

# *Leitfaden für die Erarbeitung eines Leitbilds*

---

*Unterstützt durch das kantonale  
Schulentwicklungsprogramm LoPro*

Linus Köppel, VSG Eschlikon  
Maika Scherrer, VSG Nollen

Juni 2021

# Erläuterung zum Foliensatz

Sehr geehrte Leserin, Sehr geehrter Leser

Die beiden Schulen VSGE Eschlikon und VSG Nollen haben beide ein Leitbild erarbeitet und daraus eine Strategie abgeleitet und möchten Ihnen gerne einen generalisierten Leitfaden an die Hand geben, wie eine Leitbildentwicklung aufgebaut werden kann. Der Leitfaden ist als Ideensammlung im Sinne einer Maximalvariante zu verstehen, welcher mit Einblicken in die beiden Schulgemeinden ausgeschmückt wurde.

Letztlich muss jedoch jede Schule für sich das Leitbild entwickeln, das zu ihr passt. Ein Leitbild und daraus abgeleitet eine Strategie ist nichts, was einfach kopiert werden kann. Es ist eine ganz persönliche Note der Inhalte, welche von den Mitarbeitenden Ihrer Schulgemeinde getragen werden muss und Ihnen Leitplanken gibt, an denen Sie sich auf dem Weg in die Zukunft orientieren sollen.

Wir hoffen, Ihnen damit eine dienliche Hilfestellung geben zu können.

Linus Köppel  
VSG Eschlikon

Maike Scherrer  
VSG Nollen

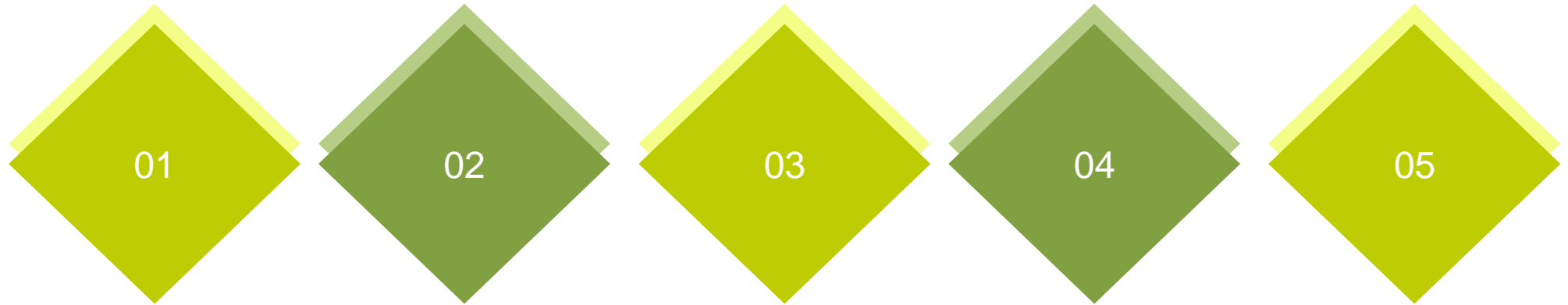
# Agenda

1. Aufbau Projekt
2. Einleitung Leitbild- und Strategieverständnis
3. Interne Schulanalyse
4. Externe Umfeldanalyse
5. Ableitung Herausforderungen und Massnahmen
6. Ableitung Leitbild und strategischer Bausteine
7. Das Leitbild zum Leben erwecken

# Definition Projektteam

- Auftraggeber: Behörde
- Projektleitung: Schulpräsidium
- Projektteam: Schulbehörde, ggf. Schulleiter, ggf. Schulverwaltung
- Vernehmlassungsgremium: alle Mitarbeitenden

# Projekttablauf



## Workshop 1

Interne  
Stärken &  
Schwächen  
sowie  
Externe  
Chancen &  
Gefahren

## Workshop 2

Heraus-  
forderungen und  
Massnahmen

## Workshop 3

Ableitung von  
Leitbild und  
Bausteinen

## Vernehm- lassung

Vorstellung  
Leitbild und  
Bausteine

## Feierliche Übergabe

Leitbild wird an  
alle  
Mitarbeitenden  
für Umsetzung  
übergeben

# Agenda

1. Aufbau Projekt
2. Einleitung Leitbild- und Strategieverständnis
3. Interne Schulanalyse
4. Externe Umfeldanalyse
5. Ableitung Herausforderungen und Massnahmen
6. Ableitung Leitbild und strategischer Bausteine
7. Das Leitbild zum Leben erwecken

# Einordnung der Begrifflichkeiten

Vision  
Mission  
Normen, Werte  
Kultur, Leitbild

Normative Ebene

Wohin gehen wir?  
Wozu sind wir da?  
Woran glauben wir?

Strategie  
Strategische Ziele  
Unternehmen

Strategische Ebene

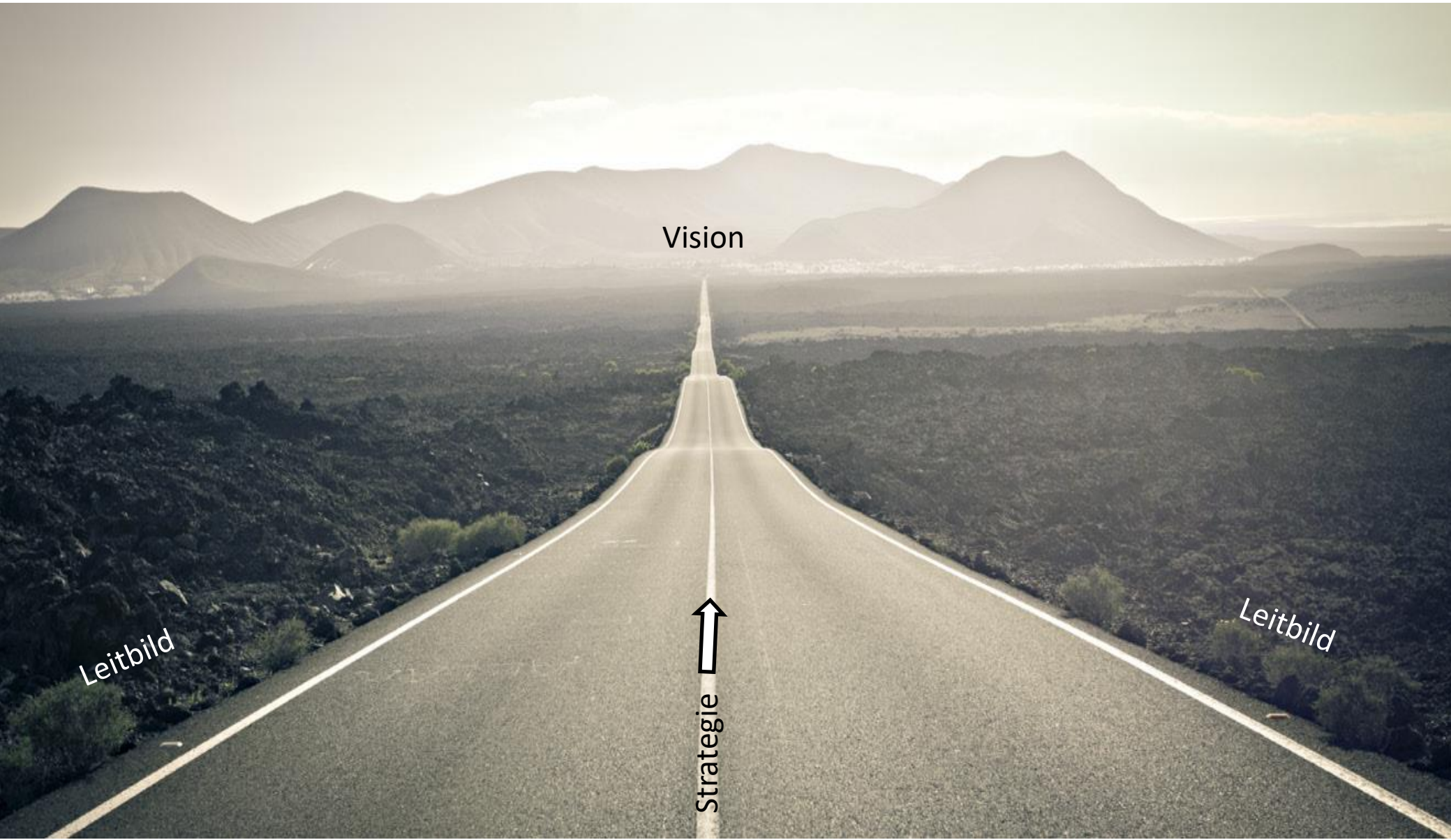
Was wollen wir erreichen?  
Geschäftsergebnisse,  
Kunden-Perspektive,  
Produktivität, etc.

