

Steuerung

Zielvereinbarungen

zwischen öffentlichen berufsbildenden Schulen
und der Schulbehörde



Niedersachsen



Sehr geehrte Damen und Herren!

Eine grundlegende Weiterentwicklung der berufsbildenden Schulen zu modernen Dienstleistungszentren in der Region wurde mit dem vom 01.01.2003 bis 31.12.2007 durchgeführten Schulversuch „Berufsbildende Schulen in Niedersachsen als regionale Kompetenzzentren“ – Projekt Regionale Kompetenzzentren (ProReKo) – erprobt.

Mit der flächendeckenden Übertragung der erfolgreichen Ergebnisse dieses anspruchsvollen und weitreichenden Schulversuchs werden die Handlungs- und Gestaltungsspielräume der berufsbildenden Schulen in allen wichtigen schulischen Bereichen stark erweitert. Auf der Grundlage strategischer Rahmenvorgaben des Landes bewirtschaften sie künftig eigenverantwortlich das an ihren Schulen beschäftigte Personal und die budgetierten Landesmittel. Darüber hinaus betreiben sie ein eigenständiges Qualitätsmanagement und steuern ihre internen Prozesse so, dass letztlich die Qualität der schulischen Arbeit, insbesondere die Kompetenzen und Lernleistungen der Schülerinnen und Schüler, nachhaltig und stetig gesteigert werden kann.

Die größere Eigenverantwortung der einzelnen Schule auf der einen Seite bedingt zugleich eine größere Verpflichtung auf der anderen Seite, über das Erreichte und Geleistete Rechenschaft abzulegen. Eigenverantwortung und Rechenschaftspflicht sind deshalb zwei Seiten einer Medaille. Ein wesentliches Herzstück des Schulversuchs ProReKo war deshalb die Erprobung eines veränderten Steuerungskonzeptes von Schulen. Die bisherige (Input-) Steuerung auf der Grundlage landesseitiger Zuweisungen von Personal und Finanzen sowie detaillierter Regelungen und Vorschriften wird zurückgenommen und auf eine Steuerung über Ziele hin akzentuiert. Das Führen mit Zielen wird vorrangiges und durchgängiges Führungsprinzip – sowohl zwischen Schulbehörde und Schulen als auch innerhalb der Schule.

Eine aus Vertreterinnen und Vertretern der Schulbehörde und Schulen bestehende Arbeitsgruppe hat für die veränderte Steuerung zwischen den berufsbildenden Schulen und der Schulbehörde den vorliegenden Leitfaden ausgearbeitet. Er gibt für die beteiligten Akteure einen

deutlichen Handlungsrahmen für eine daten- und evaluationsbasierte Steuerung vor und wird in der praktischen Umsetzung konkret auszugestalten sein.

Klar ist: Mit dieser Form der Steuerung und der Anwendung des Instrumentariums der Zielvereinbarung betreten wir Neuland. Dieses macht zum einen neugierig und eröffnet Chancen, führt aber zum anderen auch zu anfänglichen Unsicherheiten und Vorbehalten. Ich bin mir aber sicher, dass wir mit der erfolgreichen Umsetzung des Konzepts den berufsbildenden Schulen wichtige Impulse für ihre Schul- und Qualitätsentwicklung geben. Denn eines ist auch gewiss: Für diese Entwicklung bleiben die einzelnen Schulen der wichtigste Motor und die entscheidende Instanz – eingebunden in den strategischen Gesamtrahmen und die gemeinsame Verantwortung für eine qualitativ hochwertige berufliche Bildung im Interesse unserer Jugendlichen und jungen Erwachsenen.

Mit freundlichen Grüßen

A handwritten signature in black ink, reading 'Elisabeth Heister-Neumann'.

Elisabeth Heister-Neumann
Niedersächsische Kultusministerin

1. Darstellung des veränderten Steuerungsansatzes des Landes

Die Diskussion der Ergebnisse internationaler Schulleistungsstudien hat in den letzten Jahren die zuvor schon begonnenen vielfältigen bildungspolitischen Aktivitäten und Maßnahmen zur Stärkung der Leistungsfähigkeit der Schulen intensiviert. Als gemeinsame Grundausrichtung dieser Reformanstrengungen in Niedersachsen und den anderen Bundesländern lässt sich unter dem Vorzeichen einer verstärkten Eigenverantwortlichkeit ein struktureller Umbau des Schulwesens beobachten. Als ein Herzstück dieses Konzepts gilt vor allem eine veränderte Form der Steuerung, insbesondere die Dezentralisierung von Führungs- und Entscheidungsstrukturen und die Anwendung erprobter Managementmethoden. Ein weiteres wesentliches Element dieses Ansatzes ist darüber hinaus die Implementierung eines Qualitätsmanagements.

Steuerung ist derzeit in den meisten Schulen kein verankerter Begriff. Bisherige „Steuerung“ orientierte sich an dem, was von außen in die Schulen hineingegeben wurde. Im Wesentlichen wurde durch die Bereitstellung von personellen und finanziellen Ressourcen sowie detaillierten curricularen und erlasslichen Vorgaben (Input) „gesteuert“. Kennzeichen dieses inputorientierten Ansatzes ist es, dass die Schulen im Rahmen der vorgegebenen Bedingungen ihre Arbeit und Prozesse organisieren. Eine Maßgabe, die hierdurch erzielten Ergebnisse und die Wirksamkeit systematisch zu überprüfen und zu verantworten, gab es aber nicht.

