

Handreichung

Zielvereinbarung zwischen Schulen und Schulverwaltung



Baden-Württemberg

MINISTERIUM FÜR KULTUS, JUGEND UND SPORT

Impressum

Herausgeber:

Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg

Referat Grundsatzfragen und Qualitätsmanagement beruflicher Schulen,

Susanne Thimet (verantwortlich)

und Referat Grundsatzfragen und Qualitätsmanagement allgemein bildender Schulen,

Dr. Rüdiger Arnscheid

Postfach 103442, 70029 Stuttgart

An der Handreichung haben mitgewirkt:

Klaus Lorenz

Dr. Rüdiger Arnscheid

Suzan Bacher

Dr. Annemarie Conrad-Mach

Dr. Karl-Otto Döbber

Christian Doering

Thomas Hartmann

Dr. Günther Klein

Wolfgang Riefler

Sabine Rösner

Michaela Schott

Dr. Aloysius Schweizer

Eugen Straubinger

Sabine Imlau

Monika Uhrig

Harald Wissmann

Jochen Würstle

Die Handreichung ist zu finden unter www.kultus-bw.de, www.schule-bw.de und www.oes-bw.de

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	4
1. Bildungspolitischer Kontext	5
2. Das Konzept der Zielvereinbarung im Überblick	7
2.1. Nutzen von Zielvereinbarungen	7
2.2. Zusammenhang von Schulentwicklung und Zielvereinbarung	7
3. Der Zielvereinbarungsprozess	9
3.1. Partner der Zielvereinbarung und deren Rolle	11
3.2. Quellen für Ziele.....	12
3.3. Berücksichtigung der unterschiedlichen Ausgangslage der Schulen	13
3.4. Beteiligungen an der Schule	13
3.5. Verfahrensschritte	15
3.6. Zielvereinbarungsgespräch führen.....	18
3.7. Bilanzgespräche.....	19
3.8. Rechtscharakter von Zielvereinbarungen.....	19
4. Dokumentation der Zielvereinbarung	20
4.1. Aufbau der Dokumentation	20
4.2. Grundsätze der Zielformulierung.....	22
5. Anhang	24
5.1. Glossar.....	24
5.2. Formular Zielvereinbarung	33
5.3. Ziele des Kultusressorts - Balanced Scorecard.....	34
5.4. Musterbeispiel für eine Zielvereinbarung	35
5.5. Beispiel für ein Formular zur Zielbeschreibung	36
5.6. Beispiel für ein Formular zur Dokumentation der Bilanzgespräche	37
5.7. Beteiligung der Gremien am Zielvereinbarungsprozess.....	38

Vorwort

Sehr geehrte Damen und Herren,

im Dezember 2006 hat der Landtag von Baden-Württemberg einstimmig das Schulgesetz geändert und die Selbst- und Fremdevaluation für den Schulbereich verpflichtend eingeführt. Damit hat der Landtag einen langjährigen und komplexen Umsteuerungsprozess im Bildungswesen legislatorisch abgeschlossen und gleichzeitig den Startschuss gegeben für die flächendeckende Einführung eines Evaluationssystems an den Schulen. Mit der Bildungsplanreform im Jahr 2004 wurden Grundstrukturen des Bildungssystems verändert; mit der Einführung von Bildungsstandards und Lernfeldern entstand eine moderne Basis für kompetenzorientiertes Lernen; die Lehrerbildung wurde praxisorientiert neu strukturiert und die Prozesse des Personalmanagements wurden erheblich geöffnet.

Jetzt gilt es, diese Regelungen umzusetzen, damit sie ihre Wirkung zum Wohl der uns anvertrauten Schülerinnen und Schüler entfalten. Um die nach wie vor erforderliche Gesamtsteuerung des Bildungssystems mit der Eigenständigkeit der Schulen in Einklang zu bringen, haben wir mit der Evaluationsverordnung vom 10. Juni 2008 unter anderem ein Konzept für ein neues Zusammenwirken von Schule und Schulverwaltung eingeführt: Zielvereinbarungen verbinden die aus der erweiterten Eigenverantwortung erwachsenden Entwicklungsimpulse der einzelnen Schule mit den bildungspolitischen Vorgaben des Landes, wie sie aus Artikel 7 des Grundgesetzes abgeleitet werden. So ermöglichen sie die systematische Verknüpfung von schulischer Eigenständigkeit, Evaluation der Schulentwicklungsprozesse und schulaufsichtlicher Verantwortung.

Die Handreichung Zielvereinbarung wurde gemeinsam mit Schulleiterinnen und Schulleitern aller Schulen und Vertretern der Schulaufsicht erarbeitet, evaluiert und weiterentwickelt. Ihnen danke ich für ihre Mitwirkung. Die Handreichung beschreibt den Zielvereinbarungsprozess und soll so den Beteiligten in den Schulen und in der Schulverwaltung Hilfestellung geben und ein einheitliches und transparentes Verfahren gewährleisten.

Ich lade Sie alle dazu ein, mit Offenheit an das Konzept der Zielvereinbarung heranzugehen und die sich eröffnenden Chancen nach Kräften zu nutzen.

Ministerialdirektor Wolfgang Fröhlich
Amtschef des Ministeriums für Kultus, Jugend und Sport

1. Bildungspolitischer Kontext

Im Bildungssystem Baden-Württembergs vollzieht sich ein Paradigmenwechsel: Der bislang verfolgte Ansatz einer Steuerung durch Vorgaben wird - zumindest teilweise - abgelöst von einer Orientierung an Ergebnissen. Dieser Wandel umfasst alle Ebenen des Bildungswesens. Die Stärkung der Eigenständigkeit der Schulen steht dabei im Mittelpunkt. Schulen müssen flexibel auf sich verändernde gesellschaftliche und wirtschaftliche Rahmenbedingungen reagieren. Dazu brauchen sie erweiterte Handlungsspielräume.

Für die allgemein bildenden Schulen Baden-Württembergs war die Bildungsplanreform im Jahr 2004 ein Meilenstein auf diesem Weg. Dabei wurden die Bildungspläne vollständig auf das Prinzip von Standards umgestellt. Im Vordergrund steht nun nicht mehr, was Lehrerinnen und Lehrer unterrichten sollen. Vielmehr beschreiben Bildungsstandards, was Schülerinnen und Schüler am Ende bestimmter Bildungsabschnitte können sollen. Die Fachinhalte sind mit Kompetenzen verknüpft. Dabei werden fachliche, personale, soziale und methodische Kompetenzen definiert, die als Bündelung von Kenntnissen, Fähigkeiten und Einstellungen zu sehen sind. Die Ziel- und Ergebnisorientierung spiegelt sich damit auch im Unterricht, dem pädagogischen Kernprozess der Bildungsarbeit, wider.

Zugleich bildet die Bildungsplanreform die Grundlage für die gestärkte Eigenständigkeit der Schulen. Neben dem Kerncurriculum, das die unverzichtbaren Lerninhalte festlegt und zwei Drittel der jährlichen Unterrichtszeit umfasst, wird Zeit für das so genannte Schulcurriculum reserviert. Diesen Freiraum können die Schulen für eigene Schwerpunkte nutzen. Darüber hinaus erlaubt die Kontingenztafel den Schulen, in der Verteilung des Unterrichts über die Jahrgangsstufen eigene Akzente zu setzen. Dadurch werden kreative Potenziale aktiviert und die besten Lösungen für Problemstellungen vor Ort realisiert.

An den beruflichen Schulen des Landes beschreibt das Konzept "Operativ Eigenständige Schule" OES den Rahmen für Eigenständigkeit und Qualitätsentwicklung. OES zielt darauf, die Prozesse der Qualitätsentwicklung zu fördern und die pädagogische und fachliche Erstverantwortung der beruflichen Schulen weiter zu stärken. Im Mittelpunkt steht die Sicherung und Entwicklung der Unterrichts- und Schulqualität. Dies erfordert den Aufbau eines professionellen Qualitätsentwicklungssystems als Instrument der inneren Schulentwicklung. So kann die berufliche Schule in ihrem spezifi-

schen Umfeld die Schul- und Unterrichtsqualität verbessern und die optimale Förderung der ihr anvertrauten Schülerinnen und Schüler erreichen.