Operation  
Operative Ziele  
Unternehmen

Operative Ebene

Welche Ziele leiten sich ab,  
bzgl. Leistungserstellung,  
Mitarbeitende, etc.?

«Wer nicht weiss wo er hin will, darf sich nicht wundern, wenn er woanders ankommt»



Vision

Leitbild

Leitbild

Strategie



# Das Leitbild verkörpert die langfristige Zielorientierung



Elemente	Fragen
Identität	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Wer sind wir?</li></ul>
Ziele	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Welche Zwecke verfolgen wir?</li><li>▪ Welche Produkte und welche Dienstleistungen stellen wir her?</li></ul>
Verhaltensgrundsätze	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Wie verhalten wir uns gegenüber den verschiedenen Anspruchsgruppen und welche Grundsätze gelten für unser tägliches Handeln?</li></ul>

## Grundsätze der Leitbildentwicklung:

- Die Ziele des Leitbilds müssen realisierbar sein.
- Die Einzelziele dürfen sich nicht widersprechen. Andernfalls können sie nicht umgesetzt werden.
- Das Leitbild soll langfristig gelten. Dennoch darf es nicht statisch und unveränderbar sein. Veränderungen oder Ergänzungen sollten möglich sein, um auf veränderte Faktoren flexibel und kurzfristig zu reagieren.
- Die Leitsätze müssen klar und verständlich formuliert werden, damit sie von allen verstanden und umgesetzt werden können.


# Videobeispiel Leitbild Seattle Fish Market

«the FISH philosophy»

→ von klein und stinkig zu gross und toll!



# Videobeispiel Leitbild Tesla



**Initial mission statement:**

~~"To accelerate the world's transition to sustainable transport."~~

**2016** **Modified mission statement:**

"To accelerate the world's transition to sustainable energy."

# Beispiel Leitbild Bühler

## 5 Kernthemen...

Wir wollen gesunde Ernährung und saubere Mobilität sicherstellen. Dabei sind fünf Themen wichtig: Lebensmittel- und Futtermittelsicherheit, Energie- und Abfallreduzierung, Mobilität, Ernährung und Digitalisierung.

### Nachhaltigkeit

Alle neuen Bühler Lösungen werden bis 2020 den Energiebedarf und Ausschuss um 30% verringern. In einer Welt mit begrenzten Ressourcen sind eine effiziente Nahrungsmittelproduktion und Energienutzung unverzichtbar. Unsere Kunden profitieren dabei von ökologischen und wirtschaftlichen Vorteilen.

### Ernährung

Unsere Lösungen zielen darauf ab, eine wachsende Weltbevölkerung nachhaltig zu ernähren und dabei sowohl den Ernährungsbedürfnissen als auch dem Genuss Rechnung zu tragen. Die Technologie von Bühler für alternative Proteine wie Insekten und Algen helfen, die drohende Proteinlücke zu schliessen.

### Digitalisierung

30% aller Lebensmittel gehen auf dem Weg vom Feld auf den Teller verloren oder werden verschwendet. Mit intelligenten Lösungen, die die Kraft des Internets der Dinge (IoT) nutzen, können wir für unsere Kunden den Abfall reduzieren, die Effizienz steigern und die Ausbeuten maximieren.

### Lebensmittel-Sicherheit

Die Lebens- und Futtermittelsicherheit wird immer wichtiger. Konsumenten verlangen volle Transparenz und Rückverfolgbarkeit entlang der Lebensmittelkette. Die Technologie und das hygienische Design von Bühler verhindern die Kontamination. Weil gutes Essen sicheres Essen ist.

### Mobilität

Der Strassenverkehr ist eine Hauptursache für Treibhausgasemissionen und Umweltverschmutzung. Unsere nachhaltigen Lösungen machen Autos mit unseren Druckguss-Systemen leichter und Elektrofahrzeuge energieeffizienter – mit unserer neuen Lösung für Elektrodenpaste in Batterien.