Es ist nunmehr erklärte bildungspolitische Absicht, die bisherige traditionelle Form der Steuerung durch einen stärker auf die Leistungen und Ergebnisse (Output/Outcome) der Schulen orientierten Steuerungsansatz zu verändern. Dieser Steuerungsansatz geht davon aus, dass

- die Leistungserstellung in besonderer Weise vom Sachverstand und der Motivation aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abhängig ist,
- die Qualitätsentwicklung vornehmlich durch organisationsinterne Anlässe ausgelöst wird und
- die Qualitätsverbesserungen vor allem durch eine Steigerung der Innovationsfähigkeit und Selbstwirksamkeit der in Schule Beschäftigten erzielt werden.

Diese Grundannahmen und Prinzipien spiegeln dabei den schon seit den 80er Jahren bekannten wissenschaftlichen Befund wider, dass die einzelne Schule als pädagogische Einheit der Motor der Schul- und Qualitätsentwicklung ist.

Das wesentliche Element der veränderten Steuerung ist das Führen mit Zielen (Management by Objectives). Kein anderes Führungskonzept hat sich international so stark

Inhalt

1. Darstellung des veränderten Steuerungsansatzes des Landes	3
2. Konzept der Zielvereinbarung	5
2.1 Nutzen	6
2.2 Grundsätze der Zielformulierung	6
2.3 Rechtscharakter	6
3. Zielvereinbarungsprozess	7
3.1 Partner der Zielvereinbarung	7
3.2 Steuerungszyklus	7
3.3 Laufzeit und Zielmeilensteingespräche	8
Anhang	
- Prozessbeschreibung für die Zielvereinbarungen zwischen öffentlichen berufsbildenden Schulen und der Schulbehörde	9
- Muster – Zielvereinbarung	10
- Merkblatt zur Erstellung des Entwurfs einer Zielvereinbarung	11

durchgesetzt wie dieses. Kern dieses Konzeptes ist es, Organisationen und/oder Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht mehr mit Anweisungen, sondern ausschließlich über Arbeitsergebnisse zu führen. Das bedeutet, dass die Organisation und/oder die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter innerhalb definierter Rahmenbedingungen entscheiden können, auf welchem Weg sie die vereinbarten Ergebnisse erreichen.

Die Zielvereinbarung ist dafür das geeignete Instrumentarium. Sie ist ein Führungs-/Management-/Steuerungsinstrument, das auch der Verständigung zwischen hierarchisch unterschiedlich eingestuft Personen bzw. Institutionen dient. Wie die Lehrkräfte im Bildungsprozess auf die Mitarbeit der Schülerinnen und Schüler angewiesen sind, ist die höhere Ebene zum Erreichen ihrer Ziele auf die Mitwirkung der unteren angewiesen. In dem Zielvereinbarungsprozess treffen damit auch zwei Kontrollkreise zusammen: Die Eigen- oder Selbstkontrolle und die Außen- oder Fremdkontrolle.

Im Schulversuch „**Berufsbildende Schulen in Niedersachsen als regionale Kompetenzzentren**“ (Projekt Regionale Kompetenzzentren – ProReKo) ist der veränderte, stärker outputorientierte Steuerungsansatz erfolgreich erprobt worden¹. Gemäß der Zielsetzung dieses Versuchs ist ein übertragbares Modell erarbeitet worden, das durch ein geändertes Steuerungssystem in der Lage ist, die berufsbildenden Schulen zu regionalen Kompetenzzentren weiterzuentwickeln und ihre Qualität messbar zu verbessern. Insgesamt hat der Schulversuch hinsichtlich einer veränderten Steuerung gezeigt, dass

- die bisher eher lose verknüpften Verantwortungsebenen innerhalb der Schule und zwischen Schule und Schulbehörde enger verkoppelt werden können,

- die Zielvereinbarung ein tragfähiges und geeignetes Instrument sowohl für die Steuerung der Schulen durch die Schulbehörde (**externe Steuerung**) als auch für die Steuerung innerhalb der Schule (**interne Steuerung**) ist,

- Ziele auch im pädagogischen Bereich durch Kennzahlen und Indikatoren unterlegt werden können (kennzahlenbasierte Steuerung) und

- umfassende Freiräume und höhere Verbindlichkeiten durch Rechenschaftspflichten (die die Implementation von Controllingssystemen voraussetzen) zur Stärkung der Ergebnisverantwortung führen.

Mit dem in ProReKo erprobten Steuerungsansatz wird auch das Verhältnis zwischen Schulbehörde und Schulen neu justiert. Die bisherige inputorientierte Fachaufsicht wird in Richtung einer stärker auf die Erreichung von Zielen ausgerichtete Steuerungsaufsicht weiterentwickelt.

Die in der Schule Verantwortlichen erhalten erweiterte Handlungsspielräume und Entscheidungsverantwortung in dem von der Schulbehörde zugebilligten Rahmen. Beide Seiten tragen dabei gemeinsam Verantwortung für die Leistungsfähigkeit von Schule in Erfüllung des gesetzlich vorgeschriebenen Bildungsauftrages. Die unterschiedlichen Aufgabenschwerpunkte von Schulbehörde und Schule verdeutlicht die nachstehende Tabelle.

Diesen unterschiedlichen Verantwortlichkeiten soll der Steuerungsansatz gerecht werden. Verantwortung und Steuerung sind dabei die zwei Seiten einer Medaille: Wer Verantwortung trägt, muss steuern (können), wer steuert, trägt Verantwortung!

