

# Zielvereinbarungen

zwischen öffentlichen berufsbildenden Schulen  
und der Schulbehörde



Niedersachsen

## Vorwort



Die berufsbildenden Schulen in Niedersachsen werden seit 2010 durch Zielvereinbarungen gesteuert. Die Entscheidung, dieses Führungskonzept in Niedersachsen einzuführen, basiert auf der Überzeugung, dass bessere Ergebnisse erzielt werden können, wenn Verantwortliche

- Innerhalb definierter Grenzen selbständig entscheiden können, wie sie die gewünschten Ziele erreichen wollen. Die Schulen beschließen eigenverantwortlich über konkrete Umsetzungsmaßnahmen und legen daran anknüpfend zu einem vereinbarten Zeitpunkt über das Erreichte Rechenschaft ab.

Regelmäßig finden Gespräche zwischen den berufsbildenden Schulen und der Schulbehörden statt, in denen sich über die inhaltlichen Zielorientierungen im Hinblick auf die innerschulische Qualitäts- und Strategieentwicklungen verständigt wird. Dabei werden sowohl die jeweils regionalen Rahmenbedingungen der Schulen als auch der übergeordnete strategische Entwicklungsrahmen zur schulischen Berufsbildung in Niedersachsen beachtet.

Die ersten Erfahrungen mit diesem Steuerungsinstrument sind positiv und ermutigend. Für den jetzt ab Frühjahr 2015 anstehenden zweiten Durchgang an landesweiten Zielvereinbarungsgesprächen ist der Leitfaden „Zielvereinbarungen zwischen öffentlichen berufsbildenden Schulen und der Schulbehörde“ überarbeitet und an die gültige Rechtslage angepasst worden. Ich wünsche den berufsbildenden Schulen, dass sie den eingeschlagenen Weg konsequent weiterverfolgen und nachhaltige Erfolge in der Schul- und Qualitätsentwicklung erzielen.

*Frauke Heiligenstadt*  
Frauke Heiligenstadt  
Niedersächsische Kultusministerin

## 1. Darstellung des veränderten Steuerungsansatzes des Landes

In den vergangenen Jahren hat unter dem Eindruck der Ergebnisse internationaler Schulleistungsstudien ein struktureller Umbau des Schulwesens begonnen. Als gemeinsame Grundausrichtung der gebündelten, systematisierten Reformanstrengungen in Niedersachsen und den anderen Bundesländern lässt sich eine verstärkte Eigenverantwortlichkeit der Schulen feststellen. Im Mittelpunkt dieses Konzepts steht eine veränderte Form der Steuerung, insbesondere die Dezentralisierung von Führungs- und Entscheidungsstrukturen und die Anwendung erprobter Managementmethoden, wobei die nachhaltige Verankerung eines Qualitätsmanagements in den berufsbildenden Schulen ein wesentlicher Element dieses Ansatzes ist.

Frühere „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 war 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.

In Umsetzung der erklärten bildungspolitischen Absicht, die bisherige Form der Steuerung abzulösen, wurde der Steuerungsansatz stärker auf die Leistungen und Ergebnisse (Output/Outcome) der Schulen ausgerichtet. Dieser veränderte Steuerungsansatz geht davon aus, dass

- die Leistungserstellung in besonderer Weise von der Professionalität 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 1980er 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 (MbO = Management by Objectives). Kern dieses Konzepts ist es, Organisationen und/

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

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 (u. a. Rechts- und Verwaltungsvorschriften, curriculare Vorgaben) entscheiden können, auf welchem Weg sie die vereinbarten Ergebnisse erreichen.

Die Zielvereinbarung ist dafür, dass geeignete Instrumentarium. Sie ist ein Führungs-/Management-/Steuerungsinstrument, das auch der Verständigung zwischen hierarchisch unterschiedlich eingestuft Personen bzw. Institutionen dient.