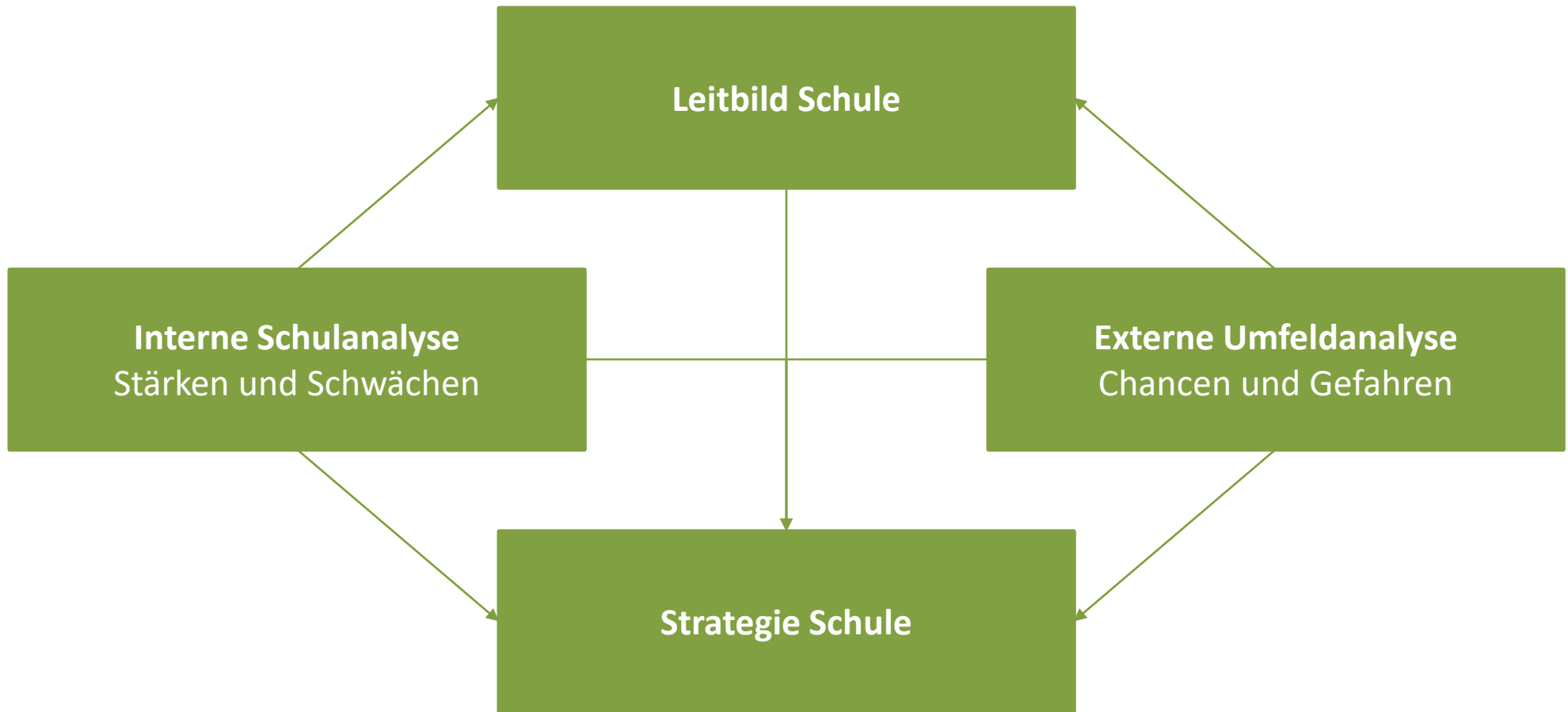
# Beispiel Leitbild Trinasolar



Als weltweit führender Anbieter intelligenter Solarlösungen liefert Trina Solar PV-Produkte, Anwendungen und Dienstleistungen zur weltweiten Förderung einer nachhaltigen Entwicklung.

Durch ständige Innovationen bringen wir die PV-Branche weiter voran, indem wir auf die Netzparität der Solarenergie hinarbeiten und erneuerbare Energien populär machen. Unsere Mission besteht darin, die weltweite Entwicklung erneuerbarer Energien zum Wohle der gesamten Menschheit voranzutreiben.

# Interne Schul- und externe Umfeld-Analyse als Basis für Leitbild und Strategie



Quelle: in Anlehnung an Capaul und Steingruber (2018)

# Agenda

1. Aufbau Projekt
2. Einleitung Leitbild- und Strategieverständnis
3. **Interne Schulanalyse**
4. Externe Umfeldanalyse
5. Ableitung Herausforderungen und Massnahmen
6. Ableitung Leitbild und strategischer Bausteine
7. Das Leitbild zum Leben erwecken

# Einleitung SWOT Analyse

## Interne Schulanalyse

(Beschreibt die gegenwärtigen eigenen Stärken und Schwächen. Es sind die Eigenschaften, welche die Schule ausmacht. Bsp. Offener Zugang zu Eltern, gute Kommunikationsfähigkeiten der LP, hervorragende pädagogische Fähigkeiten, etc.)



# S

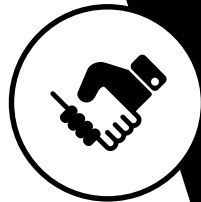
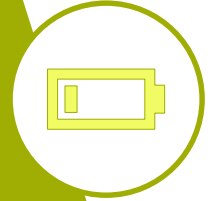
## Strengths Stärken

Was ist gut?  
Was gefällt mir?

# W

## Weaknesses Schwächen

Was ist schwierig?  
Was fehlt?



# O

## Opportunities Chancen

Wo liegen die Chancen,  
Vorteile?  
Was ist ausbaubar?

# T

## Threats Gefahren

Wo lauern Gefahren?  
Könnte es Widerstand  
geben?





# Interne Stärken- und Schwächen-Analyse

## Mögliches Vorgehen 1

### ■ Hausaufgaben vor Workshop:

Jedes Projektgruppenmitglied erhält Karten und schreibt zu Hause jede Stärke und jede Schwäche auf eine separate Karte (bitte einhalten, erleichtert weitere

Was sind die grösste **Stärken** unserer Schule?

- Was können wir besonders gut?
- Weshalb kommen unserer SuS gerne zu uns in die Schul?
- Weshalb vertrauen uns die Erziehungsberechtigten ihre Kinder an?
- Was schätzen externe Partner (z.B. Gemeinde, Vereine, ...) an uns?

**Pro Karte eine Stärke aufschreiben**

Was sind die grössten **Schwächen** unserer Schule?

- Wo haben wir Verbesserungspotential?
- Was schätzen die Erziehungsberechtigten nicht an uns?
- Weshalb sind die SuS unmotiviert in der Schule?
- Welche Kritik wird uns von externen Partnern genannt?

**Pro Karte eine Schwäche aufschreiben**

### ■ Workshop

- Jeder stellt den anderen die selbst geschriebenen Karten vor, erklärt die Überlegungen und hängt die Karten auf
- Thematische Gruppierung der Karten
- Jeder erhält 5 Klebepunkte und priorisiert in einem «Dot-Voting» die relevantesten Stärken und Schwächen der eigenen Schule

# Beispiel

## Stärken

### Achtung: 1 Stärke pro Karte

- Personalreduzierung
- Teamarbeit in PS
- Einbezug von Praktikantinnen
- Erlebnispädagogik
- Schülerübergreifende Anlässe
- Gruppenarbeit in PS
- Lager
- wenn Gewalt - Konflikt mit Polizei ↓
- Zusammenarbeit mit SV / Besondere innerhalb Betrieb
- Schulraum für LP 24

Schulverwaltung

Konsequente Haltung der SB gibt Ruhe in Bevölkerung

Stärke

### Achtung: 1 Stärke pro Karte

Dezentrale Standorte

- + wenig Ausländer
- + Behörde (grüne)
- + HW-Team

Transparente Kommunikation  
SB → Bevölkerung  
(Vertrauen in SB)

Stärke

☺ Motivierte Teams auf PS- und KiGa-Ebene, mit Eigeninitiative und auch Mut und Bereitschaft für "Anwändiger"

Kinder werden wahrgenommen, sind nicht "eines von unzähligen".  
keine Nr.  
Persönliche Beziehungen möglich

+ Zusammenarbeit SB, SV konstruktiv, teambezogen, freundschaftlich, unterstützend

Zu Zusammenspiel SB

Stärke

## Schwächen

### Achtung: 1 Schwäche pro Karte

- Überlastung
- Vermischung Schulpflicht / operativ
- Veränderungen / Umstellungen in der
- Vorfall des Sch. Team / ...
- Schulverhaltensregeln
- Gemeinsame Prozesse - Lückendeckelung
- Schul-ICT
- Operative Umsetzung bei evtl. Ziel durch SL
- Zeitlicher Sch.
- Zeitliche Planung
- Strategische Themen wichtiger bei Zielverfolgung

Vermischung strategische und operative Aufgaben

Zu wenig Kooperation mit anderen Schulen auf LP/SL-Ebene (keine neuen Ideen, Schule entwickelt sich nicht weiter)

Schw.