Schule	Schulbehörde
Umsetzung des Bildungsauftrages in zielorientiertes schulisches Handeln (Schulprogramm)	Gestaltung der Rahmenbedingungen und transparente Zuweisung von Ressourcen, damit Schulen ihre Verantwortung wahrnehmen können
Übernahme der Verantwortung für die Zukunft der Schülerinnen und Schüler	
Nutzung der eingeräumten Handlungs- und Gestaltungsspielräume zum Erreichen besserer Ergebnisse	Gewährung von Unterstützung und Beratung Eingriffe nur dann, wenn die Steuerungsfähigkeit der Schule nicht ausreicht
Rechenschaftslegung über erreichte Ergebnisse	Wahrnehmung der gesellschaftlichen Verantwortung für das Schulwesen durch Controlling der Ergebnisse der schulischen Arbeit

¹ Dieser Schulversuch wurde vom 01.01.2003 bis 31.12.2007 unter Beteiligung von 19 berufsbildenden Schulen in Niedersachsen erfolgreich durchgeführt. Die Ergebnisse und die daraus abgeleiteten Transferempfehlungen können dem Abschlussbericht der Landesprojektgruppe entnommen werden (Download unter <http://www.proreko.de/Datenmaterial/PAbschluss/Abschlussbericht%20Internet/Ergebnisband/ProReKo%20Abschlussbericht%20Ergebnisband.pdf>).

2. Konzept der Zielvereinbarung

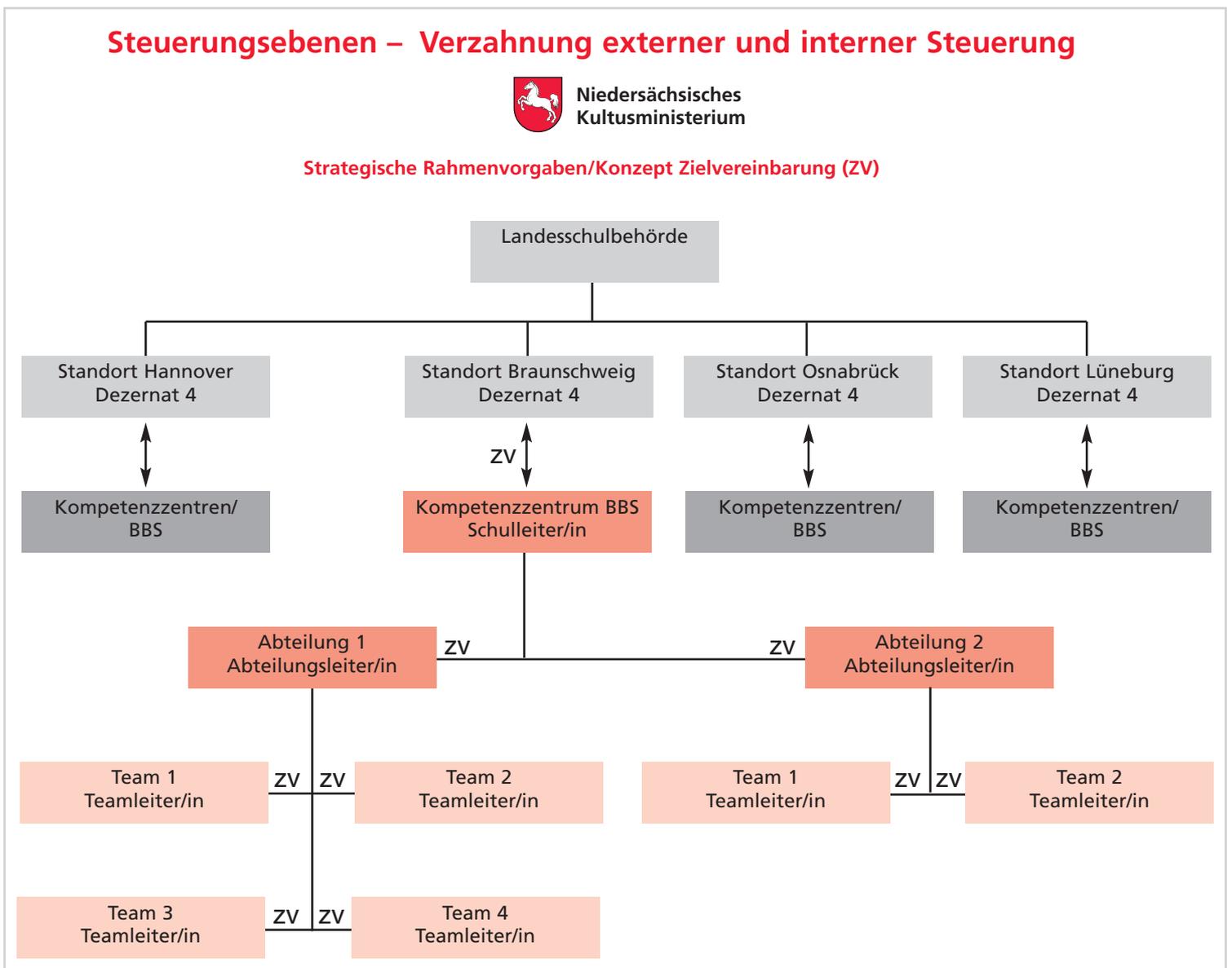
2.1 Nutzen

Schulen werden im Zuge der Qualitätsentwicklung aus verschiedenen Blickwinkeln evaluiert, z. B. durch Befragungen der Schülerinnen und Schüler oder den Bericht der Schulinspektion. Dadurch erhalten sie vielfältige Rückmeldungen zu ihrer Arbeit. Stärken und Verbesserungsbereiche werden auf diese Weise aufgezeigt und innerschulisch diskutiert. Als Folge werden einzelne Ziele abgeleitet und letztlich miteinander vernetzt. Diese Ziele werden im Dialog mit der Schulbehörde als „Zielvereinbarung“ festgeschrieben. Durch diese Abstimmung verbinden sich die Entwicklungsimpulse der einzelnen Schule auch mit den bildungspolitischen Intentionen des Landes. Je nach Entwicklungsstand konzentrieren sich die vereinbarten Ziele also immer auf die aktuelle Ausgangslage und die nächsten Entwicklungsschritte der jeweiligen Schule.

