



*Herzlich willkommen!*

# Profis

Professionell führen in der Schulleitung

Qualifizierungsprogramm für neue  
Schulleitungsmitglieder 2010-2012



**Auftakt & Baustein 1**  
5. und 6. November 2010 im LIS

Landesinstitut für Schule Bremen  
in Kooperation mit DAPF – Dortmunder Akademie für  
Pädagogische Führungskräfte



## Ihr Programm bis 13 Uhr

- |           |  |
|-----------|--|
| 9.15 Uhr  | Grußwort der Senatorin für Bildung und<br>Wissenschaft, Frau Jürgens-Pieper  |
| 9.45 Uhr  | „Wirksamkeit von Schulleitung“<br>Thematischer Impuls, Prof. Dr. H.-G. Rolff |
| 10.45 Uhr | <b>Pause</b>   |
| 11.15 Uhr | „Profis“ im Überblick & Ihre Akzente   |
| 12.00 Uhr | <b>Mittagspause</b>  |
| 13.00 Uhr | Start zum Baustein 1 – Schulqualität in Bremen                               |



## Die Prinzipien von „Profis“

wissenschaftsbasiert

praxisorientiert

reflektiert

kollegial

vernetzt

Professionalisierung von Schulleitung als Beruf

Lebenschancen für Schülerinnen und Schüler



Profis

=

9 Seminar-Bausteine

+

9 Transfer-Werkstätten

+

Coaching / Supervision

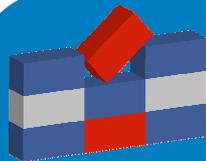
## Profis - Programm & Termine

Nov. 2010	Auftakt & Baustein 1: Schulqualität in Bremen	Transfer-Werkstatt 1
Januar 2011	Baustein 2: Pädagogische Führung	Transfer-Werkstatt 2
März 2011	Baustein 3: Kommunik. & Konfliktm.	Transfer-Werkstatt 3
Mai 2011	Baustein 4: Schulentwicklung in HB	Transfer-Werkstatt 4
Sept. 2011	Baustein 5: Unterrichtsentwicklung	Transfer-Werkstatt 5
Nov. 2011	Baustein 6: Personalentwicklung	Transfer-Werkstatt 6
Februar 2012	Baustein 7: Organisationsentw. & QM	Transfer-Werkstatt 7
Mai 2012	Baustein 8: Gesundheitsmanagement	Transfer-Werkstatt 8
Juni 2012	Baustein 9: Schulmanagement	Transfer-Werkstatt 9
Juli 2012	Abschluss: Perspektiven & Zertifikate	SOFA* 

Coaching / Supervision/Praxis-Beratung



## Baustein 1: Schulqualität

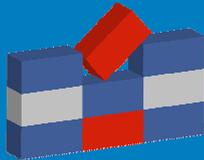


- Bildungspolitische Schwerpunkte
- Anforderungen an Schulleitung in Bremen
- Veränderungsprozesse in Schule „persönlich genommen“
- Schulleitungen aus „vorbildlichen Schulen“
- Vorgaben & Instrumente für die Gestaltung von Veränderungsprozessen in Schule
- Schulleitung & Schulaufsicht





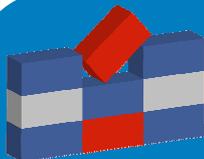
## Baustein 2: Pädagogische Führung



- Führung, Leitung, Steuerung, Management
- Selbstverständnisse in Führungsrollen
- Werte im Führungshandeln
- Führungsinstrumente
- ...



## Baustein 3: Kommunikation & Konfliktmanagement

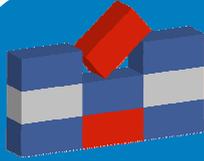


- Basics der Kommunikationspsychologie für Führungskräfte
- typische Kommunikationssituationen souverän meistern
- Schwierige Situationen kommunikativ gestalten
- Konflikte erkennen und annehmen
- Mit Konflikten produktiv umgehen





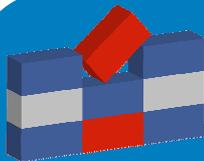
## Baustein 4: Schulentwicklung in Bremen



- Zwischenbilanz 1: zu ProfiS
- Zwischenbilanz 2: Ihre Perspektive auf die Veränderungsprozesse in Schule
- Bildungspolitische Perspektiven der Bremer Schulentwicklung
- Dialog mit der SfBW