### Achtung: 1 Schwäche pro Karte

- Schulzeitung
- Vorfälle (Bund/Wachst. LP 21)
- Transport

Schulentwicklung?

Führung SB = SL aus Distanz  
Schlecht möglich bei SL, die sehr nicht gut organisiert ist.

Schw.

Öffentliches Recht  
Gesetzgebung

Zusammenarbeit d. Kantone  
Kante → Schwierigkeit z.B.  
bei Schulwegsicherheit

⇒ Fachwissen f. Behördenarbeit muss auf mangels Bereitschaft / Zeitsourcen von Fachleuten für Behördenarbeit von Laien aufgebaut werden

SL überlastet / nimmt konzeptionelle Arbeit zu wenig wahr

Schw.

kein Finanzwissen seitens SB

Kommunikation Schule = Eltern

Schwäche

Zu wenig Initiative LP, um Schule weiter zu entwickeln

Zu viel Geld, zu wenig Umsetzung

Zu wenig Strukturen, dass sich LP auf Unterricht konzentrieren können

- Gebäude daten  
- Sanierungsplan

Schw.

Rollenverständnis  
Schulleitung / Schulbehörde

Trägheit zur Veränderung

Schw.

Potential der Lehrpläneinführung wird nicht ausgenutzt.



# Interne Stärken- und Schwächen-Analyse

## Mögliches Vorgehen 2

- Hausaufgaben vor Workshop:
  - Jedes Projektgruppenmitglied erhält die Hausaufgabe, eine Sammlung von Stärken und Schwächen der eigenen Schule zusammenzustellen.
  - Diese Sammlung wird 10 Tage vor dem Workshop an das Präsidium oder den Moderator des Workshops geschickt
  - Der Moderator konsolidiert die Stärken und Schwächen in einer Übersicht
- Workshop
  - Der Moderator stellt die Zusammenfassung der Stärken und Schwächen vor und stellt diese zur Diskussion
  - Ggf. Anpassung der thematischen Gruppierung der Stärken und Schwächen
  - Jeder erhält 5 Klebepunkte und priorisiert die relevanten Stärken und Schwächen der eigenen Schule im anschließenden “Dot-Voting”

# Agenda

1. Aufbau Projekt
2. Einleitung Leitbild- und Strategieverständnis
3. Interne Schulanalyse
4. **Externe Umfeldanalyse**
5. Ableitung Herausforderungen und Massnahmen
6. Ableitung Leitbild und strategischer Bausteine
7. Das Leitbild zum Leben erwecken

# Mögliche Inputs für die externen Umfeldanalyse

Megatrends nach Horx

(vgl. nachfolgende zwei Folien)



Megatrends nach Capaul

(vgl. nachfolgende Folien 3 und 4)

Weitere gemäss Fachliteratur oder Trendforschern

→ Egal welche, nehmt die, die vom Inhalt her passen für euch sind

# Megatrends nach Horx (I)



## 1) Wissenskultur

Digitale Medien schaffen einen immer leichteren Zugang zu einer wachsenden Wissensmenge. Im „War for Talents“ der neuen globalen Kreativ-Ökonomie zeigt sich, dass Bildung ein Schlüssel zu einer hoffnungsvollen Zukunft ist. Die Förderung von individuellen Talenten und leidenschaftlicher Neugier schafft die Voraussetzungen für Innovationen und sozialen Aufstieg.



## 2) Urbanisierung

Wir befinden uns erst am Beginn einer neuen Stufe der Urbanisierung: Städte erfahren eine Renaissance als Lebens- und Kulturform. Die Städte der Zukunft werden vielfältiger, vernetzter, lebenswerter und in jeder Hinsicht „grüner“ sein als wir sie lange Zeit erlebt haben. Vor allem aber wandelt sich das Verhältnis und Bewusstsein der Menschen zu ihren Städten.



## 3) Konnektivität

Konnektivität bezeichnet die neue Organisation der Menschheit in Netzwerken. Über das „Internet der Dinge“ kommunizieren nicht mehr nur Menschen, sondern auch Maschinen miteinander. Doch der wahre Impact dieses Wandels liegt im Sozialen: Die neue Kultur der Openness öffnet Unternehmen und administrative Strukturen nach außen.



## 4) Neo-Ökologie

Umweltschutz, Ressourcenschonung, Corporate Social Responsibility: Der Megatrend Neo-Ökologie verschiebt die Koordinaten des Wirtschaftssystems in Richtung einer neuen Business-Moral, die Märkte und Konsumverhalten radikal verändert. Wachstum wird künftig als eine neue Mischung bestehend aus Ökonomie, Ökologie und gesellschaftlichem Engagement verstanden.



## 5) Globalisierung

Die Globalisierung ist eine der zentralen Herausforderungen des 21. Jahrhunderts. Doch entgegen vieler negativer Überzeugungen und Prognosen haben sich viele globale Trends in den letzten Jahrzehnten zum Positiven entwickelt. Dank der Internationalisierung der Märkte partizipieren nun auch Schwellenländer am Welthandel, Wohlstand und wirtschaftlichen Wachstum.



## 6) Individualisierung

Unsere Biografien verlaufen heute entlang neuer Brüche, Umwege und Neuanfänge. Sie sind viel mehr zu „Multigrafien“ geworden. In einer Gesellschaft, die uns immer mehr individuelle Freiheiten gibt, uns aber auch immer stärker unter Entscheidungsdruck setzt, verändern sich Werte – und mit ihnen ändert sich die Wirtschaft, in der DIY-Kultur und Nischenmärkte entstehen.

# Megatrends nach Horx (II)



## 7) Gesundheit

Gesundheit ist nicht mehr das Gegenteil von Krankheit, sondern ein Bewusstsein für die Balance der individuellen Lebensenergie. Die Medizin verwandelt sich daher vom spezialisierten Reparaturbetrieb in einen gewaltigen Sektor im Dienste des Gesundheits-Prosumenten. Der Gesundheitsmarkt ist und bleibt auch in Zukunft ein wichtiger Eckpfeiler der Wirtschaft.



## 8) New Work

Unsere Gesellschaft befindet sich im Wandel von der Industrie- zur Wissensgesellschaft. Dementsprechend verändern sich auch Unternehmensstrukturen und Arbeitsräume: Die Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben verschwimmen, und als Kreativarbeiter werden wir zunehmend selbstständig, auch wenn wir fest angestellt sind.



## 9) Gender Shift

Der Megatrend Gender Shift beschreibt einen grundsätzlichen Wandel unserer männerdominierten Welt: Massive Umbrüche im Berufs- und Privatleben von Männern und Frauen bringen große Chancen mit sich. Neue Männer und Frauen finden ihre Lebensbalance nicht nur in beruflicher Verwirklichung, sondern auch in neuen Beziehungs- und Familienmodellen.



## 10) Silver Society

Die weltweit steigende Lebenserwartung lässt uns nicht nur älter werden, sondern auch anders altern. Zum Älterwerden gesellt sich das „Downaging“, das Heraustreten aus traditionellen Altersrollen der einstigen "Senioren". Statt sich in den Ruhestand zu begeben, nehmen ältere Menschen selbstverständlich weiter aktiv am Gesellschaftsleben teil.



