

Ergebnisprotokoll des 9. Beratungssalons

der DKJS-Werkstatt 1 „Entwicklung und Organisation von Ganztagschulen“

3. 12. 2007 9.00 Uhr – 15.00 Uhr in Dortmund

Technische Universität Dortmund

Themen: Leitbild und Leitbildentwicklung

Durchführung: Dipl.-Päd. Ilse Kamski

Dipl.-Päd. Thomas Schnetzer

Protokollantin: Isabelle Hilgers

1. Bericht der Teilnehmenden über organisatorische Probleme an ihren Schulen
 2. Theoretischer Input: Leitbild und Leitbildentwicklung
 - 2.1 Das Drei-Wege-Modell der Schulentwicklung
 - 2.2 Fünf Organisationsmerkmale von Schule
 - 2.3 Definition „Leitbild“
 - Unterschied: Leitbild, Programm, Profil
 - 2.4 Zielgruppen des Leitbilds
 - 2.5 Funktionen des Leitbilds
 - 2.6 Gelingensbedingungen im Prozess der Leitbildentwicklung
 - 2.7 Schritte der LeitbildentwicklungDiskussion zum Thema
 3. Empfehlungen für die Leitbildentwicklung
 - für die Schulleitung, bzw. die InitiatorInnen der Leitbildentwicklung
 - für die Kommunikation im Leitbildentwicklungsprozess
 4. Empfehlungen für die Teilnehmenden
 5. Fazit
 6. Literaturempfehlungen
-

1. Bericht der Teilnehmenden über organisatorische Probleme an ihren Schulen

Die Teilnehmer aus Mecklenburg-Vorpommern hatten ausführlichen Raum, von ihrer Schulsituation zu berichten: Es wurde ein Gymnasium vorgestellt, das aufgrund des Gesetzesbeschlusses „längeres gemeinsames Lernen“ im Land Mecklenburg-Vorpommern ab der Jahrgangsstufe 7 zukünftig drei verschiedenen Schülergruppen unterrichten muss. Die Gesetzgebung „längeres gemeinsames Lernen“ sieht vor, dass alle Viertklässler nach der Grundschule für die zwei Jahre der Orientierungsstufe in regionalen Gemeinschaftsschulen unterrichtet werden. Es ist jedoch auch möglich ab der Klassenstufe fünf direkt in den Gymnasiumsweig zu wechseln. Die unterschiedlichen Schülergruppen ergeben sich am beschriebenen Gymnasium des teilnehmenden Schulleiters aus einer Hochbegabten-Klasse (für Schüler aus einem großen Einzugsgebiet), neu hinzukommende Siebtklässler aus den Regionalschulen bzw. aus der Orientierungsstufe und die reformpädagogische Klasse aus der Kooperation mit der Montessorigrundschule fortlaufend aus Jahrgang fünf.

Aus dieser organisatorisch bedingt bedrängenden Situation ergeben sich Probleme, die der Unterrichts- und Organisationsentwicklung im Sinne eines gemeinsamen ganztägigen Lernens entgegenwirken: Fächerübergreifender Unterricht scheint z.Zt. aufgrund der Lehrerstundenpläne nicht möglich, die Schüler haben wegen der Schulzeitverkürzung aufgrund des Abiturs in 12 Jahren ein Pensum von bis zu 35 Schulstunden pro Woche zu erfüllen und wenig Möglichkeit, sich anderweitig in das Schulleben einzubringen.

Visuell betrachtet kann die Schule mit der Metapher eines Säulenhauses betrachtet werden, das die verschiedenen Ziele der einzelnen Bereiche abdeckt:

Die Struktursäulen des beschriebenen Gymnasiums:

- Hochbegabtenklasse (Jahrgst. 5, 6),
- Reformpädagogische Klasse (Jahrgst. 5,6),
- Gymnasialklassen (Jahrgst. 7, 8, 9, 10) sowie die
- Oberstufe (Jahrgst. 11,12).

Als fehlendes „Dach des Säulenhauses“ kann visuell ein gemeinsam zu entwickelndes Leitbild gelten. Wünschenswert wäre nach Ansicht der Schulleitungen des Gymnasiums und der Montessorigrundschule eine ausbaufähige Zusammenarbeit auf Unterrichts- und Strukturebene. Visuell am Beispiel des Säulenhauses wären dies für die Zukunft „säulenübergreifende Projekte“, an denen die gesamte Schülerschaft partizipiert.