## Baustein 5: Unterrichtsentwicklung

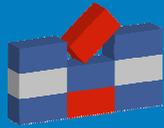


- UE als Schulleitungsaufgabe
- Steuerung von SE-Prozessen
- Beiträge der Schulleitung zur Qualitätssteigerung von Unterricht
- Die Rolle von Bildungsstandards und Bildungsplänen
- Datengestützte Unterrichtsentwicklung





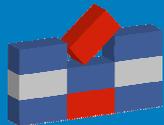
## Baustein 6: Personalentwicklung



- PE als Schulleitungsaufgabe
- PE-Gespräche als Kernelement
- Berufseingangsphase: Integration und Einarbeitung neuer Lehrkräfte
- Führungsnachwuchs systematisch fördern



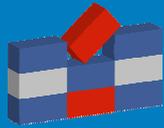
## Baustein 7: Organisationsentwicklung & Qualitätsmanagement



- Qualitätsbegriffe
- Systematik von QM
- Interne & externe Evaluation
- Feedback-Verfahren
- Identitäten der Organisation Schule
- Lernende Organisation
- ...



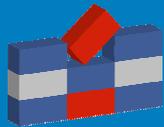
## Baustein 8: Gesundheitsmanagement



- Gesundheit am Arbeitsplatz Schule
- Gesundheit & Führung
- Die eigene Gesundheit stärken
- Gesundheit & Schulentwicklung



## Baustein 9: Schulmanagement

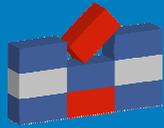


- Themendifferenzierte Workshops
- Rechtsfragen der Schulleitungspraxis
  - Haushalt & Finanzen
  - Personalmanagement
  - Projektarbeit
  - ...

Themenabfrage: Ihre Prioritäten als SL



## Abschluss: Zertifikate, An- und Absprachen



- Übergabe der Zertifikate
- Resümee & Würdigung
- Absprachen zur Weiterarbeit als professionelle Lerngemeinschaften



## Die Transfer-Werkstätten

- ... professionelle Lerngemeinschaften
- ... kollegiale Beratung auf Augenhöhe
- ... kritischer Freunde schärfen den Blick
- ... strukturierter Erfahrungsaustausch
- ... gemeinsame Strategieentwicklung



**Nägel  
mit  
Köpfen!**

- ... Sie bestimmen die Themen
- ... das LIS sorgt für die Moderation
- ... nach 2 Jahren machen Sie einfach weiter





## Das SOFA-Prinzip



Sprich **O**ffen, Sag **A**lles  
Selbst**O**rganisation als **F**ührungskraft **A**usprobieren  
Situationen als **F**ührungskraft **A**ushalten  
Sprich **O**ffene **F**ragen **A**n  
Sinn**k**rise, **O**hnmacht, **F**rustration, **A**pathie?  
**S**inn, **O**rientierung, **F**antasie, **A**nregung!  
**S**tärke, **O**rganisation, **F**ührung, **A**ufbruch  
Strategien **O**hne **F**ragezeichen **A**ussprechen  
Sei **O**ffen **F**ür **A**ndere(s)!  
Seltsam: **O**ft **F**ühle ich mich **A**ngegriffen  
Sinn**k**risen **O**hne **F**rust **A**bbauen  
Sich **O**pfern **F**ällt **A**us!  
Sehr **O**ft **F**alscher **A**larm?  
Schule **O**hne **F**ührung – **A**usgeschlossen  
Schwierigkeiten **O**hne **F**urcht **A**ngehen  
Sehr **O**ft **F**unktioniert **A**lles



## Mit dem „PP“ zum Zertifikat!



tu technische universität dortmund



Zentrum für Weiterbildung



## Teilnahme- und Zertifizierungsregeln

### Zertifikat der TU Dortmund:

An 15 von 18 Bausteintagen  
7 von 9 Transfer-Werkstätten  
aktiv teilgenommen

Persönliches Projekt erfolgreich durchgeführt,  
reflektiert und dokumentiert

Prüfkriterien der TU Dortmund:

[www.lis.bremen.de/info/profis](http://www.lis.bremen.de/info/profis)



## Teilnahme- und Zertifizierungsregeln

### Zertifikat des LIS:

An 15 von 18 Bausteintagen und  
7 von 9 Transfer-Werkstätten  
aktiv teilgenommen

#### **Transparenz ist uns wichtig:**

Das LIS teilt der SfbW mit,  
wenn ein/e verbindliche Teilnehmerin  
an 3 Bausteintagen bzw. 2 Transfer-Werkstätten  
nicht dabei war und damit die Zertifizierung in  
Gefahr zu geraten droht.



