



## Werkstatt „Schule leiten“

Prozesse gestalten –  
Ergebnisse verantworten

Ein Angebot für Schulleitungen und  
Schulaufsicht in Berlin

## 6 Qualitätsbereiche des Deutschen Schulpreises

Mit den sechs Qualitätsbereichen folgt die Akademie einem umfassenden Verständnis guter Schule. Sie integrieren die Erkenntnisse der Bildungsforschung und bieten einen „roten Faden“ für pädagogische Schulentwicklungsprozesse.

**Leistung**

**Verantwortung**

**Vielfalt**

**Unterricht**

**Schulleben**

**Schule als lernende Organisation**

### Gute Schule

Schulleitungen und Schulaufsicht tauschen sich darüber aus und erfahren von Preisträgerschulen und anderen Experten, wie sie in ihrer eigenen Schule **pädagogische Prozesse** stabilisieren, initiieren und weiterentwickeln können.

### Gute Leitung

Die Werkstattreihe stärkt den **Mut**, die **Phantasie** und die praktischen Handlungskompetenzen der Beteiligten; und sie verbessert die praktische **Leitungskompetenz**, indem auf anerkannte und an den Schulpreisschulen erprobte Instrumente der Entwicklung zurückgegriffen wird.

### Gute Praxis

Die Werkstattreihe verbindet diese beiden Aspekte von „Guter Schule“ und „Guter Leitung“ mit ihrem Anspruch an **praktisches Handeln in den Schulen vor Ort**. Die Teilnehmer der Werkstattreihe sind handelnde Akteure. Sie entwickeln gemeinsam mit den Kollegien ein **lernwirksames Reformvorhaben** und werden dabei professionell begleitet.

In der Werkstatt „Schule leiten“ geht es um die pädagogische Gestaltung von „Guter Schule“ ebenso wie um die Unterstützung von „Guter Leitung“.

- Im Mittelpunkt der Werkstatt stehen **konkrete Reformvorhaben in den jeweiligen Schulen**, die sich auf den **Unterricht und das Lernen** der Schülerinnen und Schüler beziehen. Dies geschieht im Rahmen eines umfassenden Verständnisses von Bildung. Der Bildungserfolg der Schülerinnen und Schüler und ein positives Schulklima sind wesentliche Elemente dieses Verständnisses.
- Die Werkstatt „Schule leiten“ der Deutschen Schulakademie korrespondiert mit dem **Qualitätsverständnis**, das dem Berliner Bildungswesen zugrunde liegt. Die eigenverantwortliche Schule übernimmt Verantwortung für den Lernerfolg ihrer Schülerinnen und Schüler.

- Die vertrauensvolle und erfolgreiche Zusammenarbeit von Schule und Schulaufsicht unterstützt die Schulqualität. Das Berliner Konzept der Werkstatt „Schule leiten“ richtet sich deshalb mit ihrem Angebot auch an die Schulaufsicht.
- Die Aspekte „gute Leitung“ und „gute Schule“ werden hier um den Aspekt „gute Schulaufsicht“ ergänzt. Ein wesentlicher Fokus liegt auf dem „Schulvertrag“ und dessen Reflexion. Damit folgen die Deutsche Schulakademie und das Land Berlin dem sich wandelnden Verständnis der Rolle von Schulaufsicht.
- Dieser neue Ansatz der Werkstatt ist bisher einmalig in Deutschland.

