

Berufliche Schule entwickeln mit Leitbild & Co

Konzept OES

1	EINLEITUNG	4
2	WOZU BRAUCHEN SCHULEN EIN LEITBILD?	5
3	WAS BEINHALTET EIN LEITBILD?	7
4	WIE KANN MAN MIT EINEM LEITBILD ARBEITEN?	9
5	WIE KANN MAN EIN LEITBILD WEITERENTWICKELN?	15
6	WIE IST DAS LEITBILD IN DIE SCHUL- UND UNTERRICHTSENTWICKLUNG EINGEBETTET?	19
7	WIE KÖNNEN LEITBILDER DURCH PÄDAGOGISCHE KONZEPTE KONKRETISIERT WERDEN?	21
8	BEGRIFFSÜBERSICHT LEITBILD & CO	23
9	LITERATUR UND QUELLEN	24

Die fortschreitenden gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Veränderungen erfordern von den beruflichen Schulen stetige Anpassungen und damit permanente Entwicklungsarbeit. Mit dem Konzept „Operativ Eigenständige Schule“ OES steht den Schulleitungen und Lehrkräften ein Qualitätsentwicklungskonzept zur Verfügung, mit dem sie auch diese Herausforderungen zielgerichtet, gemeinsam und nachhaltig angehen können.

Die nun vorliegende konzeptionelle Darstellung der Entwicklungsarbeit beruflicher Schulen mit ihrem Leitbild schließt an die OES-Handreichung „Leitbild“ von 2010 an und entwickelt sie weiter, indem sie die vielfältigen Erfahrungen und Erkenntnisse an den beruflichen Schulen in den letzten Jahren aufgreift und strukturiert.

Ein wesentliches Element bildet das Leitbild, das Werte, Qualitätsvorstellungen und Selbstverständnis der beruflichen Schule fasst und für alle Beteiligten nachvollziehbar darstellt.

Die vorliegende Handreichung gibt den Schulleitungen und den Lehrkräften an den beruflichen Schulen wichtige Hinweise zur Arbeit mit ihrem schulischen Leitbild und zu dessen Weiterentwicklung. Diese misst sich letztlich daran, wie gut es gelingt, das Lernen der Schülerinnen und Schüler zu unterstützen. Entsprechend bildet das Leitbild einen wichtigen schulischen Eckpunkt im Prozess von Ziel- und Leistungsvereinbarung sowie Statusgesprächen zwischen Schulaufsicht und beruflichen Schulen.

Im OES-Unterstützungssystem stellt die Handreichung eine Grundlage für die Gestaltung der Beratungs- und Fortbildungsangebote dar.

Mein herzlicher Dank gilt dem Autorenteam. Allen Leserinnen und Lesern wünsche ich eine informative und anregende Lektüre.

Klaus Lorenz

Ministerialdirigent,

*Leiter der Abteilung Berufliche Schulen, Frühkindliche Bildung, Weiterbildung
des Kultusministeriums Baden-Württemberg*



1 Einleitung

Das Konzept der Operativ Eigenständigen Schule (OES) bildet seit 2010 den Rahmen für die systematische Schul- und Qualitätsentwicklung der beruflichen Schulen in Baden-Württemberg. In diesem Zusammenhang haben die beruflichen Schulen Leitbilder für ihre Arbeit entwickelt. Darin stellen sie schulartübergreifend und in prägnanter Form nach innen und außen gemeinsame Ziele, Werte und Qualitätsvorstellungen dar. Das Leitbild ist damit eine wichtige Basis, um Entwicklungsziele der Schule abzuleiten und diese in Detailzielen und Maßnahmen zu konkretisieren.

Die Kapitelüberschriften dieser Handreichung stellen jeweils eine zentrale Frage im Zusammenhang mit der Arbeit mit und an Leitbildern in den Mittelpunkt. Die Kapitel 2 und 3 verdeutlichen, welche Funktionen ein Leitbild an beruflichen Schulen erfüllt und was ein Leitbild inhaltlich abdecken kann. Leitbilder haben den Anspruch, handlungsleitend zu sein. Wie man mit einem Leitbild im schulischen Alltag arbeiten kann, wird in Kapitel 4 aufgezeigt.

Leitbilder sind grundsätzlich langfristig gültig. Dennoch ist es für alle Beteiligten am Schulleben wichtig, die eigene Arbeit auf ihre gemeinsam vereinbarten Ziele, Werte und Qualitätsvorstellungen auszurichten und die Inhalte von Zeit zu Zeit auf Ihre Gültigkeit und Aktualität hin zu überprüfen. Dies kann dazu führen, dass das bestehende Leitbild überarbeitet wird. Beispiele dazu finden sich in Kapitel 5. Die Nutzung des Leitbilds für die Schul- und Unterrichtsentwicklung beleuchtet Kapitel 6.

Für den Unterricht in den unterschiedlichen beruflichen Schularten kann es sinnvoll und notwendig sein, die gemeinsamen Werte unterrichts- und schulartspezifisch zu konkretisieren. Dazu können für einzelnen Schularten pädagogische Konzepte entwickelt werden. Dies wird im Kapitel 7 beschrieben. Die Handreichung schließt mit einem tabellarischen Überblick in Kapitel 8.

2 Wozu brauchen Schulen ein Leitbild?

Ein schulisches Leitbild drückt präzise und verständlich aus, welche Werte und pädagogischen Zielvorstellungen das gemeinsame schulische Handeln begründen und verbindlich machen. Es beschreibt den Anspruch, den die schulischen Akteure, Schulleitung, Lehrkräfte, die Schülerinnen und Schüler und alle weiteren am Schulleben direkt Beteiligten innerhalb der Schule an ihre Arbeit richten, und stellt das gegenwärtige Selbstverständnis dar. In einem Leitbild manifestieren sich zentrale Werte, auf die sich die

schulischen Akteure in pädagogischer und erzieherischer Hinsicht verpflichten. Leitbilder haben den Anspruch, besonders wichtige Orientierungspunkte der jeweiligen Schulkultur zum Ausdruck zu bringen.

Daneben informiert das Leitbild auch außerschulische Interessengruppen über das schulische Selbstverständnis. Das Leitbild wirkt somit nach innen und nach außen.

Schulinterne Gruppen, z. B.:	Gruppen außerhalb der Schule, z. B.:
<ul style="list-style-type: none"> • Schulleitung • Lehrkräfte • Schülerinnen und Schüler • Weitere schulische Akteure 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausbildungsbetriebe • Eltern • Duale Partner • Zukünftige Schülerinnen und Schüler • Zukünftige Lehrkräfte • Schulträger • Schulverwaltung • Öffentlichkeit

Tab. 1: Zielgruppen des schulischen Leitbilds

Mit dem Leitbild besteht an der Schule ein wesentlicher gemeinsamer Bezugsrahmen, um das Handeln der schulischen Akteure zu initiieren, zu koordinieren und immer wieder neu auszurichten. Es eröffnet z. B. mit Hilfe von Leitsätzen auch einen Ausblick auf gemeinsame Entwicklungsziele.

Die gemeinsam vereinbarten Aussagen sollen das Handeln der schulischen Akteure leiten. Daher ist es erforderlich, das Leitbild regelmäßig auf den Prüfstand zu stellen hinsichtlich der Frage, ob Inhalte und Formulierungen aus dem Leitbild für die jeweilige Schule noch aktuell und handlungsleitend sind oder ggf. systematisch weiterentwickelt werden sollen. Denn neue Entwicklungen bzw. Herausforderungen wie

z. B. die Möglichkeiten der Digitalisierung, der Umgang mit der Heterogenität der Schülerinnen und Schüler, die Veränderung von Lernkulturen, neue Formate der Lernorganisation oder das inklusive Lernen und Arbeiten erfordern immer wieder gemeinsame Klärungsprozesse und eine innovative Ausrichtung auf ein gemeinsames zukunftsorientiertes Leitbild im 21. Jahrhundert.

Die Funktionen des Leitbildes lassen sich so darstellen: Für die schulischen Akteure beschreibt es nach innen die Grundlagen für die gemeinsame Arbeit, wirkt integrativ, es bietet Identifikations- und Motivationsanlässe, unterstützt die Ausrichtung auf gemeinsame Entwicklungsziele und die Steuerung der Schule.