## 11) Mobilität

Kaum etwas prägt das Leben in unserer globalisierten Gesellschaft so sehr wie der Megatrend Mobilität. Sie bildet die Basis unseres Lebens und Wirtschaftens. Heute stehen wir am Beginn eines multimobilen Zeitalters - mit facettenreichen Möglichkeiten, um die neuen mobilen Anforderungen und Wünsche ökonomisch, komfortabel und nachhaltig umzusetzen.



## 12) Sicherheit

Die Gesellschaft verunsichert, der Staat überfordert: Wir sind auf dem Weg in eine neue Sicherheitskultur, die von zwei Faktoren geprägt wird: der allumfassenden Vernetzung der Welt und dem Wandel der Verantwortung – weg von übergeordneten staatlichen Institutionen, hin zu Unternehmen und Individuen.

# Megatrends nach Capaul (I)

Gesellschaftliche Trends →	Erklärung	Bedeutung für die Swiss
Veränderung der Altersstruktur (Demografie)	<p>Auf die Bevölkerungsgrösse haben drei Raten einen Einfluss: die Geburten-, die Sterbe- und die Migrationsrate. Obwohl die Geburtenrate in der Schweiz seit Jahrzehnten sehr niedrig ist, kam es bisher nicht zu einem deutlichen Bevölkerungsrückgang. Erstens ist die Lebenserwartung der Bevölkerung gestiegen und zweitens sind mehr Menschen eingewandert als ausgewandert.</p> <p>Der Anteil älterer Menschen an der Gesamtbevölkerung steigt an. Die veränderte Altersstruktur führt zu neuen und attraktiven Kundengruppen, welche ein Unternehmen mit den richtigen Produkten und Dienstleistungen umwerben kann.</p>	Die Swiss könnte vermehrt Destinationen anfliegen, die von älteren Personen bevorzugt werden.
Trend zur Feminisierung	Immer mehr Frauen absolvieren eine höhere Berufsbildung. Sie bestimmen immer mehr, was gekauft oder in Auftrag gegeben wird. Für Unternehmen werden Frauen somit zu einer erfolgsversprechenden Zielgruppe.	Heutige, regelmässige Fluggäste sind vermehrt auch weibliche Kunden. Diese stellen andere Ansprüche, wie Essenswünsche, Möglichkeiten der Körperpflege usw. Andererseits erlernen vermehrt Männer den Beruf des Flugbegleiters.



# Megatrends nach Capaul (II)

Gesellschaftliche Trends →	Erklärung	Bedeutung für die Swiss
Trend zu mehr Lebensqualität	Der Mensch sehnt sich generell nach einer Verbesserung seiner Lebensqualität. Er wünscht, dass er sich überall und zu jeder Zeit wohlfühlen kann. Daher muss auch das Verhältnis zwischen Berufsleben und Freizeit (sogenannte „work-life-balance“) stimmen.	Die Reisenden möchten sich beispielsweise in einer Business Lounge entspannen können und erwarten einen freundlichen und zuvorkommenden Service.
Trend zum Zeitsparen	Bei vielen Menschen wird die Freizeit ein immer knapperes Gut, weil sie beruflich stark eingebunden sind, eine Familie haben, mit der sie gerne Zeit verbringen wollen oder zeitintensive Hobbies haben. Damit wächst beim Kunden der Wunsch nach Angeboten oder Lösungen, die ihn zeitlich entlasten.	Das Online-Check-In bringt Flexibilität und spart Zeit.
Trend zu immer Neuerem	Heutige Konsumenten sind immer mehr übersättigt und verlangen nach immer Neuerem, nach nie Dagewesenem.	Die Destinationen der Swiss müssen ausgeweitet werden.

# Megatrends und ihr Einfluss auf die eigene Schule

## Mögliches Vorgehen 1

### ■ Hausaufgaben

- Welche Megatrends sind für die eigene Schule relevant?
- Wie sieht der Einfluss der Megatrends auf die eigene Schule aus?
- Welche Chancen und Risiken ergeben sich aus den Megatrends für die

Welches sind die grösste **Chancen** für unsere Schule?

- Welche Entwicklungen des Umfelds bieten Chancen für uns als Schule, die wir adressieren möchten?

Pro Karte eine Chance aufschreiben

Welches sind die grössten **Gefahren** für unserer Schule?

- Welche Entwicklungen im Umfeld stellen eine Gefahr für unsere Schule dar?

Pro Karte eine Gefahr aufschreiben

### ■ Im Workshop

- Gegenseitige Vorstellung der Karten und aufhängen
- Thematische Gruppierung der Chancen und Gefahren
- Priorisierung der Chancen und Gefahren mit Dot-Voting

# Beispiel VSG Nollen Chancen

Achtung: 1 Chance pro Karte

- Struktur VSG
- Schulung
- Weiterbildung
- Potenzial zu Veränderungen

Achtung: 1 Chance pro Karte

- Chancen
- Vorteile - räumliche Umgebung - wenig Platzmangel mit SuS
  - Personalentwicklung
- Ausbauen
- Struktur / SD / Wohnung / SL
  - Schulung / Fortbildung / auch mit SuS / Projekt
  - Zeit / Ressourcen / Geld
  - Qualitätssicherung

Teamerneuerungen als Chance für Entwicklung, Verbesserung (z.B. PS Schulen)

von Schulentwicklungs, welche zu erwarten

Schulmodell: Entwicklungspotenzial?

"Gesundheitsmanagement"

- Arbeitssicherheit
- Selbstreflexion
- Themen der allg. Gesellschaft

Aufbau Ethikmilitärisch um positiver Bild der Schule zu stärken

Attraktive Arbeitgeber durch Spielangebot bis Erlebnispädagogik

# Gefahren

(Schulleitungsmodell)  
z.B. Disziplin, zureichende Motivation + Initiative f. Schulentwicklung, Individualisierung im Einfordern?, Loyalität?, "Hartnackigkeit" Abhängigkeit vom Gesprächsgegenüber

- Trägheit Lehrpersonen
- Visionen fehlen
- Gebäudestrukturen
- Schulverwaltung / Vertikalisierung

Prognose Deutschschwäche!  
bis 2040: Lehrermangel von 3500-5000 LP

Stets Schulentwicklung nicht aufhalten, sonst wir nicht mehr attraktiv für neue LP sein

Stillstand in Entwicklung bis Aufwand zum "aufbrechen" steigt

Achtung: 1 Gefahr pro Karte

- Aufgaben + Aufwand steigen (Bebauung / Verwaltung)
- Digitalisierung

Widerstand zu erwarten, wenn Neuerungen von 100% initialisiert werden, durch 100% konkreten Einleitung und Mitgederrecht der Basis

Autonomie der Schulen kann schnell überfordert (Ressourcenverschwendung)

- Eltern, Einfluss Schule
- Eltern Erziehung
- schwierige Kinder
- L. mehr
- L. weniger

Achtung: 1 Gefahr pro Karte

Ausfall Schulverwaltung (kein Backup)

Eltern werden fordernder (gesellschaftliche Entwicklung)