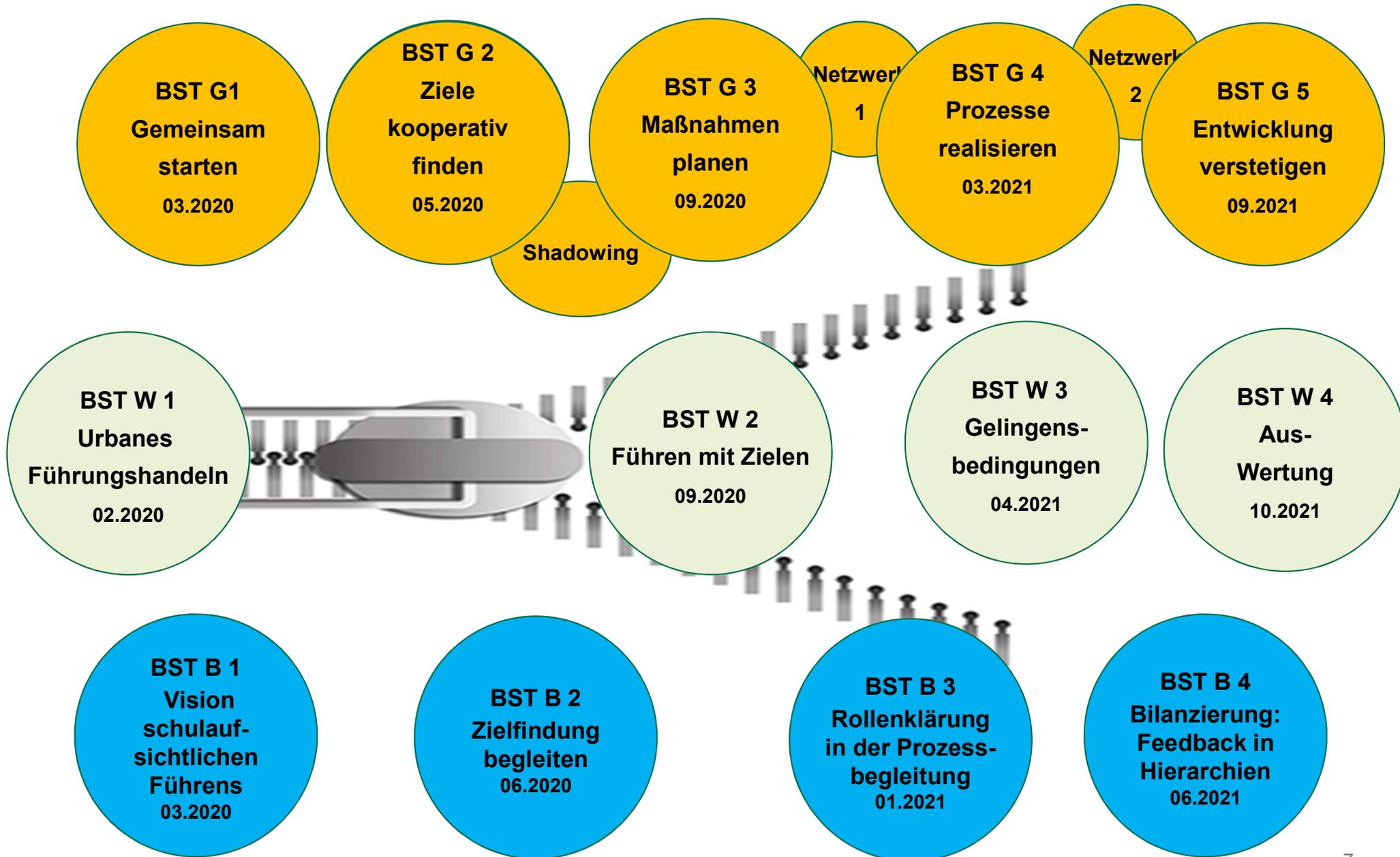
An der **Werkstatt „Schule leiten“ für SL (gelb)** :

Aus jedem Fortbündungsverbund je 4 Schulen. Pro Schule können zwei Schulleitungsmitglieder teilnehmen. Voraussetzung ist die Teilnahme der zuständigen Schula an der Werkstatt. Basis für die Teilnahme ist ein fundiertes Bewerbungsschreiben, welches den aktuellen Entwicklungsstand der Schule, die Beteiligung des Kollegiums und die schulischen und persönlichen Entwicklungsvorhaben der Teilnehmenden beschreiben soll.

An der **Werkstatt „Schule leiten“ für SchA (blau)** :

je zwei Schulräte und Schulrätinnen aus den 4 Fortbündungsverbänden.

Die **Auswahl der Schulen** soll in ihrer Heterogenität die Berliner Schullandschaft in Bezug auf die Schulformen sowie den unterschiedlichen Stand im Kontext Schul- und Unterrichtsentwicklung widerspiegeln.