Die Kultusverwaltung hat im Zuge der Stärkung der schulischen Eigenständigkeit in den vergangenen Jahren eine Reihe weiterer Entwicklungen vollzogen, so z.B. die Flexibilisierung des Organisationserlasses, die schulbezogene Stellenausschreibung oder die Erprobung der Schulverwaltungsassistenz gemeinsam mit den Schulträgern.

In diesem Kontext sind Zielvereinbarungen ein zentrales Instrument des Zusammenwirkens und der Kommunikation: Schulverwaltung und Schule bringen ihre jeweiligen Vorstellungen über die Zukunft der Schule in die Zielvereinbarungsgespräche ein. Im anschließenden Zusammenführungsprozess soll Einvernehmen über gemeinsam zu verfolgende Ziele erreicht werden. Dabei werden die Entwicklungsimpulse der Schule mit den gesetzlichen und bildungspolitischen Rahmenvorgaben abgeglichen. Zugleich kann hier geklärt werden, welche Ressourcen und Unterstützungsleistungen zur Zielerreichung erforderlich sind und wie diese eingesetzt werden. Das Ergebnis dieses Diskussionsprozesses wird in der Zielvereinbarung schriftlich festgehalten. Da die Maßnahmen zur Zielerreichung von der Schule festgelegt werden, geht die Einflussnahme der Schulverwaltung auf die Detailsteuerung zurück, die Eigenständigkeit und Qualitätsverantwortung der einzelnen Schule steigt.

Die Zielvereinbarung unterstützt die Erstverantwortung der Schule für ihren pädagogischen Prozess und zugleich die Schulverwaltung in der Wahrnehmung ihrer Aufgaben. Sie wird Impulsgeber für Gestaltungsprozesse vor Ort und dokumentiert zugleich deren Ergebnisse. Die Entwicklung der Einzelschule erhält einen formalen und transparenten Rahmen, der eine Fokussierung auf das Wesentliche und eine systematische Überprüfung der Zielerreichung erlaubt. Als verbindliche Absprache für einen festgelegten Zeitraum trägt die Zielvereinbarung zur Verstetigung, Systematisierung und damit Professionalisierung der Entwicklungsprozesse bei.

Das Konzept der Zielvereinbarung zwischen Schulen und der Schulverwaltung ist verbindlich und wird in den kommenden Jahren Schritt für Schritt umgesetzt.

2. Das Konzept der Zielvereinbarung im Überblick

2.1 Nutzen von Zielvereinbarungen

Ein Ziel ist ein angestrebter zukünftiger Zustand, der nach Inhalt, Ausmaß und Zeit genau bestimmt ist. Mit der Vereinbarung von Zielen wird es möglich, Prioritäten zu setzen und Wesentliches von Unwesentlichem zu unterscheiden. Durch klar formulierte Ziele können langfristige Vorhaben für alle Beteiligten sichtbar gemacht werden. Sie ermöglichen eine Rückbesinnung auf die zentralen Anliegen gerade dann, wenn es im Arbeitsalltag viele gleichzeitige Aktivitäten gibt.

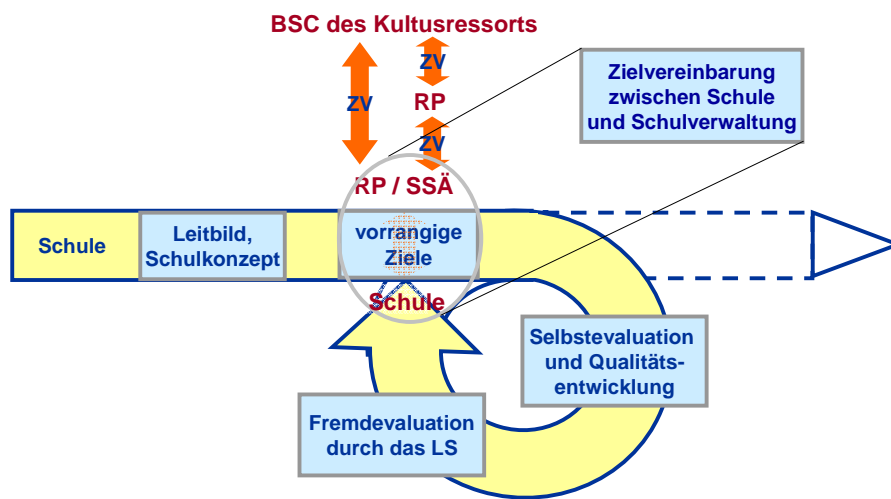
Ziele machen den Erfolg am Ende eines Weges sichtbar. Erst durch sie wird die mit der Zielerreichung verbundene Bestätigung der eigenen Leistung und des Erfolgs möglich. Die Vereinbarung von Zielen fördert darüber hinaus die Verbindlichkeit. Durch die Bündelung der vorhandenen Ressourcen und die Koordination der Beiträge aller Beteiligten auf die Ziele hin wird die Wirksamkeit erhöht und die Motivation gestärkt. Die Orientierung an Zielen ist damit eine der Grundvoraussetzungen für die Selbstorganisation und Selbststeuerung in eigenständigen Organisationen.

2.2 Zusammenhang von Schulentwicklung und Zielvereinbarung

Der mit der Stärkung der schulischen Eigenständigkeit verbundene Paradigmenwechsel hin zu einer Orientierung an den gesetzten Zielen, Ergebnissen und Wirkungen erfordert Systeme zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung. Im Konzept für die Schulen in Baden-Württemberg ist der Qualitätsentwicklungsprozess als Regelkreis angelegt (*Abbildung 1, unterer Teil*). Ausgehend von den im Leitbild oder Schulkonzept formulierten Zielen führt die Schule Selbstevaluationen durch, plant passgenaue Verbesserungsmaßnahmen und setzt sie um. Dieser kontinuierliche Prozess der Qualitätsentwicklung wird als Teil der Inneren Schulentwicklung von der Schule selbst gesteuert.

Die Fremdevaluation durch das Landesinstitut für Schulentwicklung gibt der Schule professionelle externe Rückmeldung und Empfehlungen für die weitere Arbeit. Basierend auf dem Bericht der Fremdevaluation und weiteren schulischen Anliegen erarbeitet die Schule einen Vorschlag für die zu vereinbarenden Ziele. Der Bericht der Fremdevaluation bildet damit eine wesentliche Datenquelle für den Zielvereinbarungsprozess zwischen Schule und Schulverwaltung (vgl. 3.2. Quellen für Ziele).

Zielvereinbarungsprozess



Systematische Qualitätsentwicklung

Abb. 1: Zielvereinbarung und Qualitätsentwicklung

Für das Schulsystem nimmt das Kultusministerium die von der Verfassung vorgegebene Aufgabe der Formulierung bildungspolitischer Ziele wahr. Diese sind in der Balanced Scorecard des Kultusressorts fixiert (Anhang 5.3.). Sie sind Ausgangspunkt und Rahmen für Zielvereinbarungen zwischen dem Kultusministerium und den Regierungspräsidien bzw. den Regierungspräsidien und den Staatlichen Schulämtern (*Abbildung 1, oberer Teil*). Die Balanced Scorecard bildet mit ihren abstrakt formulierten Zielen den Hintergrund, vor dem Zielvereinbarungen zwischen der Schulaufsicht und den einzelnen Schulen geschlossen werden.

Künftig sollen zum Beispiel im Bereich der allgemein bildenden Schulen Angebote für Schülerinnen und Schüler mit besonderem Förderbedarf ausgebaut und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Führungspositionen verstärkt professionalisiert werden. An den beruflichen Schulen soll beispielsweise die Zusammenarbeit mit den dualen Partnern weiter ausgebaut werden. Damit setzen die politischen Entscheidungsträger ein Signal, welche Vorhaben künftig mit hoher Priorität verfolgt und worauf Ressourcen konzentriert werden sollen.

