
Handbuch OES

Handreichung 4

Leitbild

Autorenteam:

Regina Boger

Fritz Brand (verantwortlich)

Ulrich Egger

Hannelore Hammer

Marcus Willneff



Baden-Württemberg

MINISTERIUM FÜR KULTUS, JUGEND UND SPORT

Verlagsnummer: **69804000**
Verlag:
Wolters Kluwer Deutschland
Carl Link
Adolf-Kolping-Str. 10
96317 Kronach
Tel: + 49 (0)9261 969-0
E-Mail: info@carllink.de
www.carllink.de
www.schulleitung.de

 **Carl Link**
eine Marke von Wolters Kluwer Deutschland

Inhalt

Leitbild

1	Einleitung	4
2	Die Rolle des Leitbilds im Konzept OES	5
	2.1 Corporate-Identity und das CI-Leitbild	6
	2.2 Das Qualitätsleitbild	7
3	Die Leitbildentwicklung	9
	3.1 Die grundlegenden Merkmale der Leitbildentwicklung	9
	3.2 Die Entwicklung oder Weiterentwicklung eines Leitbilds	9
	3.2.1 Ein CI-Leitbild entwickeln	12
	3.2.2 Ein Qualitätsleitbild entwickeln	13
4	Das Leitbild als Grundlage der schulischen Qualitätsentwicklung	16
	4.1 Das Leitbild als Grundlage von Selbstevaluationen	17
	4.2 Das Leitbild als Grundlage einer Balanced Scorecard	17
5	Zusammenfassung	19
6	Literatur	20

1 Einleitung

Schulentwicklung vollzieht sich in einem Spannungsfeld von komplexen und zum Teil in sich widersprüchlichen gesellschaftlichen Anforderungen an Schulen. In einem schulischen Leitbild kann der gesellschaftliche Bildungsauftrag der Schule dargestellt und bewusst gemacht werden. Das Leitbild stellt in prägnanter Form das Selbstverständnis der Schule vor dem aktuellen gesellschaftlichen, regionalen und bildungspolitischen Hintergrund dar. Es stärkt ein gemeinsames Verständnis von Schule innerhalb der Schulgemeinschaft – die Corporate Identity – und unterstützt die Darstellung der Schule nach außen. In einem solchen Leitbild, auch Corporate-Identity-Leitbild oder CI-Leitbild genannt (vgl. Landwehr 2007, S. 8 f.), kommen die Zielsetzungen und das Profil der Schule zum Ausdruck. Schulentwicklungsprozesse können nachvollziehbar entlang der im CI-Leitbild formulierten Vorstellungen gestaltet werden.

Das Konzept OES weist der Schule die pädagogische und fachliche Erstverantwortung für ihre eigene Qualität, insbesondere für die Qualität des Unterrichts, zu. Damit sind auch die Entwicklung, Überprüfung und Einhaltung festgelegter Qualitätsansprüche in die Verantwortung der Schule gelegt. Diese Qualitätsansprüche sind im so genannten Qualitätsleitbild der

Schule zusammengefasst. Systematische Qualitätsentwicklungs- und Qualitätssicherungsmaßnahmen leiten sich daraus ab. Das Qualitätsleitbild bildet die Grundlage des schulinternen Qualitätsmanagements.

Die Handreichung stellt vor allem Erfahrungen dar, die im Rahmen des Modellvorhabens „Operativ Eigenständige Schule“ (OES) und der anschließenden landesweiten Einführung des Konzepts OES an den beruflichen Schulen mit der Erarbeitung von CI-Leitbildern gewonnen worden sind. Darüber hinaus soll der Kerngedanke von OES, an den Schulen ein systematisches Qualitätsmanagementsystem einzuführen und zu praktizieren, verfolgt werden. Dazu bedarf es einer Durchgängigkeit von den Zielen hin zur gelebten (und durch Evaluation bestätigten) Wirklichkeit. Die Erstellung und Verwendung eines Qualitätsleitbilds sind hierzu ein erfolgsversprechender Weg.

Somit bündelt die Handreichung Erkenntnisse zur Entwicklung eines CI-Leitbilds bzw. eines Qualitätsleitbilds sowie der anschließenden systematischen Qualitätsentwicklung und -sicherung. Den Leserinnen und Lesern wird auf diese Weise ein kompakter Überblick über die Möglichkeiten der beiden Leitbildarten und deren Erarbeitung angeboten.

2 Die Rolle des Leitbilds im Konzept OES

Im Konzept OES werden Schulentwicklungsaktivitäten durch Maßnahmen systematischer Qualitätsentwicklung und -sicherung unterstützt. Mit einem Leitbild, unabhängig von seiner spezifischen Ausprägung, gibt sich die

systems wird durch eine Fremdevaluation mit dem Blick von außen auf die Schule erhoben, der Schule bescheinigt und zur Verfügung gestellt. Unter anderem auf das Leitbild und auf die Ergebnisse der Fremdevaluation bezogen,

Zielvereinbarung und Qualitätsentwicklung

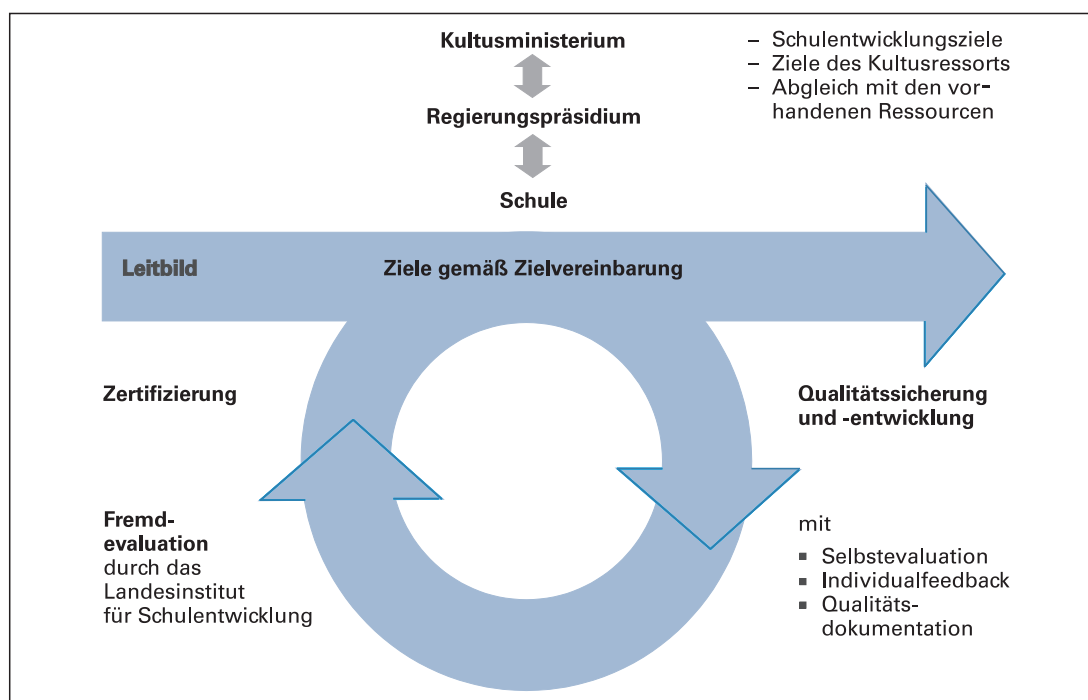


Abb. 1: Qualitätsentwicklung und Zielvereinbarung nach dem Konzept OES

Schule einen Rahmen für ihre Entwicklungsarbeit. Das Leitbild soll die Innovationsbereitschaft aller Mitglieder der Schulgemeinschaft gezielt fördern.