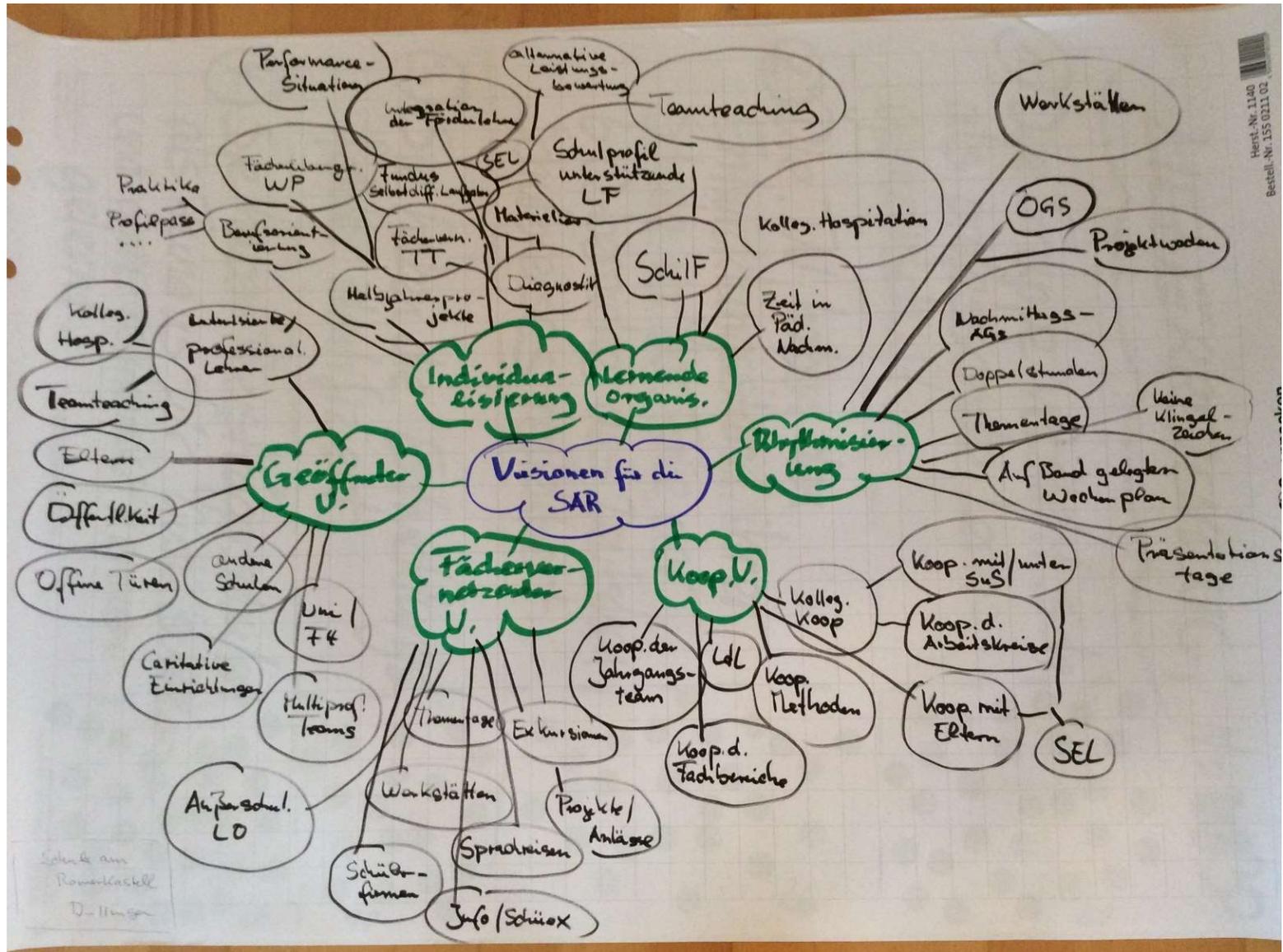




Im Baustein G 1 berichten die TN den Entwicklungsstand ihrer Schule an Hand der Qualitätsbereiche des Deutschen Schulpreises.

- Dabei wird die eigene Rolle als Schulleitung und das Führungsverhalten reflektiert.
- Zentral ist die Entwicklung einer Vision für die jeweilige Schule.
- Schulleitungen von Preisträgerschulen zeigen Beispiele „guter Schule“ und „guter Führung“ auf und berichten über Krisen und Gelingensbedingungen ihrer Schulentwicklung.

**BST G1**  
**Gemeinsam**  
**starten**  
 26./27.03.20





Zentrale Aufgabe des Bausteins G 2 ist die Erörterung von Formen partizipativer Zielfindung eines konkreten und auf Unterricht und Lernen bezogenen Reformvorhabens in der eigenen Schule.

- Die TN verstehen dabei Schule als **lernendes und soziales System** und erarbeiten ein Bild der sozialen Architektur ihrer eigenen Schule.
- Sie reflektieren in diesem Zusammenhang die Angemessenheit verschiedener Formen von Leadership.



**BST G 2**  
**Ziele**  
**finden**  
**05.20**



**BST G 2**  
**Ziele**  
**finden**  
**05.20**





Im dritten Baustein G 3 steht die **Planung der Realisierung der pädagogischen Ziele** im Mittelpunkt.

- Die Teilnehmenden erstellen dazu einen Maßnahmen- und Meilensteinplan zum Erreichen der Ziele ihrer Entwicklungsvorhaben.
- Dabei geht es auch um Formen und Möglichkeiten schulischen Projektmanagements.
- Hinzu kommen Aspekte der Kommunikation in der eigenen Schule. Diese werden exemplarisch erörtert und erprobt.



**BST G 3  
Maßnahmen  
planen  
09.20**



**BST G 4**  
**Prozesse**  
**realisieren**  
03.21

Die Teilnehmenden reflektieren in Baustein G 4 den Stand und den Prozess ihrer Schulentwicklung.

- Sie arbeiten mit weiteren Schulentwicklungs- und Führungsinstrumenten, die sie am Ende von Baustein 3 als Bedarf benannt haben. Möglich sind:  
„Feedbackverfahren“, „Jahresarbeitspläne“, „Formen der internen und externen Evaluation“, „Modelle von Kommunikation und Kooperation“, „multiprofessionelle Teamarbeit“...
- Zudem stehen Maßnahmen der Personalentwicklung im Fokus.

**BST G 4**  
**Prozesse**  
**realisieren**  
03.21

Kontrolle

Selber machen

Vertrauen

Delegieren





Zum Abschluss der Werkstatt „Schule leiten“ ziehen die Teilnehmenden im Baustein G 5 Bilanz.

- Sie planen Routinen und Reflexionsschleifen sowie weitere Schritte der Verstetigung.
- Das „wahre Leben“ bei einem Entwicklungsprozess wird im Sinne von Kohärenz und Störung antizipiert.
- Mögliche Formen der weiteren Netzwerkarbeit werden vorgestellt und konkret geplant.