Der Niedersächsische Landtag hat beschlossen<sup>1</sup>, alle öffentlichen berufsbildenden Schulen zu regionalen Kompetenzzentren weiterzuentwickeln. Damit wurden die wesentlichen Ergebnisse des Schulversuchs „Berufsbildende Schulen in Niedersachsen als regionale Kompetenzzentren“ (Projekt Regionale Kompetenzzentren – ProReKo)<sup>2</sup> flächendeckend auf alle berufsbildenden Schulen übertragen.

Der veränderte, stärker outputorientierte Steuerungsansatz zeigt, dass

- die bisher eher lose verknüpften Verantwortungsebenen innerhalb der Schule und zwischen der Schule und den Schulbehörden enger verknüpft werden können,

- die Zielvereinbarung ein tragfähiges und geeignetes Instrument sowohl für die Steuerung der Schulen durch

die Schulbehörden (**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 Controllingsystemen voraussetzen) zur Stärkung der Ergebnisverantwortung führen.

Auch das Verhältnis zwischen Schulbehörden und Schulen ist neu definiert worden. Die bisherige inputorientierte Fachaufsicht wird in Richtung einer stärker auf die Erreichung von Zielen ausgerichteten Steuerung (Beraten und Unterstützen, Gestalten, Steuern, Intervenieren) weiterentwickelt.

Die Schulbehörden und die Schulen tragen dabei gemeinsam Verantwortung für die Leistungsfähigkeit von Schule in Erfüllung des gesetzlich vorgeschriebenen Bildungsauftrages. Die unterschiedlicher Aufgabenschwerpunkte von Schulbehörden 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	Schulbehörden
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 Schöler	Gewährung von Unterstützung und Beratung
Nutzung der eingeräumten Handlungs- und Gestaltungsspielräume zum Erreichen besserer Ergebnisse	Eingriffs 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

<sup>1</sup>Vgl. Landtagsentscheidung vom 18.02.2010, DRs 1602/243 „Weiterentwicklung aller berufsbildenden Schulen in Niedersachsen zu regionalen Kompetenzzentren“  
<sup>2</sup>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 vom 17. Juni 2008 entnommen werden; Hsg. Nds. Kultusministerium.

## 2. Konzept der Zielvereinbarung

### 2.1 Nutzen

Schulen werden im Zuge der Qualitätsentwicklung aus verschiedenen Blickwinkeln evaluiert, z. B. durch Befragungen der am Ausbildungsprozess Beteiligten oder den Bericht der Schullinspektion. Dadurch erhalten sie vielfältige Rückmeldungen zu ihrer Arbeit. Stärken und Verbesserungsbereiche werden auf diese Weise aufgezeigt und innerschulisch diskutiert. Als Folge werden einzelne Entwicklungsziele abgeleitet und letztlich miteinander vernetzt. Diese Entwicklungsziele werden im Dialog mit der Niedersächsischen Landes Schulbehörde (NLSchB) 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.

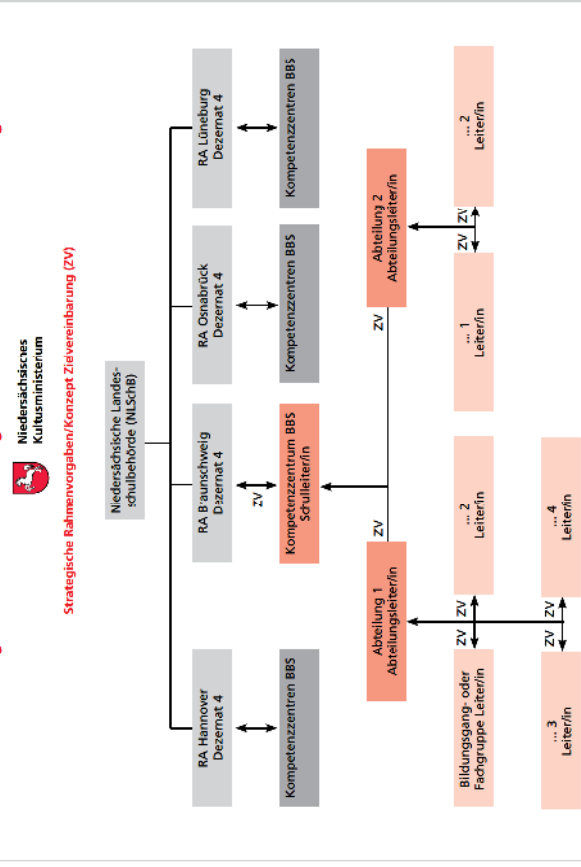
Zielvereinbarungen können sich nur dann zu einem erfolgreichen Steuerungs- und Führungsinstrument entwickeln, wenn sie nicht nur zwischen Schule und Schulbehörde etabliert werden (externe Steuerung), sondern ihre Fortführung innerhalb der Schule finden (interne Steuerung).