2. Theoretischer Input: Leitbild und Leitbildentwicklung

2.1 Das Drei-Wege-Modell der Schulentwicklung

- Schulentwicklung kann von drei verschiedenen Bereichen aus gestartet werden: Personalentwicklung, Organisationsentwicklung und Unterrichtsentwicklung.
- Bei der Unterrichtsentwicklung spielen u.a. Schülerorientierung, Überfachliches Lernen, Methodentraining, Selbstlernfähigkeit, Öffnung des Unterrichts, erweiterte Unterrichtsformen sowie die Lernkultur eine Rolle.
- Instrumente der Personalentwicklung sind u.a. Lehrerfeedback, Supervision/ Coaching, Kommunikationstraining, Schulleitungsberatungen, Hospitationen, Jahresgespräche/ Zielvereinbarungen, Führungs-Feedback u.a.
- Die Organisationsentwicklung wird u.a. vorangetrieben durch die Arbeit an Schulprogramm, Schulkultur, Erziehungsklima, Schulmanagement, Teamentwicklung, Evaluation, Kooperation, Steuergruppenarbeit. (Folie 1).
- Die Ziele der Schule, verdichtet zu einem Schulleitbild, sollten immer der Orientierungspunkt für die Entwicklungsarbeit in den drei Bereichen sein (siehe Folien 2-4).

Dies zeigt deutlich, dass alle zu treffenden Schulentwicklungsmaßnahmen, sowohl die Bereiche der Organisations- und Personalentwicklung, als auch der Bereich der Unterrichtsentwicklung, sich an dem jeweiligen Leitbild einer Schule als gemeinsamer Basis orientieren muss.



2.3 Definition „Leitbild“

Das Leitbild...

- umfasst die wichtigsten Zielvorstellungen, Wertevorstellungen und Entwicklungsziele einer GTS, die von allen Beteiligten gemeinsam formuliert und vereinbart werden.
- vermittelt Grundhaltungen der Schule, an der sich die Organisation „Schule“ in allen Tätigkeiten nach innen und außen orientiert.
- gilt als ein „Wunschbild einer Vision“ – verfasst in prägnanten, kurzen Worten.
- muss einen Konsens aller Betroffenen darstellen und abbilden - alle an Schule Beteiligten müssen sich zum Leitbild in Ihrem Handeln jederzeit wiederfinden (können).
- ist zentraler Bestandteil eines umfassenden Konzepts zur gezielten Ganztagsschulentwicklung (Bildungskonzept und Schulprogramm).

2.4 Zielgruppen des Leitbilds

Ein gemeinsam entwickeltes Leitbild gilt für:

- Schülerinnen, Schüler und Eltern,
- Lehrer/innen und Schulleitung,
- Angestellte und Mitarbeiter/innen außerschulischer Kooperationspartner (sowohl in technischen und administrativen Bereich als auch im pädagogischen Bereich)
- sonstige Personenkreise, die an der Schule beteiligt sind.

2.5 Funktionen des Leitbilds

Die Funktion eines Leitbilds innerhalb einer Organisation bzw. innerhalb einer Ganztagsschule lässt sich in drei großen Funktionsbereichen abbilden:

Orientierung geben (für das Handeln aller Beteiligter, z.B. auch als Grundlage für Verträge und Vereinbarungen).

Legitimation geben (erläutert und begründet das Handeln aller Beteiligten nach innen und außen).