- Gefahren / Unklarheiten
- im Schul-Team / Verantwortungen / im Vorstand
  - Umsetzung der Schritte - Detail
  - Gefahr - schlechter Ruf
  - keine Verantwortlichkeit / Platz in Verantwortung
  - Verantwortlichkeit / Verantwortung der Schulleitung
  - Gefahr - keine klaren Verantwortlichkeiten / Aufgaben / Rollen
  - Gefahr - keine klaren Verantwortlichkeiten / Aufgaben / Rollen
  - Gefahr - keine klaren Verantwortlichkeiten / Aufgaben / Rollen

Achtung: 1 Gefahr pro Karte

Anforderungen an SP überfordert aktuelle SB Struktur

Schulentwicklungsprozess ist mehrstufige Prozess, welche für Klarheit / Team braucht auf 1 Karte

# Megatrends und ihr Einfluss auf die eigene Schule

## Mögliches Vorgehen 2

- Hausaufgaben
  - Jedes Projektgruppenmitglied erhält die Hausaufgabe, eine Sammlung von Chancen und Gefahren der eigenen Schule für die Bildung der Zukunft zusammenzustellen. Neben den Megatrends können auch seriöse Quellen der Fachliteratur zu Bildungstrends genutzt werden.
  - Diese Sammlung wird 10 Tage vor dem Workshop an das Präsidium oder den Moderator des Workshops geschickt
  - Der Moderator konsolidiert die Chancen und Gefahren in einer Übersicht
- Im Workshop
  - Der Moderator stellt die Zusammenfassung der Chancen und Gefahren vor und stellt diese zur Diskussion
  - Ggf. thematische Neugruppierung der Chancen und Gefahren
  - Priorisierung der Chancen und Gefahren

# Agenda

1. Aufbau Projekt
2. Einleitung Leitbild- und Strategieverständnis
3. Interne Schulanalyse
4. Externe Umfeldanalyse
5. **Ableitung Herausforderungen und Massnahmen**
6. Ableitung Leitbild und strategischer Bausteine
7. Das Leitbild zum Leben erwecken

# Massnahmendefinition mit SWOT-Matrix

Externe Umweltfaktoren / Interne Schulfaktoren	Chancen	Gefahren
Stärken	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Massnahme 1</li> <li>▪ Massnahme 2</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Massnahme 3</li> <li>▪ Massnahme 4</li> <li>▪ Massnahme 5</li> </ul>
Schwächen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Massnahme 6</li> <li>▪ Massnahme 7</li> <li>▪ Massnahme 8</li> <li>▪ Massnahme 9</li> </ul>	Massnahme 10

Durch die Gegenüberstellung der Stärken/Schwächen und Chancen/Gefahren können nun Massnahmen definiert werden, um durch die Chancen die eigenen Stärken zu erhöhen oder durch die Stärken den Gefahren zu begegnen, resp. durch die Chancen die eigenen Schwächen reduzieren. Im letzten Quadrant, Gefahren und Schwächen, müssen Massnahmen definiert werden, um die Schwächen zu kompensieren und die Eintrittswahrscheinlichkeit der Gefahren zu reduzieren

# Bsp. Mögliche Massnahmen für SWOT-Matrix

Ausbau der Tagesstrukturen <small>Gesellschaft</small>	Schule als Campus <small>Gesellschaft</small>
Wissenskultur <small>Werk</small>	Förderung der Individualisierung <small>Gesellschaft</small>
Förderung der Zusammenarbeit zwischen Ämtern (Konten) und Bürgern (Kommunen) <small>Politik</small>	Konnektivität <small>Werk</small>
Strukturfrage SA/SL <small>Politik</small>	Individualisierung/Förderkonzept <small>Werk</small>
Anpassung bauliche Infrastruktur <small>Wirtschaft</small>	Gesunde Ernährung <small>Nachhaltigkeit</small>
EMechnispädagogik <small>Nachhaltigkeit</small>	Umgang mit Social Media <small>Technologie</small>

Alternative Energiegewinnung <small>Nachhaltigkeit</small>	Digitale und analoge Kommunikation <small>Technologie</small>
Recycling vorleben (an Standorten trennen) <small>Nachhaltigkeit</small>	Roboter als Lehrassistent <small>Technologie</small>
Förderung Ausländisch/multikulturelle Stärke <small>Wirtschaft</small>	Evaluation digitale Lehrmittel, Entwicklung Methodik (Picks) <small>Technologie</small>
Förderung der Kreativität/Flexibilität/ Denken (Problemlösung) <small>Wirtschaft</small>	Förderung der Kompetenz der LP → digitale Kompetenz <small>Technologie</small>
Entwicklung eines Modells "digitale Schule" <small>Technologie</small>	Förderung der "digitalen Infrastruktur" (aktuell hatten) <small>Technologie</small>
Einatz von Nicht-Pädagogen als Unterstützung im Schulalltag <small>Gesellschaft</small>	

# Agenda

1. Aufbau Projekt
2. Einleitung Leitbild- und Strategieverständnis
3. Interne Schulanalyse
4. Externe Umfeldanalyse
5. Ableitung Herausforderungen und Massnahmen
- 6. Ableitung Leitbild und strategischer Bausteine**
7. Das Leitbild zum Leben erwecken



# Überführung der Ergebnisse in ein Leitbild

- Basierend auf den priorisierten Themenfeldern kann nun das Leitbild und die zugehörigen Bausteine definiert werden.
- Diese Dinge sollen allen Mitarbeitenden vorgestellt werden und sie sollen sich vernehmen lassen können.
- Basierend auf den Rückmeldungen wird in der Projektgruppe entschieden, ob erneut Anpassungen vorgenommen werden sollen.
- Anschliessend wird das Leitbild finalisiert und in einem feierlichen Akt allen Mitarbeitenden übergeben.  
Ideal ist, wenn das Leitbild in einen Thematischen Rahmen gesetzt werden kann (z.B. Kompass als Symbol, dass man sich gemeinsam auf den Weg macht)

# Beispiel Vernehmlassung mit Ankerthema Schifffahrt



- Tagungsnachmittag aller Mitarbeitenden zur Finalisierung des Leitbilds
  - Vorgängig wurde das Leitbild in allen Teamsitzungen vorgestellt und spielerisch inszeniert. Anschliessend wurden Formulierungsverbesserungen der Leitbilddimensionen aufgenommen
  - Für die Tagung erhielten alle Mitarbeitenden einen persönlichen Boarding Pass sowie einen zugeteilten Sitzplatz. Das Ankerthema «wir begeben uns auf eine Reise» war denn auch der Aufhänger der Tagung. Alle Mitarbeitenden wurden in einem mehrstufigen Workshopprozess aktiviert. Die Leitbild Slogans wurden an der Tagung entwickelt und demokratisch bestimmt.



# Zwei Beispiele

- Leitbild VSG Nollen
- Leitbild VSG Eschlikon

## **Leitbild VSG Nollen**

Wir sind eine Schule, die ihre Schülerinnen und Schüler nach Möglichkeit integriert und eine qualitativ hochstehende, zeitgemässe Ausbildung ganzheitlich und zielgerichtet vermittelt. Dabei wird möglichst jedes Kind nach seinen Fähigkeiten gefordert und gefördert.

Der Grundsatz des lebenslangen Lernens wird von allen Mitarbeitenden gelebt und den Schülerinnen und Schülern vermittelt. Die Erlebnispädagogik fördert die Balance zwischen analogem und digitalem Unterricht und integriert die Wichtigkeit der Nachhaltigkeit.