Der Zielvereinbarungsprozess ist als Kreislauf angelegt, in dem es zwei entgegengesetzte Wirkrichtungen gibt. Innerhalb der Schule findet vor Abgabe des Zielvereinbarungswurfs ein Diskussionsprozess mit allen relevanten schulischen Gruppen über die zu vereinbarenden Ziele statt (bottom-up-Prinzip). Nach Abschluss der Zielvereinbarung zwischen Schulleitung und NLSchB wird der Prozess fortgesetzt und durch schulinterne Zielvereinbarungen umgesetzt (top-down-Prinzip). (Abb. Zielvereinbarungskreislauf s. S. 6)

Aus diesem Grund sieht der entsprechende Erlass zur Steuerung mittels Zielvereinbarungen<sup>3</sup> ausdrücklich vor, dass auch die schulinterne Steuerung über innerschulische Zielvereinbarungen erfolgt. Damit ist 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:

### Steuerungsebenen – Verzahnung externer und interner Steuerung



<sup>3</sup>RdErl. d. MK vom 08.07.2013 „Steuerung der berufsbildenden Schulen durch Zielvereinbarungen“ (42.6 – 80201/2 – 15 – VORIS 22410)

## 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 SMART\* 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 operative Ziele im Rahmen der Wahrnehmung des Bildungsauftrags der Schule. Als solches regeln sie die Aufgabenwahrnehmung 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 sowohl die Schule als auch die NLSchB 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 Mitarbeitern – sind nicht Gegenstand der hier behandelten Zielvereinbarung.

\*SMART: Acronym aus dem Englischen: Specific, Measurable, Ambitious, Relevant, Time-based, vgl. auch Anlage „Merkblatt zur Erstellung des Entwurfs einer Zielvereinbarung“

## 3. Zielvereinbarungsprozess

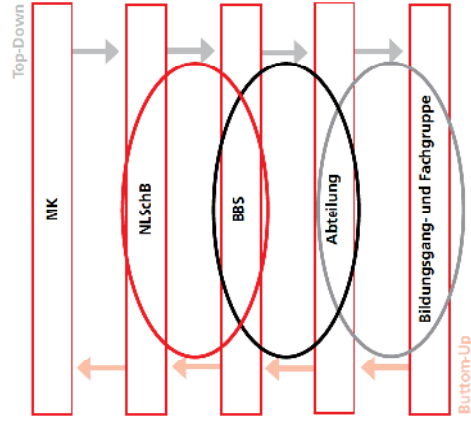
### 3.1 Partner der Zielvereinbarung

Die Lehrerinnen 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 NLSchB. Darüber hinaus können nach Absprache weitere Personen aus der Schule und den Schulbehörden 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 Fach-, Rechts- und Dienstaufsicht der NLSchB bleiben nach wie vor bestehen; sie sind davon unberührt.