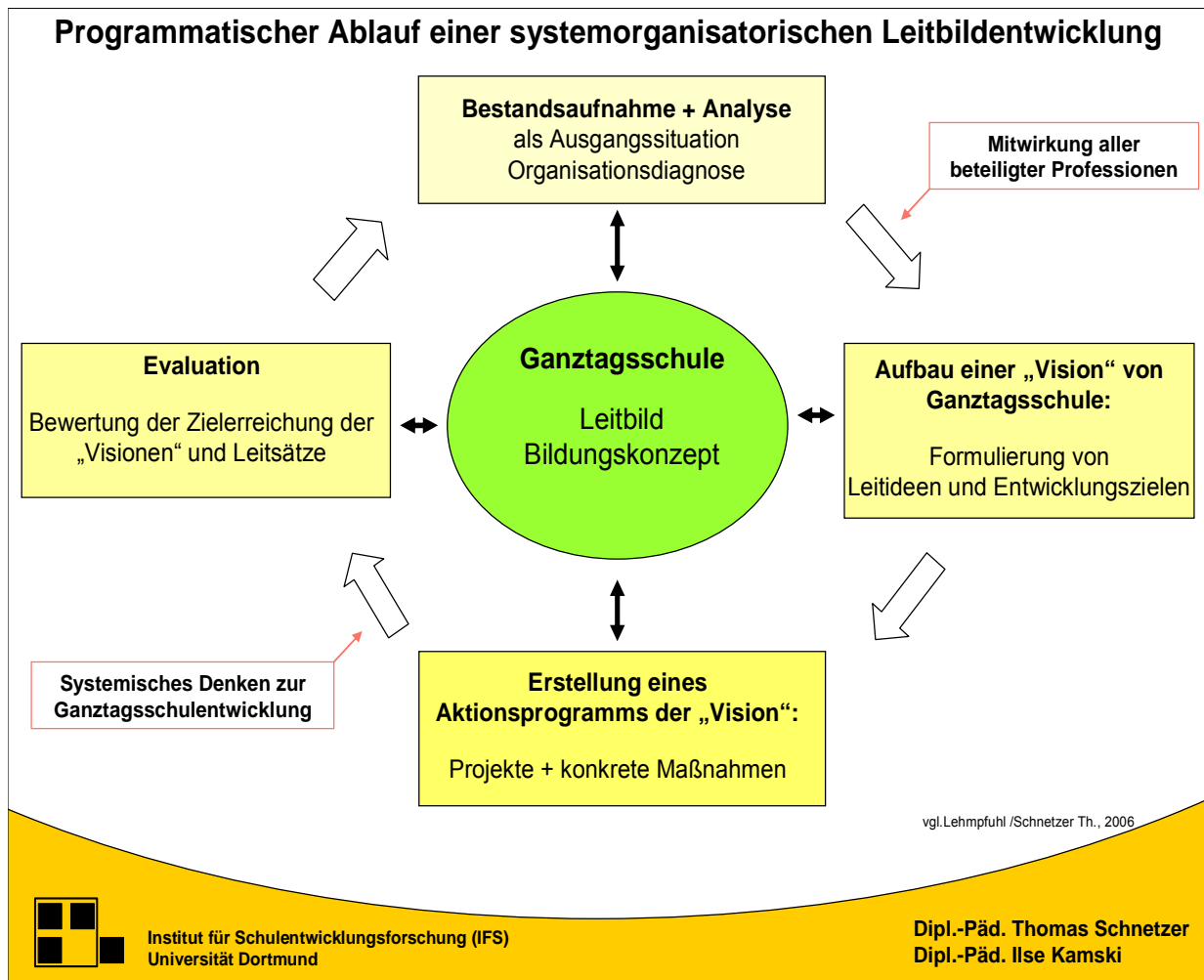
Identifikation geben (aller Beteiligter auf der Basis eines gemeinsamen Konsenses).

2.6 Welche Gelingensbedingungen gelten im Prozess der Leitbildentwicklung?

- Die Schulleitung ist der Motor der GTS-Entwicklung! Sie vergibt Mitwirkungsrechte und verteilt die Verantwortung:
Die Schulleitung achtet auf Transparenz und Verbindlichkeit im Umgang mit den Ergebnissen und bietet allen Beteiligten Orientierung im Leitbildentwicklungsprozess.
- Das Leitbild als „Konkrete Utopie“ mit Realitätsbezug sehen:
Alle unterschiedlichen Akteure und Professionen formulieren für die konkreten Rahmenbedingungen der Ganztagsschule aus ihrer jeweiligen Sicht *erreichbare und zu verwirklichende* Ziele.
- Zentrale Qualitätsbereiche von Ganztagsschule müssen bei der Formulierung der Ziele berücksichtigt werden.
- Die Ziele müssen so konkret formuliert sein, dass sie durch das Handeln aller Beteiligten erreicht werden (können).
- Einbindung der Leitbildarbeit in eine systematische GTS-Bildungskonzeptentwicklung: Berücksichtigung aller Gestaltungsbereiche von GTS und sinnvolle Wechselbezüge schaffen zu allen Merkmalsbereichen.