# Leitbild VSG Nollen

## Bausteine Leitbild

Die VSG Nollen verfügt über eine angemessene Anzahl Schulhäuser für alle Stufen und bietet in ihnen ein positives und leistungsförderndes Arbeits- und Lernklima. Die Schule wird als dritter sozialer Raum wahrgenommen.

An der VSG Nollen sind Verantwortlichkeiten, Rechte und Pflichten klar zugeteilt und nach aussen kommuniziert. Es herrschen hohe Ansprüche an Arbeitsqualität und -bereitschaft, welche durch stetige Aus- und Weiterbildungen gefördert werden.

Respekt, Ehrlichkeit, Eigenverantwortung und lebenslanges Lernen sind unsere Grundwerte.

Die VSG Nollen übernimmt eine Vorbildfunktion indem sie Nachhaltigkeit vorlebt und auf die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden und Schulkinder achtet.



Die VSG Nollen ist als Schule bekannt, die auf hohe Qualität auf allen Ebenen der Schullandschaft achtet und diese unter Berücksichtigung zeitgemässer Medien weiter entwickelt

Die VSG Nollen unterrichtet gemäss gesetzlichen Vorgaben und unter Einbezug erlebnisorientierter Pädagogik. Dabei integriert und fördert sie.

Die VSG Nollen ist eine Einheit und wird als moderne Schule mit transparenter Kommunikation wahrgenommen, die eng mit Eltern, öffentlichen und weiteren Anspruchsgruppen zusammen arbeitet.

Die VSG Nollen ist finanziell solide aufgestellt und Ausgaben werden nur getätigt, wenn sie ohne Anstieg des Steuerfusses geleistet werden können.

Beispiel

## Schulqualität

### Wir leben Unterrichtsqualität

Wir bieten unseren Schülern eine solide, zeitgemässe Schulbildung in guter Qualität, die sie fit für das künftige Leben macht

Das heisst, wir

- sorgen für ausreichende Lehrpersonen mit adäquater Ausbildung
- stellen qualitativ hohe Ansprüche an unsere Arbeit und erfüllen diese gründlich mit Einsatz- und Leistungsbereitschaft
- bilden unsere Lehrpersonen mit zeitgemässen Lernmethoden weiter
- vermitteln aktuelle Lerninhalte mit zeitgemässen Medien
- stellen aktuelle Lehrmittel zur Verfügung
- schaffen Rahmenbedingungen, dass sich die Fach-, Sozial- und Selbstkompetenz entwickeln kann
- sorgen für zeitgemässe Infrastruktur in allen Schulzimmern

# Leitbild VSG Eschlikon



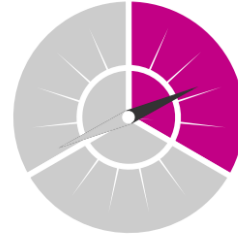
# Leitbild VSG Eschlikon

gemeinsam und neugierig in die Zukunft

## WERTE

### mutig und erfolgreich Neues zulassen

- Verantwortung** Mitarbeitende und Schüler der VSGE übernehmen Verantwortung für sich, ihre Umgebung sowie ihre Ergebnisse.
- Humor** Das Handeln der VSGE erfolgt seriös und gewissenhaft, jedoch auch mit der nötigen Portion Humor.
- Chance Veränderung** Die VSGE begegnet Veränderungen grundsätzlich offen und sieht darin eine Chance sich weiterzuentwickeln.
- Vertrauen** Wir sind verlässlich und trauen einander auch etwas zu.
- Respekt** Wir handeln proaktiv, lösungsorientiert und empathisch - wie wir auch gerne behandelt werden möchten.



### innovativ und gekonnt Herausforderungen bewältigen

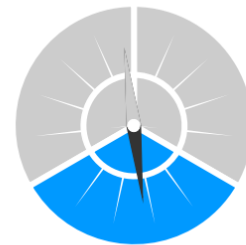
- Resilienz** Wir wollen unsere Gesundheit erhalten indem wir mit Neugierde unsere Widerstandsfähigkeiten und Bewältigungsstrategien. stetig weiterentwickeln sowie ein Gefühl für den achtsamen Umgang mit unseren Ressourcen entwickeln.
- Kreativität** Wir leben und kultivieren innovative sowie geeignete Lösungen für künftige Herausforderungen .
- Kritisches Denken** Wir fördern ein Denken, welches sich an den Prinzipien von Wissenschaftlichkeit und Rechtsstaatlichkeit orientiert.
- Kollaboration** Wir arbeiten zielorientiert und unterstützend zusammen.
- Kommunikation** Wir teilen uns konstruktiv auf geeignete Art sowie auf geeignetem Weg mit.

## KOMPETENZEN

## METHODEN

### sinnhaft und lebensnah unser Lernen gestalten

- Agilität** Wir sind flexibel organisiert und bewältigen komplexe Herausforderungen überlegt.
- Coaching** Wir bereichern uns gegenseitig, um das Leitbild zu leben.
- Reale Lernsettings** Wir experimentieren und lernen in lebensnahen Situationen, wo wir auch unsere Komfortzone zeitweise verlassen müssen.
- Reflexion** Wir überdenken unser Handeln regelmässig und leiten daraus Entwicklungsschritte ab.
- Selbstorganisation** Wir strukturieren Aufgaben eigenständig, entwickeln nötiges Wissen und liefern zuverlässig Resultate.





# Agenda

1. Aufbau Projekt
2. Einleitung Leitbild- und Strategieverständnis
3. Interne Schulanalyse
4. Externe Umfeldanalyse
5. Ableitung Herausforderungen und Massnahmen
6. Ableitung Leitbild und strategischer Bausteine
7. Das Leitbild zum Leben erwecken