### Zielvereinbarungskreislauf



## 3.2 Steuerungszyklus

In der folgenden Darstellung ist der gesamte Zielvereinbarungsprozess im Überblick dargestellt:

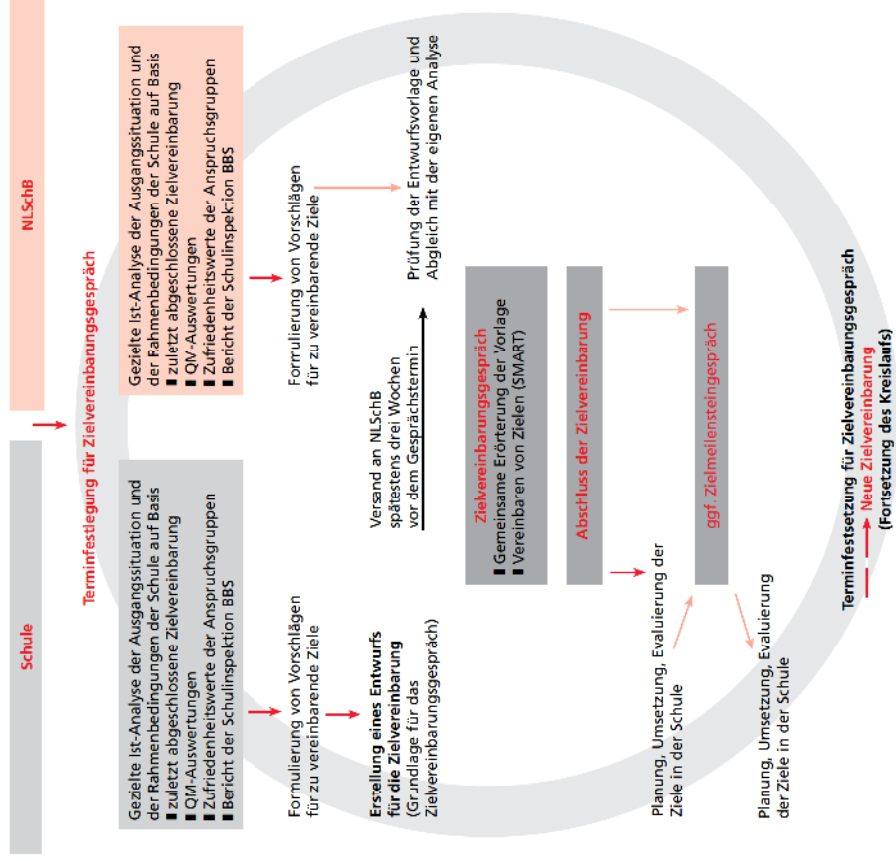
Zur Vorbereitung auf das Zielvereinbarungsgespräch stehen den Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartnern verschiedene Informationsquellen zur Verfügung. Das Datenmaterial gibt aus unterschiedlicher Perspektive Auskunft über den Stand der Qualitätsentwicklung der Schule. Auf diese Weise wird gleichzeitig eine Verzahnung der

internen und externen Ansätze der Qualitätsentwicklung der berufsbildenden Schulen in Niedersachsen erreicht. Im Einzelnen zählen dazu die bzw. der

■ **zuletzt: abgeschlossene Zielvereinbarung**, deren Ziele besonders in den Blick genommen und hinsichtlich ihres Erreichungsgrades beurteilt und ggf. modifiziert werden.