**BST G 5**  
**Entwicklung**  
**verstetigen**  
**09.21**

*Kooperative Lernformen (stärken)*

**aner 2018/2019**

Sparkassen SchulService  
 Gut für die Schule. Gut fürs Leben

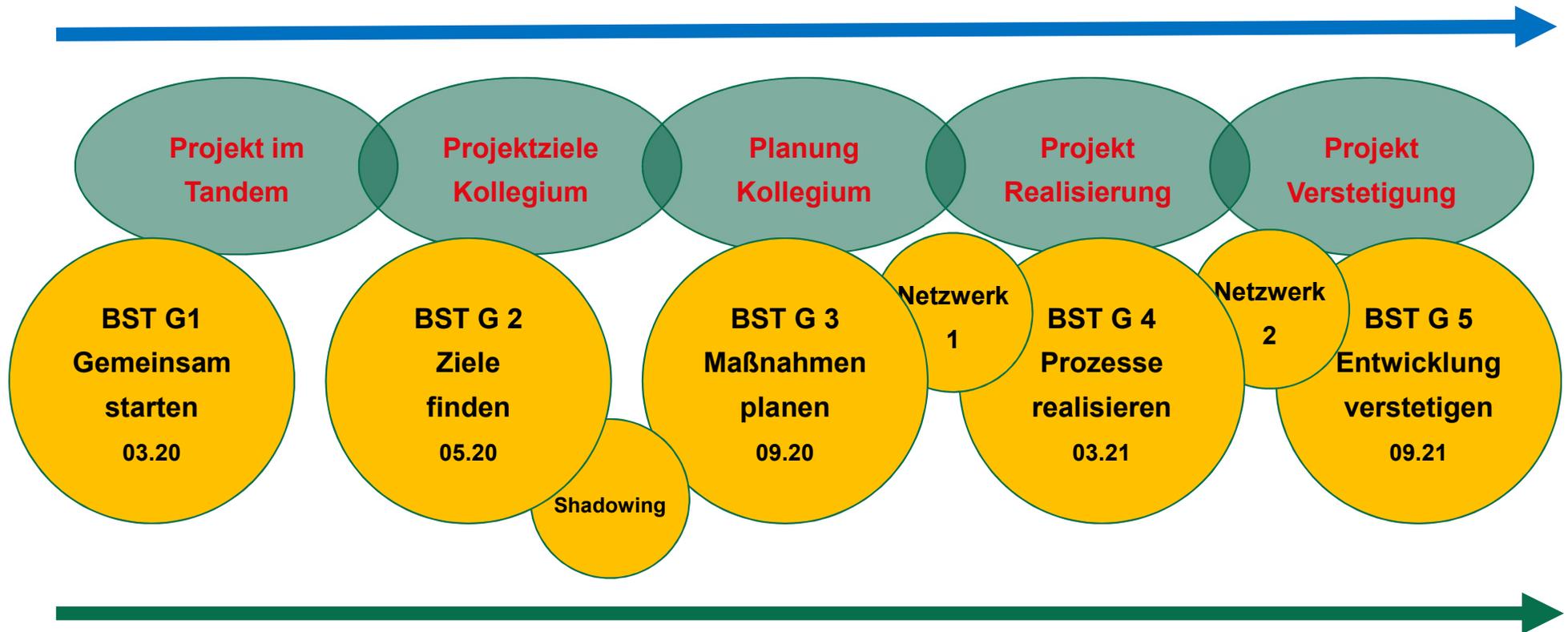
August '18	September	Oktober	November	Dezember	Januar '19	Februar	März	April	May	Juni	Juli '19
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19
20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22
23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23
24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29
30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31