# Das Leitbild in das Entwicklungsprogramm der Schule einfließen lassen → mit Vorlage VTGS)

## Rollierende 4-Jahresplanung 2020/2021-2023/2024

Ebene	Nr.	Titel	Zuständigkeit	Ist-Zustand	Soll-Zustand 2024	Umsetzung (inkl. Definition AGs)
A Schulentwicklung	A1	Vision & Leitbild	koel	Der neue Lehrplan Volksschule Thurgau bringt zahlreiche Veränderungen mit sich. Er beinhaltet jedoch keine klare Vision der <u>Bildung</u> sondern nur einzelne Ansatzpunkte. Zudem gibt es kein Leitbild unserer Schule, welches die nötigen Schwerpunkte setzt für unsere Identität, Ziele und Verhaltensgrundsätze.	Die Vision 2035 definiert die anzustrebende Bildung im Jahre 2035. Das Leitbild klärt unsere gemeinsame Identität, Ziele und Verhaltensgrundsätze. Vision 2035 und Leitbild dienen als Orientierung für die Weiterentwicklung der VSGE.	<b>2019</b> Die Vision 2035 wird durch Schulbehörde und Kader erarbeitet. Zentrale Entwicklungen und Trends werden beurteilt und fliessen in eine zukunftsweisende Vision ein. <b>2020</b> Aufbauend auf der normativen Grundlage der Vision 2035 wird mit allen Mitarbeitenden gemeinsam das neue Leitbild der VSGE entwickelt. <b>2021-2022</b> Sicherstellung der Umsetzung von Vision und Leitbild im Alltag sowie in Projekten und Strategie
	A2	Handlungsfelder (hohe Priorisierung!)	koel	Das Leitbild ist noch <u>ziemlich abstrakt</u> . Eine gewisse Konkretisierung von Schulentwicklungsschritten ist nötig, um weiter zu Fokussieren.	Klare Handlungsfelder sind definiert für die folgenden Themen: - Pädagogik - Projektorganisation Behörde - Agilität? - Energieschule/Klimaschule (FM-unterstützt?) inkl. Sanierungen	<b>2021</b> Arbeitsgruppen für Pädagogik und Projektorganisation einsetzen.
B Zusatzangebote	B1	Musikschule	bot	Der Vorstand der Musikschule ist mittlerweile in der Mehrheit durch Trägergemeinden vertreten. Die finanzielle Situation der Musikschule ist schlecht und die Weiterführung ist nur dank dem Goodwill der Trägergemeinden möglich. Die Finanzierung der Vorstandsmitglieder erfolgt durch die Trägergemeinden selbst, was einer Querfinanzierung gleichkommt. Dies muss bereinigt werden durch eine Entschädigung durch die MS selbst.	Es bestehen keine Interessenskonflikte, da der Vorstand ausschliesslich aus Vertretern von Trägergemeinden besetzt ist Die Sanierung der MS ist abgeschlossen. Die Vorstandsmitglieder werden durch die MS entschädigt, wodurch sich die Behördenmitglieder stärker auf ihre Schulgemeinde konzentrieren können.	<b>2019</b> Sanierungsmassnahmen eingeleitet <b>2020</b> Abtrennung Behördenpensen von Tätigkeiten in der MSHTG <b>2021</b> <b>2022</b>
	B2	Bestehende Angebote der VSGE	Dep. bot	Aktuelles Angebot: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mittagstisch</li> <li>• Aufgabenhilfe</li> <li>• Förderzentrum</li> <li>• Frühe Förderung</li> </ul>	Mittagstisch wird in Tagesstrukturen integriert	Vgl. Projekt Tagesstrukturen

# Das Leitbild in das Entwicklungsprogramm der Schule einfließen lassen

## → Agiles Schulprogramm auf Planner

The screenshot displays the Planner application interface. On the left is a sidebar with navigation options: 'Neuer Plan', 'Planner-Hub', 'Meine Aufgaben', 'Favoriten', and 'Zuletzt verwendet'. The main area shows a Kanban board for 'VSGE Schulprogramm'. It is divided into three columns: 'Ideas', 'to do', and 'doing'. Each card in the board contains a task name, a date, and a progress indicator.

**Planner**

**VSGE Schulprogramm** ☆  
VSGE Schulprogramm

**Ideas**

- Tagung 16./17. April
  - Sek: AG IT2021
  - Schulprogramm: Retrospektive
  - Schnittstellen?
  - Churer Modell?
  - Schülerparlament?

16.03. 0/5
- PICTS
  - Konzept
  - Wer macht die Ausbildung?

0/2

**to do**

- PS am Kwant 2020/2021
  - gegenseitiges Hospitieren im Zyklus 1

31.07.
- PS am Kwant 2020/2021
  - Projektunterricht Zyklus 2

1
- PS am Kwant 2020/2021
  - Spielzeugfreier Kindergarten

31.07.2022

**doing**

- PS am Kwant 2019/2020
  - Weiterbildung Fokus-Ansatz

31.07.
- PS am Stutz PS am Kwant 2019/2020
  - Hausaufgaben

31.07.
- PS am Stutz PS am Kwant 2019/2020
  - Einführung Französisch-Lehrmittel

31.07.

# Das Leitbild in das Entwicklungsprogramm der Schule einfließen lassen

→ Akzeptanzkriterien für neue Projekte

## Überarbeitung Atelierunterricht



- Agilität |  Coaching |  Reale Lernsettings |  Reflexion |  Selbstorganisation  
 Verantwortung |  Humor |  Chance Veränderung |  Vertrauen |  Respekt  
 Resilienz |  Kreativität |  Kritisches Denken |  Kollaboration |  Kommunikation

Start 01.08.2019    2020.007  
Ende 31.07.2021

<b>Generelle Akzeptanzkriterien</b> <input checked="" type="checkbox"/> Ist die Idee im Sinne der «Kunden»*? <input checked="" type="checkbox"/> Entspricht die Idee moderner Auffassung von Pädagogik resp. Didaktik? (Was meint die Forschung?) <input checked="" type="checkbox"/> Steht das Kollegium hinter der Idee? Hat die Idee Potenzial? <input checked="" type="checkbox"/> Sind die Finanzen für die Umsetzung der Idee vorhanden? <small>*je nach Case sind die Kunden Schüler*innen, Mitarbeiter*innen, Stimmbürger*innen, Steuerzahler*innen</small>	
<b>Namen Gruppenmitglieder (five-to-fold)</b>	
5	rüp
4	Steuergruppe

<b>Spezifische Akzeptanzkriterien</b> <b>Wie sieht die Schule (anders) aus, wenn das entsprechende Entwicklungsthema fertig umgesetzt ist?</b> Die Schüler identifizieren sich mehr mit der Lernlandschaft und seinen Vorzügen, vor allem dem Atelierunterricht. Der Atelierunterricht ist breiter abgestützt, rhythmisierter und spricht die Schüler mehr an. Berufsspezifische Angebote aus dem Wahlpflichtfach fließen direkter im Atelierunterricht ein. Das Wahlpflichtfachangebot ist überarbeitet, schlanker und nur noch eine Ergänzung zum regulären Unterricht (inkl. Atelierunterricht). <b>Was machen die Lehrpersonen anders?</b> Die Lehrpersonen lassen neue Themen aus dem Schulalltag geschickt einfließen. Das Lernen ist nachhaltig. Die Lehrpersonen stellen im Atelierunterricht neue berufsspezifische Bezüge her und trainieren mit den Schülern für diese relevante Skills. <b>Was machen die Schülerinnen und Schüler anders?</b> Die Schüler lösen vermehrt Aufgaben, welche sie direkt in ihrem zukünftigen Berufsleben nutzen können. Sie empfinden den Atelierunterricht als sinnstiftend und bereichernd. <b>Was machen die Eltern anders?</b> - <b>Was macht die Schulleitung anders?</b> Schüler werden in 5 Berufsgruppen eingeteilt. Der Atelierunterricht und die Wahlpflichtfächer werden enger verknüpft. Berufsspezifische Schwerpunkte fließen verstärkt im Atelierunterricht ein. Die SL sorgt für deren Realisation. <b>Weitere...?</b> -
--

# Viel Erfolg bei der Erarbeitung des eigenen Leitbilds!

Bei Fragen stehen wir gerne zur Verfügung!



Linus Köppel

Schulpräsident VSG Eschlikon

[Linus.Koeppel@vsge.ch](mailto:Linus.Koeppel@vsge.ch)

071 973 85 01



Maike Scherrer

Schulpräsidentin VSG Nollen

[Maike.Scherrer@vsg-Nollen.ch](mailto:Maike.Scherrer@vsg-Nollen.ch)

079 135 87 80