■ **Zentralen QM-Auswertungen** (Landeskennzahlen Abschlussquote, Übernahmekote, Erfolgreiche Schulzei-

## Überblick über den Zielvereinbarungsprozess



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 (vgl. Anhang).	Telefon/E-Mail	Dezementiv/ Dezernent der NLSchB (Dez.)	Termin und Ort werden in Absprache mit der Schule von der NLSchB definiert	Erlas des MK
2	a) Schriftliche Einladung mit Ort u. Zeitnahmen, Muster-Zielvereinbarung u. der strategische Entwicklungsrahmen zur schulischen Berufsbildung in Niedersachsen werden beigefügt. b) Die Schulleiterin/der Schulleiter (SL) informiert den Souffläger über das geplante ZVG und lädt ihn dazu ein.	■ Musterbrief Einladung ■ Muster-Zielvereinbarung ■ „Strategische Entwicklungsrahmen zur schulischen Berufsbildung in Niedersachsen“ ■ Merkblatt zur Erstellung des Entwurfs einer Zielvereinbarung	a) Dez.  b) SL		
3	Gezielte Ist-Analyse der Ausgangssituation und der Rahmenbedingungen der Schule auf der Basis der Muster-Zielvereinbarung	■ 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 der zuletzt abgeschlossenen ZV und den zeitlichen und schulischen QM – Auswertungen, den Zertifikatsentwürfen, den Zertifikatsentwürfen und dem Bericht der Schullinspektion und in der aus abgeleiteten schulischen Prozessen
4	Formulierung der Ziele (abgeleitet aus dem Leitbild der Schule, den Ergebnissen der Analyse und dem strategischen Entwicklungsrahmen zur schulischen Berufsbildung in Niedersachsen)	■ Muster-Zielvereinbarung ■ „Strategische Entwicklungsrahmen zur schulischen Berufsbildung in Niedersachsen“	SL	s.o.	
5	Versendung des Zielvereinbarungsentwurfs an die NLSchB	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 Schullinspektion und ■ weitere eigene 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		ggf. schulaufsichtliche Beratung/Unterstützung oder Intervention
9	Bei Nicht-Abschluss einer Zielvereinbarung weitere Beratungen in der Schule		SL		
10	Fortsetzung des Zielvereinbarungsgesprächs	Dokumentation der gemeinsam definierten Veränderungen am Entwurf durch SL	Dez./SL		
11	Abschluss der Zielvereinbarung	Schriftstück auf der Basis der Muster-Zielvereinbarung	Dez./SL		
12	Schule plant, setzt um und evaluiert				
13	Ein Vereinbarungspartner fordert ein Zielvereinbarungsgespräch		Dez./SL		Zielvereinbarung
14	Zielvereinbarungsgespräch	In Anlehnung an das Zielvereinbarungsgespräch			
15	Schule plant, setzt um und evaluiert				
16	Zielvereinbarungsgespräch (neues Zielvereinbarungsgespräch)				

strategischen Zielen des Landes Niedersachsen – einen Entwurf für zu vereinbarenden Ziele. Als Leitlinie nutzt sie eine landesweit einheitliche Muster-Zielvereinbarung (vgl. Anhang).

Drei Wochen vor dem vereinbarten Gesprächstermin wird der Zielvereinbarungsentwurf der Schule an die NLSchB übermittelt. Die NLSchB 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 Handlungsfelder 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 Zielvereinbarungsgespräch

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 Zielvereinbarungsgespräch geführt werden, sofern ein Vereinbarungspartner dies fordert.

Zielvereinbarungsgespräche 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.

zeiten), die dem Qualitätsbereich „Ergebnisse und Erfolge beachten“ des Kernaufgabenmodells für berufsbildende Schulen zuzuordnen sind.

■ **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 (Qualitätsbereich E und Schwerpunkte bei den Kernaufgaben F6 und F7, S2 und K3 des Kernaufgabenmodells für berufsbildende Schulen). Die Schulen müssen darlegen, in wie weit sie die Ergebnisse der Befragungen in einem Qualitätsreiselauf (RADAR-Logik) berücksichtigt haben. Die Ergebnisse dieser Befragungen sind von den Schulen bereit zu halten und der NLSchB bei Bedarf zu übermitteln.