Damit diese Ziele erreicht werden können, müssen auf der Ebene der konkreten Handlungsverantwortung entsprechende Schwerpunkte gesetzt und Maßnahmen ergriffen werden. In der Schule gilt es z. B. zur besseren Förderung der Schülerinnen und Schüler unterrichtsorganisatorische Veränderungen vorzunehmen, Mitarbeiterinnen

und Mitarbeiter für Personalentwicklungsmaßnahmen zu gewinnen, Gesprächskreise mit den dualen Partnern der Region einzurichten oder systematische Evaluationen durchzuführen. Damit trägt die einzelne Schule ihren Teil zur Verwirklichung der bildungspolitischen Ziele bei.

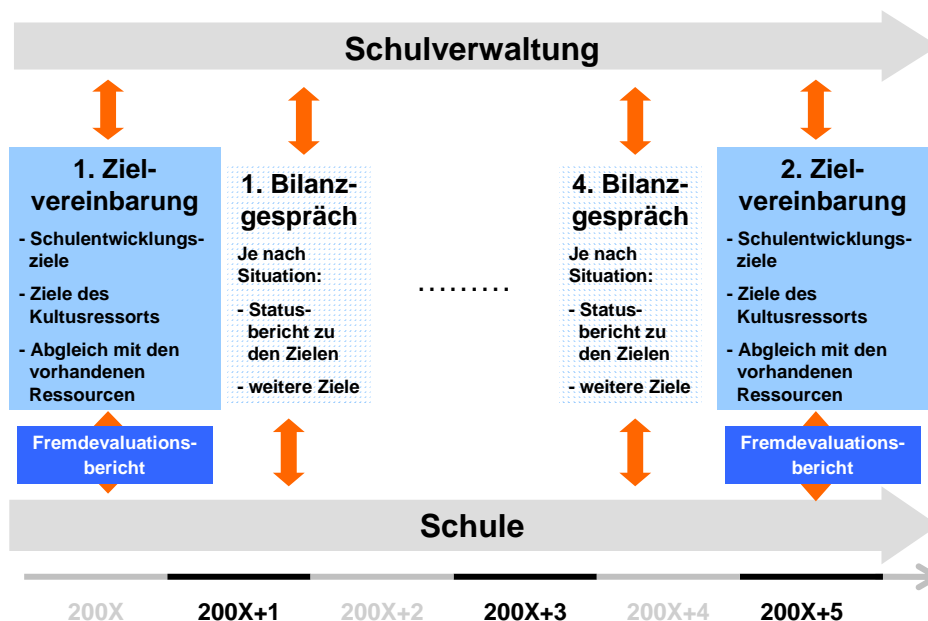
Gleichzeitig muss sich auch jedes von der Schule angestrebte Ziel, unabhängig davon, ob es aus dem Leitbild bzw. Schulkonzept, aus der Selbst- oder Fremdevaluation oder anderen Quellen abgeleitet wurde, im gesetzlichen und bildungspolitischen Rahmen bewegen. Die Balanced Scorecard des Kultusressorts liefert eine umfassende Übersicht des Bildungs- und Erziehungsauftrages, in die sich die Schulziele einordnen.

Im Zielvereinbarungsprozess fließen die beiden Ansätze zusammen:

- erweiterte Eigenständigkeit der Schule, verbunden mit der Verpflichtung zur Qualitätsentwicklung und Evaluation
- klare Rahmenvorgaben durch die Schulverwaltung

3. Der Zielvereinbarungsprozess

Abbildung 2 stellt den Zielvereinbarungsprozess im Überblick dar:



Mit der Zielvereinbarung werden die Schwerpunkte der Planung und Entwicklung für die einzelne Schule festgelegt und vereinbart. Die Verantwortung dafür, wie die Ziele erreicht und welche Maßnahmen dafür ergriffen werden, liegt bei der Schule. Im Zielvereinbarungsprozess soll Folgendes geleistet werden:

- Vereinbaren von Zielen
 - aus dem schulspezifischen Entwicklungsprozess,
 - aus den laufenden Absprachen mit der Schulverwaltung,
 - aus bildungspolitischen Rahmenvorgaben,
- Festlegen von Indikatoren und Zielgrößen für die vereinbarten Ziele,
- Formulieren der von der Schule beabsichtigten konkreten Maßnahmen,
- Abgleich mit den verfügbaren Ressourcen.



Abb. 3: Bereiche, die im Zielvereinbarungsprozess abgeglichen werden

In der Regel werden Zielvereinbarungen im Anschluss an die Fremdevaluation der Schule geschlossen. Daraus resultiert eine Laufzeit von rund fünf Jahren, bis nach der nächsten Fremdevaluation eine neue Zielvereinbarung geschlossen wird. Selbstverständlich können auch Ziele vereinbart werden, die eine kürzere Laufzeit haben (Kapitel 3.7 Bilanzgespräche).

3.1 Partner der Zielvereinbarung und deren Rolle

Gymnasien, Heimsonderschulen und berufliche Schulen schließen die Zielvereinbarung mit dem jeweiligen Regierungspräsidium, Grund-, Haupt-, Real- und Sonderschulen mit den Staatlichen Schulämtern. Auf der Seite der Schule ist die Schulleiterin bzw. der Schulleiter für den Zielvereinbarungsprozess verantwortlich. Der Partner auf der Seite der Schulverwaltung ist die Referatsleiterin bzw. der Referatsleiter des zuständigen Schulreferats, d.h.

- für die allgemein bildenden Gymnasien des Referats 75,
- für die Heimsonderschulen des Referats 74,
- für die beruflichen Schulen des Referats 76

des jeweiligen Regierungspräsidiums. Für die Grund-, Haupt-, Real- und Sonderschulen ist die Leiterin bzw. der Leiter des zuständigen Staatlichen Schulamts Partner bei der Zielvereinbarung. Die zuständige Schulaufsichtsbehörde kann davon abweichende Regelungen treffen.

Beim Zielvereinbarungsprozess ist es sinnvoll, neben der Schulleitung weitere Vertreter der Schule in den Aushandlungsprozess einzubeziehen. Auch auf der Seite der Schulverwaltung sind erfahrungsgemäß weitere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der Vorbereitung und Durchführung der Gespräche beteiligt. Verantwortliche Partner bleiben jedoch die Schulamtsleiterin oder der Schulamtsleiter bzw. die Referatsleiterin oder der Referatsleiter und die Schulleiterin oder der Schulleiter.

Manche der zu vereinbarenden Ziele können Auswirkungen auf die sächliche Ausstattung der Schule haben. Sie bedürfen damit der Abstimmung mit dem Schulträger. Er ist jedoch nicht formaler Partner der hier beschriebenen Zielvereinbarung. Wenn eine Abstimmung mit dem Schulträger erforderlich ist, weil beispielsweise für die Umsetzung eines Ziels seine Zustimmung benötigt wird, so wird empfohlen, diese - nach Absprache mit der Schulverwaltung - im Vorfeld der Zielvereinbarung vorzunehmen.

Während des gesamten Prozesses, also bei der Vorbereitung, beim Aushandeln und bei der Festlegung der Ziele, begegnen sich die beiden Vertragspartner auf Augenhöhe. Bei den Zielvereinbarungsgesprächen soll der gemeinsame Gedanke der Entwicklung im Vordergrund stehen. Die Aufgabe der konkreten Aufsicht bleibt für die Schulverwaltung bestehen.