Finanzgrup

**BST G 5**  
**Entwicklung**  
**verstetigen**  
09.21



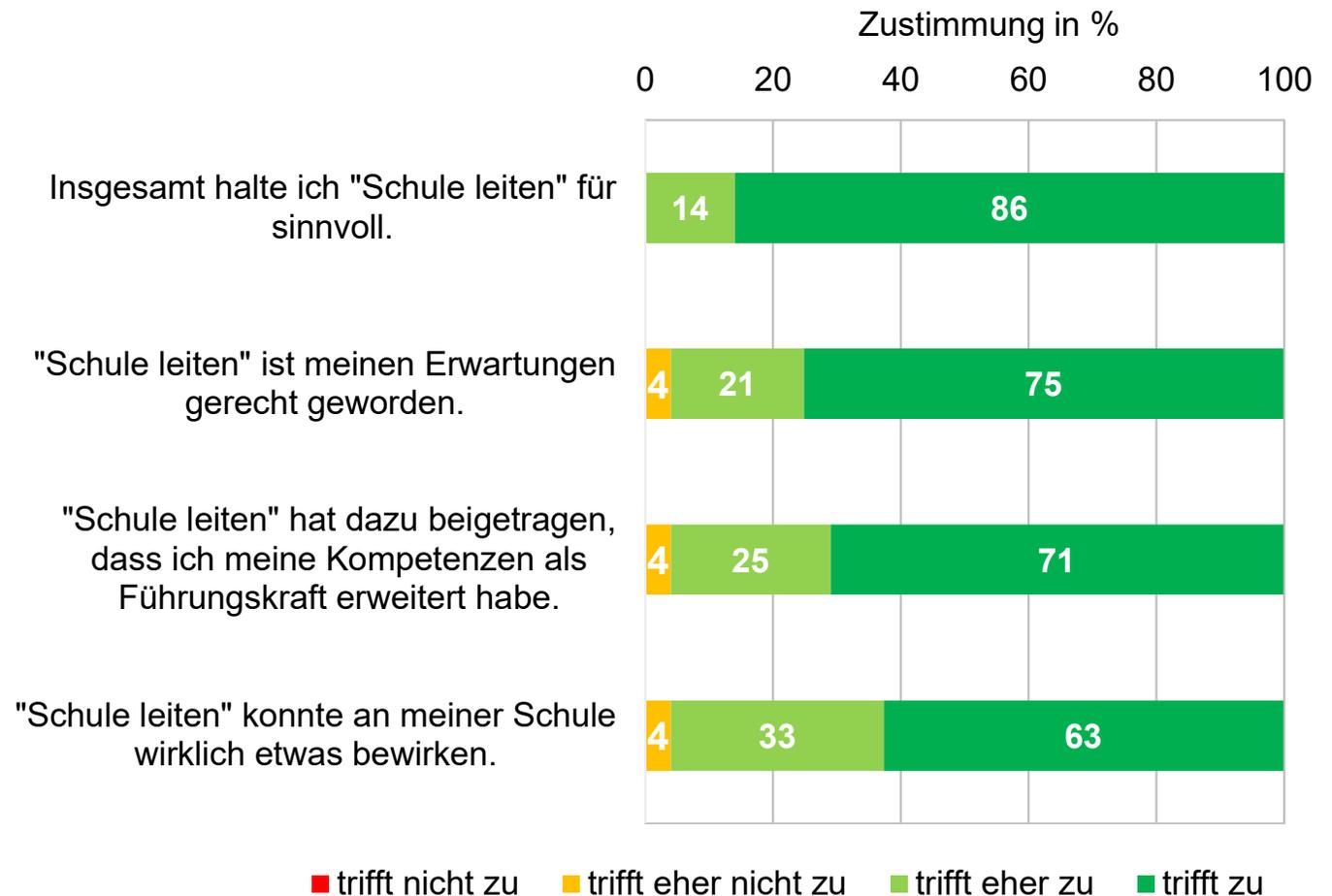
## Gute Schule



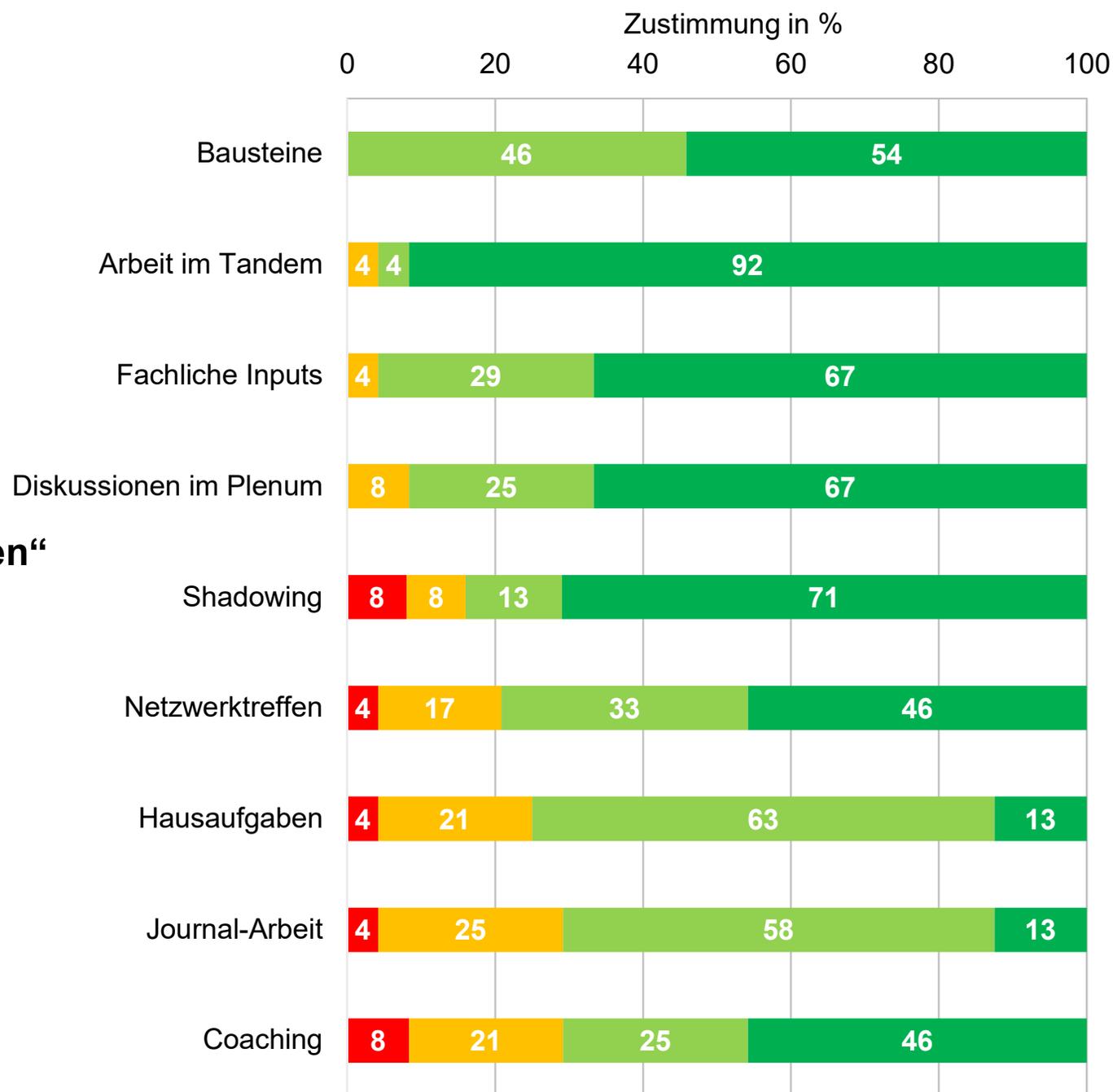
## Gute Leitung

- 5 Bausteine und zwei Netzwerktreffen (13 Tage)
- Journal zur begleitenden Reflexion der Leitungsrolle und der Entwicklung guter Schule
- Entwicklung eines Reformvorhabens in der eigenen Schule - schrittweise in und zwischen den Werkstätten
