



Handreichung

# Bildungsleitbild

Dieses Vorhaben wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung gefördert.



# Orientierungsrahmen für das kommunale Bildungsmanagement

## Zielsetzung und Inhalte eines Bildungsleitbildes

Ein kommunales Bildungsmanagement benötigt strategische Zielsetzungen, an denen die unterschiedlichen Akteure, die an der Gestaltung der kommunalen Bildungslandschaft beteiligt sind, ihr Handeln ausrichten können. Ein gemeinsames Bildungsleitbild macht aus Einzelkämpfern Mitstreiter. Es trägt zu einem ressortübergreifenden Verantwortungsbewusstsein und zu einem Bildungsverständnis bei, das sich am Ideal des lebenslangen Lernens orientiert. Die Bildungsakteure nutzen das Bildungsleitbild als verbindliche Arbeitsgrundlage und stimmen ihre Bildungsaktivitäten darauf ab. Nach außen macht es deutlich, welchen Stellenwert Bildung in der Kommune einnimmt.

Ein Bildungsleitbild kann als eigenständiges Papier entwickelt oder als Teilleitbild in bereits vorhandene regionale Strategiekonzepte integriert werden. Das Leitbild fixiert grundlegende, zumeist mittel- bis langfristige Entwicklungsziele der Kommune und definiert das jeweilige kommunale Verständnis von Bildung. Konkrete Schritte und Maßnahmen zur Zielerreichung beinhaltet das Leitbild nicht, da erst im Implementierungsprozess einzelne Strategien und Handlungskonzepte aus den übergeordneten Zielen abgeleitet werden.

## Prozess der Leitbildentwicklung

Dem Prozess der Leitbildentwicklung kommt eine entscheidende Bedeutung zu. Er bietet die Möglichkeit, die unterschiedlichen Akteure zusammen zu bringen und einen Verständigungsprozess über gemeinsame Ziele zu initiieren. Die Erarbeitung des Leitbildes sollte von zentraler Stelle organisiert und koordiniert werden (z. B. Koordinationsstelle für das kommunale Bildungsmanagement). Der partizipative Prozess der Leitbildentwicklung schließt idealerweise auch Diskussionen mit Bürgerinnen und Bürgern ein. Externe Berater können den Prozess begleiten und unterstützen.

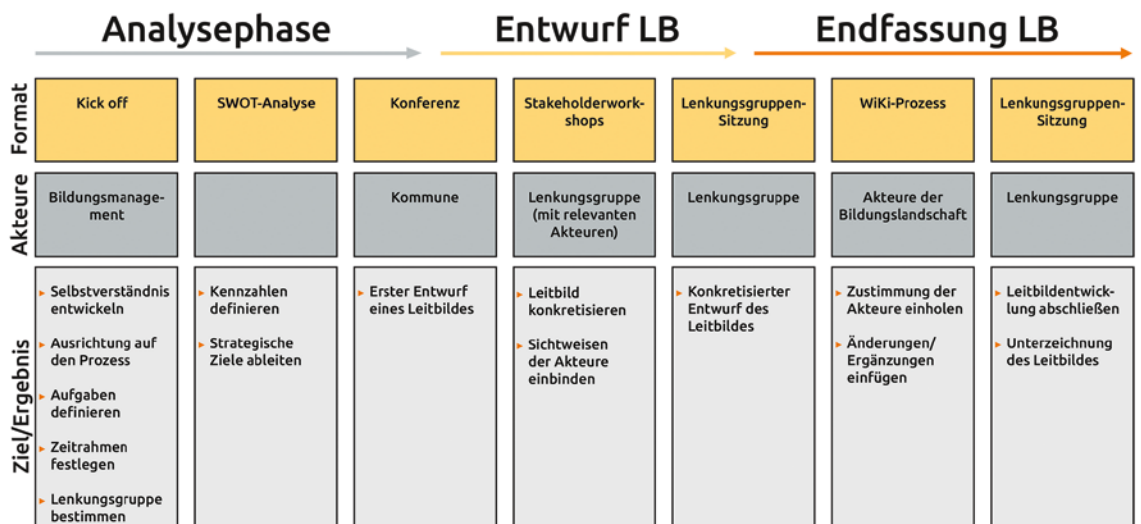
Für den Auftakt bietet sich eine Konferenz an, auf der verwaltungsinterne sowie -externe Bildungsakteure erste Themenfelder sammeln und konkretisieren. Die weitere Konkretisierung und Erarbeitung der Entwicklungslinien kann über thematische Arbeitsgruppen vorangebracht werden. Die zentrale Koordinierungsstelle kann aus den Zwischenergebnissen einen ersten Leitbildentwurf erarbeiten, der wiederum mit allen Beteiligten abgestimmt und im Detail weiterentwickelt wird. Einige Leitbildprozesse schließen neben den zentralen Bildungsakteuren der Kommune auch verschiedene Adressatengruppen, wie Schüler/innen, Eltern, Migrant/innen, etc. ein (z. B. über Online-Befragungen, die Diskussion in öffentlichen Workshops oder Bildungskonferenzen). Nach abgeschlossener Entwicklung dient ein Kreistags- oder Stadtratsbeschluss der demokratischen Legitimation des Leitbildes. Das Bildungsleitbild wird im Rahmen einer öffentlichen Veranstaltung vorgestellt und über die Internetseiten der Kommune verfügbar gemacht.