Nach außen markiert es das Spezifische der jeweiligen beruflichen Schule, insbesondere auch als Orientierungsdokument für zukünftige Schülerinnen und Schüler und Bewerberinnen und Bewerber auf Stellen an der Schule. Die dargestellten Funktionen und deren Merkmale können herangezogen werden, um die Aktualität eines Leitbildes zu überprüfen.

Das Leitbild bietet eine Orientierung nach innen, wirkt für alle am Schulleben Beteiligte integrativ, schafft eine Identifikation, fungiert als Landkarte für alle Akteure der Schule und sorgt für eine klare Profilierung der Schule.

Orientierung nach innen – Grundlegung der gemeinsamen Arbeit

Das Leitbild

- begründet eine gemeinsame und verbindliche Arbeitsgrundlage für Entwicklungen an der Schule.
- zeigt, welche Werte den Beteiligten besonders wichtig sind.
- ist ein wichtiges Element der Verankerung demokratischer Prinzipien und Werte an der beruflichen Schule (z. B. durch Aussagen zur Partizipation, Formen der Teilhabe und Beteiligungsprozessen, zu Grundwerten und humanistischer Orientierung, aber auch zu Leistung, Innovation, Organisation, Beziehung an der Schule).
- bildet die Grundlage für Lernen, Lehren und Organisation der Schule.

Integration

Das Leitbild

- ist verbindendes Element über alle Schularten Rollen und Aufgaben hinweg und schafft ein Zugehörigkeitsgefühl.
- stellt eine Basis des gemeinsamen Handelns als Rahmen (Leitplanken) dar.
- schafft Kohärenz, verbindet die verschiedenen Organisationseinheiten und schulischen Akteure.
- schafft Anlässe, sich über Unterricht und Lernen im professionellen Dialog auszutauschen.

Identifikation und Motivation

Das Leitbild

- ist für die Akteure der Schule positiv konnotiert und erhöht die Sinnhaftigkeit des Handelns und die Motivation.
- eröffnet Möglichkeiten der Identifikation und erhöht das Gemeinschaftsgefühl aller Akteure an der Schule.

Zielgenerierung und Steuerung

Das Leitbild

- unterstützt die Ableitung von konkreten Zielen zum Beispiel im Prozess der Ziel- und Leistungsvereinbarung mit dem Regierungspräsidium, sorgt für eine Fokussierung der schulischen Aktivitäten, ist ein „Aktivitätskompass“ für alle Akteure der Schule.
- ermöglicht die Ableitung von Fortbildungsmaßnahmen für die gesamte Schule.

Kommunikation nach außen

Das Leitbild

- markiert das Spezifische – das, was die jeweilige berufliche Schule in der Bildungslandschaft besonders kennzeichnet, und es sorgt für eine Profilierung der Schule.
- ist ein Kommunikationsmedium und zeigt Außenstehenden, was die Schule konkret ausmacht und die Schulkultur prägt. Beispielsweise können zukünftige Bewerberinnen und Bewerber (Lehrkräfte oder Lernende) einen ersten Eindruck erhalten, wofür die Schule steht und ob diese Werte zu den eigenen Werten passen.

Tab. 2: Zentrale Funktionen eines schulischen Leitbilds

3 Was beinhaltet ein Leitbild?

In einem Leitbild stellt die berufliche Schule dar, welche Werte ihr wichtig sind, nach welchen Grundsätzen sie ihr Handeln ausrichtet und welche allgemeinen Ziele sie verfolgt. Dabei werden der gesellschaftliche Bildungsauftrag, das Selbstverständnis und das Profil der Schule nach innen und nach außen deutlich. Leitsätze erfassen wichtige Bereiche der Schul- und Qualitätsentwicklung. Viele Schulen formulieren Leitsätze z. B. zu folgenden Bereichen:

- **Lernen und Unterricht:** Worauf legt die Schule besonderen Wert, um die Lernenden in ihrer (beruflichen) Handlungskompetenz zu fördern?
- **Persönlichkeitsentwicklung der Lernenden:** Welchen Beitrag leistet die Schule, um die Lernenden in ihrer Selbstverantwortung und gesellschaftlichen Verantwortung zu stärken?
- **Soziale Beziehungen und Klima:** Wie wird das Miteinander gestaltet?
- **Prozesse der Schulorganisation:** Worauf wird bei der Gestaltung schulorganisatorischer Abläufe geachtet?
- **Personalführung:** Wie werden Lehrkräfte und Mitarbeitende in ihrer Arbeit gefördert und in ihrer professionellen Weiterentwicklung unterstützt?
- **Kooperationen:** Worauf legt die Schule bei der Zusammenarbeit mit externen Partnern besonderen Wert?
- **Ausstattung:** Über welche sachlichen und personellen Ressourcen verfügt die Schule und wie werden diese zielorientiert eingesetzt?
- **Zukunftsfähigkeit:** Wie arbeitet die Schule an ihrer Entwicklung, um zukunftsfähig zu sein?
- **Besonderheiten der Schule:** Was macht die Schule in ihrem Profil einzigartig?

Die Leitsätze im Leitbild spiegeln die **Werte** wider, die im Umgang und Handeln aller am Schulleben Beteiligten gelten sollen. Sie sind positiv formuliert. Insofern werden sich in schulischen Leitbildern einerseits Leitsätze finden, die an vielen Schulen wichtig sind. Andererseits ist es für eine Identifikation mit den Leitsätzen wichtig, dass jede Schule ihre Leitsätze nach den individuellen Prioritäten und evtl. besonderen Ausprägungen der Schule verfasst.

Kurze und prägnante Leitbilder haben den Vorteil, dass sie schnell erfasst werden können.

Die einzelnen Leitsätze sollten konkret und realistisch formuliert sein, wobei sich Besonderheiten einer Schule auch in der Sprache des Leitbildes ausdrücken können. Kurze und einfache Sätze vermitteln grundsätzlich Klarheit. Zusätzlich kann ein Leitbild z. B. in einer Präambel um ein kurzes und prägnantes Leitmotiv oder Leitmotiv ergänzt werden, das dann als Vision genutzt werden kann.

*Ergänzt werden kann das Leitbild einer Schule um eine kurze und prägnante **Vision**, die in einem Satz, Halbsatz, Slogan, Motto oder Begriff deutlich macht, wofür die Schule jetzt oder in naher Zukunft stehen will.*

LEITSÄTZE WERDEN HÄUFIG IN EINER WIR-FORM BESCHRIEBEN, Z. B.

- Im Zentrum aller Aktivitäten unserer Schule steht die Entfaltung, Weiterentwicklung und Kultivierung der Persönlichkeit unserer Schülerinnen und Schüler durch einen zeitgemäßen und qualitativ hochwertigen Unterricht.
- Wir gestalten Räume der Entfaltung und Weiterentwicklung der individuellen Stärken jeder Schülerin und jedes Schülers.
- Wir fördern und fordern das Engagement für das individuelle und gemeinsame Lernen.
- Wir fördern die Entwicklung zentraler Kompetenzen in den schulischen Fächern.
- Wir arbeiten beständig an unserer professionellen Weiterentwicklung.
- Wir kooperieren und entwickeln unsere Schule als lernende Organisation weiter. Wir überprüfen regelmäßig unsere zentralen Prozesse und verbessern deren Qualität.
- Innovationen in Wirtschaft und Gesellschaft nehmen wir zum Anlass, unsere Leitsätze regelmäßig auf ihre Aktualität und Gültigkeit zu überprüfen und ggfs. anzupassen.
- Wir eröffnen Wege der Partizipation und der demokratischen Teilhabe. Wir fördern das soziale Engagement unserer Schülerinnen und Schüler. Wir bereiten sie darauf vor, in einer demokratischen Gesellschaft Verantwortung zu übernehmen.
- Wir achten auf die Nachhaltigkeit aller Prozesse und auf die Schonung der Ressourcen; wir erziehen unsere Schülerinnen und Schüler so, dass sie achtsam gegenüber der Natur sind und sich für den Schutz unserer Lebensgrundlagen einsetzen.