■ **Schulischen QM-Auswertungen** (Kennzahlen, die schulintern erfolgreich erprobt sind und für eine Erweiterung des Landeskennzahlensets geeignet erscheinen). Hierzu zählen auch Selbstbewertungen (z. B. mit SebeSch) und Schlussfolgerungen aus dem Abgleich der schulischen Ergebnisse zu den Landesergebnissen im Rahmen des Prüfauftrags III der Schullinspektion BBS (Neuausrichtung des Qualitätsmanagements auf der Basis des Kernaufgabenmodells für berufsbildende Schulen in Niedersachsen).

■ **Bericht der Schullinspektion BBS** (soweit im abgelaufenen Zielvereinbarungszeitraum vorliegend), 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 Schult Träger 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, dem Schulprogramm, den Ergebnissen der Analyse und den

I. Präambel

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

Die Zielvereinbarung basiert auf dem Niedersächsischen Schulgesetz, insbesondere den §§ 2 und 54, den Verordnungen und Erlässen, die den schulfachlichen und schulrechtlichen Regelungsrahmen der berufsbildenden Schulen bilden, sowie dem Strategischen Entwicklungsrahmen zur schulischen Berufsbildung in Niedersächsischen Zielen des Landes und dem Leitbild der Schule.

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

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.

Zu Beginn ist auf die zuletzt abgeschlossene Zielvereinbarung Bezug zu nehmen. Es wird eine Stellungnahme zu den vereinbarten Zielen 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, dies ist dann unter III. zu dokumentieren.

Anschließend erfolgt eine Ist-Analyse auf der Basis der:

- a) Zentralen QM-Auswertungen
- b) Zufriedenheitswerte der Anspruchsgruppen der Schule (Ergebnisse der Zufriedenheitsbefragungen, insbesondere Schüler\*, Mitarbeiter- und Betriebszufriedenheit)
- c) Schulischen QM-Auswertungen
- d) Ergebnisse der Schulleitung

Die oben umrissene Datenbasis spiegelt einen großen Teil der Ergebnisse und damit der Gesamtentwicklung der Schule wider. Eine Verknüpfung der Ergebnisse von interner und externer Evaluation der Schule wird somit möglich.

Die Schule kann ergänzend eine Umfeldanalyse befüllen, 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. Zwingend notwendig ist dann auch eine erkennbare Verknüpfung der Analyseergebnisse mit den vorge-schlagenen Zielen (vgl. Gliederungspunkt III).

III. Ziele

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- ...

Bemerkungen

IV. Regelungen zum weiteren Steuerungsprozess

Beide Vertragsparteien können ein Zielvereinbarungsgespräch während der Laufzeit dieser Zielvereinbarung einfordern. Unabhängig davon verpflichtet sich die Schule, bei absehbaren Zielumerschreitungen der Niedersächsischen Landes-schulbehörde rechtzeitig zu berichten.

Ort: \_\_\_\_\_

Datum: \_\_\_\_\_

Dezernentin/Dezernent \_\_\_\_\_

Schulleiterin/Schulleiter \_\_\_\_\_

Beispiele für smarte Formulierungen der QM-Auswertungen: Beispiele für Kennzahl-Abschlussquote:

Die Abschlussquote im Bildungsgang (BG) beruflichqualifizierende Berufsfachschule (BFS) Sozialassistent(in), Schwerpunkt Sozialpäd-agogik wird gegenüber dem Ausgangswert der Schule (75,3) im Schuljahr(SJ) 2013/14 bis zum Ablauf dieser Zielvereinbarung um 4% - Punkte erhöht.

Bis zum Ablauf dieser Zielvereinbarung wird Abschlussquote im BG Fachoberschule Gesundheit und Soziales, Schwerpunkt Gesundheit-Pflege auf den Landesdurchschnittswert (73,9) des SJ 2013/2014 erhöht.

Beispiele für Kennzahl-Übernahmequote: Die Rücklaufquote der verwertbaren Antworten wird verbessert, so dass der BG beruflichqualifizierende Berufsfachschule (BFS) Kosmetik ausgewertet werden kann.