3.2 Quellen für Ziele

Da der Bericht der Fremdevaluation eine gute Datenquelle für Zielvereinbarungen darstellt, bietet es sich an, Zielvereinbarungsprozesse an die Fremdevaluation anzuknüpfen. Doch auch ohne vorliegenden Fremdevaluationsbericht ist der Abschluss von Zielvereinbarungen möglich und sinnvoll. Generell sind die folgenden Quellen geeignet als Ausgangspunkt für zu vereinbarende Ziele:

Leitbild, Schulkonzept

Die Erfahrungen der Schulen, die bereits Zielvereinbarungen mit der Schulaufsicht geschlossen haben, zeigen, dass ein enger Zusammenhang mit den spezifischen Entwicklungsprozessen der einzelnen Schule besteht: Das schulische Leitbild oder das Schulkonzept zeigt die pädagogische Schwerpunktsetzung sowie die leitende Wertorientierung der Schule auf. Damit bildet es eine erste Quelle für die Ziele einer Schule.

Ergebnisse der Selbst- und Fremdevaluation

Mit der Selbstevaluation beginnt ein auf die Ausgangslage der Schule und ihr Leitbild oder Schulkonzept bezogener Qualitätsentwicklungsprozess, den die Fremdevaluation durch das Landesinstitut für Schulentwicklung ergänzt. Die Ergebnisse der Selbstevaluation und vor allem die der Fremdevaluation bilden eine zweite Quelle für Ziele, die die Schule in den Zielvereinbarungsprozess einbringen kann. Weil der Evaluationsbericht die Ergebnisse der "Sicht von außen" zusammenfasst, bildet er eine wertvolle Basis für die Zielfindung.

Bildungspolitische Rahmenvorgaben

Vorgaben wie das Schulgesetz, Verwaltungsvorschriften, Bildungspläne oder sonstige Anweisungen definieren den Rahmen für Zielvereinbarungen. Gleiches gilt für bildungspolitische und administrative Entscheidungen der Landesregierung. Deren Umsetzung wird, soweit die Ressortziele bis zur Einzelschule reichen und für die jeweilige Schule von Bedeutung sind, ebenfalls durch Zielvereinbarungen gesteuert. Im Zielvereinbarungsprozess geht es darum, festzulegen, welche Rahmenvorgaben an der jeweiligen Schule Priorität haben und wie diese umgesetzt werden sollen. Mit der Zielvereinbarung entsteht in beide Richtungen die Verpflichtung zur Zielerreichung und damit eine hohe Verbindlichkeit.

Weitere Quellen

Darüber hinaus gibt es weitere Bereiche, aus denen Ziele entstehen können, z. B.

- Anliegen des Kollegiums, der Schülerinnen und Schüler und von deren Eltern,

- Anforderungen der Ausbildungsbetriebe oder des regionalen Umfeldes,
- Kooperationsangebote außerschulischer Partner,
- veränderte Rahmenbedingungen z. B. bei den Schülerzahlen, den soziokulturellen Voraussetzungen usw.
- und aus der Ressourcensteuerung.

3.3. Berücksichtigung der unterschiedlichen Ausgangslagen der Schulen

Für Schulen am Beginn systematischer Qualitäts- und Schulentwicklungsprozesse soll bei der Zielvereinbarung der Einstieg in diese Prozesse im Mittelpunkt stehen. Als erstes Entwicklungsziel kann beispielsweise die Erarbeitung eines Leitbildes oder Schulkonzeptes vereinbart werden. Ist dieses Ziel nach der vereinbarten Laufzeit - z. B. nach Ablauf des Schuljahres - erreicht, so lassen sich darauf aufbauend weitere Ziele vereinbaren. Beispiele sind die Evaluation der Unterrichtsqualität oder der Aufbau von Teamstrukturen. Die Herausforderung für die Schule besteht darin, in den systematischen Qualitätsentwicklungsprozess einzusteigen. Für die Schulverwaltung heißt es, die Schule zu diesem Einstieg zu ermuntern, im Hinblick auf realistische Schritte zu beraten und so eine erfolgreiche Schulentwicklung zu ermöglichen.

Demgegenüber wird die Zielvereinbarung mit einer Schule, die bereits jahrelange Erfahrung mit systematischen Qualitäts- und Schulentwicklungsprozessen besitzt, diejenigen Schwerpunktsetzungen umfassen können, die von der Schule auf der Basis dieser Prozesse abgeleitet worden sind. Je nach Entwicklungsstand der Schule konzentrieren sich die vereinbarten Ziele also auf die aktuelle Ausgangslage und die nächsten Entwicklungsschritte der jeweiligen Schule.

3.4. Beteiligungen an der Schule

Zielvereinbarungen im Sinne dieser Handreichung sind ein Instrument zur Systematisierung der Zusammenarbeit zwischen der Schule - vertreten durch die Schulleiterin bzw. den Schulleiter - und der Schulverwaltung. Als solches regeln sie das Außenverhältnis der Schule und unterliegen nicht der schulischen personalvertretungsrechtlichen Mitbestimmung. Davon unberührt bleibt jedoch die Frage, wie Ziele an der Schule gefunden und nach Abschluss der Zielvereinbarung mit der Schulverwaltung dort umgesetzt werden können. Diese Prozesse erfordern die Einbeziehung aller Betroffenen. In erster Linie sind dies die Lehrerinnen und Lehrer, die im Unterricht und in der

Zusammenarbeit mit dem Kollegium, den Eltern und Ausbildern dafür Sorge tragen, die vereinbarten Ziele wirksam werden zu lassen. Die Erfahrungen zeigen, dass die frühzeitige Einbindung des Kollegiums, der betreffenden Konferenzen oder des ÖPR in die Zielfindung sehr hilfreich ist für die spätere Umsetzung der vereinbarten Ziele. Werden Betroffene zu Beteiligten, so steigen die Akzeptanz und die Wirksamkeit der Zielvereinbarung.

Bei der Umsetzung der Ziele sind das Schulgesetz, die betreffenden Vorschriften - z.B. die Konferenzordnung - und weitere rechtliche Regelungen wie z. B. das Landespersonalvertretungsgesetz zu beachten. Abhängig vom Stand der Schulentwicklung und von den zu vereinbarenden Zielen werden dabei ganz unterschiedliche Gremien zu beteiligen sein. Die Beteiligung der Gesamtlehrerkonferenz, der Fach- und Abteilungskonferenzen und der Schulkonferenz ergibt sich aus den jeweiligen Zielen: Wird z. B. zwischen einer beruflichen Schule und der Schulaufsicht das Ziel der Förderung von Schülerinnen und Schülern im Berufseinstiegsjahr vereinbart, so ist die zuständige Abteilungskonferenz zu beteiligen. Es gilt der Grundsatz der vertrauensvollen Zusammenarbeit mit der schulischen örtlichen Personalvertretung, der Beauftragten für Chancengleichheit und der Schwerbehindertenvertretung.

Fachberater Schulentwicklung können die Schulen zum Umgang mit dem Instrument Zielvereinbarung qualifizieren und beraten; im Aushandlungsprozess und bei der Bewertung der Zielerreichung kommt ihnen keine Funktion zu.

3.5. Verfahrensschritte

Im folgenden Ablaufdiagramm sind die einzelnen Schritte des Zielvereinbarungsprozesses dargestellt. Der Einstiegspunkt **A** beschreibt den Zielvereinbarungsprozess einer Schule im Anschluss an eine Fremdevaluation. Der Zielvereinbarungsprozess einer Schule ohne vorherige Fremdevaluation wird unter dem Einstiegspunkt **B** beschrieben.