Als abgekürzte Form von Leitsätzen können auch Kurzaussagen dienen, die in wenigen Worten die Vision einer Schule ausdrücken, nach der das Handeln ausgerichtet wird, z. B.:

- Gemeinsam lernen
- Miteinander in die Zukunft
- Junge Menschen stärken
- Persönlichkeit fördern
- Perspektiven eröffnen
- Orientierung geben
- Verantwortung leben

In der schulischen Praxis hat es sich bewährt, die Zahl der Leitsätze auf z. B. fünf bis zehn Sätze zu begrenzen. Zu welchen Bereichen dabei Leitsätze formuliert werden, legen jeweils die Beteiligten nach ihrer gemeinsamen Schwerpunktsetzung fest. Im Anschluss an die Formulierung können die Leitsätze zum Corporate Design der Schule farblich und mit passenden Elementen gestaltet werden, so dass sie als Teil der Schulkultur identifiziert werden können. Ein Beispiel für die Arbeit mit Leitsätzen findet sich in Kapitel 5. Bei der inhaltlichen Gestaltung des Leitbilds können sich Schulen auch an verschiedenen Modellen der Schulentwicklung orientieren, z. B. am Drei-Wege-Modell von Hans-Günter Rolff (siehe Kapitel 6).

4 Wie kann man mit einem Leitbild arbeiten?

Für die Schul- und Qualitätsentwicklung bildet das Leitbild eine wichtige Grundlage. Die nachfolgende Abbildung verdeutlicht, wie das Leitbild insbesondere

im Kontext einer explizit zielorientierten Schul- und Unterrichtsentwicklung verortet werden kann.

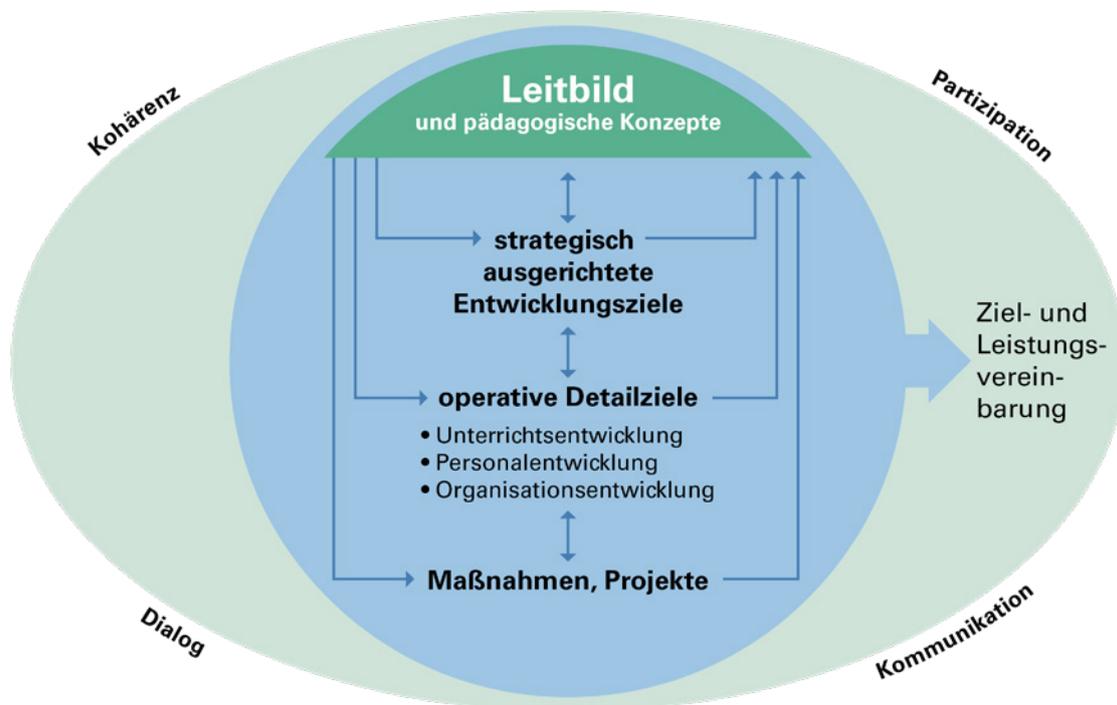


Abb. 1: Verortung des Leitbilds innerhalb der systematischen Schul- und Unterrichtsentwicklung

Das Leitbild einer Schule bildet den langfristigen Rahmen, aus dem sich die schulischen Entwicklungsziele ableiten. Konkretisiert werden diese Entwicklungsziele z.B. in schulischen Detailzielen oder auch in schulartenspezifischen pädagogischen Konzepten. Auf der Grundlage dieser Planung können dann zielgerichtet konkrete Maßnahmen oder Projekte abgeleitet, geplant und umgesetzt werden.

In der Konsequenz des Konzepts der Operativ Eigenständigen Schule (OES) bildet das Leitbild auch einen Bezugspunkt im Rahmen einer Rechenschaftslegung, die nach innen und außen wirkt. Dies wird im Zusammenhang mit der Ziel- und Leistungsvereinbarung zwischen beruflicher Schule und Schulaufsicht deutlich, die sich bei Zielen und Maßnahmen für die nächsten Jahre auch auf das schulische Leitbild bezieht.



Das Schulprogramm ist ein Arbeitsprogramm mittlerer Reichweite und als Instrument der Schulentwicklung gleichsam das Regiebuch.

Rainer Zech, 2008



Die Gesamtheit aller Zielvorstellungen und Planungsebenen/-prozesse, die auch die Umsetzung und deren Evaluation beinhaltet, bildet das sogenannte Schulprogramm einer Schule. Ein Schulprogramm kann bestimmte Teilkonzepte beinhalten, die z.B. schularten-

spezifisch als pädagogische Konzepte oder themenspezifisch (z. B. Demokratiebildung) ausgearbeitet sind. Im Rahmen der Umsetzungsplanung wird dabei auch der Fortbildungs- bzw. der Unterstützungsbedarf festgelegt.

Das Leitbild, welches die handlungsleitenden Werte der Schule transportiert, ermöglicht somit eine gemeinsame Selbstverpflichtung und eine Identifikation aller schulischen Akteure mit der eigenen Schule. Das Arbeiten mit dem Leitbild im schulischen Alltag sollte daher folgende Aspekte in den Blick nehmen:

Aspekt	Leitfragen	Hinweise für die konkrete Umsetzung an der Schule
Partizipation	Welche Kooperationsformen werden in den Organisationseinheiten der Schule genutzt, um mit dem Leitbild zu arbeiten und dieses auch weiterzuentwickeln?	<p>In regelmäßigen Abständen überprüfen, ob die vereinbarten Leitsätze aus dem Leitbild noch aktuell und relevant für die schulischen Akteure sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Was hat sich verändert? • Wo sollten wir nachsteuern? • Wo priorisieren wir?
Kommunikation	In welcher Form werden die vereinbarten Leitsätze innerhalb der Schule mit den schulischen Akteuren gemeinsam besprochen und im Schulalltag aktiv eingesetzt? In welchen Gesprächsformaten werden die verbindlichen Leitsätze auch nach außen kommuniziert (z. B. mit den dualen Partnern, den Eltern)?	<ul style="list-style-type: none"> • Leitsätze z. B. bei der Begrüßung neuer Schülerinnen und Schüler, bei Pflschaftsabenden, bei Abschlussfeiern thematisieren. • Die Präsenz des Leitbildes und seine Intention in der Schule kann auch durch gezielte visuelle Kommunikation gestärkt werden, z. B. durch: <ul style="list-style-type: none"> - Plakat im Eingangsbereich der Schule und in Klassenzimmern/Lernräumen (auch als Bild oder Metapher) - Abbilden auf der Webseite oder anderen digitalen Kommunikationskanälen der Schule - Vorstellung des Leitbildes am ersten Schultag eines Schuljahres - Vorstellung des Leitbildes auf Pflschaftsabenden, in der Schulkonferenz - Anlage innerhalb einer Informationsmappe zur Begrüßung für neue Lehrkräfte - Abdruck im Schul-/Jahreskalender für Schülerinnen und Schüler sowie für Lehrkräfte - Präsentation des Leitbildes auf digitalen Kanälen (z. B. Instagram)
Dialog	Welche Formen des professionellen Dialogs werden gewählt, um sich über die Inhalte des Leitbildes auszutauschen (z. B. Qualitätstage, Fachschaftssitzungen, professionelle Lerngemeinschaften)?	<ul style="list-style-type: none"> • Die gemeinsamen Werte aus den Leitsätzen mit neuen Schülerinnen und Schülern zu Beginn eines neuen Schuljahres intensiv besprechen (z. B. als Klassenleitung im Kontext der Klassenführung) • Neuen Lehrkräften und Lernenden, die an Schulen kommen, die Möglichkeit geben, sich mit den Inhalten des Leitbildes vertraut zu machen und sich damit aktiv auseinandersetzen zu können (z. B. in Form eines Mentoringprogramms, eines Willkommensgesprächs mit den Verantwortlichen der jeweiligen Organisationseinheiten in der Schule, einer Willkommensmappe)