Wie in Abbildung 1 ersichtlich, klärt die Schule nach der Erarbeitung ihres Leitbilds die strategisch vorrangigen Ziele. Sodann geht sie die eigentliche Entwicklungsarbeit an der Schule an, indem sie die Ziele systematisch, gestützt auf die bewährten Verfahren der Selbstevaluation und des Individualfeedbacks sowie unter Verwendung eines Dokumentations- und Kommunikationssystems, umsetzt.

Der Entwicklungsstand des schulinternen Qualitätsentwicklungs- und Qualitätssicherungs-

schließt die Schule mit der Schulverwaltung im Abgleich mit den übergeordneten bildungspolitischen Zielen eine Zielvereinbarung ab (Ziele gemäß Zielvereinbarung). Deren Umsetzung wird regelmäßig gemeinsam reflektiert.

Im Rahmen systematischer Qualitätsentwicklung haben Schulen erfahrungsgemäß zunächst entweder ein CI- oder ein Qualitätsleitbild erarbeitet. Damit verbunden sind, sowohl zu Beginn als auch im Verlauf von Entwicklungsprozessen, unterschiedliche Funktionen in unterschiedlicher Ausgestaltung und Gewichtung (siehe Abb. 2).

Mögliche Funktionen eines Leitbildes

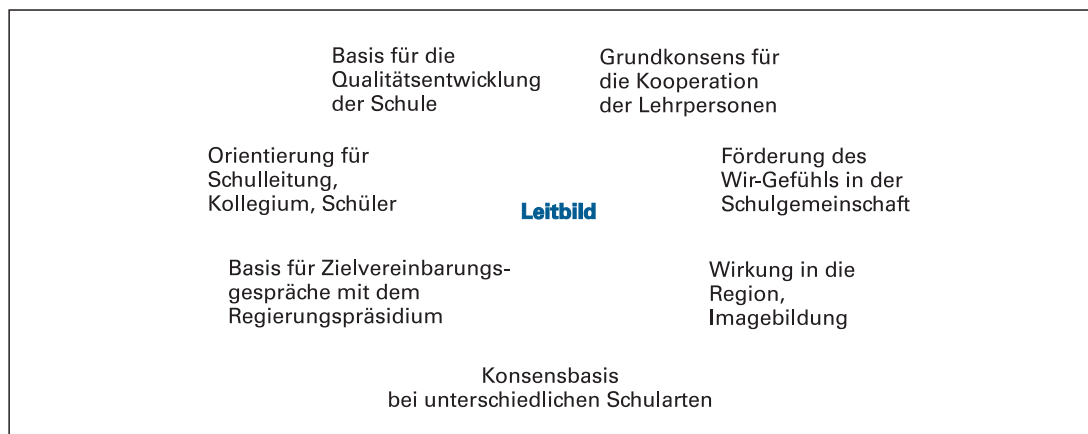


Abb. 2: Mögliche Funktionen eines Leitbildes

Die Wirksamkeit eines Leitbildes hängt auch von seiner Bekanntheit ab. Eine wichtige Aufgabe im Rahmen des Informations- und Kommunikationsmanagements (vgl. HR 9 Information und Kommunikation) der Schule ist es, dafür zu sorgen, dass das Leitbild immer wieder ins Bewusstsein gehoben wird – das gilt für die Schulleitung ebenso wie für die Lehrkräfte und für die Schülerinnen und Schüler.

2.1 Corporate-Identity und das CI-Leitbild

Das CI-Leitbild hat seine Stärken z.B. bei der Außendarstellung der Schule. Es ist die Basis für die Arbeit aller an der Qualitätsentwicklung der Schule Beteiligten. Die Vorstellungen zur Qualität des Unterrichts, zum schulischen Zusammenleben bzw. zur schulischen Zusammenarbeit und zu den gemeinsamen Zielen sind gemeinschaftlich festgeschrieben. Wann immer es im Schulleben Situationen gibt, in denen Lehrkräfte und Schulleitung, Schülerinnen und Schüler eine Orientierungshilfe benötigen – durch das Leitbild wird sie gegeben.

Blickt man auf das Innenleben einer Schule, so sieht man die Lehrkräfte einerseits in hohem Maße autonom im Unterricht und andererseits in vielfältigen Abstimmungsprozessen untereinander stehen. Diese Abstimmungsprozesse sind notwendig, da berufliche Schulen intern eine sehr differenzierte Struktur aufweisen. Verschiedene Berufsfelder, Vollzeit- und Teilzeitschularten und eine heterogene Schülerschaft, in der unterschiedliche Schüler unterschied-

liche Abschlüsse anstreben, sind zu integrieren. Ein CI-Leitbild beinhaltet gemeinschaftlich getroffene, grundlegende Aussagen, wie diese Vielfalt für alle Beteiligten zum Positiven genutzt wird.

Für die Zielvereinbarungen der Schule mit dem Regierungspräsidium als Teil der Schulverwaltung hat die Schule mit ihrem Leitbild eine klare Vorstellung über die angestrebte Qualität zur Hand. Konkretisiert wird diese im Qualitätsleitbild (siehe Kap. 2.2).

Ein Corporate-Identity-Leitbild lässt sich folgendermaßen charakterisieren:

- Es besteht aus kurzen, prägnanten Leitsätzen zur Vision der Schule, zum vorhandenen und angestrebten Profil sowie zu den grundlegenden Werten und der Philosophie der Schule.
- Es eröffnet den Beteiligten die Möglichkeit, sich mit der Schule zu identifizieren und unterstützt damit innere Integrationsprozesse.
- Es stellt die Schule nach außen dar und bietet gewissermaßen werbend ein allgemein verständliches Bild.
- Es ist seiner werbenden Funktion gemäß professionell gestaltet.

Es gibt verschiedene Motive und Anlässe, sich vorrangig mit dem CI-Leitbild zu befassen. Dies kann z.B. ein bevorstehendes Schuljubiläum sein, bei dem sich die Schule positiv in der Öffentlichkeit präsentieren möchte. Bei einem Wechsel in der Schulleitung kann die

neue Leitung der Schule z.B. mit einer Überarbeitung des Leitbilds eine klare Ausrichtung geben. Die Neustrukturierung von Schulstandorten oder die Zusammenlegung bzw. Trennung von Schulen kann ebenfalls zu einer Suche nach Identität führen und damit einen Anlass geben, sich der Erarbeitung bzw. Weiterentwicklung des Leitbilds zuzuwenden.

Ein CI-Leitbild zeichnet sich entsprechend seiner Funktion durch spezifische gestalterische Merkmale aus: Es soll sichtbar in Erscheinung treten, auch Emotionen ansprechen und werbend nach außen und identitätsfördernd nach innen wirken. So sind hier außer zu den Inhalten auch Entscheidungen über Farben, Schriftarten, Bilder, Flyerformate usw. zu treffen. Die Gestaltungsmittel, die die Schule verwendet, sollten aufeinander abgestimmt sein.