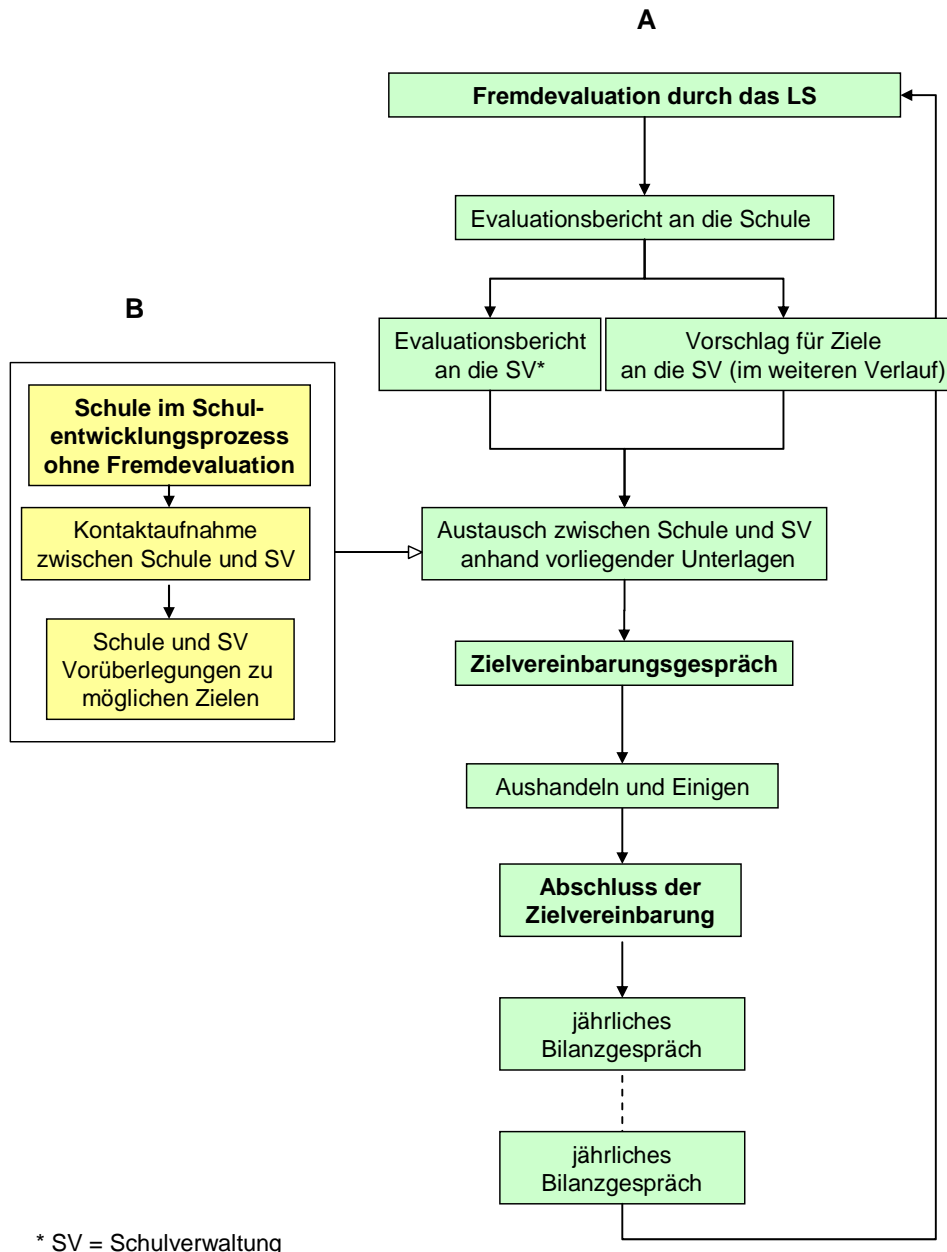


Abb. 4: Ablauf des Zielvereinbarungsprozesses

A: Zielvereinbarung im Anschluss an die Fremdevaluation durch das Landesinstitut für Schulentwicklung (LS)

	Schritt	Abstimmung	Bemerkung
1	Das LS führt an der Schule die Fremdevaluation durch.	Schule und LS stimmen sich über den Ablauf der Fremdevaluation ab.	Nähere Informationen zum Konzept und Verfahren der Fremdevaluation stehen im Internet unter www.oes-bw.de und www.evaluation-bw.de bereit.
2	Das LS legt der Schule das Ergebnis in Form des Fremdevaluationsberichts vor.		Das LS sendet den Evaluationsbericht direkt an die Schule.
3	Die Schule bezieht den Evaluationsbericht in die Feststellung und Bewertung der Zielerreichung ein.	Es ist sinnvoll, hier je nach Inhalt die schulischen Gremien einzubinden.	Dieser Verfahrensschritt ist erst ab der zweiten Zielvereinbarung möglich.
4	Die Schule sendet den Evaluationsbericht und im weiteren Verlauf einen Vorschlag für die zu vereinbarenden Ziele an die SV.	Es ist sinnvoll, hier je nach Inhalt die schulischen Gremien einzubinden.	Die Erarbeitung von Zielen erfordert schulinterne Abstimmungsprozesse und braucht Zeit. Deshalb werden diese Vorschläge in der Regel nachgereicht.
5	Die Schule und die SV tauschen sich über den Evaluationsbericht und die vorgeschlagenen Ziele aus. Zu den Zielen werden mögliche Indikatoren und Zielwerte diskutiert.	Sowohl innerhalb der Schule als auch innerhalb der SV kann eine Abstimmung der Ziele erforderlich sein. Da die Zielvereinbarung bis zur nächsten Fremdevaluation Gültigkeit hat, soll zwischen Schule und LS geklärt werden, für welchen Zeitraum diese Fremdevaluation geplant ist.	Schule und SV orientieren sich am Evaluationsbericht, an den Vorschlägen der Schule, der bisherigen Entwicklung der Schule, den bildungspolitischen Rahmenvorgaben und den Vorgaben zur Ressourcensteuerung.
6	Die Schule und die SV führen das Zielvereinbarungsgespräch.	Je nach Gesprächsverlauf kann eine weitere Abstimmung innerhalb der Schule bzw. der SV erforderlich sein.	Sollten sich die Partner bei einzelnen Zielen nicht einigen können, so werden diese nicht berücksichtigt oder sie werden als Zielvorgaben gesondert dokumentiert.
7	Die Zielvereinbarung wird geschlossen.	Bei der konkreten Umsetzung entsprechender Ziele sind die schulischen Gremien gemäß der Konferenzordnung zu beteiligen.	Aufbau und Inhalt einer Zielvereinbarung sind in Kapitel 4 beschrieben.
8	Die Schule und die SV führen jährliche Bilanzgespräche.	Schule und SV stimmen bei den in der Regel jährlich statt findenden Bilanzgesprächen z. B. Ziele mit kurzer Laufzeit ab.	Die Bilanzgespräche werden schriftlich dokumentiert (Kapitel 3.7.).

B: Zielvereinbarung ohne vorherige Fremdevaluation

	Schritt	Abstimmung	Bemerkung
1	Die Schule und die SV stellen Überlegungen zu möglichen Inhalten der Zielvereinbarung an.	Werden, was sinnvoll ist, Ziele für den Zeitraum bis zur ersten Fremdevaluation vereinbart, so ist dieser Termin mit dem LS abzuklären. Sowohl innerhalb der Schule als auch innerhalb der SV kann eine Abstimmung der Ziele erforderlich sein.	Schule und SV orientieren sich an den Ideen der Schule, der bisherigen Entwicklung der Schule, den bildungspolitischen Rahmenvorgaben und den Vorgaben zur Ressourcensteuerung.
2	Die Schule und die SV führen das Zielvereinbarungsgespräch.	Je nach Gesprächsverlauf kann eine weitere Abstimmung innerhalb der Schule bzw. der SV erforderlich sein.	Sollten sich die Partner bei einzelnen Zielen nicht einigen können, so werden diese nicht berücksichtigt oder sie werden als Zielvorgaben gesondert dokumentiert.
3	Die Zielvereinbarung wird geschlossen.	Bei der konkreten Umsetzung entsprechender Ziele sind die schulischen Gremien gemäß der Konferenzordnung zu beteiligen.	Aufbau und Inhalt einer Zielvereinbarung sind in Kapitel 4. beschrieben.
4	Die Schule und die SV führen jährliche Bilanzgespräche.	Schule und SV stimmen bei den in der Regel jährlich statt findenden Bilanzgesprächen z. B. Ziele mit kurzer Laufzeit ab.	Die Bilanzgespräche werden schriftlich dokumentiert (Kapitel 3.7.).