Aspekt	Leitfragen	Hinweise für die konkrete Umsetzung an der Schule
Kohärenz	Wie nutzen die schulischen Akteure das Leitbild? In welchen Kontexten und in welchen Entscheidungsprozessen (z. B. Strategieplanung; Ziel- und Leistungsvereinbarung, Steuerung schulischer Prozesse) wird das Leitbild als gemeinsamer Bezugspunkt und Handlungsgrundlage (gemeinsame Wertebasis) herangezogen? Wie „stimmig“ sind alle schulischen Aktionen an einer gemeinsamen Wertebasis orientiert?	<ul style="list-style-type: none"> • Bei schulischen Entscheidungen (Steuerung/ Strategie) das Leitbild als Orientierungsgrundlage bei Entscheidungen aktiv mit einbeziehen (vgl. hierzu Beispiele aus Kapitel 5) • In Fachschaftssitzungen, Abteilungs- oder Gesamtlehrerkonferenzen oder bei Entscheidungen zur Unterrichts- und Schulentwicklung immer wieder das Leitbild als Entscheidungsgrundlage heranziehen • Einen Leitsatz aus dem Leitbild als Jahresziel für die Schule wählen (GLK-Beschluss), konkretisieren und Aktivitäten (z. B. Schülerprojekte, außerunterrichtliche Veranstaltungen, QE-Tage) inhaltlich danach ausrichten • Einen Leitsatz aus dem Leitbild für eine kooperative Unterrichtsentwicklung in Fachschaften, professionellen Lerngemeinschaften, Berufsgruppen wählen und die gemeinsame Arbeit in einem Schuljahr daran inhaltlich orientieren (z. B. Möglichkeiten der Umsetzung der Tiefenstrukturen in der jeweiligen Fachlichkeit; Entwicklung von didaktischen Jahresplänen)

Tab. 3: Aspekte in der schulischen Arbeit mit dem Leitbild

Die folgenden zwei Beispiele sollen erläutern, wie berufliche Schulen mit ihrem Leitbild arbeiten können.

BEISPIEL: EFFEKTE DES LEITBILDS AUF DAS SCHULISCHE LEBEN UND DEN UNTERRICHT – MAGDALENA-NEFF-SCHULE EHINGEN

Ein Interview mit Frederic Wittmann, Schulleiter

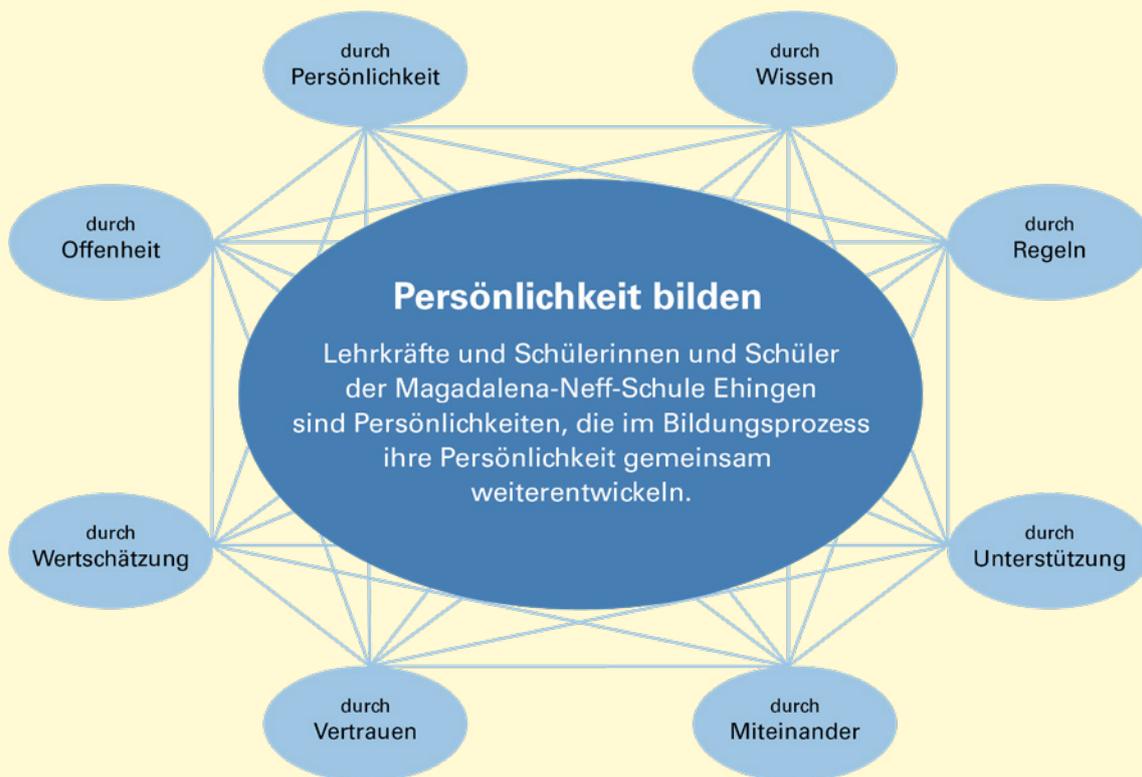


Abb. 2.: Visualisierung zentraler Aspekte des Leitbilds der Magdalena-Neff-Schule Ehingen,

Frage: Herr Wittmann, wie und wann entstand das Leitbild Ihrer Schule?

Frederic Wittmann: Entwickelt wurde das ursprüngliche Leitbild vor zwölf Jahren auf einem pädagogischen Tag. Anlass war der Umzug unserer Schule in ein neues Gebäude. Diese für uns zentrale Änderung sollte sich in einem Leitbild manifestieren, das die damaligen Kolleginnen und Kollegen, aber auch die Schülerinnen und Schüler der Jahrgänge, die damals unsere Schule besuchten, schließlich gemeinsam entwickelt haben. Diese stellten einen Gedanken in den Mittelpunkt, der seitdem als eine Art Motto unser Schulleben prägt: „Persönlichkeiten bilden“. Dieses Motto bringt zum Ausdruck, woran wir auch heute glauben. Das gemeinsame Lernen an unserer Schule wird geprägt durch Persönlichkeiten, die Bil-

dungsprozesse organisieren und initiieren. Dadurch tragen sie dazu bei, dass sich die Persönlichkeit unserer Schülerinnen und Schüler ausbilden und formen kann. Gleichzeitig soll das Leitbild ausdrücken, dass auch die Persönlichkeit der Lehrenden noch nicht abgeschlossen ist. In der Gemeinsamkeit mit Schülerinnen und Schülern bildet sich auch die Lehrerpersönlichkeit stets fort. Das ist das zentrale Ziel dessen, worum es an unserer Schule geht: dass wir wechselseitig aneinander wachsen.

Frage: Welche Rolle spielt das Leitbild im Schulalltag? Wie wird es umgesetzt?

Frederic Wittmann: Wir arbeiten mit unserem Leitbild und integrieren es systematisch in den Schulalltag. Unsere Schüle-

rinnen und Schüler formulieren Beispiele, die die „Satelliten“, die unser zentrales Motto konkretisieren, anschaulich machen. Eine Leitbild-Gruppe trifft sich in unregelmäßigen Abständen und entwickelt Ideen, in welchen Situationen das Leitbild in den Schulalltag hineinwirken kann, und auch, wie sich evaluieren lässt, wie wir mit den verschiedenen Teilbereichen unseres Leitbilds produktiv umgehen. Die Leitbild-Gruppe hat auch spezielle Abläufe entwickelt, die standardmäßig zu Beginn jedes Schuljahrs greifen. Denn wir haben eine festgelegte Methode zur Einführung des Leitbilds in unseren Eingangsklassen, aber auch der Thematisierung seiner Inhalte für die Klassen des zweiten und dritten Jahrgangs. Dafür haben wir auch verschiedene Materialien und Methoden entwickelt.