2.2 Das Qualitätsleitbild

Eine Schule, die für die Sicherung und Entwicklung der Qualität ihrer Arbeit verantwortlich zeichnet, braucht einen Grundkonsens zu den wichtigsten Vorstellungen über Qualität. Das Qualitätsleitbild enthält die Qualitätsansprüche, die die Akteure der Schule an ihre Arbeit erheben. Das Qualitätsleitbild

- ist als praxisnahes Werkzeug zur systematischen Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung in der Sprache sachlich und präzise,

- enthält gemeinsame Qualitätsansprüche zu den wesentlichen Qualitätsbereichen von Schule und Unterricht,
- wird vom Kollegium der Schule getragen,
- besteht aus Leitsätzen der Schule, aus denen Teilziele, Kriterien und Maßnahmen abgeleitet werden können,
- ist als Grundlage für die Selbst- und Fremdevaluation sowie als Basis für Zielvereinbarungen besonders gut geeignet.

Durch die konkreten Aussagen des Leitbilds im Sinne von Qualitätsansprüchen wird ein direkter Ist-Soll-Abgleich mit der schulischen Wirklichkeit ermöglicht. Vorrangig sorgt die Schulleitung im Rahmen des schulischen Qualitätsmanagements dafür, dass dieser Abgleich z.B. auf der Basis von Ergebnissen der Selbstevaluation stattfindet. Sollte die Diskrepanz zwischen Ziel und Wirklichkeit zu groß sein, wird ein Veränderungsprozess eingeleitet.

Das Qualitätsleitbild ist nach Qualitätsbereichen gegliedert, wie sie im Konzept OES festgelegt sind (siehe Abb. 3). Aber auch andere Lösungen, z.B. eine Orientierung am Basisinstrument Q2E (vgl. Landwehr 2007), sind möglich. Die wesentlichen Qualitätsbereiche sollten stets berücksichtigt sein. Verfügt die Schule über ein systematisch gegliedertes Qualitätsleitbild, können die Maßnahmen der schulischen Quali-

Qualitätsbereiche

Voraussetzungen und Bedingungen	Prozesse	Ergebnisse und Wirkungen
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rahmenvorgaben ▪ Sächliche und personelle Ressourcen ▪ Schülerinnen und Schüler und deren Lebensumfeld 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unterricht ▪ Professionalität der Lehrkräfte ▪ Schulführung und Schulmanagement ▪ Schul- und Klassenklima ▪ Inner- und außerschulische Partnerschaften 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fachliche und überfachliche Lernergebnisse ▪ Schul- und Laufbahnerfolg ▪ Bewertung der schulischen Arbeit
Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung		

Abb. 3: Qualitätsbereiche

tätsentwicklung gut an dieses angebunden werden.

Die inhaltliche Präzision erreicht ein Qualitätsleitbild durch die Formulierung von Qualitätszielen, Kriterien, Indikatoren und Standards (siehe Kapitel 7.2 der HR 11 Selbstevaluation). Damit ist schon ein bedeutender Schritt in Richtung Selbstevaluation getan. Die präzise Ausformulierung der Qualitätsziele mit Kriterien und Indikatoren kann schrittweise und nach Bedarf geschehen. Vorrang hat hier in der Regel

der Qualitätsbereich Unterricht. Je nach Ausdifferenzierung einer Schule in möglicherweise sehr unterschiedliche Schularten kann es empfehlenswert sein, einzelne Qualitätsziele für die Entwicklung im Bereich Unterricht abteilungs- oder schulartspezifisch auszuarbeiten.

Die Unterschiede zwischen einem CI-Leitbild und einem Qualitätsleitbild sind in Abbildung 4 noch einmal zusammenfassend dargestellt:

Vergleich Corporate-Identity-Leitbild und Qualitätsleitbild

	Corporate-Identity-Leitbild	Qualitätsleitbild
Vorrangiger Zweck	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Selbstverständnis der Schule hervorheben ▪ Schule nach innen und außen darstellen ▪ Image der Schule pflegen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ konkrete Qualitätsziele der Schule hervorheben ▪ Basis für die Qualitätsentwicklung ▪ Basis für Zielvereinbarungen
Adressaten	Kollegium, Schülerschaft, Institutionen und Personen außerhalb der Schule	Kollegium und Schülerschaft zur internen Zielorientierung
Sprache	knapp, ansprechend, werbend, allgemein, verständlich	sachlich, präzise, mit Fachbegriffen, ausformulierte Ziele mit Kriterien und Indikatoren
Layout	hohe Ansprüche, passend zum einheitlichen Erscheinungsbild der Schule	keine Ansprüche an die formale Gestaltung, übersichtlich, handhabbar

Abb. 4: Vergleich Corporate-Identity-Leitbild und Qualitätsleitbild

3 Die Leitbildentwicklung

Nach bisherigen Erfahrungen stand die Leitbildentwicklung oft am Anfang der schulischen Entwicklungsarbeit. Nach einigen Jahren kann sich ein veränderter Blick auf die Schule ergeben. Dann kann es sinnvoll sein, das CI-Leitbild z.B. durch ein Qualitätsleitbild zu ergänzen bzw. umgekehrt – oder bestehende Leitbilder weiterzuentwickeln.

- **Transparenz:** Der Prozess der Leitbildentwicklung ist für die Beteiligten transparent und nachvollziehbar. Das begünstigt die Verankerung der Inhalte des Leitbilds in der Schulgemeinschaft.
- **Effektivität:** Unter klarer Zielsetzung, transparenter und strukturierter Prozessgestaltung

Wichtige Aspekte bei der Entstehung eines Leitbilds

Beteiligung	Kollegium Schulleitung Schülerschaft (Anregungen) Eltern, Betriebe (Anregungen)
Transparenz	Leitbildentstehung ist für alle Beteiligten nachvollziehbar
Effektivität	„Die richtigen Dinge tun“ Erfahrungen anderer Schulen sichten
Effizienz	„Die Dinge richtig tun“ Projektmanagement anwenden Ablaufvorschläge nutzen Spezialisten für Sprache und Gestaltung einbeziehen

Abb. 5: Wichtige Aspekte bei der Entstehung eines Leitbilds

3.1 Die grundlegenden Merkmale der Leitbildentwicklung

Der Gesamterfolg eines Leitbilds, also seine Umsetzung im schulischen Alltag nach der Verabschiedung, hängt entscheidend von der Akzeptanz des Leitbilds im Kollegium und in der Schülerschaft ab. Zur Förderung der Akzeptanz sind vier wesentliche Aspekte bei der Leitbildentwicklung und der Weiterentwicklung zu beachten (siehe Abb. 5):

- **Beteiligung:** Möglichst viele Betroffene wirken an der Leitbildentwicklung mit. Im Falle des CI-Leitbilds können Schulleitung, Kollegium und Schülerschaft, Eltern und Ausbildungspartner, Schulträger und nicht-lehrendes Personal einbezogen werden. Ein Qualitätsleitbild wird von der Schulleitung und dem Kollegium entwickelt. Eine breite Beteiligung verbessert in der Regel das Ergebnis und fördert die Bereitschaft, das Leitbild und seine Umsetzung zu akzeptieren und mitzutragen.

und unter Nutzung von Unterstützungsangeboten wie Fortbildungen, Prozessbegleitung und Beratung wird die Erarbeitung des Leitbilds effektiv vorangetrieben.