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

Beispiel für Kennzahl-Erfolgreiche Schulzeit: Die Schule verbessert im BG Berufliches Gymnasium Wirtschaft die Kennzahl Erfolgreiche Schulzeit bis zum Ablauf dieser Zielvereinba-rung auf den Landesmittelwert (75,7) vom SJ 2012/2013

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

Die Schule führt in den nächsten drei Jahren jährliche Schülerzufrie-denheitsbefragungen durch und ermittelt bildungsgangbezogene Durchschnittswerte, vergleicht sie mit den schulischen Durchschnitts-werten und leitet daraus Zielwerte für die Bildungsgänge ab.

Grundsätzliche Hinweise zur Zielfestlegung:

Die Analysedaten sollten im Kontext betrachtet werden. So können zum Beispiel die Abschlussquoten eines Bildungsganges mit den Zufriedenheitswerten desselben Bildungsganges verglichen werden.

Es gibt keine Begrenzung auf eine bestimmte Anzahl von zu verein-barenden Zielen. Diese Entscheidung ergibt sich im Gespräch zwi-schen NLSchB und Schule. Zu beachten ist, dass zu wenige Ziele in der Gesamtbetrachtung dem Kriterium „anspruchsvoll“ nicht gerecht werden können, während zu viele Ziele in der Gesamtbetrachtung den Maßstab „realistisch“ verletzen können.

Für die Zufriedenheitswerte liegen nur intersubjektive Werte vor, es gibt keine Landesdurchschnittswerte, die als Referenz dienen könn-nen. 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 – Zufrie-denheitswerte werden nur Ziele vereinbart, die die Schule als Ganzes betreffen, da die Befragungsinstrumente keine Auswertung bis auf Bildungsgangsebene für diese Anspruchsgruppen zulassen.

IV. Regelungen zum weiteren Steuerungsprozess

Es sind keine weiteren Erläuterungen erforderlich, vgl. Muster-Ziel-vereinbarung.

M (measurable) = 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 (ambitious) = Anspruchsvoll

Leitfrage: Ist das Ziel für alle Beteiligten motivierend und heraus-fordern?

R (realistic) = 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 (time-based) = Terminiert

Leitfrage: Wann soll das Ziel erreicht sein? Ein Endtermin muss festgelegt werden. Es ist auch möglich, Zwischentermine für Teilziele zu vereinbaren.



**Leitfaden**

## **Zielvereinbarungen**

zwischen öffentlichen berufsbildenden Schulen und der Schulbehörde

### Impressum

Herausgeber:  
Niedersächsisches Kultusministerium  
Schiffgraben 12  
30159 Hannover  
Telefon 0511 – 120-0  
E-Mail: [pressestelle@mk.niedersachsen.de](mailto:pressestelle@mk.niedersachsen.de)  
Internet: [www.mk.niedersachsen.de](http://www.mk.niedersachsen.de)

Federführung:  
Niedersächsisches Kultusministerium,  
Abteilung 4 (Berufliche Bildung),  
Referat 42 – Gewerbliches Schulwesen,  
Seefahrt, Qualitätsmanagement und  
Steuerung berufsbildender Schulen, Inklusion

Redaktion:  
Cornelia Hartwig (MK),  
Viola Maßmann (MK),  
Christian Schröder (MK),  
Stefan Beckermann (NLSchB),  
Friedrich-Wilhelm Krömer (NLSchB),  
Hans-Dieter Blohm (NLSchB),  
Monika Homann (NLSchB)

Hinweis:  
Als Online-Fassung zum Herunterladen finden  
Sie diesen Leitfaden auch auf der Website  
[www.mk.niedersachsen.de](http://www.mk.niedersachsen.de)  
(Pfad: Schule > Schulqualität > Qualitätsent-  
wicklung an berufsbildenden Schulen (BBS))

Druck:  
Druckerei des Niedersächsischen Kultusministe-  
riums

Datum:  
Februar 2015