2.7 Schritte der Leitbildentwicklung

Eine Leitbildentwicklung unter Berücksichtigung aller beteiligten Professionen an Ganztagschule ist ein andauernder Entwicklungsprozess, eine „Systemorganisatorische Leitbildentwicklung“. Die folgende Abbildung zeigt mit Ausgangspunkt der Bestandsaufnahme einen systemorganisatorischen Ablauf einer Leitbildentwicklung an einer Ganztagschule auf:



Um eine Leitbildentwicklung für eine Ganztagschule zu initiieren, bedarf es praktischer Umsetzungsmöglichkeiten und Bedingungen innerhalb der Schule:

- Einrichtung einer Steuergruppe, die den Leitbildentwicklungsprozess koordiniert und bündelt.
- Möglichkeit zum Austausch schaffen. Gibt es bestimmte Zeiten, die möglichst alle an Ganztagschule Beteiligte gemeinsam zum Austausch nutzen können?
- Einsetzungen von Arbeitsgruppen zur Definition und Erarbeitung von Einzelzielen.

Blickt man anschließend auf ein durchdachtes Bildungskonzept an Ganztagschulen, so zeigen sich acht Hauptaspekte, die im Zuge der Organisationsanalyse weiter betrachtet werden sollen: Im Folgenden wurden zu den Hauptaspekten des Bildungskonzepts Leitfragen erarbeitet:


Entwicklungsfragen zum Bildungskonzept

Prof. Selbstkonzept
Hat die Schule ein Leitbild entwickelt und verabschiedet?
Welches professionelle Selbst- und Bildungsverständnis lässt sich daraus ableiten?

Zeitkonzept
Wie sind die zeitlichen Strukturen festgelegt (Taktung / Rhythmisierung)
Gibt es ein schriftlich fixiertes Zeitkonzept, das den gesamten Tag mit in den Blickpunkt rückt?

Lern- und Förderkonzept
Gibt es ein schriftlich fixiertes Lern- und Förderkonzept?
Wie wird die Förderplanung organisiert und wie die Erfahrungen des weiteren pädagogisch tätigen Personals mit einbezogen?
Mit welchen Formen der Individualisierung soll an der Schule systematisch gearbeitet werden?
Wie wird mit der Thematik „Hausaufgaben“ (im Ganztagskonzept) umgegangen?

Kooperationskonzept
Gibt es ein Kooperationskonzept oder Abkommen mit außerschulischen Partnern?
Existieren fixierte Kooperationsbesprechungszeiten – besonders mit außerschulischen Partnern?
Gibt es Kooperationsstrukturen – sowohl **innerhalb** der Schule als auch **mit außerschul. Partnern**?



Institut für Schulentwicklungsforschung (IFS)
Universität Dortmund

Dipl.-Päd. Thomas Schnetzer
Dipl.-Päd. Ilse Kamski

Ernährungsaspekt

Gibt es bereits ein durchdachtes Ernährungskonzept?

Sind die Speisenpläne und die Angebotsvielfalt auf die verschiedenen Bedürfnisse der verschiedenen Altersgruppen abgestimmt?

Lehrkräfte- und Personalkonzept

Ist Personal- und Fortbildungsbedarf an der Schule erhoben worden?

Gibt es ein Personalkonzept, nachdem sowohl Lehrkräfte als auch außerschulische Mitarbeiter und weiteres pädagogisch tätiges Personal variabel eingesetzt werden können?

Gibt es ein ausgeschriebenes Arbeitszeitmodell für alle Professionen?

Partizipationsmodell

Gibt es für Schülerinnen und Eltern eine organisierte Möglichkeit gestalterisch an den Ganztagsselementen der Schule teilzuhaben?

Wie wird das Ehrenamt in den Ganztagsbetrieb mit eingebunden?

Raumkonzept

Gibt es ein Raumkonzept, dass sowohl die Bedürfnisse der Schüler(innen) als auch der Lehrkräfte berücksichtigt?