- **Effizienz:** Da die Arbeit zur Leitbildentwicklung von vielen Beteiligten getragen werden soll, sollte so effizient wie möglich vorgegangen werden.

3.2 Die Entwicklung oder Weiterentwicklung eines Leitbilds

Wegen der grundlegenden und richtungsweisenden Bedeutung eines Leitbilds für die Schule empfiehlt es sich, die Leitbildentwicklung sorgfältig vorzubereiten. Dazu muss zuerst geklärt werden, welche Zielsetzung die Schule mit dem Leitbild verfolgt und welche Art eines Leitbilds sie anstrebt. Soll ein CI-Leitbild entwickelt oder weiterentwickelt werden, so ist zu überlegen, neben dem Kollegium auch Schülerinnen und Schüler, Ausbildungsbetriebe oder

andere Kooperationspartner in den Prozess der Weiterentwicklung mit einzubeziehen. Die Entwicklung eines Qualitätsleitbilds wird sich hingegen in der Regel auf die Mitarbeit der Schulleitung und des Kollegiums stützen.

Für einen komplexen Prozess wie die Erarbeitung oder die Weiterentwicklung eines Leitbilds

Wenn eine Schule ein Leitbild erstellt oder weiterentwickelt, vollzieht sich das erfahrungsgemäß in mehreren Schleifen. Je nach Leitbildart können von Anfang an Schülerschaft, Betriebe und Eltern direkt beteiligt werden. Es kann jedoch sinnvoll sein, diese Beteiligung erst nach der Erarbeitung der Erstfassung des Leitbilds durch das Kollegium vorzusehen.

Ein Leitbild erarbeiten: wichtige Stationen

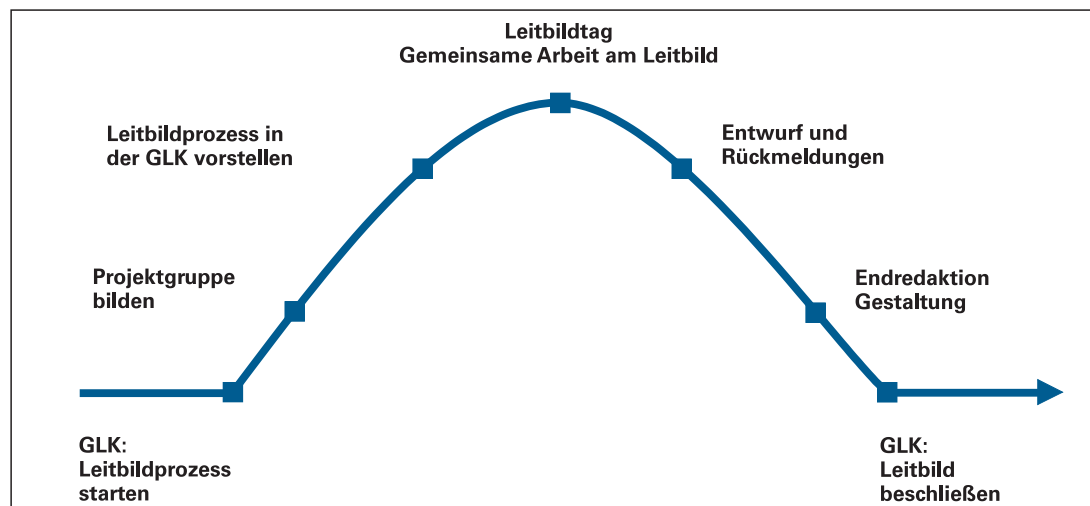


Abb. 6: Ein Leitbild erarbeiten: wichtige Stationen

ist es in der Regel förderlich, externe Unterstützung, z.B. durch Fachberater/innen Schulentwicklung, zu nutzen.

Im Folgenden sind zunächst die Schritte zur Entwicklung eines Leitbilds (siehe Abb. 6 und Abb. 7) beschrieben. Die Weiterentwicklung erfolgt analog.

Die gemeinsame Erarbeitung einer ersten Fassung des Leitbilds durch Kollegium und Schulleitung ist der zentrale Entwicklungsschritt bei der grundlegenden Erarbeitung bzw. der Überarbeitung. Eine Übernahme von Leitbildern anderer Institutionen oder von Aussagen daraus ist nicht zu empfehlen, da die Identifikation der Betroffenen mit den Inhalten des Leitbilds am besten durch die eigene Erarbeitung erreicht wird.

Bewährt hat sich eine Vorgehensweise, bei der die Schulleitung zunächst die Rahmenbedingungen klärt, dem Kollegium Informationen zur Orientierung und Meinungsbildung gibt und eine Projektgruppe „Leitbild“ einrichtet, die am Leitbildtag vom Kollegium bestätigt wird.

Rückmeldungen aus dem Kollegium und deren Berücksichtigung sollten bei der Präsentation der optimierten Erstfassung transparent gemacht werden. Dies gilt auch für jede weitere Änderung bei der Fertigstellung des Leitbilds. Da das Kollegium nur sporadisch und in größeren Zeitabständen mit der Weiterentwicklung konfrontiert wird, sollte man immer wieder, auch kleinschrittig, die Weiterentwicklung z.B. in Gesamtlehrerkonferenzen vorstellen. Bei Kolleginnen und Kollegen, die nicht selbst an der Leitbildentwicklung bzw. -weiterentwicklung aktiv mitarbeiten, kann sonst der Eindruck entstehen, das Leitbild würde „an ihnen vorbei“ entwickelt.

Die Optimierung der Erstfassung wird wiederholt systematisch in schriftlicher und mündlicher Form von den an der Erarbeitung Beteiligten reflektiert. Dabei übernimmt eine Redaktionsgruppe die sprachliche Gestaltung und das Layout. Grundsätzlich gilt: Die Intensität der Kommunikation ist ein Garant für das Gelingen des Leitbildprozesses.

Da sowohl das Ziel als auch die Ausgangsbedingungen einer Leitbildentwicklung bzw. -weiterentwicklung an allen Schulen ähnlich sind, werden die Grundstrukturen dieses Vorgehens im Überblick dargestellt:

Möglicher Ablauf der Leitbildentwicklung

Nr.	Schritte	Bemerkungen
1.	Die Schulleitung informiert das Kollegium frühzeitig über den geplanten Verlauf.	Zu klären ist, welche Personen bzw. welche Gruppen der Schule wann einbezogen werden.
2.	Die Schulleitung gründet eine Projektgruppe „Leitbild“, die die organisatorischen Vorarbeiten erledigt.	Die Mitglieder der Projektgruppe „Leitbild“ repräsentieren die verschiedenen Gruppen der Schule, inkl. Schulleitung.
3.	Am Leitbildtag werden die Leitsätze für die erste Fassung des Leitbilds vom Kollegium und der Schulleitung gemeinsam formuliert.	Bei einem Qualitätsleitbild kann eingesetzt werden: <ul style="list-style-type: none"> ● Basisinstrument Q2E (Landwehr 2007, S. 14 ff.) ● Methode nach Q2E (Landwehr 2007, S. 10 ff.)
4.	Die Redaktionsgruppe bereitet die erste Fassung des Leitbilds redaktionell auf.	Die Redaktionsgruppe arbeitet Änderungen ein und vereinheitlicht das Leitbild sprachlich.
5.	Im Auftrag der Schulleitung kommuniziert die Leitbildgruppe die vorläufige Fassung im Kollegium, holt Rückmeldungen ein und optimiert das Leitbild.	Hierzu werden Gesamtlehrer-, Fach- und Abteilungskonferenzen genutzt.
6.	Die Schulleitung oder, in deren Auftrag, die Leitbildgruppe macht das Leitbild in der erweiterten Schulöffentlichkeit bekannt, holt Rückmeldungen ein und optimiert das Leitbild bei Bedarf.	Schulleitung bzw. Leitbildgruppe klären und organisieren spätestens jetzt die Einbeziehung der <ul style="list-style-type: none"> ● Schülerinnen und Schüler ● Eltern ● Betriebe ● Schulträger
7.	Das Leitbild wird in einem ersten Entwurf grafisch gestaltet.	Dies geschieht parallel zur redaktionellen Überarbeitung unter Federführung der Redaktionsgruppe Leitbild, gestützt auf Gestaltungsexperten.
8.	Das Leitbild wird von der Schule verabschiedet.	<ul style="list-style-type: none"> ● durch die Gesamtlehrerkonferenz ● durch die Schulkonferenz

Nr.	Schritte	Bemerkungen
9.	Die Schulleitung veröffentlicht das Leitbild und veranstaltet ein Fest.	<p>Die Schulleitung vergibt folgende Aufträge:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● das Leitbild im Schulgebäude präsent machen ● das Leitbild an die Interessengruppen geben <ul style="list-style-type: none"> – Klassensprecher – Ausbildungsbetriebe – Elternvertreter – Schulträger – lokale Presse

Abb. 7: Möglicher Ablauf der Leitbildentwicklung

3.2.1 Ein CI-Leitbild entwickeln

Im CI-Leitbild macht die Schule Aussagen zu ihrem Verständnis des pädagogischen und gesellschaftlichen Auftrags in der Region, zu aktuellen oder zukünftig angestrebten Entwicklungen mit Blick auf die inneren Strukturen und Arbeitsschwerpunkte sowie zu den Wertvorstellungen, die für die Arbeit an der Schule leitend sind. Das Leitbild enthält Zusagen an Interessengruppen, mit denen die Schule in Verbindung steht. Das sind vor allem die Schülerschaft, Eltern und Betriebe, der Schulträger sowie weiterführende Bildungseinrichtungen.

Einschneidende Umwälzungen wie z.B. die Aufteilung einer Schule in zwei Schulen, die Zusammenlegung von Schulen oder ein innerer Wandel durch weggefallene bzw. neue Schularten machen eine Neubesinnung des Kollegiums nötig. Mit der Überarbeitung des vorhandenen Leitbilds können solche inneren Integrationsprozesse bewerkstelligt werden. Voraussetzung ist eine breite Beteiligung des Kollegiums.

Als methodisches Vorgehen hat sich die Durchführung eines Leitbildtags bewährt. Dabei übernimmt die Leitbildgruppe den Auftrag von der Schulleitung und der Gesamtlehrerkonferenz, wie in Abbildung 8 beschrieben, den Tag vorzubereiten und durchzuführen. Auch eine Redaktionsgruppe wird eingerichtet:

Die Redaktionsgruppe Leitbild

- erstellt die inhaltliche Gliederung;
- formuliert das Leitbild aus. Dabei ist in Absprache mit der Leitbildgruppe über den Grad der Konkretisierung zu entscheiden;
- nimmt die grafische Gestaltung vor oder delegiert diese Aufgabe an Fachpersonen;
- legt der Schulleitung und dem Kollegium die Druckvorlage zur abschließenden Befassung vor.

Des Weiteren stimmt sich die Schulleitung mit dem Schulträger, z.B. bezüglich eines Schullogos, ab und gibt die Drucklegung des CI-Leitbilds in Auftrag.

Gestaltung eines Leitbildtags zum CI-Leitbild

1. Vor dem Leitbildtag:
<p>Alle am Schulleben Beteiligten tragen zu den folgenden Punkten Informationen bei, die von der Leitbildgruppe gesammelt und gesichtet werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Welche Stärken und Schwächen hat die Schule? ● Welche Chancen und Risiken bestehen für sie in Zukunft? ● Mit welchen anderen Schulen und Einrichtungen steht die Schule im Wettbewerb, z.B. im Hinblick auf Schülerinnen und Schüler, duale Partner und künftige Lehrkräfte? ● Welche Anforderungen und Erwartungen bestehen von Seiten der Interessengruppen Schüler/innen, Betriebe, Eltern und Lehrkräfte? ● Welche Gruppen sind in die Entwicklung einzubinden?
2. Am Leitbildtag:
<ul style="list-style-type: none"> ● Sinn und Struktur des geplanten Leitbilds werden eingangs verdeutlicht und erläutert. ● Die unter 1. gesammelten Informationen werden von den Teilnehmer/innen gesichtet. ● Auf der Basis der Informationen werden Aussagen zu den Bereichen „Aufgaben, Ziele, Werte und Versprechen an die Interessengruppen“ formuliert. ● In Gruppen findet ein Austausch zu den getroffenen Aussagen statt. Im Konsens werden die Aussagen für das Leitbild formuliert. ● Die Ergebnisse werden im Plenum kommuniziert und priorisiert. ● Das Kollegium stimmt über die Aussagen des Leitbilds ab. ● In Gruppen werden bei Bedarf Vorschläge zu einem Leitmotiv, Slogan oder Motto auf der Basis der Leitbildaussagen entwickelt.
3. Nach dem Leitbildtag:
<ul style="list-style-type: none"> ● Die Leitbildgruppe präsentiert dem Kollegium die Ergebnisse. ● Die Leitbildgruppe holt Rückmeldungen ein, sichtet diese und integriert sie gegebenenfalls.

Abb. 8: Gestaltung eines Leitbildtags zum CI-Leitbild

Existiert bereits ein CI-Leitbild, so kann durch die konkrete Formulierung wesentlicher Qualitätsansprüche mit etwas Mehraufwand ein Qualitätsleitbild geschaffen werden.

3.2.2 Ein Qualitätsleitbild entwickeln

Das Qualitätsleitbild enthält konkrete Zielformulierungen in Form von Zustandsbeschreibungen der Qualitäten einer Schule, wie sie bereits vorhanden sind oder für die Zukunft als erstrebenswert angesehen werden. Dabei werden

entweder Aussagen über die gesamte Schule oder über zuvor ausgewählte Teilbereiche gemacht. Bei der Entwicklung eines Qualitätsleitbilds gibt es in der Praxis unterschiedliche Herangehensweisen:

Das Qualitätsleitbild schrittweise auf- und ausbauen

Eine Schule kann zunächst für ein oder zwei Qualitätsbereiche ihre Qualitätsziele formulieren. In der Regel sind das die Qualitätsbereiche, die die zentralen Prozesse einer Schule betreffen: Unterricht und Schulführung. Andere Qualitätsbereiche können folgen. Möglich ist auch,

dass stark ausdifferenzierte Schulen gemeinsame Qualitätsziele beispielsweise für den Qualitätsbereich Unterricht formulieren, auf der Ebene der Indikatoren jedoch schulartenspezifische Varianten haben. Das hat Folgen für die Planung und Durchführung der Qualitätsentwicklung und auch für die Evaluation. Beides liegt dann auch bzw. überwiegend in den Händen der einzelnen Abteilungen.