3.6. Zielvereinbarungsgespräche führen

Beim Zielvereinbarungsprozess zwischen Schule und Schulverwaltung kommt dem Zielvereinbarungsgespräch eine wesentliche Rolle zu. Die folgenden Ausführungen sollen den beiden Partnern Anregungen dafür geben

Zielvereinbarungsgespräche verlangen von den agierenden Personen einen hohen Grad an Sensibilität und fundierte Fähigkeiten zur Gesprächsführung. Das Gespräch basiert auf einem Vertrauensverhältnis.

Für die Gespräche müssen sich beide Seiten vorbereiten:

- Gesprächstermin frühzeitig vereinbaren, damit Zeit für die Vorbereitung bleibt,
- ausreichend Gesprächszeit einplanen und eine ungestörte Atmosphäre gewährleisten,
- alle Unterlagen, z. B. die vorausgegangene Zielvereinbarung, den Fremdevaluationsbericht, den Zielvereinbarungsvorschlag der Schule, die Schulstatistik usw. durcharbeiten und für das Gespräch bereitlegen,
- abklären, welche Ziele für den Gesprächspartner relevant sein können oder aufgrund von Rahmenvorgaben gesetzt werden müssen.

Für das Gespräch selbst kann folgende Ablaufstruktur als Hilfestellung dienen:

Strukturelement	Anmerkungen
Einstieg	Gestaltung einer positiven Gesprächsatmosphäre, Klärung des Ablaufs und der Rollen
Rückblick der Schulleiterin bzw. des Schulleiters	Beschreibung der Strategien, Maßnahmen und Ergebnisse der bisher geleisteten Arbeit auf der Basis der vorliegenden Dokumente (Schulportfolio, Qualitätsdokumentation, Fremdevaluationsbericht, vorangegangene Zielvereinbarung usw.)
Gegenseitige Rückmeldung zu den bisherigen Verfahrensschritten und Würdigung der geleisteten Arbeit	Differenziert und ausgewogen mit Anerkennung für das bisher Erreichte auf der Basis der vorliegenden Dokumente (Schulportfolio, Qualitätsdokumentation, Fremdevaluationsbericht, vorangegangene Zielvereinbarung usw.)
Information über bildungspolitische Ziele durch die SV und Konkretisierung der beidseitigen Erwartungen	Durch die Unterscheidung zwischen verhandelbaren Zielen und nicht verhandelbaren bildungspolitischen Rahmen- und Ressourcenvorgaben entsteht Transparenz im Zielvereinbarungsprozess.
Verhandlung und konsensuale Entscheidung über Ziele und Maßnahmen	Zusammenführung der von der Schule vorgeschlagenen Ziele und Maßnahmen und der Vorstellungen der Schulaufsicht
Vereinbarung von Bilanzgesprächen, Dokumentation und Abschluss	Für die Dokumentation sollen standardisierte Formulare verwendet werden (Anhang 5.5. und 5.6.)

3.7. Bilanzgespräche

Zielvereinbarungen zwischen der Schule und der Schulverwaltung sind in der Regel an die Fremdevaluation angebunden. Damit liegt ein Zeitraum von mindestens fünf Jahren zwischen zwei Zielvereinbarungen. Um angesichts dieser langen Laufzeit die erforderliche Flexibilität zu schaffen, hat es sich bewährt, dass sich die Partner zwi- schendurch in so genannten Bilanzgesprächen zur Zielvereinbarung austauschen.

Bei den üblicherweise jährlich stattfindenden Bilanzgesprächen steht die Reflexion der vereinbarten Ziele im Mittelpunkt. Die Gespräche haben mehrere Funktionen:

- Statusbericht zu den vereinbarten Zielen,
- falls erforderlich, Anpassung der Ziele, Veränderung ihrer Laufzeit usw.
- bei Zielen mit kurzer Laufzeit: Feststellung und Bewertung der Zielerreichung,
- Aufnahme von Indikatoren und Zielwerten, die mittlerweile herausgearbeitet wur- den,
- gegebenenfalls Vereinbarung neuer Ziele.

Die Bilanzgespräche sind darüber hinaus eine gute Gelegenheit, um sich über die von der Schule geleistete Arbeit auszutauschen. So fördern sie die Wertschätzung und das gegenseitige Verständnis. Die Ergebnisse der Bilanzgespräche werden schriftlich fest- gehalten und in der schulbezogenen Dokumentation der Schulverwaltung zusammen- geführt. Ein Beispiel für ein Formular zur Dokumentation der Bilanzgespräche ist im Anhang (5.6.) zu finden.

3.8. Rechtscharakter von Zielvereinbarungen

Um ihren Rechtscharakter zu verdeutlichen, werden Zielvereinbarungen im Folgenden gegenüber Mitarbeitergesprächen und gegenüber Zielvorgaben wie z. B. Verwaltungsvorschriften abgegrenzt.

Abgrenzung zu Mitarbeitergesprächen

Personenbezogene Zielvereinbarungen als Ergebnis eines jährlichen Gesprächs zwi- schen Vorgesetztem und Mitarbeiter sind ein bewährtes Führungsinstrument auch in der Landesverwaltung. In Mitarbeitergesprächen innerhalb der Schule kann die indivi- duelle berufliche Weiterentwicklung erörtert werden, die wiederum dem Erreichen der schulischen Ziele dient. Diese Mitarbeitergespräche werden in der Verwaltungsvor- schrift Dienstliche Beurteilung (Lehrkräfte) vom 21.07.2000, K.u.U. S.280 in der jeweils

geltenden Fassung, in Abschnitt II Beratungsgespräch und gegebenenfalls in ergänzenden Dienstvereinbarungen zwischen der Schulleitung und der örtlicher Personalvertretung geregelt. Eine persönliche Zielvereinbarung im Anschluss an diese Beratungsgespräche ist möglich.

Im vorliegenden Konzept geht es jedoch um Zielvereinbarungen zwischen Organisationen. Sie beziehen sich auf strategische und aufgabenbezogene Ziele und die dafür erforderlichen Ressourcen. Die individuelle Personalentwicklung und persönliche Entwicklungsziele sind nicht Gegenstand der hier behandelten Zielvereinbarung.

Abgrenzung zu Zielvorgaben im Rahmen des Weisungsrechts

Obwohl Zielvereinbarungen einen hohen Verbindlichkeitsgrad aufweisen, handelt es sich nicht um Verträge im juristischen Sinne. Bei der Zielvereinbarung bringen sowohl die Schule als auch die Schulverwaltung Interessen und Vorschläge mit ein. Das Ergebnis ist eine Vereinbarung, in der beide Seiten die gesetzten Ziele und Rahmenbedingungen akzeptieren und sich zur Zielerreichung verpflichten.

Gleichwohl hat die Schulverwaltung weiterhin die Möglichkeit, durch Zielvorgaben eine Schwerpunktsetzung vorzunehmen, wenn keine Einigung erzielt werden kann. Das kann zum Beispiel der Fall sein, wenn eine Vielzahl konkurrierender Ziele vorgeschlagen wurde und die Beteiligten nicht zu einer notwendigen Reduzierung bereit sind oder wenn die Schulaufsicht aus bildungspolitischen Gründen eine andere Position beziehen muss. In solchen Fällen ist es Aufgabe der Schulaufsicht als vorgesetzter Behörde, Ziele vorzugeben. Das Weisungsrecht der Schulverwaltung, auch in Form von Verwaltungsvorschriften, bleibt also bestehen.

4. Dokumentation der Zielvereinbarung

Zielvereinbarungen werden schriftlich dokumentiert. Dazu sollen einheitliche Formulare verwendet werden. Die standardisierte Form fördert die Verbindlichkeit und erzeugt Vertrauen zwischen den Partnern. Alle Formulare stehen im Internet unter www.kultus-bw.de, www.schule-bw.de und www.oes-bw.de zum Download bereit.