Zielvereinbarungen können sich nur dann zu einem erfolgreichen Steuerungs- und Führungsinstrument entfalten, wenn sie nicht nur zwischen Schule und Schulbehörde etabliert werden (externe Steuerung), sondern ihre Fortführung innerhalb der Schule finden (interne Steuerung). Somit ist dann die Grundlage für die erforderliche Gesamtsteuerung des Bildungssystems gegeben, die in Einklang mit der Eigenverantwortung der Schulen steht.

Durch klar formulierte Ziele auf allen Ebenen können langfristige Vorhaben für alle Beteiligten sichtbar gemacht und dadurch die Transparenz, Verbindlichkeit und Akzeptanz gefördert werden.

Die folgende Abbildung verdeutlicht diesen Steuerungsansatz:



2.2 Grundsätze der Zielformulierung

Ziele geben dem Handeln Orientierung, sie legen fest, „was“ (i. S. eines definierten und angestrebten Endpunktes) erreicht werden soll. Bezogen auf die schulische Entwicklung werden also erwünschte Arbeitsergebnisse fixiert. Ziele sind SMART² zu formulieren. Dies dient der eindeutigen Definition im Rahmen von Zielvereinbarungen.

Die Maßnahmen, die zum Ziel führen sollen, werden eigenverantwortlich von der Schule festgelegt, da sie ihre individuelle Situation und ihre Ressourcen am besten einschätzen und einsetzen können. Diese Freiräume in der Maßnahmenplanung dokumentieren das Vertrauen in die Professionalität der Schulen und ihrer Beschäftigten.

2.3 Rechtscharakter

Zielvereinbarungen im Sinne dieser Handreichung sind ein Instrument zur systematischen Steuerung von Schule und beziehen sich auf strategische und aufgabenbezogene Ziele im Rahmen der Wahrnehmung des Bildungsauftrages der Schule. Als solches regeln sie die Aufgabewahrnehmung der Schule und unterliegen daher nicht der personalvertretungsrechtlichen Mitbestimmung durch den Schulpersonalrat. Zielvereinbarungen sind verbindlich, sie sind aber keine formalrechtlich bindenden Verträge im juristischen Sinn.

Bei der Zielvereinbarung bringen die Schule als auch die Schulbehörde Interessen und Vorschläge ein. Das Ergebnis ist eine Vereinbarung, in der beide Seiten die Ziele und Rahmenbedingungen akzeptieren und sich zur Zielerreichung verpflichten.

Personenbezogene Zielvereinbarungen – als Ergebnis eines jährlichen Gesprächs zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter – sind nicht Gegenstand der hier behandelten Zielvereinbarung.

² SMART: Akronym aus dem Englischen; Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-based, zitiert nach www.olev.de, vgl. auch Anlage „Merkblatt zur Erstellung des Entwurfs einer Zielvereinbarung“

3. Zielvereinbarungsprozess

3.1 Partner der Zielvereinbarung

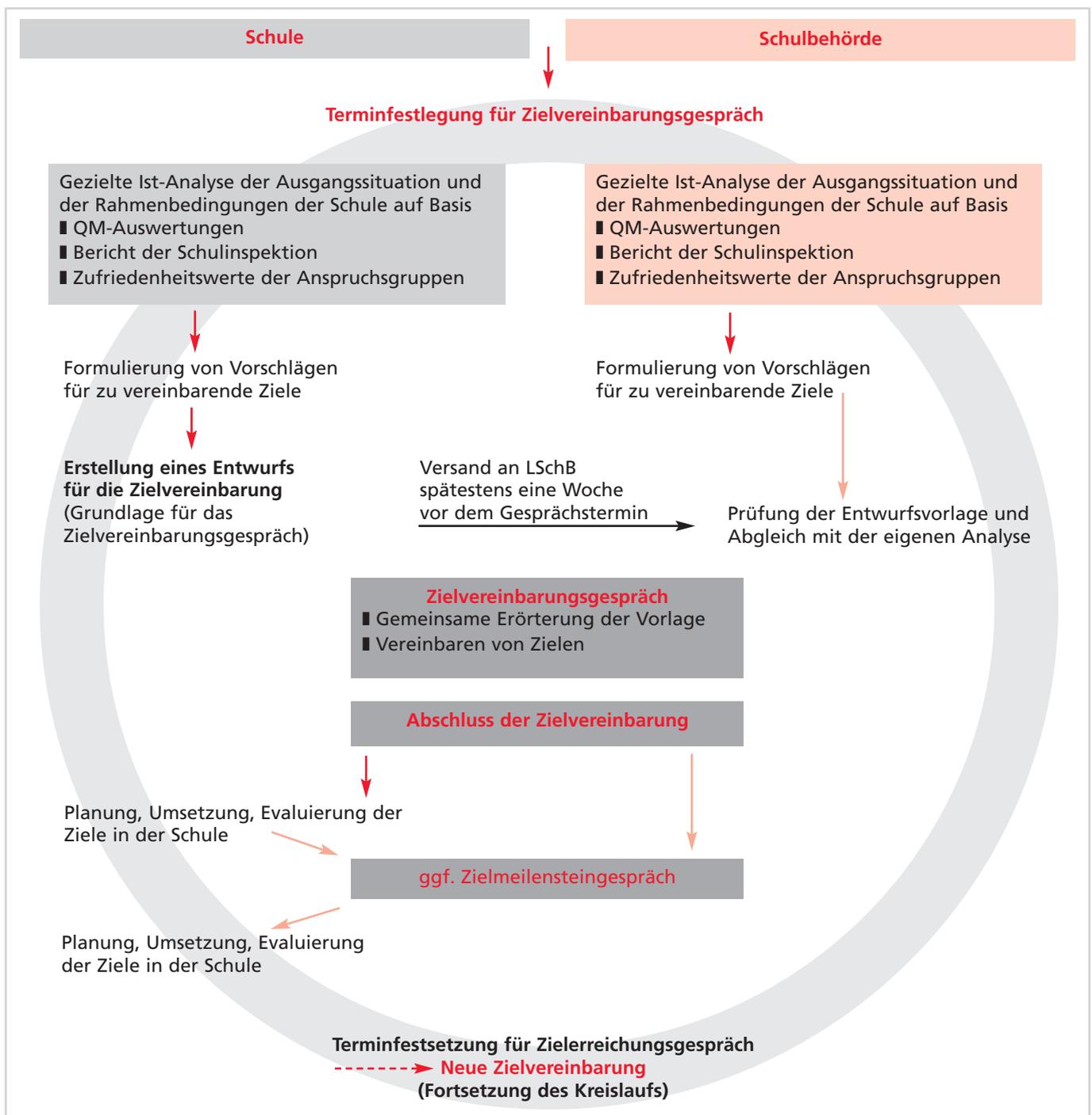
Die Leiterinnen und Leiter der berufsbildenden Schulen, die nach dem Niedersächsischen Schulgesetz (NSchG) die Gesamtverantwortung für die Schulen und deren Qualitätssicherung und -entwicklung tragen, schließen die Zielvereinbarung mit der zuständigen Dezernentin/dem zuständigen Dezernenten der Landesschulbehörde. Darüber hinaus können nach Absprache weitere Personen aus der Schule, z. B. die stellvertretende Schulleiterin/der stellvertretende Schulleiter, die/der QM-Beauftragte der Schule, und der Schulbehörde an dem Gespräch teilnehmen. Obwohl der Schulträger nicht formaler Partner der Zielvereinbarung ist, ist seine Mitwirkung am Zielvereinbarungsprozess wünschenswert.