## Empfehlungen

- ▶ Um ein Leitbild für Bildung zu entwickeln, werden personelle Ressourcen wie eine Prozesskoordination sowie Sachmittel für die Durchführung von Konferenzen und Veranstaltungen benötigt. Gegebenenfalls werden zusätzliche Mittel für eine externe Prozessberatung sowie die professionelle Gestaltung des Leitbildes benötigt. Der Leitbildprozess kann sich über einen längeren Zeitraum erstrecken (bis zu zwei Jahren). Es sollte deshalb genügend Zeit eingeplant werden.
- ▶ Ein Bildungsleitbild braucht eine breite Akzeptanz und Verbindlichkeit. Im Leitbildprozess sollten deshalb alle Akteure beteiligt werden, die später benötigt werden, um die anvisierten Ziele umzusetzen. Von großer Bedeutung ist die politische Bestätigung des Leitbildes durch einen Stadtrats- oder Kreistagsbeschluss, der das Bildungsleitbild zu einem verbindlichen Orientierungs- und Handlungsrahmen macht.
- ▶ Im Leitbild sollten Zielstellungen formuliert werden, die mittelfristig auch zu erreichen sind. Diese sollten mit bereits bestehenden kommunalen Entwicklungskonzepten abgestimmt sein.
- ▶ Um nicht bei der bloßen Formulierung des Leitbildes stehen zu bleiben, muss sich an die Leitbildentwicklung ein kontinuierlicher Prozess anschließen, das Leitbild mit Hilfe konkreter Umsetzungsschritte und Maßnahmen mit Leben zu füllen. Die Kommune sollte die Umsetzung der Maßnahmen und damit die Zielerreichung überprüfen.
- ▶ Das Bildungsleitbild sollte stetig fortgeschrieben werden, insbesondere wenn sich neue Herausforderungen und Entwicklungsaufgaben ergeben.

## Exemplarischer Leitbildprozess



## Stadt Jena: Bildungsleitbild

Bundesland: Thüringen  
Einwohner: 109.527  
Fläche: 114,76 km<sup>2</sup>  
Gliederung: 30 Ortsteile

Das Bildungsleitbild der Stadt Jena dient als Richtschnur für die lokale Bildungslandschaft und ermöglicht es den beteiligten Bildungsakteuren, ihr Handeln an gemeinsam entwickelten Zielen auszurichten. Dem Leitbild liegt ein erweitertes Bildungsverständnis zugrunde, das neben formalen, auch non-formale und informelle Lernprozesse umfasst. In der Präambel des Leitbildes (2010) heißt es dazu: »In der Jenaer Bildungslandschaft sollen die vielfältigen Bildungsorte und Prozesse verbunden und damit ganzheitliche Bildung sowie Lebenslanges Lernen gefördert werden.«