Diese Form der Vergegenwärtigung unseres Leitbilds gewährleistet, dass immer wieder neue Schüलगenerationen, aber auch neue Lehrkräfte erfahren, wie lebendig unser Leitbild für unseren Schulalltag ist. Denn man muss sich vergegenwärtigen: Von den Kolleginnen und Kollegen, die im Jahr 2011 das Leitbild entwickelt hatten, sind heute nur noch wenige an unserer Schule. Die regelmäßige und systematische Thematisierung unseres Leitbilds macht allen neuen schulischen Akteuren bewusst, was unser Leitbild ausmacht, und wie sehr wir es als alltagsprägend verstehen.

Frage: Wie wirkt das Leitbild konkret?

Frederic Wittmann: Das Leitbild liefert eine fundierte Argumentations-, Aktions- und Kommunikationsgrundlage für das Handeln in der Schule, insbesondere in Konfliktfällen. Grundlage dafür ist natürlich, dass das Leitbild von allen schulischen Akteuren akzeptiert wird. Das wiederum setzt voraus, dass es im Schulalltag präsent ist.

Das Leitbild ist aber auch ein Standortfaktor. Als Schule im ländlichen Raum liegen wir naturgemäß etwas außerhalb des Fokus potenzieller Bewerberinnen und Bewerber. Wir haben aber immer wieder Stellenbewerberinnen und -bewerber, die sich bewusst unsere Schule ausgesucht haben, weil sie unser

Leitbild überzeugt hat. Insofern hilft uns unser Leitbild, neue Lehrkräfte für unsere Schule zu gewinnen – und zwar solche, die gut zu uns passen.

Frage: Man könnte jetzt sagen: Schön und gut, das sind interessante Aspekte. Aber wirkt das Leitbild denn bis in den Unterricht hinein?

Frederic Wittmann: Orientiert man sich an den Tiefenstrukturen des Unterrichts, so kann man festhalten, dass das Leitbild hier die zentrale Dimension der lernförderlichen Unterstützung, aber auch die der Klassenführung aufgreift. Verdeutlichen möchte ich das an unserem „Satelliten“ „durch Regeln“. Die Thematisierung des Leitbilds in den Klassen, von denen ich oben gesprochen habe, führt quasi automatisch zu den Klassenregeln, die ein geordnetes Lernen ermöglichen, indem jeder auf den Anderen Rücksicht nimmt. So helfen die Regeln, das individuelle und gemeinsame Lernen in Gang zu setzen. Wir wissen, dass die Klassenführung ein zentrales Merkmal lernwirksamen Unterrichts ist. Dies kommt durch unser Leitbild immer wieder in den Blick aller Beteiligten.

Ich möchte aber auch auf einen anderen Bereich zu sprechen kommen, der zeigt, dass die Besonderheiten der beruflichen Qualifikation sich mit unserem Leitbild thematisieren lassen. Wir bilden zukünftige Erzieherinnen und Erzieher aus. Uns ist es wichtig, allen unseren Schülerinnen und Schülern zu vermitteln: Eine zentrale Fähigkeit, die wir aus euch „herauskitzeln“ wollen, ist die Fähigkeit zur Selbstreflexion. Wir verstehen unseren Unterricht als eine Form der Persönlichkeitsbildung. Das wirkt zentral in unser Konzept hinein, wie wir die Theorie-Praxis-Verzahnung im Erzieherbereich denken. So, das ist unsere Überzeugung, tragen wir dazu bei, dass unsere Schülerinnen und Schüler sich als selbstwirksam in ihrem Erziehungshandeln erfahren. Dasselbe gilt im Übrigen für unsere Schülerinnen und Schüler aus dem Bereich der Pflege.



5 Wie kann man ein Leitbild weiterentwickeln?

Ziele, Werte und Qualitätsvorstellungen der Akteure unterliegen vielfältigen Einflüssen und werden von aktuellen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen oder neuen wissenschaftlichen Erkenntnissen geprägt. In Zeiten, in denen Schulen Veränderungsprozesse erleben und darauf agil reagieren müssen, bilden die gemeinsam vereinbarten Ziele Leitplanken. Dennoch sind Leitbild und pädagogische Konzepte immer wieder hinsichtlich ihrer Gültigkeit für die individuelle und kooperative Arbeit zu überprüfen und funktional fortzuschreiben. Neue Leitsätze sollen dabei in möglichst schlanken und agilen Verfahren ergänzt werden können.

Eine partizipativ angelegte Entwicklung bezieht alle schulischen Gruppen von Beginn an ein und erspart langwierige Abstimmungs- und Kommunikationsprozesse. Das Schulleitungsteam und alle in der Schul-

entwicklung aktiven Lehrkräften sind hier gefordert, um die Auseinandersetzung mit den Inhalten des Leitbildes aktiv zu fördern und Kolleginnen und Kollegen, Schülerinnen bzw. Schüler sowie Eltern und duale Partner in die Umsetzung und Weiterentwicklung aktiv miteinzubeziehen.

Skizzenhaft umrissen sind im Folgenden zwei mögliche Prozesse, wie das Leitbild einer Schule weiterentwickelt werden kann. In Variante 1 erfolgt eine Art „Generalüberholung“ des Leitbildes, ähnlich wie später in diesem Kapitel an einem Beispiel konkret beschrieben. Variante 2 zeigt, wie neue Teilkonzepte in ein bestehendes Schulprogramm integriert werden können. Das kann Auswirkungen auf die Formulierungen des Leitbildes haben, muss es aber nicht. Denkbar ist Variante 2 zum Beispiel für Fälle, in denen neue wichtige Vorgaben – wie z. B. ein Demokratiekonzept,

dessen Erstellung im „Leitfaden Demokratiebildung“ umrissen ist, und das für jede Schule in Baden-Württemberg verbindlich ist, systematisch in die Schul-„Verfassung“ integriert werden sollen.

Schritte für die allgemeine Überarbeitung des Leitbilds

1. Ausgangspunkt: Feststellung – Leitbild wird nicht mehr als wirksam erfahren
2. Beschluss: Aktualisierung
3. Erhebung: Welche Bereiche sollten überarbeitet oder ergänzt werden? Sammlung von Ideen
4. Arbeitsgruppe erarbeitet Formulierungsvorschläge und systematisiert die Ideen, ordnet sie den Bereichen zu
5. Rückmeldungen interessierter Kolleginnen und Kollegen
6. Erstellung einer vorläufigen Endfassung
7. GLK-Beschluss

Schritte, um neue bildungspolitische Themen (z. B. „Demokratiebildung“, „Digitalisierung“) in das Leitbild zu integrieren

8. Bildungspolitische Vorgabe: Erstellung eines Konzepts zur Demokratiebildung an der Schule
9. Sichtung des „Leitfadens Demokratiebildung“ durch eine Arbeitsgruppe.
10. Entwicklung eines schulspezifischen Teilkonzepts.
11. Integration des Teilkonzepts in das bisherige Schulprogramm.
12. Abgleich mit dem bisherigen Leitbild – sollte dieses um neue Leitsätze ergänzt werden?
13. Entscheidung: Ergänzung ja/nein.
14. Ggf. Überarbeitung/Anpassung des bisherigen Leitbilds um einen Leitsatz zur Demokratiebildung
15. Rückmeldungen interessierter Kolleginnen und Kollegen
16. Erstellung einer vorläufigen Endfassung
17. GLK-Beschluss



Wie der Prozess der Weiterentwicklung bzw. der Revision eines Leitbilds konkret verlaufen kann, beschreibt das folgende Beispiel:

BEISPIEL: WEITERENTWICKLUNG DES LEITBILDS ZU HANDLUNGSSTEUERNDEN LEITSÄTZEN – WG WEST STUTT GART

Bericht von Klaus Beringer, Schulleiter

Wie alle Schulen hatte auch unsere Schule ein Leitbild. Entstanden ist es in einer sehr frühen Phase der Schulentwicklungsgeschichte seit 1993. Unter intensiver Beteiligung des Kollegiums entstand 1995 das Leitbild der Schule, 1999 wurde das Leitbild überarbeitet und um Leitlinien zur Zusammenarbeit, Führung und Kommunikation erweitert. Dieses Leitbild wurde an verschiedenen Stellen im Schulhaus und auf der Homepage veröffentlicht und es war Grundlage für den STEBS-Prozess und die beiden Fremdevaluationen der Schule in den Jahren 2011 und 2016.

Im Lauf der Jahre verlor das Leitbild immer mehr an realer Bedeutung, es war das Leitbild eines Kollegiums und einer Schulleitung, die es in dieser Form nicht mehr gab. Es hing im Haus, es stand auf der Homepage – aber es hatte im Schulalltag keinerlei Praxisrelevanz.