Der gesamte Zielvereinbarungsprozess - vom Vorbereiten über das Aushandeln während des Zielvereinbarungsgesprächs bis zum Festlegen der Ziele - ist durch ein kooperatives Zusammenspiel der beiden Vereinbarungspartner gekennzeichnet. Sie kommen im Dialog zu einer Vereinbarung. Die Aufgaben im Rahmen der Schulaufsicht der Schulbehörde bleiben nach wie vor bestehen; sie sind davon unberührt.

3.2 Steuerungszyklus

In der Grafik ist der gesamte Zielvereinbarungsprozess im Überblick dargestellt:

Zur Vorbereitung auf das Zielvereinbarungsgespräch stehen den Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartnern verschiedene Informationsquellen zur Verfügung. Das Datenmaterial gibt aus unterschiedlicher Perspektive



Auskunft über den Stand der Qualitätsentwicklung der Schule. Auf diese Weise wird gleichzeitig eine Verzahnung der internen und externen Ansätze der Qualitätsentwicklung der berufsbildenden Schulen in Niedersachsen erreicht. Im Einzelnen zählen dazu die

■ **QM-Auswertungen** (Kennzahlen Abschlussquote, Übernahmequote, Erfolgreiche Schulzeiten), die Schlüsselergebnisse nach dem Kriterium 9 des EFQM-Modells für Excellence abbilden.

■ **Zufriedenheitswerte** wichtiger Anspruchsgruppen der Schule (Schülerinnen und Schüler, Betriebe) sowie der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Diese Daten werden im Rahmen der Qualitätsentwicklungsarbeit der berufsbildenden Schulen erhoben (Kriterium 6 und 7 des EFQM-Modells für Excellence), bei der eine Messung der Zufriedenheit dieser Gruppen zwingend vorgeschrieben ist. Die Schulen müssen darlegen, in wie weit sie die Ergebnisse der Befragungen in einem Qualitätskreislauf (RADAR-Logik) berücksichtigt haben. Die Ergebnisse dieser Befragungen sind von den Schulen bereit zu halten und der Schulbehörde bei Bedarf zu übermitteln.

■ **Bericht der Niedersächsischen Schulinspektion** (NSchI), der einen Blick von außen liefert und eine Bewertung der Schul- und Unterrichtsqualität durch externe Fachleute darstellt.

Für die Zielvereinbarungen müssen die Schulen keine zusätzlichen Erhebungen durchführen. Die zugrunde liegenden Daten (s. o.) ergeben sich aus der regelmäßigen Evaluation der Arbeit der Schulen. Im Rahmen des Zielvereinbarungsprozesses wird auf die individuelle Situation in der Schule Rücksicht genommen. Dies betrifft beispielsweise die Rahmenbedingungen, den Stand des Qualitäts- und Schulentwicklungsprozesses sowie zeitliche Gegebenheiten der Schule (Terminabsprache zwischen Schulbehörde und berufsbildender Schule).

Die Schulleiterin/der Schulleiter informiert den Schulträger rechtzeitig über das Gespräch und lädt ihn dazu ein. Wenn eine Abstimmung mit ihm erforderlich ist, so wird empfohlen, diese im Vorfeld zur Zielvereinbarung vorzunehmen.

Aus dem Datenmaterial wird sowohl von der Schule als auch der Schulbehörde eine gezielte Analyse erstellt. Die Schule formuliert – abgeleitet aus ihrem Leitbild und den Ergebnissen der Analyse und den strategischen Zielen des Landes Niedersachsens – einen Entwurf für zu vereinbarende Ziele. Als Leitlinie nutzt sie eine landesweit einheitliche Muster-Zielvereinbarung (vgl. Anhang).

Der Zielvereinbarungsprozess ist als Kreislauf angelegt. Innerhalb der Schule findet i. d. R. vor Abgabe des Entwurfs ein Diskussions- und Abklärungsprozess mit allen relevanten schulischen Gruppen (z. B. Abteilungsleitungen, Teams) statt. Nach Abschluss der Zielvereinbarung

wird der in der Schule begonnene Prozess weitergeführt und folgerichtig durch schulinterne Zielvereinbarungen zwischen den Verantwortungsebenen fortgesetzt. Nur wenn die direkt Betroffenen rechtzeitig eingebunden werden, sind die Voraussetzungen für Akzeptanz und eine erfolgreiche Umsetzung gegeben.