- Mitwirkung von Preisträgerschulleitungen als Referent/inn/en in der Werkstattreihe
- Kollegiale Beratung, Lernpartnerschaften und Netzwerke
- Mehrtägige Hospitationen bei Schulleitungen von Preisträgerschulen (Shadowing)
- Angebot eines Gruppencoachings

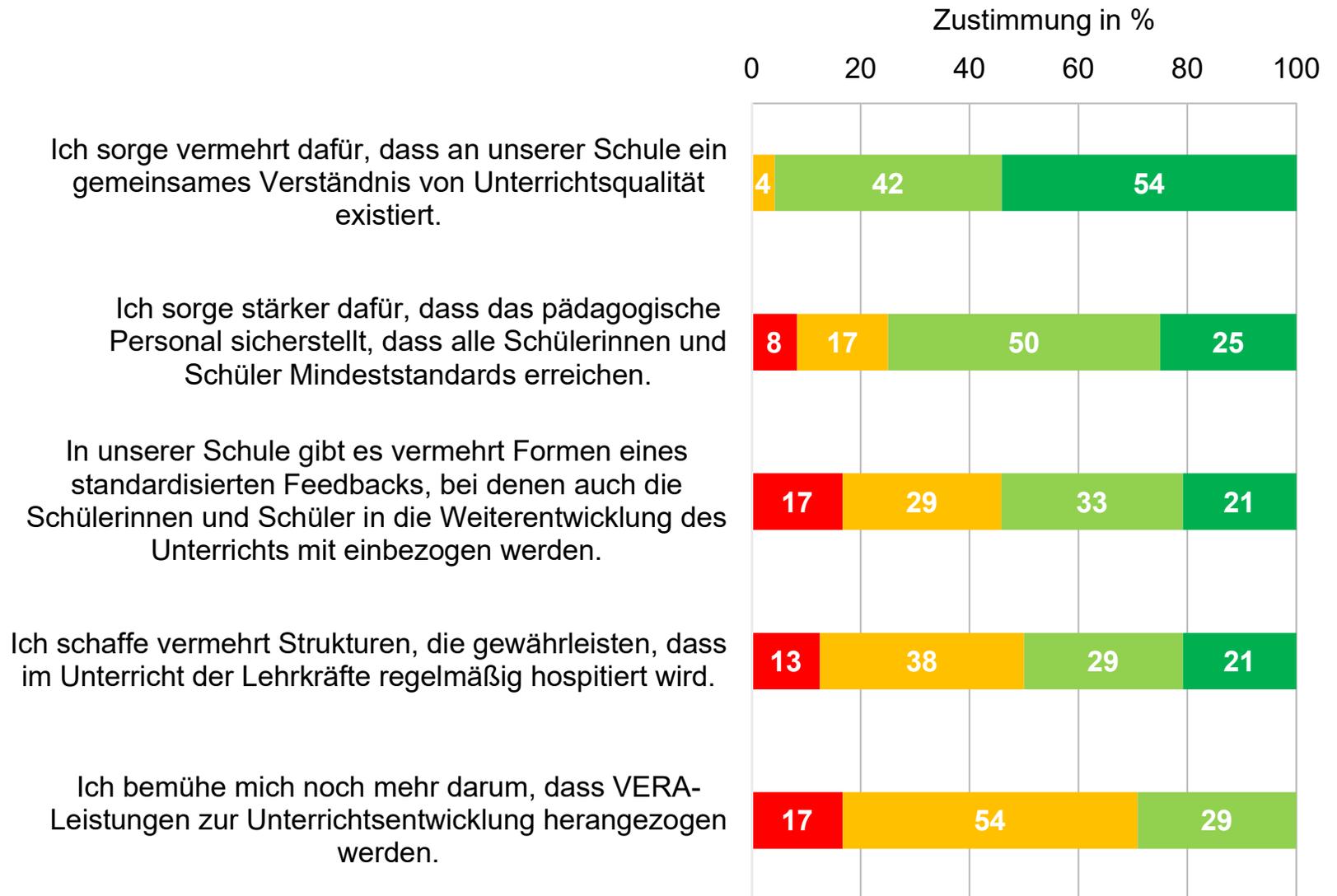
● **Bewertung der Werkstatt „Schule leiten“ durch die TN**  
● **(Saarland; N = 24)**