Im Jahr 2018 machten wir uns auf den Weg, ein neues Leitbild zu erstellen. Schließlich gab es eine neue Schulleitung und längst ein „neues“ Kollegium. Trotz Corona führten wir eine Reihe von Schulentwicklungsveranstaltungen durch, um zu diesem neuen Leitbild zu kommen. Im Frühjahr 2020 waren wir so weit, wir hatten alles zusammengetragen, was wir uns unter einem guten WG West vorgestellt hatten und wollten jetzt gemeinsam die Sätze für unser neues Leitbild formulieren. Während wir die Sätze formulierten, wurde die Stimmung der Beteiligten immer schlechter. Eine ältere Kollegin brachte die Gründe hierfür auf den Punkt: „Jetzt formulieren wir die gleichen Sätze wie vor 20 Jahren, die gleichen Sätze wie alle anderen Schulen und das Ganze hat keinerlei Bedeutung für die wirkliche Entwicklung unserer Schule.“. Nach einer kurzen Phase der Ratlosigkeit entschieden wir uns dafür, auf ein Leitbild zu

verzichten und stattdessen wenige Leitsätze zu formulieren. Diese Leitsätze sollten sich daran orientieren, was wir unseren Lernenden mit „in die Welt“ geben wollen.

Im Rahmen einer Gesamtlehrerkonferenz stimmte das Kollegium ohne Gegenstimme, bei wenigen Enthaltungen zu, dass wir uns in den kommenden Jahren an diesen Sätzen und ihrer Konkretisierung in unserem Handeln orientieren wollen.

Unsere Leitsätze

Sprache
eröffnet
Welten.

Verantwortung
gestaltet
die Welt.

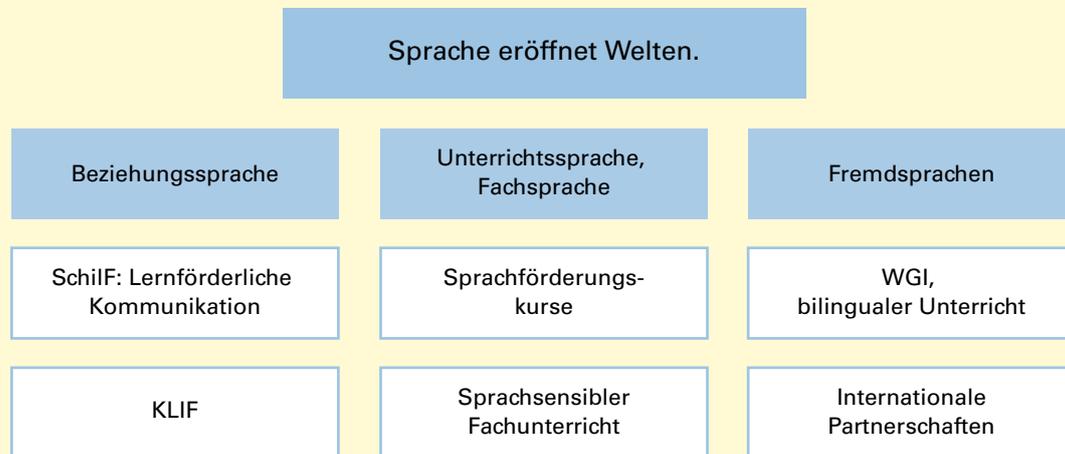
Digitalisierung
verändert.
die Welt.

Im Rahmen einer Gesamtlehrerkonferenz stimmte das Kollegium ohne Gegenstimme, bei wenigen Enthaltungen zu, dass wir uns in den kommenden Jahren an diesen Sätzen und ihrer Konkretisierung in unserem Handeln orientieren wollen.

In den folgenden Monaten haben wir uns überlegt, was diese sehr allgemeinen Sätze für unser konkretes Handeln an der Schule bedeuten. Wir haben jeden der drei Sätze in drei für uns relevante Aspekte untergliedert und jeden Aspekt mit mindestens einem ganz konkreten Projekt gekoppelt.

Beispielhaft für die Konkretisierung der Projekte steht hier der Leitsatz „Sprache eröffnet Welten“.

Unsere Leitsätze und wie wir sie leben



Der Leitsatz „Verantwortung gestaltet die Welt“ ist von zentraler Bedeutung für unsere Aktivitäten zur Förderung der Selbststeuerung der Lernenden, es ist beispielsweise auch die Grundlage für die Projekttag am Schuljahresende. Darüber hinaus haben wir mit den Fachkonferenzen vereinbart, dass sie ihre Jahresziele für drei Jahre am Leitsatz „Digitalisierung verändert die Welt“ orientieren.

Mit den drei Sätzen ist es uns gelungen, eine Art „eigene Identität“ zu entwickeln und ins ganz konkrete, zielorientierte und strukturierte Handeln zu gelangen. Gleichzeitig haben die Sätze ein hilfreiches Maß an Allgemeingültigkeit, um auch zusätzliche Aktivitäten zu integrieren.

Diese Sätze sollen nicht, wie das Leitbild, für über 20 Jahre Gültigkeit haben. Sie gelten zunächst für einen Zeitraum von fünf Jahren, danach können einzelne Sätze ausgetauscht werden oder alle Schwerpunkte werden von einem „neuen“ Kollegium neu formuliert.

Die Sätze, ihre Konkretisierungen und die damit verbundenen Projekte stellen selbstverständlich auch die Grundlage für die Ziel- und Leistungsvereinbarung der Schule dar.

Das Leitbild einer beruflichen Schule kann um weitere Konzepte, Teile oder Module ergänzt werden. So kann z. B. ein Schulleitungs-Führungsleitbild sinnvoll sein, um die allgemeinen Leitsätze auf die Arbeit im Schulleitungsteam zu konkretisieren und damit spezielle Leitsätze für die Arbeit im Schulleitungsteam zu entwickeln. Die Fokussierung auf gemeinsame Werte

und Ziele kann hier helfen, das Schulleitungshandeln auszurichten und zu reflektieren. Dabei ist auch in den Blick zu nehmen, dass die Leitsätze des Führungsleitbildes dem Kollegium in geeigneter Form kommuniziert werden, so dass die Kohärenz, im Sinne einer gemeinsamen Wertebasis aller schulischen Akteure, deutlich wird.



6 Wie ist das Leitbild in die Schul- und Unterrichtsentwicklung eingebettet?

Mit Blick auf den gesamten Schulentwicklungsprozess im Kontext der Ziel-Leistungsvereinbarung eröffnet das aktuelle Leitbild einer Schule Möglichkeiten der harmonischen Ableitung von Entwicklungszielen. Im Prozess der Erstellung der Ziel-Leistungsvereinbarung können dann aus diesen Entwicklungszielen Detailziele abgeleitet werden, die die Zielausrichtung mit passenden Maßnahmen verknüpfen. Intern kann dann noch zusätzlich eine „Übersetzung“ der Ziel-Leistungsvereinbarung in ein Schulprogramm erfolgen (vgl. Kapitel 4). Somit wird deutlich: Das Leitbild und seine Leitsätze können zur konkreten Arbeit an schulischen und unterrichtlichen Themenbereichen genutzt werden, die sich aus den aktuellen Erfordernissen und Interessen der Akteure der Schule ergeben. Die in Kapitel 4 und 5 dargestellten Beispiele zeigen die konkrete Einbettung der Orientierung am Leitbild in die systematische Schul- und Unterrichtsentwicklung.

Das Drei-Wege-Modell der Schulentwicklung (SE) (vgl. Rolff, 2013, S. 14ff.) mit den Bereichen Unterrichtsentwicklung (UE), Personalentwicklung (PE) und Organisationsentwicklung (OE) wird im deutschsprachigen Raum seit Jahren bei Entwicklungsaufgaben herangezogen, beispielsweise auch für Zielkategorien in der Ziel- und Leistungsvereinbarung der beruflichen Schulen. Das Modell bietet eine Grundlage für eine systematische Schulentwicklung und auch eine Orientierung für den schulischen Leitbildprozess. Die einzelnen Kategorien geben den schulischen Beteiligten einen Rahmen, die Inhalte des Leitbilds, das damit zum Ausdruck gebrachte Selbstverständnis zu überprüfen, Prioritäten zu setzen und Entwicklungsziele abzubilden. Zudem sind die drei im Modell abgedeckten Bereiche der Unterrichts-, Personal- und Organisationsentwicklung zentral für die Ableitung und Zuordnung von Maßnahmen im Kontext des neu gestalteten Prozesses der Ziel- und Leistungsvereinbarung.