Spätestens eine Woche vor dem vereinbarten Gesprächstermin wird der Entwurf der Schule an die Schulbehörde übermittelt. Die Landesschulbehörde erstellt unabhängig von der Schule eine Analyse aufgrund der vorliegenden Daten und prüft anschließend die Schlüssigkeit des von der Schule vorgelegten Entwurfs, insbesondere die Ableitung der Ziele.

Das Zielvereinbarungsgespräch ist durch das gemeinsame Bestreben gekennzeichnet, Ziele zu vereinbaren, die der Schul- und Qualitätsentwicklung förderlich sind. Der Entwurf der Schule wird diskutiert, es werden sowohl Stärken als auch Handlungsbedarfe herausgearbeitet. Letztlich erfolgt eine Einigung über die zu erreichenden Ziele, die SMART formuliert werden.

Während des Zielvereinbarungsgesprächs werden die gemeinsam definierten Veränderungen am Entwurf durch die Schule dokumentiert. Am Ende steht der Abschluss der Zielvereinbarung. Wenn es nicht möglich sein sollte, während des ersten Gesprächs eine Vereinbarung zu schließen, kann der Zielvereinbarungsprozess ausgesetzt werden, damit in der Schule weitere Beratungen erfolgen. Das Zielvereinbarungsgespräch wird dann zu einem späteren Zeitpunkt fortgesetzt.

Nach Abschluss der Zielvereinbarung nimmt die Schule in eigener Verantwortung Planungen vor, setzt die formulierten Ziele um, in dem sie konkrete Maßnahmen zur Zielerreichung festlegt und das Ergebnis evaluiert.

3.3 Laufzeit und Zielmeilensteingespräche

Die Laufzeit der Zielvereinbarung beträgt vier Jahre. Steuerungsmaßnahmen wirken zeitversetzt, insbesondere bei mehrjährigen Bildungsgängen zeigen sich Veränderungen erst nach einigen Jahren. Nach ca. der Hälfte der Laufzeit kann ein Zielmeilensteingespräch geführt werden, sofern ein Vereinbarungspartner dies fordert.

Zielmeilensteingespräche dienen der Erörterung des bisher erreichten Zielerreichungsgrads. Zudem geben sie die Möglichkeit, vereinbarte Ziele anzupassen, wenn aktuelle Daten Hinweise auf grundlegende Veränderungen geben oder wenn sich deutliche Abweichungen in der Situation und/oder den Rahmenbedingungen der Schule ergeben haben.

Insgesamt werden mit mindestens 10% der berufsbildenden Schulen in Niedersachsen Zielmeilensteingespräche geführt.

Prozessbeschreibung für die Zielvereinbarungen zwischen öffentlichen berufsbildenden Schulen und der Schulbehörde

Nr.	Was ist zu tun?	Womit? Hilfsmittel, Checklisten, Formulare	Wer? Prozesseigner und Prozess- beteiligte	Wann? Termin oder Zeitraum	Auf welcher Grundlage? ■ Bemerkungen ■ Probleme ■ Querverweis auf andere und anschließende Prozesse
1	Ankündigung des Zielvereinbarungsgesprächs (ZVG) und Terminabsprache	Telefon	Dezernentin/ Dezernent der Landesschulbe- hörde (Dez.)	Termin und Ort wer- den in Absprache mit der Schule von der LSchB definiert	Erlass des MK
2	Schriftliche Einladung mit Ort und Zeitrahmen, Muster-Zielvereinbarung und die strategische Ziele des Landes Niedersachsen werden beigefügt. Die Schulleiterin/der Schulleiter (SL) informiert den Schulträger über das geplante ZVG und lädt ihn dazu ein.	*Musterbrief Einladung *Muster-Zielvereinbarung *Informationsblatt „Strategische Ziele des Landes Niedersachsen“ *Merkblatt zur Erstellung des Entwurfs einer Zielvereinbarung	Dez.		
3	Gezielte Ist-Analyse der Ausgangssituation und der Rahmenbedingungen der Schule auf der Basis der Musterzielvereinbarung	*Muster-Zielvereinbarung *Hinweise zur Analyse der Ausgangssituation im Merkblatt zur Erstellung des Entwurfs einer Zielvereinbarung	SL	Im Zeitraum zwischen der Terminabsprache und der Versendung des Zielvereinbarungsentwurfs	Basiert auf den QM – Auswertungen, den Zufriedenheitswerten und dem Bericht der NSchl und den daraus abgeleiteten schulischen Prozessen
4	Formulierung der strategischen Ziele (abgeleitet aus dem Leitbild der Schule, den Ergebnissen der Analyse und den strategischen Zielen des Landes Niedersachsen)	* Muster-Zielvereinbarung * Informationsblatt „Strategische Ziele des Landes Niedersachsen“	SL	s.o.	
5	Versendung des Zielvereinbarungsentwurfs an die LSchB	Zielvereinbarungsentwurf	SL	zum vereinbarten Zeitpunkt	
6	Vorbereitung des Gesprächs auf Basis des Zielvereinbarungsentwurfs der Schule und der eigenen Informationsquellen und Analysen des Datenmaterials	*Zielvereinbarungsentwurf *QM – Auswertungen *Bericht der NSchl und weitere Quellen	Dez.	Zwischen Eingang des Entwurfs und dem ZVG	
7	Zielvereinbarungsgespräch	Dokumentation der gemeinsam definierten Veränderungen am Entwurf durch SL	Dez./ SL; nach Vereinbarung weitere Personen		
8	Abschluss der Zielvereinbarung	Schriftstück auf der Basis der Muster-Zielvereinbarung und des Entwurfs	Dez./SL		
	Bei Nicht-Abschluss einer Zielvereinbarung weitere Beratungen in der Schule		SL		ggf. schulaufsichtliche Intervention
	Fortsetzung des Zielvereinbarungsgesprächs	Dokumentation der gemeinsam definierten Veränderungen am Entwurf durch SL	Dez./SL		
	Abschluss der Zielvereinbarung	Schriftstück auf der Basis der Muster-Zielvereinbarung	Dez./SL		
9	Schule plant, setzt um und evaluiert				
10	Ein Vereinbarungspartner fordert ein Zielmeilensteingespräch		Dez./SL		Zielvereinbarung
11	Zielmeilensteingespräch	In Anlehnung an das Zielvereinbarungsgespräch			
12	Schule plant, setzt um und evaluiert				
13	Zielerreichungsgespräch (neues Zielvereinbarungsgespräch)				