## „Professionswissen Schulleitung“

renommierte Autoren/innen

1408 Seiten

27 Fachbeiträge

LIS-Studienausgabe

zum Sonderpreis



## „ProfiS“ wird evaluiert...

begleitend „formativ“

per Feedback in den „TW“

insgesamt

transparent & mit Wirkung





## Ihre Akzente zu ProfiS

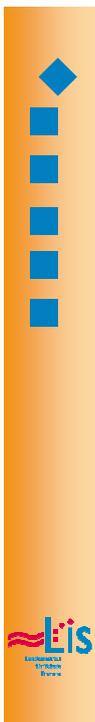
Welche Fragestellungen, Themen, Aspekte möchten Sie in ProfiS vertieft behandeln?

Was darf - inhaltlich - auf gar keinen Fall fehlen?

Worauf legen Sie weniger Wert?

*Bitte überlegen Sie zunächst allein und tauschen Sie dann mit Ihrem/r Nachbarn/in aus!*

*Bitte notieren Sie die 3 wichtigsten Aspekte auf Karten*



## Ihr Programm bis 17 Uhr

- |           |   |
|-----------|---|
| 13.00 Uhr | Schulpolitische Schwerpunkte<br>- Vortrag & Diskussion, C. v. Ilseemann, SfBW           |
| 14.30 Uhr | Pause   |
| 15.10 Uhr | Veränderungsprozesse in Schule –<br>Bildhafter Versuch einer<br>persönlichen Annäherung |
| 16.50 Uhr | Zwischenfazit, Vorschau, Abschluss  |
| 17.00 Uhr | Ende (für heute)  |

## Veränderungsprozesse in Schule: Die „Bilderstrategie“

**I Wo stehen wir?**

**II Wo wollen wir hin?**

**III Wie gehen wir mit Widerständen um?**

**IV Haben wir genügend Geduld für die Entwicklung?**

**V Ist alles umsichtig geplant?**

**VI Wie bewältigen wir die Komplexität sinnvoll?**

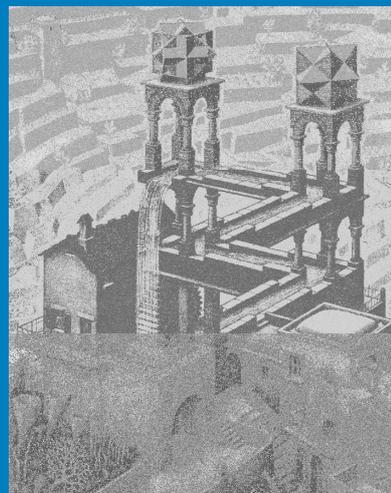
**VII Werden uns die Mitarbeiter/innen verstehen?**

**VIII Bekommen wir die Mitarbeiter/innen bewegt?**

Quelle: Löhner: Erfolgreich führen durch die Bilderstrategie, Köln 2004 / Idee: S.Kurz, SfbW



## I Wo stehen wir?



M.C. Escher, Wasserfall 1961

Ein kleiner Irrtum  
am Anfang  
wird am Ende  
ein großer.

Giordano Bruno





## II Wo wollen wir hin?



A. Slominski  
Ohne Titel  
1994

Wir alle sollten uns um die Zukunft kümmern,  
denn wir werden den Rest unseres Lebens darin verbringen.  
Charles F. Kettering



## III Wie gehen wir mit Widerständen um?



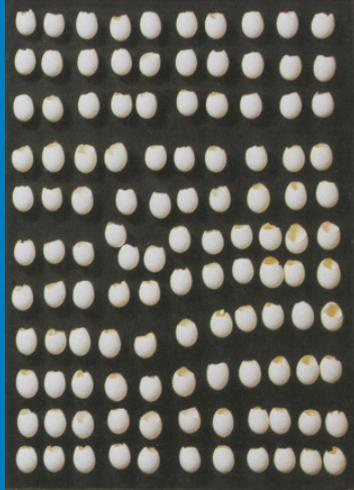
Wer widerspricht,  
ist nicht gefährlich.  
Gefährlich ist,  
wer zu feige ist  
zu widersprechen.