**Bewertung einzelner  
Lerngelegenheiten  
der Werkstatt „Schule leiten“  
(N = 24)**

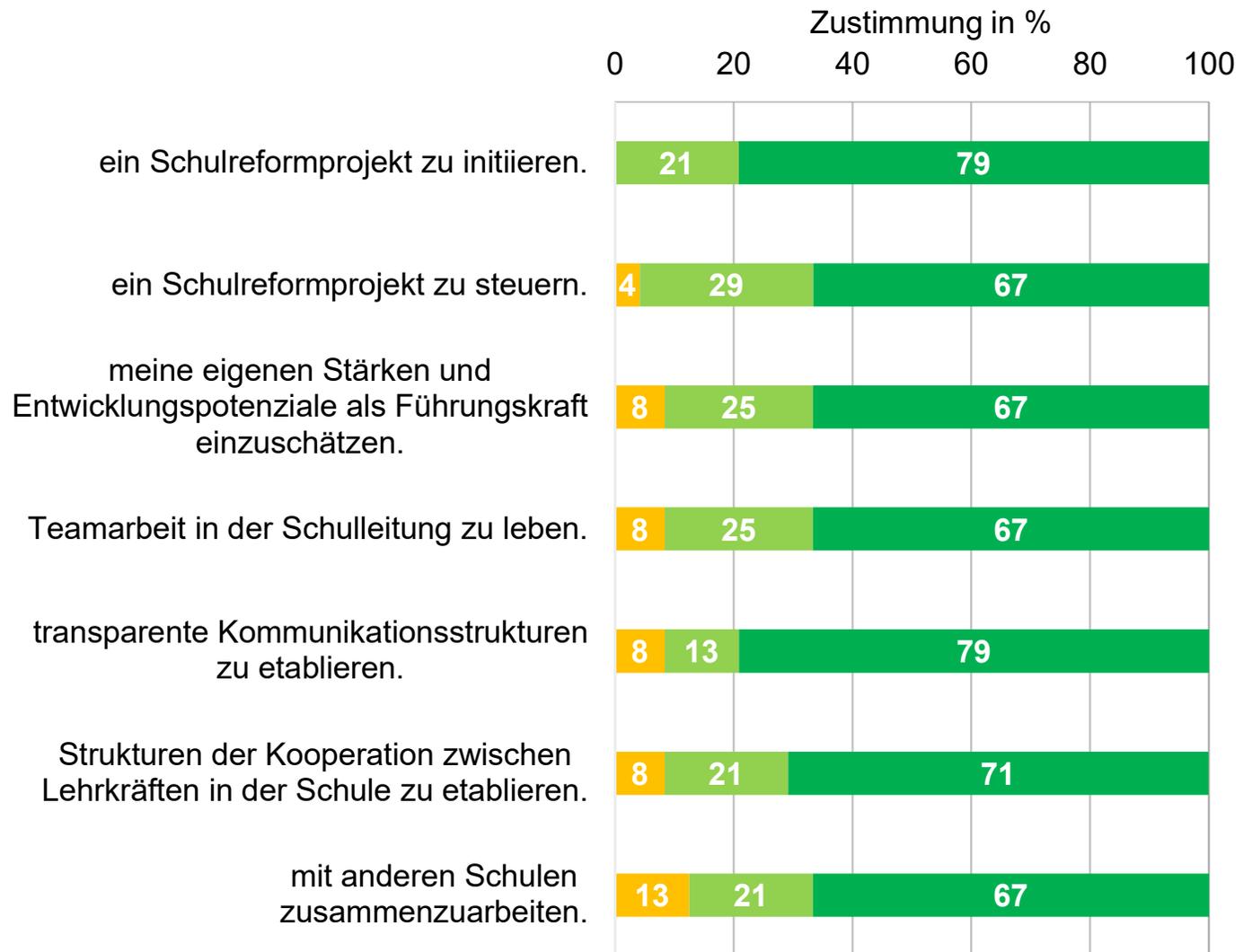


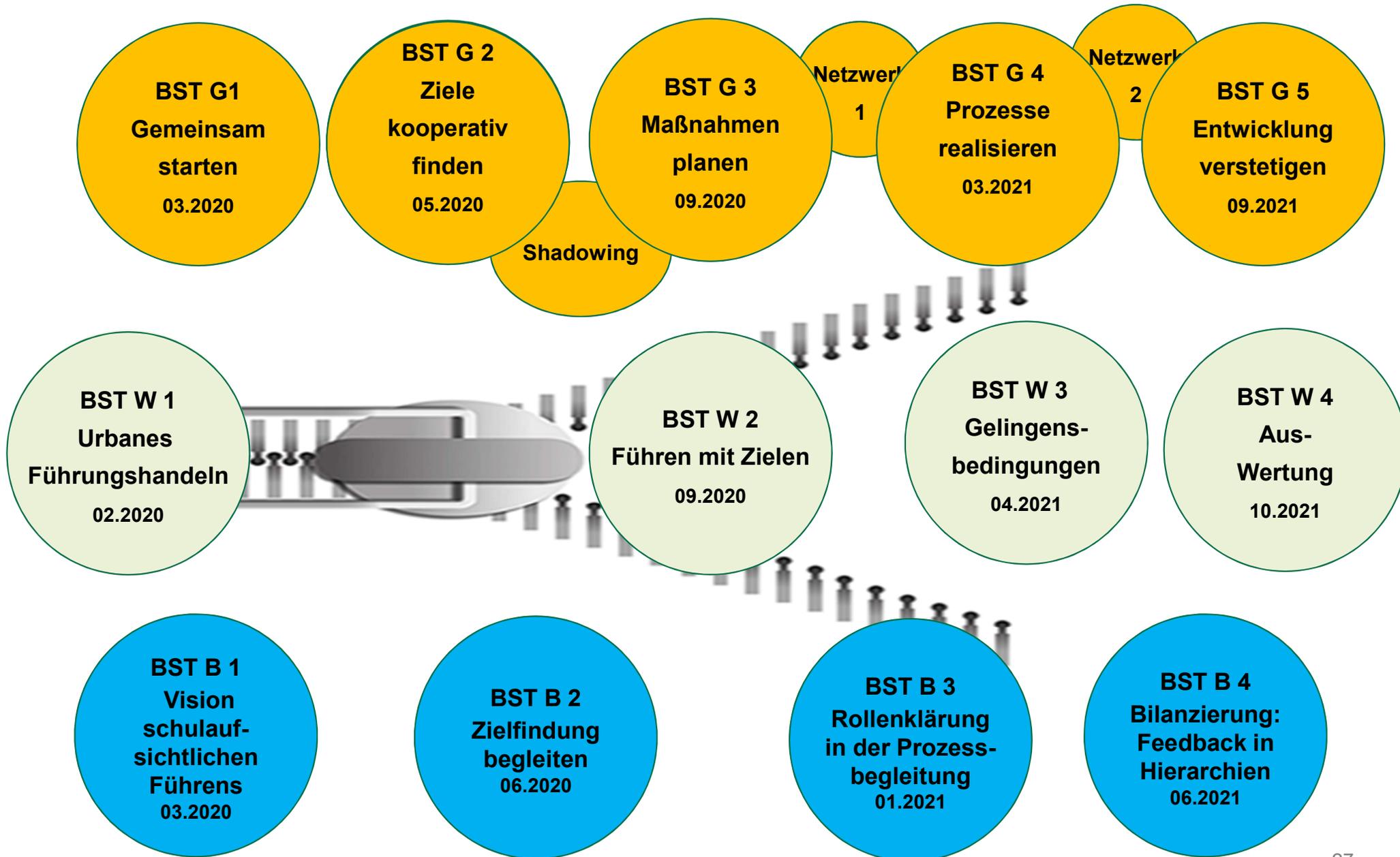
● **Selbsteinschätzung zur Schul- und Unterrichtsentwicklung**  
● **nach Teilnahme an der Werkstatt „Schule leiten“ (N = 24)**



● **Selbsteinschätzung der Leitungskompetenzen nach Teilnahme an der Werkstatt „Schule leiten“ (N = 24)**

Durch die Teilnahme an der Werkstatt „Schule leiten“ habe ich mich darin verbessert, ...







- Die TN arbeiten theoretisch und praktisch an der Differenzierung zwischen Zielen, Maßnahmen und Indikatoren. Wege kooperativer Zielfindung werden erörtert.
- Sie erhalten einen Input und reflektieren die Inhalte anhand der Bearbeitung eines Schulvertrags. Dabei liegt der Fokus auf den Themen „Zielsetzung“ und „datenbasiertes Arbeiten“.
- Wie lassen sich kooperative Verständigungsprozesse in Schule organisieren?





Anhand der bislang geführten Bilanzgespräche sowie der Vertragsabschlüsse geht es um ein gemeinsames professionelles Feedback. Wie führt man mit Zielen? Reflektiert wird u.a. über:

- die Vorbereitung
- den Aushandlungsprozess