4.1 Aufbau der Dokumentation

Für die Zielvereinbarung wird das Formular Zielvereinbarung (Anhang 5.2.) verwendet. Es enthält folgende Elemente:

- Kopf mit Zielvereinbarungspartnern und Zeitraum

- Ziele mit Indikatoren, Werten und Terminen der Zielerreichung
- die von der Schule vorgeschlagenen Maßnahmen
- Unterschriften der Zielvereinbarungspartner
- Anlagen: Formulare zur Zielbeschreibung.

Erläuterungen zum Formular Zielvereinbarung:

1. Spalte *Ziel¹*

Was soll am Ende der Vereinbarungszeit erreicht sein?

Ziele können aus verschiedenen Quellen entstehen (Kapitel 3.2). Sie berücksichtigen immer die Ausgangslage der Schule und tragen ihrem individuellen Entwicklungsprozess Rechnung.

2. Spalte *zu*

Hier wird die Nummer des jeweiligen Ziels des Kultusressorts (Anhang 5.3.) aufgeführt, dem sich das Ziel zuordnen lässt und zu dessen Verwirklichung es beiträgt.

3. Spalte *Indikator (qualitativ oder quantitativ)*

Woran ist zu erkennen, dass das Ziel erreicht ist?

Zu jedem Ziel wird mindestens ein Indikator benannt. Es hat sich herausgestellt, dass die Zielvereinbarungspartner mit zunehmender Erfahrung neben qualitativen Beschreibungen auch Kennzahlen entwickeln. Da es eine Herausforderung ist, geeignete Indikatoren für pädagogische Ziele zu finden, kann die Schule diese auch beim nächsten Bilanzgespräch nachreichen und mit der Schulverwaltung dann den Ziel-Wert festlegen.

4. Spalte *Ist-Wert*

Welchen Wert erreicht der Indikator derzeit?

Hier wird der bei Abschluss der Zielvereinbarung bestehende Wert bzw. Zustand an der Schule im Hinblick auf den Indikator genannt.

5. Spalte *Ziel-Wert*

Welcher Wert wird im Hinblick auf den Indikator angestrebt?

Erfahrungsgemäß ist eine Zielvereinbarung dann motivierend, wenn sie anspruchsvoll und herausfordernd, aber dennoch realisierbar ist. Bei der Festlegung des Ziel-Wertes und der geplanten Laufzeit müssen die an der Schule gegebenen Umstände und die vorhandenen Ressourcen berücksichtigt werden. Die vereinbarten Zielwerte müssen mit den vorhandenen bzw. vereinbarten Ressourcen realistisch erreichbar sein.

¹ Definition der Begriffe siehe Anhang 5.1. Glossar

6. Spalte *Termin der Zielerreichung*

Bis wann soll das Ziel erreicht sein?

Auf Grund der unterschiedlichen Laufzeiten der Ziele und Maßnahmen soll hier vermerkt werden, bis zu welchem Zeitpunkt das Ziel erreicht sein soll.

7. Spalte *Maßnahmen*

Durch welche Schritte und Aktionen wird das Ziel erreicht?

Zu jedem Ziel hält die Schule eine oder mehrere konkrete Maßnahmen oder Vorhaben fest. Gegenstand der Zielvereinbarung sind nur die Ziele, die Entscheidung über die Maßnahmen liegt allein in der Verantwortung der Schule. Hier beschränkt sich die Aufgabe der Schulverwaltung auf die Beratung und einen Abgleich, ob die erforderlichen Ressourcen vorhanden sind bzw. bereitgestellt werden können.

Insgesamt sollen nicht mehr als etwa acht Ziele vereinbart werden. Bei neu in den Qualitätsentwicklungsprozess eintretenden Schulen können es auch deutlich weniger sein. Im Anhang 5.4. zeigt ein konkretes Beispiel, wie eine im Anschluss an die Fremdevaluation geschlossene Zielvereinbarung aussehen kann.

Formular Zielbeschreibung

Es empfiehlt sich, für jedes Ziel eine Zielbeschreibung (Anhang 5.5.) zu erstellen. Diese Zielbeschreibung erhöht die Transparenz und erleichtert die jährlichen Bilanzgespräche. Bei Schulen, die bereits einen hohen Grad an operativer Eigenständigkeit erreicht haben, kann darauf verzichtet werden.

4.2. Grundsätze der Zielformulierung

Eine Zielvereinbarung soll als verbindliche und nützliche Arbeitsgrundlage dienen. Diese Aufgabe wird sie erfahrungsgemäß umso besser erfüllen, je konkreter die darin enthaltenen Ziele formuliert sind. Hierfür können die folgenden **Smart**-Regeln eine Hilfestellung geben:

S = spezifisch und schriftlich fixiert

Ziele sollen konkret, präzise und möglichst ohne Interpretationsspielräume formuliert werden. Spezifische Ziele führen zu einer stärkeren Handlungsausrichtung als allgemeine und vage Ziele. Je konkreter ein Ziel formuliert ist, desto einfacher kann es mit Hilfe von Indikatoren erfasst werden.

M = messbar

Ziele sollen messbar formuliert sein. Nur was gemessen werden kann, ist einem Soll-Ist-Vergleich zugänglich. Die Suche nach geeigneten Indikatoren ist Voraussetzung für die spätere Beurteilung der Zielerreichung und deshalb Bestandteil einer jeden Zielvereinbarung. Dabei muss darauf geachtet werden, dass der Indikator mit dem gewünschten Ziel korreliert. Grundsätzlich ist jedes Ziel messbar. Es ist jedoch schwierig, komplexe pädagogische Ziele in ihrem gesamten Ausmaß zu erfassen. Hier kann es sinnvoll sein, relevante Teilbereiche auszuwählen und diese zu messen. Um zu vermeiden, dass von vorneherein nur Ziele vereinbart werden, die leicht zu messen sind, kann auch mit qualitativen Indikatoren ("Maßnahme umgesetzt") gearbeitet werden.

A = attraktiv

Ziele sollen motivierend, leistungsfördernd und anspruchsvoll sein. Erfahrungen zeigen, dass mit zunehmender Herausforderung der leistungsfördernde Effekt steigt.

R = realisierbar

Die vereinbarten Ziele sollen unter Berücksichtigung der gegebenen Umstände und der vorhandenen Ressourcen realistischerweise erreichbar sein. Sie müssen im Einflussbereich und in der Zuständigkeit des jeweiligen Zielvereinbarungspartners liegen; er muss in der Lage sein, die Zielerreichung aktiv zu beeinflussen. Raum für eigenverantwortliches, kreatives Arbeiten erhöht die Motivation, das Ziel zu erreichen.

T = terminiert

Für jedes Ziel soll ein Termin für die Zielerreichung vereinbart werden. Bei komplexen Zielen bietet sich die Vereinbarung von terminierten Teilzielen an.

5. Anhang

5.1. Glossar

Das nachstehend in der Handreichung Zielvereinbarung verwendete Glossar erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Sein primäres Ziel ist es, die in der Handreichung verwendete Fachterminologie eindeutig zu belegen. Auf diese Weise sollen mögliche Missverständnisse vermieden werden.