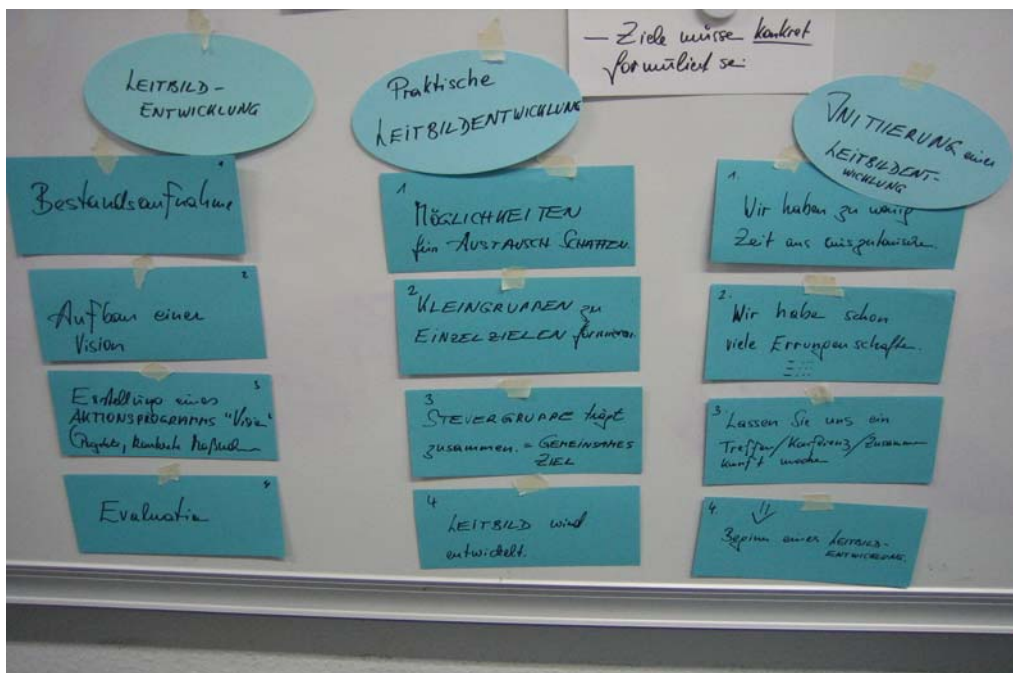
Gibt es an der Schule Rückzugsräume?



Institut für Schulentwicklungsforschung (IFS)
Universität Dortmund

Dipl.-Päd. Thomas Schnetzer
Dipl.-Päd. Ilse Kamski

Die Diskussion trug zu diesem Thema folgendes bei:



- „Von der Praxis zum Leitbild oder vom Leitbild zur Praxis?“
In der Praxis ist es oft so, dass Schulen ihr Leitbild auf dem aufbauend entwickeln, was sich an ihrer Schule langfristig ergeben hat.
Prof. Holtappels warnt jedoch vor diesem Weg, da es oft schwer sei, feste, liebgeordnete Strukturen wieder zu ändern. Man sollte *zuerst* bedenken, wie man die Schule gestalten will und *dann* systemisch handeln. Gute Routinen müssen in diesem Schritt natürlich beibehalten werden.

Die Entwicklung eines Leitbildes braucht Zeit und kann nicht an einem Tag abgeschlossen sein. Sie ist ein laufender Prozess der in festgelegten zeitlichen Abständen immer wieder evaluiert werden muss.

3. Empfehlungen für die Leitbildentwicklung

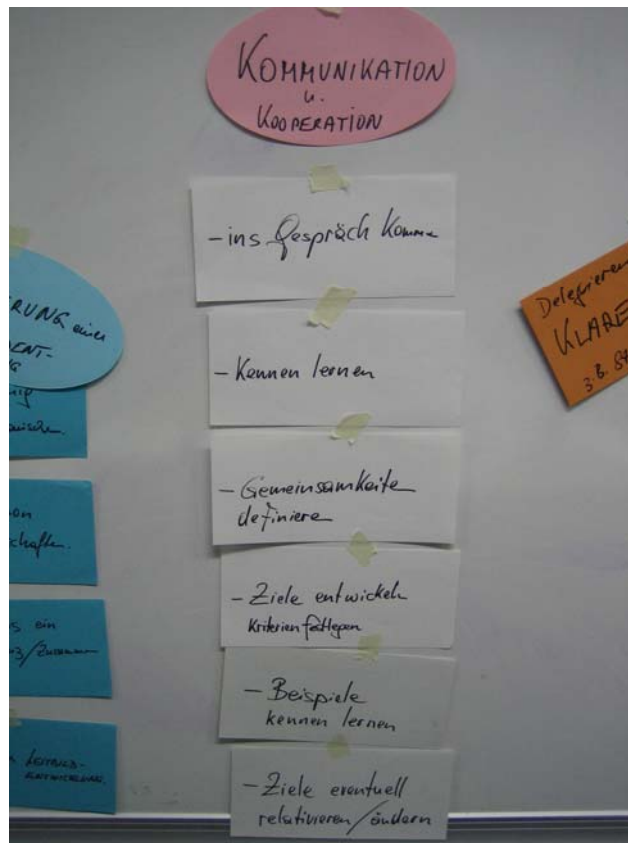
3.1 Empfehlungen für die Schulleitung, bzw. die InitiatorInnen der Leitbildentwicklung