Das Qualitätsleitbild auf der Basis bisheriger Aktivitäten der Qualitätsentwicklung formulieren

Der klassische Weg zum Qualitätsleitbild führt über eine Stärken-Schwächen-Analyse, bezogen auf die Qualitätsbereiche der Schule. Diese kann mit einer Ist-Stand-Evaluation eingeleitet werden. Auch eine Ist-Soll-Evaluation ist möglich, die Fragebögen müssen dann entsprechend gestaltet werden. Wer diesen Weg wählt, sollte sich bewusst sein, dass die Personen, die die Items des Fragebogens auswählen bzw. formulieren, bereits eine Vorentscheidung über die inhaltliche Ausrichtung künftiger Qualitätssätze treffen. Bewährt hat sich auch der Weg über eine offen moderierte Reflexion zu Stärken und Schwächen, bezogen auf die Qualitätsbereiche. Schulen, die schon auf eine längere Praxis der Qualitätsentwicklung zurückblicken, bietet sich die Möglichkeit, induktiv, d.h. über eine Analyse und Zusammenfassung aller bisherigen Projektziele, sozusagen nachträglich, zu ihrem Qualitätsleitbild zu kommen.

Allen Wegen gemeinsam ist, dass anhand von Zielen, Kriterien und Indikatoren gearbeitet wird. Die Beteiligung des gesamten Kollegiums kann sehr aufwändig sein. Es empfiehlt sich daher eventuell dessen exemplarische Einbeziehung bei einigen Qualitätszielen. Die sprachliche Feinabstimmung leistet das Redaktionsteam.

Die konkreten Aussagen eines Qualitätsleitbilds können sich nach einigen Jahren als unpräzise, unvollständig oder gar überholt erweisen. Dann kann das bestehende Qualitätsleitbild in einem gegenüber der Erstellung leicht modifizierten Verfahren überarbeitet werden. Häufig machen Erkenntnisse aus einer Ist-Soll-Analyse oder einer Selbstevaluation eine Überarbeitung des Leitbilds erforderlich. Diese erfolgt auf der Basis der durch die Analyse oder die Selbstevaluation gewonnenen Erkenntnisse.

Schwierigkeiten im Leitbildprozess beruhen zum einen auf der möglichen Verengung des Blickwinkels, zum anderen auf der Formulierung der Qualitätsansprüche, z.B. als Leitsätze. So hat das Kollegium einer Schule vorrangig das Kerngeschäft Unterricht und die direkt damit zusammenhängenden Prozesse im Blick. Die Gestaltungsmöglichkeiten im Umgang mit den Voraussetzungen für Schule und Unterricht, mit den übergeordneten Prozessen wie Schulführung oder auch mit den zu erzeugenden Ergebnissen stehen häufig eher im Hintergrund.

Die eindeutige Formulierung von konkreten Qualitätszielen ist eine komplexe, bisweilen schwierige Aufgabe. Die Leitbildgruppe reflektiert folgende Aspekte:

- Die bedeutsamen Ziele der Schule müssen gefunden werden.
- Damit sie eine breite Zustimmung erfahren, ist eine konsensfähige Auswahl und Formulierung von Zielen notwendig.
- Alle an der Leitbildentwicklung Beteiligten achten auf klare, handlungsleitende Formulierungen.

Hilfreich ist es, wenn in der Entwicklungsphase und bei der Erstellung der Rohfassung des Qualitätsleitbilds ein Referenzrahmen herangezogen wird, z.B. das Basisinstrument Q2E (Landwehr 2007, S. 14 ff.).

Gute Erfahrungen wurden damit gemacht, Qualitätsleitsätze zur Schulführung und Schulorganisation vorrangig durch Mitglieder der Schulleitung in Zusammenarbeit mit weiteren nicht-hierarchischen Funktionsträgern, z.B. Berufsgruppenleitern, ÖPR und Mitgliedern des Kollegiums, zu formulieren. Diese Mitglieder des Kollegiums sollten möglichst aus unterschiedlichen Bereichen bzw. Abteilungen der Schule stammen. Des Weiteren sollten bei der Auswahl mögliche informelle Interessensverbände („Cliquen“) vermieden werden. Dominieren Partikularinteressen den Prozess der Bestimmung von Leitsätzen, kann sich dies in einer geringen Akzeptanz des Leitbilds auswirken.

Bei der Erstellung eines Qualitätsleitbilds hat sich das in Abbildung 9 beschriebene Vorgehen bewährt (vgl. Landwehr 2007, S. 10 ff.).

Gestaltung eines Leitbildtags zum Qualitätsleitbild

1. Vor dem Leitbildtag:
Schulleitung und QE-Gruppe legen die für das Leitbild relevanten Qualitätsbereiche fest, entscheiden über die Verwendung eines Referenzrahmens und beauftragen eine Leitbildgruppe mit der Durchführung des Leitbildtages.
2. Am Leitbildtag:
<p>Gruppen werden gebildet, die</p> <ul style="list-style-type: none"> ● die eigenen individuellen Qualitätsansprüche formulieren, ● die für die Schule bedeutenden Qualitätsmerkmale aus einem vereinbarten Referenzrahmen auswählen, ● die ausgewählten Qualitätsmerkmale mit den eigenen Qualitätsansprüchen vergleichen, ● die Ergebnisse begutachten und abschließend dem Kollegium präsentieren. <p>Am Ende des Leitbildtags: Das Kollegium erteilt der Leitbildgruppe den Auftrag, ausgehend von den erzielten Ergebnissen eine erste Fassung des Qualitätsleitbilds zu formulieren.</p>
3. Nach dem Leitbildtag:
<ul style="list-style-type: none"> ● Die Leitbildgruppe stellt die am Leitbildtag formulierten Qualitätsleitsätze zusammen und bearbeitet sie redaktionell. Hierbei wird sie von redaktionell versierten Personen unterstützt. ● Die Gesamtlehrerkonferenz und die Schulkonferenz verabschieden das Qualitätsleitbild. ● Die Schulleitung veröffentlicht das Qualitätsleitbild.

Abb. 9: Gestaltung eines Leitbildtags zum Qualitätsleitbild

Aufgrund mehrerer Rückmelde-Schleifen an das gesamte Kollegium wird die Erstfassung geändert und verfeinert. Diese schrittweise Entwicklung des Qualitätsleitbilds im Kollegium gewährleistet die Transparenz des Prozesses und erhöht die Akzeptanz des Ergebnisses.

Hat eine Schule zuerst ein Qualitätsleitbild erarbeitet, ist die Ergänzung durch ein CI-Leitbild leicht möglich, z.B. wenn grundsätzliche Formulierungen im Hinblick auf die Gesamtaufgabe der Schule, zukünftig anzustrebende Entwicklungen oder Werte vermisst werden. Wenn

ein Qualitätsleitbild vorhanden ist, besteht Klarheit über die Qualitätsansprüche der Schule. Das bedeutet eine größere Freiheit in der Formulierung von Corporate-Identity-Texten. So könnte eine Präambel zum Qualitätsleitbild entstehen, die bevorzugt für die Außendarstellung verwendet wird. Es kann auch zusätzlich ein einfaches Leitmotiv für CI-Zwecke kreiert werden. Dieses lässt sich allgemein und vorsichtig formulieren, aber auch konkret, kühn und gewagt.