Im Rahmen der Unterrichtsentwicklung (UE) werden fachliche oder pädagogische Fragen, die über ein Unterrichtsfach hinausgehen und die ganze Schule betreffen, behandelt. Ergänzend zum Leitbild formulieren Schulen schulartübergreifend oder schulartspezifisch pädagogische Konzepte. „Pädagogische Konzepte beschreiben Vereinbarungen zur gemeinsamen Umsetzung pädagogischer Vorhaben mit dem Ziel, das Lernen zu fördern“ (MKJS, 2017, S. 8) und beinhalten neben Zielsetzungen auch Umsetzungsideen und Aussagen zu notwendigen Rahmenbedingungen (siehe Kapitel 7). Damit konkretisieren sie die Sätze aus dem Leitbild zu diesem Bereich.

Die Personalentwicklung (PE) lenkt den Blick auf die zwischenmenschlichen Beziehungen und Mitarbeiterführung und umfasst z. B. Bereiche der Personalfortbildung, -führung und -förderung. Im Rahmen der Organisationsentwicklung (OE) wird die Organisation (also die Schule) als Ganzes in den Blick genommen. Sie geht der Frage nach, wie sich eine Schule als lernende Organisation von innen heraus weiterentwickeln kann.



Abb. 3: Schulentwicklung auf der Grundlage des Konzepts OES. Die Grafik orientiert sich an Hans Günther Rolff, *Schulentwicklung kompakt*, 2013, S. 20, Abb.1. Sie ist angepasst an die aktuellen Themen der beruflichen Schulen in Baden-Württemberg.

Der Verweis auf das bekannte Modell der Schulentwicklung von Rolff zeigt, wie die Leitbildarbeit und die systematische Schul- und Unterrichtsentwicklung miteinander verflochten sind.

7 Wie können Leitbilder durch pädagogische Konzepte konkretisiert werden?

Leitbilder werden von Lehrkräften und Lernenden in Bezug auf den Unterricht häufig als sehr abstrakt und allgemein formuliert wahrgenommen. Um die Leitsätze aus dem Leitbild im Hinblick auf das Schüler- oder Lehrerhandeln zu konkretisieren, bietet sich die Arbeit an einem pädagogischen Konzept an. Da die einzelnen Schularten einer beruflichen Schule sich häufig in den Lernformen, den pädagogischen Handlungsweisen oder den Rahmenbedingungen stark unterscheiden, kann es sinnvoll sein, für eine oder jede einzelne Schulart einer Schule ein schulartspezifisches pädagogisches Konzept zu entwickeln oder ein schulartübergreifendes pädagogisches Konzept auf die jeweilige Schulart anzupassen. Das bedeutet, dass eine berufliche Schule für einzelne Schularten auch spezi-

”

Pädagogische Konzepte beschreiben Vereinbarungen zur gemeinsamen Umsetzung pädagogischer Vorhaben mit dem Ziel, das Lernen zu fördern.

“

MKJS: Unterrichtsentwicklung im Konzept OES – Eckpunkte für die Beratung, 2017, S. 8

fische pädagogische Konzepte aufweisen kann. Insofern können die Detailziele einer beruflichen Schule entweder schulartübergreifend sein oder sich aus den schulartspezifischen pädagogischen Konzepten ergeben. Je nach dem sind die abgeleiteten Maßnahmen oder Projekte ebenso schulartübergreifend oder schulartspezifisch.

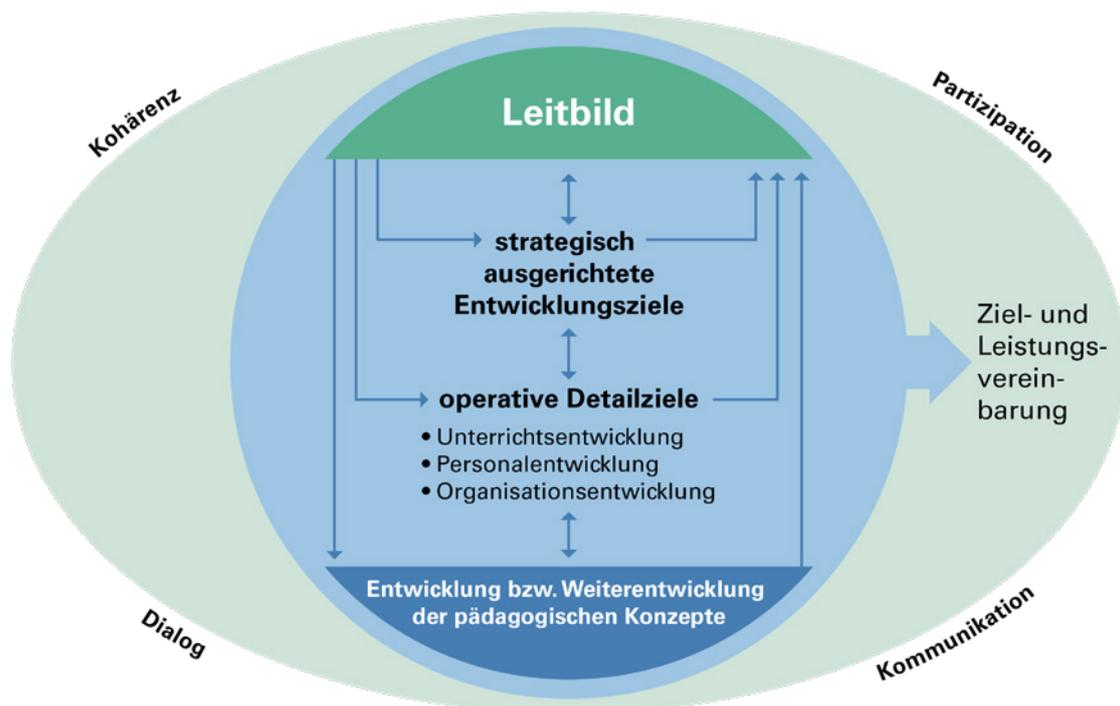


Abb. 4: Das Leitbild und seine Effekte auf die pädagogischen Konzepte der Schularten einer beruflichen Schule

In einem pädagogischen Konzept treffen die Lehrkräfte einer Schulart gemeinsam mit der Schulleitung und möglichst auch in Abstimmung mit den Lernenden Vereinbarungen, wie das Lernen in der jeweiligen Schulart gut gelingen und gefördert werden kann.

Ein pädagogisches Konzept bildet damit die Grundlage für die pädagogische Arbeit in einer Schulart. Die beteiligten Lehrkräfte stimmen sich aufbauend auf ihren Werten und Haltungen und mit dem Fokus auf dem Lernen der Schülerinnen und Schüler ab und schaffen gemeinsame Strukturen. Sie reflektieren Ihre bisherige Unterrichtspraxis und kooperieren im Hinblick auf eine optimale Unterstützung der Lernenden. Vereinbarungen in pädagogischen Konzepten können sich beispielsweise auf folgende Aspekte beziehen:

- Schwerpunktsetzung auf die systematische Förderung bestimmter Kompetenzen im Einklang mit den entsprechenden Bildungsplänen (z. B. Einführung in Lern- und Arbeitstechniken, Bewertung überfachlicher Kompetenzen);
- besondere Maßnahmen oder Regelungen zur Unterstützung der Lernenden (z. B. Einrichtung beson-

derer Förderangebote, Organisation einer Lernberatung, Gestaltung von Einführungstagen);

- Gestaltung des Lernangebots (z. B. Bereitstellung des Lernmaterials, Nutzung digitaler Medien)
- Gestaltung der Unterrichtszeit (z. B. die Einrichtung freier Lernzeiten, Gestaltung asynchroner Lernphasen);
- Kooperation der Lehrkräfte untereinander (z. B. gemeinsame schulinterne Fortbildungen, Arbeit in Fachschaften)
- Kooperation der Lehrkräfte mit anderen schulischen oder externen Unterstützungssystemen (z. B. mit Beratungslehrkräften, Schulsozialarbeit, Berufsberatung)

Dabei können die Vereinbarungen von gemeinsam abgestimmten Werten und Haltungen in einer bestimmten Schulart bis zu konkreten Handlungselementen, gemeinsamen Instrumenten oder gemeinsamen Materialien reichen. Konkret ausgearbeitete Handlungsinstrumente können dabei insbesondere für neue Lehrkräfte eine hilfreiche Orientierung bieten.