Napoleon Bonaparte

R. Horn, Circle for Broken Landscape, 1997



## IV Haben wir genügend Geduld für die Entwicklung?



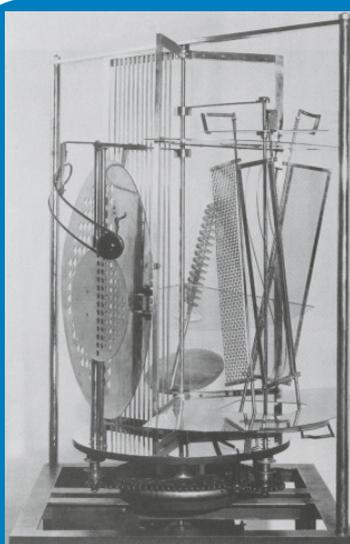
M. Broodhaers,  
Toile noire avec oefs blanc, 1965/66

Im Grunde ist ein  
Diamant auch nur  
ein Stück Kohle,  
das die nötige  
Ausdauer hatte.

Unbekannte Quelle



## V Ist alles umsichtig geplant?



Ein feiner Plan!  
Fein zugespitzt!  
Nur schade,  
zu fein geschärfet,  
dass die Spitze brach.

Friedrich Schiller

L. Moholy-Nagy,  
Licht-Raum-Modulator, 1930



## VI Wie bewältigen wir die Komplexität sinnvoll?

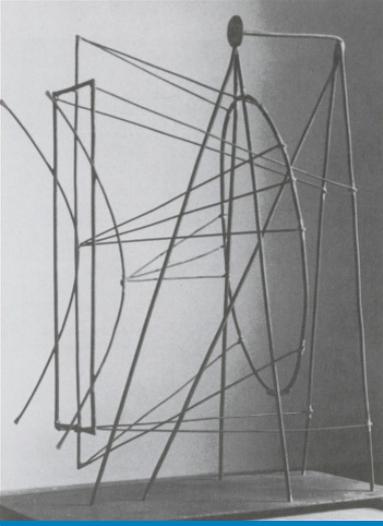


W. Kandinsky  
Farbkreise  
1926

Alles sollte so einfach wie möglich gemacht werden, aber nicht einfacher.



## VII Werden uns die Mitarbeiter/innen verstehen?

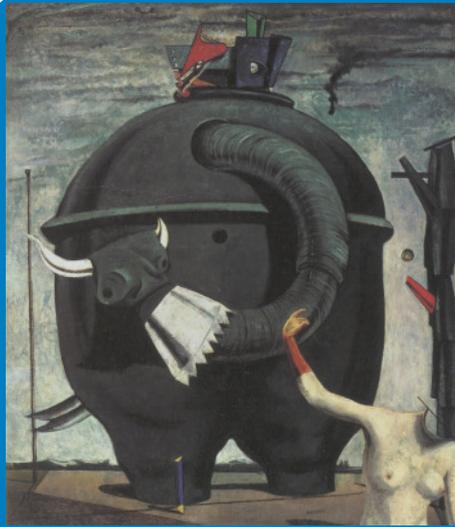


Das Volk versteht das meiste falsch; aber es fühlt das meiste richtig.

K. Tucholsky

Picasso  
Drahtkonstruktion  
1930

## VIII Bekommen wir die Mitarbeiter/innen bewegt?



Kannst du es besser?

M. Ernst  
Der Elefant von Celebes  
1921

### Ihr Auftrag bis 16.45 Uhr (1)

- Bitte finden Sie sich in **8 Gruppen** zusammen.
- Finden Sie dazu die Personen mit den anderen **Teilen des gleichen Bildes**.
- Suchen Sie sich mit der **passenden Pinnwand einen Ort**, an dem Sie arbeiten können.
- Lassen Sie sich durch die Zitate und Bilder zu Ihrer Leitfrage zum **Assoziieren** anregen:  
**Welche Erfahrungen, Erlebnisse, Einschätzungen, Emotionen usw. verbinden Sie mit dem Bild und dem Zitat im Hinblick auf Veränderungsprozesse in Schule?**
- Bitte gestalten Sie in den Gruppen Ihre Pinnwand so, dass diese Ihre Überlegungen abbildet.



### Ihr Auftrag bis 16.45 Uhr (2)

- Bringen Sie bitte Ihre **gestaltete Pinnwand** um 16.15 Uhr mit ins Forum.
- Im Forum können Sie dann die Ergebnisse aller Gruppen **würdigen**: Tun Sie dies bitte insbesondere durch Ergänzungen, Fragen, Kommentare usw. auf **Karten**, die Sie an die Wände heften.
- Jeweils **eine Person** pro Gruppe bleibt an der eigenen Pinnwand und steht für Erläuterungen bereit.
- Um **16.45 Uhr** nehmen Sie bitte wieder an Ihren Tischen Platz.