In einem mehrmonatigen partizipativen Prozess der Leitbildentwicklung waren verschiedene Akteure – darunter die Stadtverwaltung, das staatliche Schulamt, Schulen, Träger der Jugendhilfe, Wirtschaftsvertreter, Hochschulen, Vertreter/innen der Seniorenzentren und der Erwachsenenbildung, Bildungsträger sowie die Fachpolitiker/innen der Stadtratsfraktionen – eingebunden. Im Anschluss an eine Auftaktveranstaltung wurden Arbeitsgruppen zu verschiedenen Themenschwerpunkten eingerichtet. Die Ergebnisse der Arbeitsgruppen wurden den Fraktionen des Jenaer Stadtrates in einem Workshop vorgestellt und schließlich im November 2010 vom Stadtrat beschlossen. Das Leitbild enthält wesentliche Zielstellungen für die Jenaer Bildungslandschaft. Die folgenden Themenfelder wurden durch die Akteure näher ausdifferenziert:

- ▶ Chancengerechtigkeit
- ▶ Inklusion
- ▶ Information und Beratung über Bildungsangebote
- ▶ Fragen des Kompetenzerwerbes und der Qualität von Bildungseinrichtungen und
- ▶ Übergänge von verschiedenen Bildungsformen

Einen weiteren Schwerpunkt des Leitbildes bildet das Vorantreiben von Kooperation und Netzwerkbildung. Die Konkretisierung des jeweils aktuellen Leitbildes erfolgt durch weitere Beschlüsse des Stadtrates und seiner Ausschüsse, u. a. durch den Kinder- und Jugendförderplan sowie den Schulnetz- und Schulentwicklungsplan. Die Bildungsträger der Stadt Jena nutzen das Leitbild, um ihre Angebote anhand der formulierten Ziele zu überprüfen.

Im Jahre 2016 wurde auf der ersten Bildungskonferenz der Stadt die Fortschreibung des Leitbildes angestoßen. Das weiterentwickelte Leitbild wurde im Frühjahr des Jahres 2017 durch den Stadtrat beschlossen. Die Ziele wurden inhaltlich bestätigt, aber im Vergleich zur ersten Fassung des Leitbildes nicht nur sprachlich überarbeitet, sondern präziser formuliert. Inhaltlich wurde insbesondere der Gedanke des Lebenslangen Lernens deutlicher in den Vordergrund gestellt.

**Kontakt:**

Herr Björn Uhrig  
Dezernat IV - Familie, Bildung & Soziales  
Stadt Jena  
Telefon: 03641 492703  
bjoern.uhrig@jena.de

**Weitere Informationen:**

Stadt Jena: Website Bildungsleitbild: <https://tinyurl.com/y6vtmtzo>, Stand 18.07.2017.







## Impressum

Handreichung Bildungsleitbild  
Halle/Leipzig 2017

Copyright © 2017 Deutsches Jugendinstitut e. V.  
Transferagentur Mitteldeutschland für Kommunales Bildungsmanagement – TransMit

Deutsches Jugendinstitut e. V.  
Transferagentur Mitteldeutschland für Kommunales Bildungsmanagement – TransMit

Witzgallstraße 2, 04317 Leipzig  
Telefon: 0341 9939230  
[info@transferagentur-mitteldeutschland.de](mailto:info@transferagentur-mitteldeutschland.de)  
[www.transferagentur-mitteldeutschland.de](http://www.transferagentur-mitteldeutschland.de)

Redaktion: Franciska Mahl, Transferagentur Mitteldeutschland für Kommunales  
Bildungsmanagement – TransMit, Titelfoto: Markus Scholz (marsfoto)

Stand: Juli 2017