- Häufig besteht die Gefahr, dass Lehrkräfte es als zeitraubend oder überflüssig einschätzen, ein Leitbild an ihrer Schule herauszuarbeiten. Zu dieser Problematik stellt Prof. Holtappels aus Beratungserfahrungen fest, dass es von Seiten der Schulleitung sinnvoll erscheint den Entwicklungsprozess auf einem induktiven Weg zu versuchen:
Nicht abstrakt im Kollegium dazu auffordern der Schule ein Leitbild zu erstellen, sondern eine Diskussion darüber anzuregen,
 - welche Aspekte an der Schule warum gut funktionieren,
 - was noch verbesserbar ist, wo es im Denken der Kollegen Gemeinsamkeiten gibt, wo Dissensen und Probleme, was das Hauptziel der Schule ist und – wenn dadurch das Bewusstsein für den Entwicklungsbedarf geschaffen wurde- anregen, an einem pädagogischen Tag ein Leitbild zu entwickeln. Bewährte Praktiken, die zur Qualität des Systems beigetragen haben, analysieren und mit neuen, angemessenen Methoden kombinieren.
- Die Aufgabe der Schulleitung im Prozess der Leitbildentwicklung ist es, immer wieder die Aufmerksamkeit aller darauf zu lenken. Ein Leitbild ist erst dann nutzbar, wenn es in Gestaltungselementen sichtbar wird. Durch z.B. die Durchführung von interdisziplinären Projekten können Erfolge dieser Maßnahme beobachten.

3.2 Empfehlungen für die Kommunikation im Leitbildentwicklungsprozess

- Die organisatorischen Anforderungen an Schulen mit verschiedenen Professionen sind so hoch, dass es zu entwickelnder Kommunikationsstrukturen bedarf (z.B.: die wöchentliche Planungsrunde aller Mitwirkenden, Zeit für den Austausch in der Mittagspause) bedarf.
- Visualisierungen schaffen eine gemeinsame Basis und verdeutlichen geschaffene Ergebnisse! Gerade in großen Schulen ist die Bildung von Arbeitsgruppen sinnvoll.
- Bei der Bildung von Steuergruppen für die Entwicklung eines Leitbildes muss beachtet werden:
 - Die Schulleitung kann Mitglied dieser Steuergruppe.
 - Ratsam ist, auch den „intelligenten Kritiker“ mit einzubeziehen.
 - Die Steuergruppe vertritt das gesamte Kollegium: sie wird in einer Lehrerkonferenz gewählt und akzeptiert.
 - Die Steuergruppe motiviert das Kollegium zur Mitarbeit.
 - Sobald die Steuergruppe besteht und sicher zusammenarbeitet, auch Eltern und Schüler in die Steuergruppe aufnehmen (oder zu bestimmten Diskussionspunkten in die Steuergruppenarbeit einladen).
- Demokratiebeschlüsse, die sehr knapp ausfallen dürfen nicht einfach hingenommen werden. Es muss eine weitere Annäherung der zwei Positionen folgen, da die Entscheidung ansonsten von zu wenig Beteiligten getragen wird.

Folgende Kooperations- und Kooperationsmerkmale können im Prozess der Leitbildentwicklung hilfreich sein:



4. Empfehlungen/ Maßnahmen für die Schulen der Teilnehmenden

Ob die drei beteiligten Schulen in Zukunft gut zusammenarbeiten hängt entschieden davon ab, ob es ein gemeinsames Leitbild gibt.

Fortbildungsmodule, welche die verschiedenen Kollegien bereits im Vorfeld für die Kollegen der anderen Schulen durchgeführt haben (zu Themen wie Benotung bei Projekten, kooperatives Lernen) eignen sich sehr gut, um Methoden der Unterrichtsgestaltung anzugleichen und einheitlicher gestalten zu können.