### Zum Tagesabschluss...

#### Blitzlichter zur Ausstellung:

- Welche Schwerpunkte wurden Ihnen deutlich?
- Was sind die gemeinsamen Kernthemen?

Was ist Ihr persönliches Fazit für heute?

Ausblick auf das Programm von morgen



## Profis - Unser Samstag bis 15 Uhr

9.00 Uhr	Begrüßung & Tagesreste
9.15 Uhr	„Treibhäuser der Zukunft“
10.30 Uhr	Pause
11.00 Uhr	Vorgaben und Rahmenbedingungen für die Gestaltung von Veränderungsprozessen in der Schule
11.30 Uhr	3 Gesprächskreise: QE, PE, UE (Listen!)
12.30 Uhr	Mittagspause
13.15 Uhr	„Schulleitung trifft Schulaufsicht“
14.30 Uhr	Bilderbogen, Termine, Lerntagebücher, Evaluation
15.00 Uhr	Wochenende



## Treibhäuser der Zukunft

### 3 Sequenzen aus Interviews mit Schulleitern/innen

#### Persönliche Bewertung:

- Wie wirken die Interviewten auf mich?
- Was halte ich vom Rollenbild, das „überkommt“?
- Welche Bilder von Schülerinnen und Schülern kommen zum Ausdruck? Wie stehe ich dazu?
- Wie schätze ich die Chancen der Realisierung der vorgestellten Konzepte in meiner Schule ein?
- Welche Unterstützung wäre ggf. erforderlich?

Bitte überlegen Sie zunächst für sich und tauschen sich dann am Tisch aus!



# Vorgaben und Rahmenbedingungen für die Gestaltung von Veränderungsprozessen in der Schule

Dr. Jens Reißmann  
(SfBW)



## Zum Gespräch: Schulleitung meets Schulaufsicht I

Gruppe 1	Schul-Organisations- /Qualitätsentwicklung	Raum FOR 4
Gruppe 2	Unterrichtsentwicklung	Raum FOR 3
Gruppe 3	Personalentwicklung	Raum 4.06

**Mittagspause von 12.45 bis 13.30 Uhr**





**Zum Gespräch:  
Schulleitung meets Schulaufsicht I**

**Welches sind mit Blick auf Ihre Schule Ihre vorrangigen Ziele?**

**Auf welche Erfahrungen, Vorgaben nehmen Sie dabei Bezug?**

**Wo sehen Sie für die Zielerreichung die Aufgaben der SL?**

**Wo sehen Sie dabei die Aufgaben der Schulaufsicht?**



**ErgebnisBlitzlicht**

**Welches sind mit Blick auf Ihre Schule Ihre vorrangigen Ziele?**

**Auf welche Erfahrungen, Vorgaben nehmen Sie dabei Bezug?**

**Wo sehen Sie für die Zielerreichung die Aufgaben der SL?**

**Wo sehen Sie dabei die Aufgaben der Schulaufsicht?**



## Zum Gespräch: Schulleitung meets Schulaufsicht II

6 x Austausch:

Neu im Amt: Was ist Ihnen bisher „aufgefallen“?

Wo klappt Ihre Zusammenarbeit gut?

Wo sehen Sie praktische Probleme in der  
Zusammenarbeit?

Was können Sie praktisch tun, um die  
Zusammenarbeit zu optimieren?

Wenn Ihnen das noch nicht reicht...

Wie können Schulaufsicht und Schulleitungen  
Veränderungsprozesse gemeinsam gestalten,  
steuern, „controllen“?



## Abschlussplenum

Sie erfahren nun nur noch

- was mit den Ergebnissen aus den Gesprächskreisen passiert.
- wann die TW starten.
- was wir von Ihnen noch wissen wollen.





## Starttermine der Transfer-Werkstätten

**TW 1 – GS & FÖZ:  
Do., 25.11.2010, 15-18 Uhr**

**TW 2 – BS:  
Fr., 03.12.2010, 14-17 Uhr**

**TW 3 – OSchu & Gy:  
Mi., 01.12.2010, 15-18 Uhr**



## ProfiS-Infos:

[www.lis.bremen.de/info/profis](http://www.lis.bremen.de/info/profis)

**Wir freuen uns auf ein  
Wiedersehen im LIS  
am 13. + 14. Januar 2011!**