projektleitung aus der Schulaufsicht erstellt in der Phase 1 den Clusterplan und steuert den Clusterbildungsprozess in der Phase 2. Ihre konkreten Aufgaben in diesen Phasen sind unter den Punkten 6.1.1 und 6.2.1 aufgelistet. Im weiteren Prozess unterstützt und berät die Projektleitung aus der Schulaufsicht die Clusterleitung in strategischen Fragen.

### **Projektteam:**

Das Projektteam des Clusters besteht aus den Bereichsleitungen und Lehrpersonen aus allen Standorten. Es unterstützt die Clusterleitung bei der Umsetzung des Clusterbildungsprozesses ab Phase 3.

### **Prozessberater/in aus der Pädagogischen Hochschule:**

Der / die Prozessberater/in aus der Pädagogischen Hochschule begleitet den gesamten Clusterbildungsprozess. Ab der Phase 3 kann er / sie parallel dazu auch als Schulentwicklungsberater/in fungieren. Ihre / seine Aufgaben finden sich im Detail unter den Punkten 6.1.1, 6.2.1 und 6.3.1.