8 Begriffsübersicht Leitbild & Co

Zum Schluss sollen die in der Handreichung verwendeten Begriffe noch einmal kurz tabellarisch dargestellt und ihre jeweilige Funktion sowie eine daraus abgeleitete Nutzungsdauer sowie die avisierten Zielrichtungen herausgestellt werden. Erkennbar wird hier zum einen, dass das Leitbild in verschiedene, den

Schulen zur Verfügung stehende Instrumente der Schul- und Konzeptentwicklung und der Zielableitung eingebettet ist, und die Zielrichtungen sich im Wesentlichen noch einmal darin unterscheiden lassen, ob sie auf die Kommunikation nach innen und/oder außen zielen.

	Kurzerklärung	Nutzungsdauer	Zielrichtung
Vision	Kurze und prägnante Aussage zum Leitmotiv einer Schule.	Langfristig (10-15 Jahre)	intern und extern
Leitbild	Wertvorstellungen und Selbstverständnis mit Leitsätzen zu wichtigen Bereichen der Qualitätsentwicklung.	Langfristig	Intern und extern
Entwicklungsziele	Strategisch ausgerichtete Ziele in der Ziel- und Leistungsvereinbarung, die sich an bildungspolitischen Schwerpunktthemen ausrichten.	Langfristig (5 Jahre)	Intern und extern
Detailziele	Nach der „SMART“-Regel formulierte operationale Ziele zur Konkretisierung der schulischen Entwicklungsziele.	Ca. 1-5 Jahre	Intern
Maßnahmen	Projekte und Aktivitäten, die zur Erreichung der Detailziele notwendig sind.	1-5 Jahre	Intern
Pädagogische Konzepte	Vereinbarungen, die die Leitsätze der Schule bezogen auf Lernen und Unterricht für eine oder mehrere Schularten konkretisieren.	Mittelfristig (5-10 Jahre)	Intern und extern
Schulprogramm	Entwicklungsprogramm als Gesamtheit aller Leitsätze, Ziele und Maßnahmen mit Umsetzungsplanung und Evaluation.	Ca. 5 Jahre	Intern
Ziel- und Leistungsvereinbarung	Leitprozess der Verknüpfung der bildungspolitischen Rahmenvorgaben der Schulaufsicht mit den Entwicklungszielen der beruflichen Schule und den daraus resultierenden Maßnahmen der Umsetzung.	Alle 5 Jahre	Intern und extern

Tab. 4: Begriffsübersicht (in Anlehnung an Zech, Rainer, Leitbildentwicklung in Schulen, 2008, S. 6)



9 Literatur und Quellen

Döbber, Karl-Otto (Hg.) (2010). Handbuch OES. Handreichung 4: Leitbild. Stuttgart.

Drabe, Michael (2022). Schule digital, <https://schule-in-der-digitalen-welt.de/leitbild/>. letzter Aufruf am 31.07.2022.

Heinrich, Martin / Kussau, Jürgen (2010): Das Schulprogramm zwischen schulischer Selbstregulierung und externer Steuerung. In: Altrichter, Herbert / Maag Merki, Katharina (Hg.). Handbuch Neue Steuerung im Schulsystem, S. 171–194. Wiesbaden.

Holtappels, Heinz Günter (2010): Schulprogramm als Entwicklungsinstrument. In: Bohl, Thorsten u. a. (Hg.). Handbuch Schulentwicklung. Theorie – Forschungsbefunde – Entwicklungsprozesse – Methodenrepertoire, S. 266–272. Bad Heilbrunn.

Holtappels, Heinz Günter (2010). Methoden zur Entwicklung eines Schulprogramms. In: Bohl, Thorsten u.a. (Hg.). Handbuch Schulentwicklung. Theorie – Forschungsbefunde – Entwicklungsprozesse – Methodenrepertoire, S. 527–534. Bad Heilbrunn.

Institut für Bildungsanalysen Baden-Württemberg (Hg.) (2022). Referenzrahmen Schulqualität Baden-Württemberg. Stuttgart.

Magdalena-Neff-Schule (2023). Visualisierung zentraler Aspekte des Leitbilds der Magdalena-Neff-Schule Ehingen.

Kultusministerkonferenz (Hg.) (2007): Berufliche Schulen 4.0. Weiterentwicklung von Innovationskraft und Integrationsleistung der beruflichen Schulen in Deutschland in der kommenden Dekade. Berlin.

- Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg (MKJS 2017) (Hg.). Unterrichtsentwicklung im Konzept OES. Eckpunkte für die Beratung. Stuttgart.
- Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg (MKJS 2019) (Hg.). Demokratiebildung. Schule für Demokratie. Demokratie für Schule, Stuttgart.
- Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg (MKJS 2023a) (Hg.). Basismodell für die Unterrichtsbeobachtung und -bewertung an beruflichen Schulen. Stuttgart.
- Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg (MKJS 2023b) (Hg.). Referenzrahmen Schulqualität Baden-Württemberg. Stuttgart.
- Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg (MKJS 2023c) (Hg.). Ziel- und Leistungsvereinbarung – Statusgespräche an beruflichen Schulen. Stuttgart.
- Müller, Sabine (2010). Partizipation von Schülerinnen und Schülern in Schulentwicklungsprozessen. In: Bohl, Thorsten u.a. (Hg.): Handbuch Schulentwicklung. Theorie – Forschungsbefunde – Entwicklungsprozesse – Methodenrepertoire, S. 273–276. Bad Heilbrunn.
- Müller, Sabine (2012). Schulentwicklungskonferenzen. In: Buhren, Claus G. / Rolff, Hans-Günter (Hg.): Handbuch Schulentwicklung und Schulentwicklungsberatung, S. 116–126. Weinheim/Basel.
- Riecke-Baulecke, Thomas (2004). SchulePlus. Managementmodell für wirksame Qualitätsentwicklung. Grundsätze, Verfahren, Instrumente. München.
- Rolff, Hans-Günter (2013). Schulentwicklung kompakt. Modelle, Instrumente, Perspektiven. Weinheim/Basel.
- Rolff, Hans-Günter (2013). Schulentwicklung, Schulprogramm und Steuergruppe. In: Buchen, Herbert / Rolff, Hans-Günter (Hg.): Professionswissen Schulleitung, S. 296–364. Weinheim/Basel.
- Rolff, Hans-Günter u.a. (2000). Manual Schulentwicklung. Handlungskonzept zur pädagogischen Schulentwicklungsberatung (SchuB). Weinheim/Basel.
- Schratz, Michael u.a. (2000). Qualitätsentwicklung. Verfahren, Methoden, Instrumente. Weinheim/Basel.
- Schratz, Michael (2009). Die Zieldimension in der Schulentwicklung (Schulprofil, Leitbild, Schulprogramm). In: Blömeke, Sigrid u.a. (Hg.): Handbuch Schule. Theorie – Organisation – Entwicklung, S. 567–571. Bad Heilbrunn.
- Schratz, Michael / Steiner-Löffler, Ulrike (1999). Die Lernende Schule. Arbeitsbuch pädagogische Schulentwicklung. Weinheim/Basel.
- Zech, Rainer (2008). Leitbildentwicklung in Schulen. In: Bartz, Adolf; u.a.: Praxis Wissen Schulleitung 2570.14, Basiswissen und Arbeitshilfen zu zentralen Handlungsfeldern der Schulleitung, S.1–9. Köln.

IMPRESSUM

Herausgeber:

Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg
Thouretstr. 6
70173 Stuttgart
www.km-bw.de

Verantwortlich:

Hannelore Hammer, Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg

Autorenteam:

Henning Küppers, ZSL Regionalstelle Schwäbisch Gmünd
Ulrike Oppermann-Asche, ZSL Regionalstelle Schwäbisch Gmünd
Ulrike Richter, ZSL Regionalstelle Schwäbisch Gmünd

Redaktion:

Anna Katharina Stöber Auler, Balthasar-Neumann-Schule 2 Bruchsal

Fotos:

stock.adobe.com: © Jacob Lund (S. 4), Robert Kneschke(S. 8), contrastwerkstatt
(S. 11, 15), Burhan (S. 16), goodluz (S. 19), Studio Romantic (S. 22),
Zoran Zeremski (S. 24)

Layout:

Ilona Hirth Grafik Design GmbH, Karlsruhe

Stuttgart, 2023