Während der Diskussion zeigte sich, dass das beschriebene Gymnasium bereits Profile gebildet hat: Die Förderung von überdurchschnittlichen Begabungen ist ein Schwerpunkt des Gymnasiums. Außerdem ist ein zentrales Ziel des Gymnasiums, seine SchülerInnen mit einem hohen Leistungsniveau zu entlassen.

Hierzu bemerkt Prof. Holtappels, dass man nicht allein die Leistung im Blick haben dürfe, sondern auch die Lernatmosphäre an der Schule. Wenn das Leitbild die Wichtigkeit des Outputs betont, sollten soziale Kompetenzen und langfristige Lernstrategien miteinbezogen werden. Begabte und schwache Schüler profitieren voneinander, wenn sie länger zusammen lernen.

Bezüglich der vollen Stundentafel, besonders der Oberstufenschüler, riet Prof. Holtappels, das Curriculum entsprechend auszudünnen und im Nachmittagsbereich Arbeitsgemeinschaften anzubieten, die stark an Unterrichtsinhalte anknüpfen, da diese dann eher von den Schülern berücksichtigt würden.

Am teilnehmenden Gymnasium wurden bereits konkrete Maßnahmen zur Leitbildentwicklung geplant:

- Der Schulleiter des Gymnasiums sieht es als seine Aufgabe, als erstes eine umfassende Bestandsaufnahme vorzunehmen.
- Dann wird er bis zu den Winterferien den Prozess initiieren und festlegen, mit wem er was macht und wie die Anfangsphase des Prozesses gestaltet werden soll.
- Mitte Januar tauschen sich die Schulleiter des Gymnasiums und der Grundschule aus und legen weitere gemeinsame Schritte fest.
- Ab Januar wird eine Steuergruppe für die Leitbildentwicklung eingesetzt und verantwortlich sein.

Eine Teilnehmerin, zukünftig Hauptschulleiterin, könnte sich als Leitbild für ihre Schule vorstellen, dass jedem Schüler nach Abschluss der Schule eine Lehrstellenvermittlung garantiert sei. Hierfür und für die Ganztagschulgestaltung wäre eine Kooperation mit Berufsschulen vorstellbar.

5. Fazit

Leitbild- und Schulentwicklung allgemein braucht:

- Zeit zur Entwicklung
- Raum zur Entwicklung
- die Akzeptanz aller Beteiligten
- ein zuverlässiges Kommunikations- und Absprachesystem
- ein systematisches Vorgehen
(Situationsanalyse,
Zielklärung und Schwerpunktsetzung,
Entwicklungsplanung,
Entwicklung und Formulierung des Gesamtkonzeptes,
Evaluation der Maßnahmen)
- das Bewusstsein, dass es zu Schwierigkeiten unter den Beteiligten kommen kann
- ein gemeinsames Bildungsverständnis
- Politische Beschlüsse wie Schulgesetze, Erlasse und organisatorische Neuerungen sollten den schuleigenen Entwicklungsweg nicht beschweren: Es gilt, kreativ und aktiv mit neuen Vorgaben umzugehen und alle Handlungsmöglichkeiten, die die Schule hat, zu nutzen und einzufordern.

6. Literatur zum Thema Leitbild und Bildungskonzept

Höhmman, K. Holtappels, H.G., Kamski, I., Schnetzer, T. (Hrsg.) (2005): **Entwicklung und Organisation von Ganztagschulen**. IFS-Verlag: Dortmund.

Phillip, E. / Rolff, H.-G. (2004): **Schulprogramme und Leitbilder entwickeln**. Beltz Verlag: Weinheim.

Höhmman, K., Holtappels, H.G. (Hrsg) (2006): **Ganztagschule gestalten**. Konzeption, Praxis, Impulse. Kallmeyer Verlag: Seelze.

Höhmman, K. (Heftmoderatorin) (2006): **Lernende Schule**. Beiträge aus Wissenschaft und Praxis mit Materialteil zur Ganztagschulentwicklung, Heft 35, 9 Friedrich Verlag.

Buhren, C.G./ Rolff, H.-G. (1999): **Manual Schulentwicklung**. Beltz Verlag: Weinheim.

Riegel, Enja (2005): **Schule kann gelingen**. Wie unsere Kinder wirklich fürs Leben lernen. Fischer: Frankfurt.