

# Steuerung der berufsbildenden Schulen durch Zielvereinbarungen

*RdErl. d. MK v. 8.7.2013 - 42.6 - 80 201/2 - 16 - VORIS 22410 -*

Bezug: RdErl. d. MK v. 23.6.2010 (SVBl. S. 277) - VORIS 22410 -

## **Inhalt:**

1. Externe Steuerung
  - 1.1 Funktionen der externen Steuerung
  - 1.2 Zielvereinbarung
    - 1.2.1 Vereinbarungspartner, Form und Laufzeit
    - 1.2.2 Inhaltliche Grundlagen
    - 1.2.3 Verfahren
    - 1.2.4 Verbindlichkeit und Charakter
  - 1.3 Zielmeilensteingespräch
  - 1.4 Auswertung und Evaluation
2. Interne Steuerung
  - 2.1 Funktionen der internen Steuerung
  - 2.2 Zielvereinbarung
    - 2.2.1 Vereinbarungspartner, Form und Laufzeit
    - 2.2.2 Inhaltliche Grundlagen
    - 2.2.3 Verfahren
    - 2.2.4 Verbindlichkeit und Charakter
3. In-Kraft-Treten

## **1. Externe Steuerung**

Die berufsbildenden Schulen werden über Ziele gesteuert, die mit der Niedersächsischen Landesschulbehörde verabredet und in Zielvereinbarungen schriftlich festgehalten werden. Grundlage für diese externe Steuerung ist der vom Niedersächsischen Kultusministerium herausgegebene Leitfaden „Zielvereinbarungen zwischen öffentlichen berufsbildenden Schulen und der Schulbehörde“.

Die externe Steuerung durch Zielvereinbarungen ist Teil der Fachaufsicht der Schulbehörden. Neben dieser Steuerung findet Fachaufsicht, Rechtsaufsicht und Dienstaufsicht durch die Schulbehörden weiterhin statt.

Diese Aufsicht ist im Lichte der Eigenverantwortlichkeit der Schulen und auch der getroffenen Zielvereinbarungen im erforderlichen Umfang wahrzunehmen.

## **1.1 Funktionen der externen Steuerung**

Die in Zielvereinbarungen zwischen Niedersächsischer Landesschulbehörde und berufsbildenden Schulen vereinbarten Ziele dienen dazu,

- die berufsbildenden Schulen in systematischer und nachhaltiger Weise auf strategische Ziele des Kultusministeriums für den Bereich der schulischen Berufsbildung auszurichten (Strategische Funktion),
- den berufsbildenden Schulen inhaltliche Zielorientierungen für ihre jeweilige innerschulische Qualitäts- und Strategieentwicklung zu geben (Orientierungs- und Legitimationsfunktion),
- die innerschulische Steuerung auf der Basis eines systematischen, ergebnis-, daten- und kennzahlenbasierten Qualitätsentwicklungsprozesses zu unterstützen (Unterstützungsfunktion),
- die Ergebnisse der externen Evaluation durch die Niedersächsische Schulinspektion verbindlich in die Qualitätsentwicklung der Schulen einzubeziehen.

Zielvereinbarungen sind ein Instrument der schulfachlichen und systemischen Steuerung. Mit dem Instrument der Zielvereinbarung ist ein Steuerungs- und Regelkreislauf zwischen den Schulbehörden und den einzelnen berufsbildenden Schulen eingezogen. Diese Systemebenen werden dadurch inhaltlich enger miteinander verkoppelt.

## **1.2 Zielvereinbarung**

### **1.2.1 Vereinbarungspartner, Form und Laufzeit**

Die Zielvereinbarung wird zwischen der Niedersächsischen Landesschulbehörde, vertreten durch die zuständige schulfachliche Dezernentin oder den zuständigen schulfachlichen Dezernenten, und der berufsbildenden Schule, vertreten durch die Schulleiterin oder den Schulleiter, abgeschlossen. Sie bedarf der Schriftform und der Unterschrift beider Vereinbarungspartner. Die Laufzeit der Zielvereinbarung beträgt in der Regel vier Jahre.

### **1.2.2 Inhaltliche Grundlagen**

Die Zielvereinbarung soll Ziele zu folgenden Kennzahlen und Bereichen enthalten:

- Auswertungen aus dem Modul „Qualitätsmanagement“ in BBS-Planung (Abschlussquoten, Übernahmequoten, Erfolgreiche Schulzeiten)
- Ergebnisse der Schulinspektion
- Ergebnisse von Zufriedenheitsbefragungen der Schülerinnen und Schüler
- Ergebnisse von Zufriedenheitsbefragungen der Lehrkräfte und übrigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Ergebnisse von Zufriedenheitsbefragungen weiterer schulischer Anspruchsgruppen (z. B. Betriebe, Einrichtungen, Eltern).