4 Das Leitbild als Grundlage der schulischen Qualitätsentwicklung

Die schulische Qualitätsentwicklung nach dem Konzept OES basiert auf Veränderungsprozessen, die entsprechend dem Qualitätszyklus nach Deming, wie in Abb. 10 dargestellt, ablaufen (siehe HR 7 Projektmanagement).

Mit dem PDSA-Zyklus als Denkmodell stellen sich den an der Qualitätsentwicklung Beteiligten folgende Fragen und Aufgaben (siehe Abb. 11):

Der PDSA-Zyklus der Qualitätsentwicklung

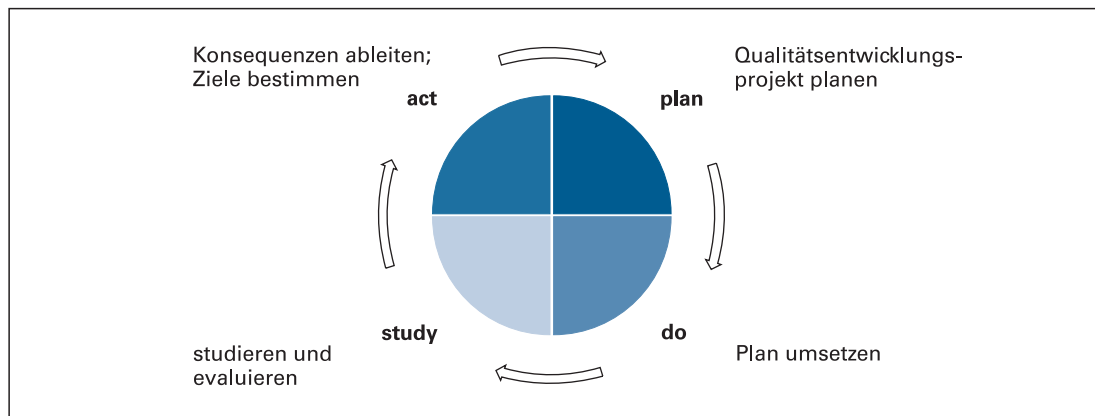


Abb. 10: Der PDSA-Zyklus der Qualitätsentwicklung nach Deming

Qualitätsentwicklung nach dem PDSA-Zyklus

Fragen	Aufgaben
Wo wollen wir hin? (act)	Die Schule formuliert ihre Ziele im Leitbild.
Wie gehen wir vor? (plan)	Die Schule klärt, welche Ziele bereits erreicht sind und welche vorrangig noch zu verwirklichen sind. Auf dieser Basis entscheidet die Schule über konkrete Maßnahmen und Qualitätsentwicklungsprojekte.
Wir tun es! (do)	In Entwicklungsprojekten, die sich inhaltlich auf das Leitbild und dessen Kernaussagen beziehen, werden Neuerungen konzipiert und erprobt.
Wo stehen wir? (study)	Die Projektergebnisse werden zur Selbstvergewisserung und weiteren Steigerung der Qualität der Projektergebnisse evaluiert. Um die erreichte Qualität zu sichern, wird die zukünftige Verfahrensweise schriftlich festgehalten und schulintern allen über das Informationssystem der Schule bzw. im Qualitäts-handbuch zugänglich gemacht.

Abb. 11: Qualitätsentwicklung nach dem PDSA-Zyklus – Fragen und Aufgaben

Das Konzept OES sieht eine systematische Qualitätsentwicklung auf verschiedenen Ebenen vor. Wenn eine Schule ihre Qualitätsentwicklung nach ihrem Leitbild ausrichtet, bedeutet dies Folgendes:

- Die Schulleitung trifft, orientiert am Leitbild, z.B. Entscheidungen über die Auswahl vorrangiger Qualitätsentwicklungsprojekte, über die Auswahl vorrangiger Selbstevaluationsmaßnahmen und auch über die inhaltliche Ausgestaltung des Individualfeedbacks.
- Die für das Prozessmanagement Verantwortlichen überprüfen und entwickeln die Alltagsprozesse der Schule in allen Qualitätsbereichen anhand der im Leitbild formulierten Qualitätsansprüche.
- Die Lehrkräfte richten ihren persönlichen Einsatz und ihre Kooperationen am Leitbild aus und erleben so ihren Beitrag zur Entwicklung der Schule als Gesamtorganisation.

So stehen Leitbild und tägliche Qualitätsentwicklung in einem lebendigen Wechselverhältnis. Es gibt parallel laufende Qualitätsschleifen unterschiedlicher Reichweite (schulweit bis individuell), die mit der Ausrichtung am Leitbild einen gemeinsamen Ankerpunkt haben.

Neue Erfahrungen und Erkenntnisse können dazu führen, dass das Qualitätsleitbild ergänzt, geändert und erweitert wird. All das setzt voraus, dass das Leitbild allen Beteiligten, vor allem der Schulleitung, ständig präsent ist und bei allen Entscheidungen herangezogen wird. Ausgehend vom Leitbild konkretisieren die für die Qualitätsentwicklung Verantwortlichen angestrebte Ziele bis hin zu beobachtbaren und quantifizierbaren Gegebenheiten. Dadurch besteht die Möglichkeit, die erfasste Wirklichkeit der Schule mit einem wünschenswerten Zustand zu vergleichen, Übereinstimmung und Diskrepanzen festzustellen und die Weiterentwicklung zielgerichtet voranzutreiben.

4.1 Das Leitbild als Grundlage von Selbstevaluationen

Die Selbstevaluation kann sich je nach Zielsetzung auf die gesamte Schule, auf eine Abteilung, auf eine Schulart, auf ein Entwicklungsprojekt oder auf bestimmte Abläufe beziehen. Bezugspunkt ist jeweils der Qualitätsanspruch

des Leitbilds. Die Leitsätze werden in evaluierbare Ziele gefasst, sofern dies nicht schon im Qualitätsleitbild geschehen ist. Dazu werden Kriterien und Indikatoren erarbeitet. Die Indikatoren sind die inhaltliche Grundlage für die Formulierung von Items (Fragen oder Aussagen) des gewählten Evaluationsinstruments. Nach der Erhebung wird das Ergebnis mit dem Leitsatz verglichen, wobei die Einbeziehung der Betroffenen wichtig ist. Differenzen zwischen Ist- und Soll-Werten werden aufgegriffen und geeignete Maßnahmen oder Entwicklungsprozesse initiiert. Deren Wirksamkeit wird dann wiederum nach einem angemessenen Zeitraum evaluiert (ausführliche Hinweise siehe HR 11 Selbstevaluation).

4.2 Das Leitbild als Grundlage einer Balanced Scorecard

Ein geeignetes Instrument zur Qualitätsentwicklung liegt mit der Balanced Scorecard (BSC) vor, wie es auch in der Kultusverwaltung verwendet wird (siehe HR 8 Prozessmanagement). Die Balanced Scorecard beinhaltet im Kern eine Verknüpfung der im Leitbild ausgewiesenen Ziele der Schule mit zielführenden Entwicklungsmaßnahmen. Der Grad der Zielerreichung, bezeichnet durch eine Kennzahl, wird mit Evaluationsinstrumenten systematisch gemessen. Innovative Kräfte einer Schule können so vorrangig bezüglich erstrebenswerter Entwicklungen gebündelt und durch ein stringentes Verfahren in der Umsetzung nachhaltig unterstützt werden.