- das Ergebnis
- die Umsetzung in der Schule
- die Unterstützungsnotwendigkeiten
- Konsequenzen für die weitere gemeinsame Arbeit

Neben den sachlichen Aspekten sollen auch die jeweilige Rollenerwartungen sowie persönliche Eindrücke thematisiert werden.



**Deutsche Schulakademie Berlin**  
**Hausvogteiplatz 12**  
**10117 Berlin**

Cornelia von Ilseemann  
Dr. Wilfried Kretschmer  
Corinna Gottmann  
Gisela Hoiman  
Vincent Steinl

Dammann, M., von Ilseman, C., Kretschmer, W. & Reese, M.(2018): Werkstatt Schule leiten. Vorstellung eines außergewöhnlichen Qualifizierungsangebots für Schulleitungen. Lernende Schule 84, 43 - 45.

Kretschmer, W. & von Ilseman, C.(2018): Die Werkstatt Schule leiten. SchulVerwaltung spezial, 5, 196 - 198.

Meyer, A., Richter, D. & Richter, E. (2020): Werkstatt „Schule leiten“: Evaluation einer Fortbildungsreihe. Pädagogische Führung (PädF), 30(1), 22 - 24.

Richter, E., Wabnitz, J., Krüger, S., Erhardt, N., Meyer, A. & Richter, D. (2018): Zwischenbericht und Informationen zur Anlage der begleitenden Evaluation der Werkstatt „Schule leiten“. Universität Potsdam: Unveröffentlichter Projektbericht.