Darüber hinaus können zu weiteren strategischen Bereichen und Zielen des Landes und/oder der Schule Ziele vereinbart werden.

Die Ziele sollen so formuliert werden, dass sie spezifisch, messbar, anspruchsvoll, realistisch und terminiert sind.

Die vereinbarten Ziele setzen eine sorgfältige, datengestützte Analyse der jeweiligen Rahmenbedingungen, der Ist-Situation und der Entwicklungsperspektiven der Schule und des regionalen Einzugsbereichs voraus. Die Kontextgebundenheit der Analyse soll gewährleisten, dass eine isolierte Betrachtung einzelner Kennzahlen oder Bereiche vermieden wird.

### **1.2.3 Verfahren**

Die Schulleiterin oder der Schulleiter erstellt einen Entwurf für zu vereinbarende Ziele und sendet diesen spätestens drei Wochen vor dem verabredeten Gesprächstermin an die Niedersächsische Landesschulbehörde. Die zuständige schulfachliche Dezernentin oder der zuständige schulfachliche Dezernent erstellt unabhängig davon eine eigene Analyse und prüft anschließend den Schulentwurf auf dessen Schlüssigkeit und Vollständigkeit, insbesondere hinsichtlich der Ableitung und Formulierung der Ziele.

Im Zielvereinbarungsgespräch wird der Entwurf der Schule erörtert. Es werden sowohl die Stärken als auch die Handlungsbedarfe thematisiert. Der gesamte Zielvereinbarungsprozess ist durch ein kooperatives Zusammenspiel gekennzeichnet, welches letztlich in einer einvernehmlichen Festschreibung der zu erreichenden Ziele mündet.

An dem Zielvereinbarungsgespräch können weitere Personen aus der Schule und den Schulbehörden teilnehmen.

Die Schulleiterin oder der Schulleiter informiert den Schulträger rechtzeitig über das geplante Zielvereinbarungsgespräch und lädt ihn dazu ein. Auch wenn der Schulträger kein formaler Partner der Zielvereinbarung ist, ist seine Mitwirkung am Gespräch wünschenswert.

Sollten die Vereinbarungspartner im Zielvereinbarungsgespräch keine Einigung über zu vereinbarende Ziele erreichen, wird das Gespräch – nach weiteren Beratungen – zu einem späteren Zeitpunkt fortgesetzt und zu einem Abschluss gebracht.

#### **1.2.4 Verbindlichkeit und Charakter**

Zielvereinbarungen als Instrument zur systemischen Steuerung von Schulen beziehen sich auf strategische und aufgabenbezogene Ziele im Rahmen der Wahrnehmung des Bildungsauftrages der Schule. Als solches regeln sie die Aufgabenwahrnehmung der Schule und unterliegen daher nicht der personalvertretungsrechtlichen Mitbestimmung durch den Schulpersonalrat.

In der Zielvereinbarung akzeptieren beide Seiten die Ziele und Rahmenbedingungen und verpflichten sich zur Zielerreichung. Insoweit sind Zielvereinbarungen im Sinne einer Selbstbindung der Parteien verbindlich; sie sind aber keine formalrechtlich bindenden Verträge im juristischen Sinn.

#### **1.3 Zielmeilensteingespräch**

Bei Bedarf kann zwischen dem vierjährigen Turnus der Zielvereinbarungen ein Zielmeilengespräch geführt werden, das sowohl von der Niedersächsischen Landes-  
schulbehörde als auch der berufsbildenden Schule eingefordert werden kann. Die

Niedersächsische Landesschulbehörde stellt sicher, dass in mindestens 10% der Fälle ein Zielmeilensteingespräch stattfindet.

Das Zielmeilensteingespräch dient in erster Linie der Bilanzierung und Reflexion, ob und inwieweit die in der Zielvereinbarung formulierten Ziele unter Berücksichtigung der seit dem Abschluss sich ergebenden Veränderungen der Rahmenbedingungen erreicht worden sind oder erreicht werden können.

#### **1.4 Auswertung und Evaluation**

Zu Auswertungszwecken übersendet die Niedersächsische Landesschulbehörde die jeweils abgeschlossenen Zielvereinbarungen zeitnah an das Niedersächsische Kultusministerium.

Die Zielvereinbarungen werden regelmäßig vom Niedersächsischen Kultusministerium evaluiert. Die Evaluationsergebnisse bilden die Grundlage für eine stetige Weiterentwicklung des Steuerungskonzeptes.