Entscheidet sich die Schulleitung dazu, eine Balanced Scorecard als Instrument zur Steuerung der schulischen Qualitätsentwicklung einzusetzen, ist diese in einem Prozess der Operationalisierung von Zielen aus dem Leitbild zu entwickeln:

1. Auf der Basis einer generellen Klärung der Ziele der Schule in einem Leitbild werden in den für die Schule bedeutsamen Qualitätsbereichen vorrangige Ziele ausgewählt.
2. Der angestrebte Zustand zu jedem Ziel wird mit beobachtbaren Kriterien beschrieben. Die strategisch aussagefähigen Kriterien werden jeweils mit einer Kennzahl als zukünftiger Standardausprägung versehen. Hilfreich ist es dabei, nicht nur den absoluten Zielzustand

mit einer Kennzahl festzulegen, sondern z.B. auch jährliche Zwischenziele auf dem Weg dorthin.

3. Für diese Ziele werden Entwicklungsmaßnahmen geplant und, meist in Form von Projekten, durchgeführt.
4. Um sich Gewissheit über den Grad der Zielerreichung zu verschaffen, wird für jede Kennzahl ein Evaluationsverfahren mit einem geeigneten Instrument (vgl. HR 11 Selbstevalua-

tion) bestimmt und systematisch eingesetzt. Abweichungen vom angestrebten Zustand können dadurch verlässlich erfasst werden. Sollte ein nicht hinreichender Ist-Zustand erreicht worden sein, werden weitere zielführende Maßnahmen durchgeführt.

Folgendes Beispiel (Abb. 12) soll die Entwicklungslinie der BSC vom Leitbildsatz über die Kennzahl des Ziels bis zur Evaluation des aktuellen Grades der Zielerreichung verdeutlichen:

Auszug aus einer Balanced Scorecard – Operationalisierung von Zielen

Nr.	Formaler Schritt	Inhaltliche Konkretisierung
1.	Leitbild-Bereich	Zufriedenheit der Anspruchsgruppen (Qualitätsbereich Bewertung der schulischen Arbeit)
2.	Qualitätsleitsatz X des Leitbilds	Wir fördern mit unseren Bildungsangeboten die Begabungen unserer Schüler.
3.	Ziel Y des Qualitätsleitsatzes X	Wir richten unsere Bildungsangebote begabungsgerecht und berufsorientiert aus.
4.	Kriterium zu Ziel Y	Stützunterricht in Mathematik wird durchgeführt.
5.	Maßnahme(n) Z zum Ziel Y	Der Stützunterricht in Mathematik wird auf alle Schularten erweitert.
6.	Fortlaufende Beschreibung der Maßnahme Z (Der Stand der Maßnahme wird durch die jährlich erfasste Kennzahl beschrieben.)	<ul style="list-style-type: none"> ● 2007/08 wurden 92 Unterrichtsstunden zusätzlich in Mathematik angeboten. ● 2008/09 wurden 106 Unterrichtsstunden angeboten. ● 2009/10 wurden 240 Unterrichtsstunden angeboten. ● 2010/11 ...
7.	Kennzahl zu Maßnahme Z	Anzahl der Unterrichtsstunden Förderunterricht in Mathematik
8.	Ist-Wert der Kennzahl zu Maßnahme Z	240 Unterrichtsstunden
9.	Ziel-Wert der Kennzahl zu Maßnahme Z	250 Unterrichtsstunden
10.	Verantwortung für die Maßnahme Z	Abteilungsleiter Abt. 3
11.	Messfrequenz für die Erhebung der Kennzahl der Maßnahme Z	einmal jährlich zum Schuljahresende
12.	Evaluationsinstrument	Datenanalyse

Abb. 12: Auszug aus einer Balanced Scorecard – Operationalisierung von Zielen

5 Zusammenfassung

Das Corporate-Identity-Leitbild bzw. CI-Leitbild einer Schule stellt die inhaltliche Konkretisierung des Selbstverständnisses und die langfristig angestrebte Gestalt einer Schule dar. Es geht um die wirksame Außendarstellung der Schule und um die Verankerung wesentlicher Wertorientierungen innerhalb der Schule. Die Vergewisserung und die Selbstdarstellung der Schule nach innen und nach außen stehen im Vordergrund.

Bei der Erarbeitung werden Kollegium, Schülerinnen und Schüler, Ausbildungsbetriebe und Eltern angemessen einbezogen. Für einen längeren Zeitraum existiert damit ein verlässlicher Orientierungskatalog für schulisches Handeln im Alltag. Damit ist zum einen ein größeres Maß an Orientierung und Verhaltenssicherheit für alle am Schulleben Beteiligten nach innen

und nach außen gegeben. Zum anderen können innovative Kräfte der Schule für notwendige Veränderungen gebündelt werden. Dies ist die Grundlage dafür, dass die Schule in einer zunehmend dynamischen Bildungslandschaft ihr Profil weiter differenziert und attraktive Ausbildungsangebote bereithält.

Während bei einem CI-Leitbild die grundsätzliche Ausrichtung der Schule im Vordergrund steht, dient das Qualitätsleitbild als Basis für die Steuerung der systematischen Qualitätsentwicklung der Schule. In ihm sind die konkreten Qualitätsansprüche nach Qualitätsbereichen zusammengetragen. Es dient als Grundlage des schulinternen Qualitätsmanagements und damit der konkreten Sicherung und Entwicklung von Schul- und Unterrichtsqualität.

6 Literatur

- Arnold, Rolf: Das Santiago-Prinzip. Führung und Personalentwicklung im lernenden Unternehmen, Köln 2000
- Belzer, Volker: Sinn in Organisationen? Oder: Warum haben moderne Organisationen Leitbilder? Mering 1998
- Buber, Renate/Fasching, Harald (Hrsg.): Leitbilder in Nonprofit-Organisationen, Entwicklung und Umsetzung, Wien 1999
- Dubs, Rolf: Die Führung einer Schule. Leadership und Management, Zürich 2005
- Helsper, Werner/Böhme, Jeanette: Schulmythos und Schulkultur, in: Erika Risse (Hrsg.): Schulprogramm, Entwicklung und Evaluation, Neuwied 1998
- Landwehr, Norbert: Basisinstrument zur Schulqualität, Heft 2, in: Nordschweizerische Erziehungsdirektorenkonferenz NW EDK (Hrsg.): Q2E, Qualität durch Evaluation und Entwicklung. Konzepte, Verfahren und Instrumente zum Aufbau eines Qualitätsmanagements an Schulen, Bern 2007
- Leitfaden, in: Q.I.S. – Qualität in Schulen, Hrsg.: Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur, Wien: www.qis.at.
- Philipp, Elmar/Rolff, Hans-Günter: Schulprogramme und Leitbilder entwickeln. Ein Arbeitsbuch, Weinheim/Basel 4. überarbeitete Aufl. 2004
- Strittmatter, Anton: An gemeinsamen Leitbildern arbeiten. Hilfen zur Entwicklung und Umsetzung von Schulleitbildern bzw. Leitideen. Ein Leitfaden der Pädagogischen Arbeitsstelle LCH, Zürich 2000