Muster-Zielvereinbarung

I. Präambel

Die Zielvereinbarung wird abgeschlossen zwischen der Landesschulbehörde, vertreten durch (...) und den Berufsbildenden Schulen (...), vertreten durch (...) und gilt ab (...) für den Zeitraum von vier Jahren von (...) bis (...).

Die Zielvereinbarung basiert auf dem Niedersächsischen Schulgesetz, insbesondere den §§ 2 und 54, den Verordnungen und Erlassen, die den schulfachlichen und schulrechtlichen Regelungsrahmen der berufsbildenden Schulen bilden, sowie den strategischen Zielen des Landes und dem Leitbild der Schule.

II. Ist-Analyse der Ausgangssituation und der Rahmenbedingungen der Schule

III. Ziele

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

... _____

Bemerkungen

IV. Regelungen zum weiteren Steuerungsprozess

Beide Vertragsparteien können ein Zielmeilensteingespräch einfordern.

Unabhängig davon verpflichtet sich die Schule, bei absehbaren Zielunterschreitungen der Landesschulbehörde rechtzeitig zu berichten.

Ort: _____

Datum: _____

Dezernentin/Dezernent

Schulleiterin/Schulleiter

Merkblatt zur Erstellung des Entwurfs einer Zielvereinbarung

I. Präambel

Es sind keine weiteren Erläuterungen erforderlich, vgl. Muster-Zielvereinbarung.

II. Gezielte Ist-Analyse der Ausgangssituation und der Rahmenbedingungen der Schule

Eine ganzheitliche Herangehensweise ist bei der Analyse beabsichtigt, deshalb soll sowohl auf die jeweiligen Stärken als auch auf die Verbesserungsbereiche der Schule eingegangen werden.

Wenn bei einer Schule bereits eine Zielvereinbarung mit der Landes-schulbehörde vorliegt, ist zunächst der Zielerreichungsgrad zu beschreiben.

Es wird eine Stellungnahme zur auslaufenden Zielvereinbarung gegeben: welche Ziele wurden erreicht, teilweise erreicht oder (noch) nicht erreicht. Sofern Ziele teilweise erreicht oder nicht erreicht worden sind, ist eine Begründung dafür anzugeben. Ggf. können Ziele fortgeschrieben oder modifiziert werden, dieses ist dann unter III. zu dokumentieren.

Anschließend erfolgt eine Ist-Analyse auf der Basis der:

- a) QM-Auswertungen
- b) Zufriedenheitswerte der Anspruchsgruppen der Schule (Ergebnisse der Zufriedenheitsbefragungen, insbesondere Schüler-, Mitarbeiter- und Betriebszufriedenheit, lt. EFQM-Kriterien 6 und 7)
- c) Ergebnisse der Schulinspektion und den daraus abgeleiteten schulischen Verbesserungsmaßnahmen

Die oben umrissene Datenbasis spiegelt einen großen Teil der Ergebnisse/Entwicklung der Schule wider. Dadurch wird eine Verknüpfung der Ergebnisse von interner und externer Evaluation der Schule möglich.

Diese Analyse ist von allen Schulen zu erstellen, unabhängig davon, ob bereits in der Vergangenheit eine Zielvereinbarung geschlossen wurde.

Die Schule kann ergänzend eine Umfeldanalyse beifügen, aus der sich grundsätzliche Veränderungen und Problemlagen (z.B. strukturelle, konjunkturelle Veränderungen in der Region) ergeben, insbesondere dann, wenn sich daraus Auswirkungen auf das Bildungsangebot der Schule ableiten lassen.

III. Ziele

Die Schule erarbeitet aus der Analyse einen Vorschlag für die angestrebte Zielvereinbarung, die auch den in dem Schulprogramm verankerten Zielen und Strategien der Schule Rechnung trägt und die strategischen Ziele des Landes berücksichtigt. Sie legt den Entwurf der LSchB vor.

Im Zielvereinbarungsgespräch erfolgt eine Verständigung über die Ziele. Die Ziele werden im Rahmen der kennzahlbasierten Steuerung SMART formuliert, damit eine eindeutige Definition gegeben ist. Die folgenden fünf Bedingungen müssen erfüllt sein:

S (pecific) = Spezifisch

Leitfrage: Was soll genau im jeweiligen Sachbereich erreicht werden?

Das Ziel soll positiv, verständlich und eindeutig formuliert sein.

M (easurable) = Messbar

Leitfrage: Woran lässt sich feststellen, ob das Ziel innerhalb einer bestimmten Frist erreicht wurde?

Punktuelle Erfolge, Teilerfolge und volle Erfolge sollen feststellbar sein, damit erzielte Fortschritte aber auch Misserfolge deutlich erkennbar sind.

A (chievable) = Anspruchsvoll

Leitfrage: Ist das Ziel für alle Beteiligten motivierend und herausfordernd?