### **2. Interne Steuerung**

Die berufsbildenden Schulen werden schulintern über Ziele gesteuert, die verabredet und in Zielvereinbarungen schriftlich festgehalten werden.

Jede Schule entwickelt, realisiert und evaluiert eigenverantwortlich ein Konzept für die schulinterne Steuerung, in dem die schulspezifische Ausgestaltung geregelt wird (Kernaufgabe S 4 „Zielvereinbarungen schließen“ gemäß RdErl. d. MK v. 14.10.2011 - Schulisches Qualitätsmanagement an berufsbildenden Schulen (orientiert an EFQM) -). Das Konzept ist Teil des Qualitätsmanagements der Schule.

#### **2.1 Funktionen der internen Steuerung**

Die schulintern vereinbarten Ziele dienen dazu,

- die innerschulischen Handlungs- und Steuerungsebenen miteinander zu koppeln (Steuerungs- und Regelkreislauf),
- die strategischen Ziele der Schule einschließlich der mit der Niedersächsischen Landesschulbehörde vereinbarten Ziele systematisch und nachhaltig umzusetzen,

- die Zielfindung auf den verschiedenen Schulebenen und bei der Verabredung von Zielvereinbarungen zwischen der Schule und der Niedersächsischen Landesschulbehörde durch das Einbringen der Erfahrungen und Ergebnisse der operativen Ebenen zu fördern,
- den innerschulischen Prozess der Qualitätsentwicklung auf einer systematischen, ergebnisorientierten, daten- und kennzahlenbasierten Basis zu realisieren,
- die innerschulischen Entscheidungsträger bei der Wahrnehmung ihrer Verantwortung für die zielorientierte Steuerung zu stärken,
- die erfolgreichen Ergebnisse aus schulischen Veränderungsprozessen in der operativen Arbeit der Schulen nachhaltig zu verankern.

## **2.2 Zielvereinbarung**

### **2.2.1 Vereinbarungspartner, Form und Laufzeit**

Zielvereinbarungen werden zwischen der Schulleiterin oder dem Schulleiter und den schulfachlichen Koordinatorinnen und Koordinatoren sowie zwischen den schulfachlichen Koordinatorinnen und Koordinatoren und den Leiterinnen und Leitern der Bildungsgangs- und Fachgruppen geschlossen. Dabei sind die Funktionszuweisungen nach den §§ 34, 35 a, 38 a, 40 und 43 Niedersächsisches Schulgesetz zu beachten. In den Zielvereinbarungskonzepten kann vorgesehen werden, dass auch mit anderen Organisationseinheiten (z. B. Projektgruppen, Steuerungsgruppen oder schulweiten Arbeitsgruppen) Zielvereinbarungen getroffen werden. Die Zielvereinbarungen sind schriftlich zu fassen und werden von beiden Vereinbarungspartnern unterschrieben. Sie sind schulöffentlich. Über Laufzeiten der Zielvereinbarungen ist im Zielvereinbarungskonzept der Schule zu entscheiden. Darin kann auch geregelt werden, ob und in welcher Form und in welchen Zeitabständen Zielmeilensteingespräche vorzusehen sind.

Personenbezogene Zielvereinbarungen mit einzelnen Lehrkräften sind nicht Gegenstand der innerschulischen Zielvereinbarungsprozesse.

### **2.2.2 Inhaltliche Grundlagen**

Nr. 1.2.2 gilt entsprechend. Über die unter Nr. 1.2.2 genannten Gegenstände hinaus sollen auch die Bereiche des Qualitätsmanagements, die sich aus den strategischen Zielen der Schule (z.B. Schulprogramme) ergeben und die in der Schule selbst entwickelten Kennzahlen und ggf. auch die Auswertung von Prüfungsergebnissen einbezogen werden. Die damit im Zusammenhang stehenden Fragen sind im schulischen Zielvereinbarungskonzept zu regeln.

### **2.2.3 Verfahren**

Regelungen zum Verfahren können von den Schulen im schulischen Zielvereinbarungskonzept getroffen werden.

### **2.2.4 Verbindlichkeit und Charakter**

Nr. 1.2.4 gilt entsprechend.

## **3. In-Kraft-Treten**

Dieser RdErl. tritt am 1.8.2013 in Kraft und mit Ablauf des 31.7.2018 außer Kraft. Der Bezugserlass tritt mit Ablauf des 31.7.2013 außer Kraft.

*An die  
öffentlichen berufsbildenden Schulen des Landes Niedersachsen*