R (ealistic) = Realistisch

Leitfrage: Ist das Ziel grundsätzlich realisierbar durch die Schule und ist es vereinbar mit anderen Zielen?

Es ist darauf zu achten, dass keine Zielkonflikte entstehen und grundsätzlich alle vereinbarten Ziele auch erreicht werden können.

T (ime-based) = Terminiert

Leitfrage: Wann soll das Ziel erreicht sein?

Ein Endtermin muss festgelegt werden. Es ist auch möglich Zwischentermine für Teilziele zu vereinbaren.

Beispiele für smarte Formulierungen der QM-Auswertungen:

Beispiele für Kennzahl 1:

Die Abschlussquote im Bildungsgang (BG) einjährige BFS berufl. Abschluss Heilerziehungshilfe wird gegenüber dem Ausgangswert der Schule (58,3) im Schuljahr (SJ) 2006/07 um 10%-Punkte erhöht.

Die Abschlussquote im BG Fachoberschule Gesundheit und Soziales, Schwerpunkt Gesundheit-Pflege, wird auf den Landesdurchschnittswert (68,0) des SJ 2006/2007 erhöht.

Beispiele für Kennzahl 2:

Die Rücklaufquote der verwertbaren Antworten wird verbessert, so dass die BG ausgewertet werden können.

Das Verfahren zur Befragung der Abgängerinnen und Abgänger zur nachschulischen Laufbahn wird evaluiert und ggf. zum nächsten Abfragedurchlauf verändert.

Beispiel für Kennzahl 4:

Die Schule verbessert im BG BFS berufl. Abschluss Sozialass., SP Sozialpädagogik die Kennzahl 4 auf den Landesmittelwert (69,3) vom SJ 2006/2007.

Beispiel für Zufriedenheitswerte:

Die Schüler - Zufriedenheitswerte im BG (...) werden bis zum (...) von ...% auf ...% gesteigert.

Die Schule führt in den nächsten drei Jahren jährliche Schülerzufriedenheitsbefragungen durch und ermittelt bildungsgangbezogene Durchschnittswerte, vergleicht sie mit den schulischen Durchschnittswerten und leitet daraus Zielwerte für die Bildungsgänge ab.

Beispiel für den Bericht der NSchL (ausgehend vom derzeitigen Inspektionsverfahren):

Die Schule verbessert sich im Qualitätsteilkriterium 16. (...) bis zur nächsten Inspektion auf die Beurteilungskategorie „3“.

Grundsätzliche Hinweise zur Zielfestlegung:

Die Analysedaten sollten im Kontext betrachtet werden.

So könnten zum Beispiel die Abschlussquoten eines Bildungsganges mit den Zufriedenheitswerten desselben Bildungsganges verglichen werden.

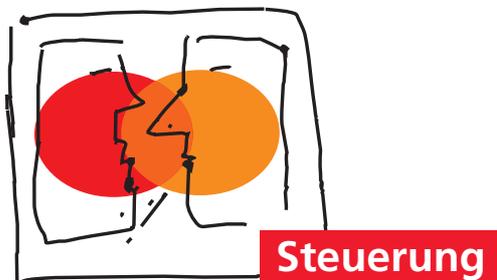
Es gibt keine Begrenzung auf eine bestimmte Anzahl von zu vereinbarenden Zielen, diese Entscheidung ergibt sich im Gespräch zwischen Schulbehörde und Schule.

Für die Zufriedenheitswerte liegen nur innerschulische Werte vor, es gibt keine Landesdurchschnittswerte, die als Referenz dienen können. Eine Orientierung ist somit nur an den Schulwerten möglich. Wenn der Verlauf über mehrere Jahre betrachtet wird, können Trendaussagen getroffen und daraus Ziele entwickelt werden. Für die Betriebe-Zufriedenheitswerte und die Mitarbeiter-Zufriedenheitswerte werden nur Ziele vereinbart, die die Schule als Ganzes betreffen, da die Befragungsinstrumente noch keine Auswertung bis auf Bildungsgangebene für diese Anspruchsgruppen zulassen.

Der Bericht der Schulinspektion lässt keine Aussagen bis auf Bildungsgangebene zu, von daher können nur Ziele vereinbart werden, die einen Zusammenhang mit dem laufenden EFQM-Prozess an der Schule herstellen.

IV. Regelungen zum weiteren Steuerungsprozess

Es sind keine weiteren Erläuterungen erforderlich, vgl. Muster-Zielvereinbarung.



Zielvereinbarungen

zwischen öffentlichen berufsbildenden Schulen und der Schulbehörde

Impressum

Herausgeber:
Niedersächsisches Kultusministerium
Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
Schiffgraben 12
30159 Hannover
Telefon 0511 120-0
E-Mail: pressestelle@mk.niedersachsen.de
Internet: www.mk.niedersachsen.de
Bestellungen: bibliothek@mk.niedersachsen.de

Federführung:
Niedersächsisches Kultusministerium,
Abteilung 4 (Berufliche Bildung),
Referat 41 – Transfergeschäftsstelle Regionale
Kompetenzzentren

Redaktion
Niedersächsisches Kultusministerium:
Viola Maßmann,
Gerd Roggenbrodt,
Cornelia Frerichs,
Silvia Gerberding,
Alfred Offen-Grodzki

Landesschulbehörde:
Angelika Nöltker,
Ulrich Mühlenhoff,
Hans-Günther Holzmann,
Johannes Bettray

Jens Harms, BBS Herman-Nohl-Schule,
Marianne Broska, BBS II Wolfsburg

Hinweis:
Als Online-Fassung zum Herunterladen finden
Sie diesen Leitfaden auch auf der Website des
Schulversuchs „Berufsbildende Schulen in
Niedersachsen als regionale Kompetenzzentren“
unter www.proreko.de

Druck:
braunschweig-druck GmbH

Datum:
Februar 2010