Begriff	Erklärung	Weitergehende Erläuterung
Balanced Scorecard (BSC)	Die Balanced Scorecard (wörtlich: ausgeglichenes Zielsystem) ist ein kennzahlenbasiertes Führungsinstrument. Durch die BSC kann das Erreichen von strategischen Zielen messbar gemacht werden; die Ziele können durch abgeleitete Maßnahmen umgesetzt, d.h. operationalisiert werden (BSC des Kultusressorts siehe Anhang 5.2).	Die BSC hat die Aufgabe, den gesamten Planungs-, Steuerungs- und Kontrollprozess einer Organisation zu gestalten. Die Daten und Kennzahlen der BSC leiten sich aus den folgenden vier Organisationsperspektiven ab: - Die finanzwirtschaftliche Perspektive (KM-BSC: Ressourcen) - Die Kundenperspektive (KM-BSC: Zielgruppen) - Die interne Prozessperspektive (KM-BSC: Prozesse) - Die Lern- und Entwicklungsperspektive (KM-BSC: Mitarbeiter/-innen)
Bilanzgespräch	Das Bilanzgespräch führen die beiden Partner der Zielvereinbarung in der Regel in jährlichen Abständen, um die Weiterentwicklung längerfristiger Zielvereinbarungen zu analysieren, zu reflektieren und gegebenenfalls anzupassen.	Das Bilanzgespräch hat die Funktion, - den aktuellen Zielerreichungsgrad langfristiger Ziele zu analysieren, - die Zielerreichung kurzfristiger Ziele festzustellen bzw. zu bewerten, - bei Bedarf eine Modifikation der Zielformulierung vorzunehmen - und neu entwickelte Indikatoren mit aufzunehmen.
Dokumentation	Siehe Qualitätsdokumentation	

Begriff	Erklärung	Weitergehende Erläuterung
Evaluation	Bewertung von Prozessen und Ergebnissen mit dem Ziel der Steuerung und Optimierung. Mit Hilfe von Evaluationsinstrumenten werden die wesentlichen Aspekte des Schullebens beurteilt, um entweder die Einhaltung von Qualitätsstandards oder die Wirksamkeit von Schulentwicklungsprojekten überprüfen zu können. Dazu werden Daten erhoben, ausgewertet und interpretiert, um schließlich auf Basis der Ergebnisse gezielt Änderungsmaßnahmen ableiten zu können.	Im Bildungssystem versteht man unter Evaluation die systematische Bewertung der Prozesse und Ergebnisse von Unterricht und Schule. Sie dient der Sicherung und Weiterentwicklung der schulischen Qualität.
Fremdevaluation	Standardisierte, kriteriengeleitete Erfassung und Bewertung der Ergebnisse und Prozesse einer Schule durch externe Evaluatorinnen und Evaluatoren. Ziel der Fremdevaluation ist es, der einzelnen Schule Rückmeldungen zu zentralen schulischen Qualitätskriterien zu geben.	An baden-württembergischen Schulen ist das Landesinstitut für Schulentwicklung (LS) für diese Aufgabe zuständig. So erhält die Schule Impulse für künftige Entwicklungsschritte und Steuerungswissen für die weitere Arbeit. Der Bericht der Fremdevaluation dient der Rechenschaftslegung über bereits Erreichtes und noch zu Erreichendes und ist eine Basis für Zielvereinbarungen mit der Schulaufsicht.
Indikator (quantitativ/qualitativ)	Beobachtbares und erfassbares Merkmal. Quantitative Indikatoren sind eindeutig messbare Merkmale; ihnen können Kennzahlen zugeordnet werden. Qualitative Indikatoren sind durch Beobachtung erfassbare Merkmale. Indikatoren in der schulischen Qualitätsentwicklung beschreiben präzise, woran die Zielerreichung bzw. die Realisierung einzelner → Qualitätskriterien konkret erkennbar ist.	Zur Gewinnung von Indikatoren ist die Frage hilfreich: Woran ist die Zielerreichung konkret erkennbar? Was hat sich gegenüber dem Ist-Zustand verändert? Wichtig ist, dass sich der Indikator auf das Ziel und nicht auf die Maßnahme bezieht. Im pädagogischen Bereich ist es nicht immer einfach, geeignete Indikatoren (vor allem quantitative) zu finden.
Ist-Wert	Ausprägung eines Indikators, der Auskunft über den derzeitigen Zustand gibt	

Begriff	Erklärung	Weitergehende Erläuterung
Ist-Soll-Analyse	Gegenüberstellung und Vergleich des derzeitigen Zustandes (Ist) mit dem gewünschten Zustand (Soll)	Beim Vergleich des Ist- und des Soll-Wertes wird der Erfolg einer Maßnahme sichtbar.
Kennzahl	Wert zur Messung des Fortschritts der schulischen Qualitätsentwicklung und des Grades der Zielerreichung, stets auf → Indikatoren bezogen.	Mit Kennzahlen können Ist-Zustände und Ziel-Zustände abgebildet werden. Durch quantitative Indikatoren messbare Ziele (z. B. Anzahl bestimmter Veranstaltungen/Jahr) können direkt in Kennzahlen überführt werden. Unterrichtsqualität und Unterrichtsprozesse können häufig nur mit qualitativen Methoden sinnvoll bewertet werden (z. B. „Maßnahme umgesetzt“).
Leitbild	Im Leitbild sind das Selbstverständnis, die gemeinsamen pädagogischen Ziele und Wertvorstellungen sowie die Entwicklungsziele der Schule prägnant dargestellt. Das Leitbild ist stets auf die Erfordernisse und Bedürfnisse der einzelnen Schule abgestimmt; an ihm orientieren sich Qualitätssicherung und -entwicklung der Schule.	Im Leitbild legt die Schule fest, welche übergeordneten Zielsetzungen sie verbindlich erreichen will. Das Leitbild gibt der Qualitätsentwicklung der Schule die Orientierung vor. An der Entwicklung des schulischen Leitbildes werden die betroffenen Personengruppen (Kollegium, Schüler/innen, Eltern, Vertretungen der Betriebe) angemessen beteiligt.
Maßnahme	Jede Aktion oder Aktivität, jedes Projekt oder konkrete Vorhaben, das der Erreichung eines Ziels dient.	
Mitarbeitergespräch	Institutionalisiertes Gespräch zwischen Mitarbeiterinnen oder Mitarbeitern und Vorgesetzten	Im Schulbereich werden Mitarbeitergespräche unter Abschnitt II Beratungsgespräch in der Verwaltungsvorschrift Dienstliche Beurteilung (Lehrkräfte) vom 21.07.2000, KuU 2000 S.280 in der jeweils geltenden Fassung geregelt. Folgende Themenbereiche können Bestandteil sein: <ul style="list-style-type: none"> - Qualität der unterrichtlichen, erzieherischen und außerunterrichtlichen Arbeit, - individuelle Fortbildungsplanung, - künftige berufliche Entwicklung, - Arbeitsbedingungen und Arbeitszufriedenheit.

Begriff	Erklärung	Weitergehende Erläuterung
Operativ eigenständige Schule (OES)	Das Konzept OES zielt auf eine weitere Stärkung der pädagogischen und fachlichen Erstverantwortung der beruflichen Schulen. Im Mittelpunkt steht die Sicherung und Entwicklung der Schul- und Unterrichtsqualität. Dazu führen die beruflichen Schulen ein an Q2E orientiertes Qualitätssystem ein. Der Schwerpunkt liegt auf der Selbstevaluation und Qualitätsentwicklung in allen relevanten Bereichen (→ Qualitätsbereiche) des schulischen Lebens. Dabei wählt die Schule ihre Qualitätsvorhaben passgenau zu den Herausforderungen vor Ort.	Die Umsetzung von OES erfolgt durch die schrittweise Einführung systematischer Qualitätsentwicklung mit Leitbildentwicklung, aufeinander aufbauender Selbst- und Fremdevaluation und Zielvereinbarungen mit der Schulverwaltung an allen beruflichen Schulen.
Professionalisierung	Der Begriff Professionalisierung bezieht sich auf die Herausbildung von Berufsgruppen und ihren spezifischen Merkmalen. Solche Merkmale sind z. B. wissenschaftliche Ausbildung, ethische Fundierung, hohe Autonomie des beruflichen Handelns, Vorhandensein von Berufsverbänden oder Ansehen des Berufs. Bei der Professionalisierungsdebatte zum Lehrberuf geht es um das Verstehen der Typik und der Entwicklung von Funktionsmustern, Handlungsmustern, Wissensmustern und um typische Formen des beruflichen Lernens und des beruflichen Erfahrungsaufbaus.	Vor dem Hintergrund des sozialen und technologischen Wandels wird der Lehrberuf heute als eine „Entwicklungsaufgabe“ angesehen. Die Lehrenden sind gezwungen in einer Umgebung ständiger Wandlungen zu arbeiten und ihre Kompetenzen laufend anzupassen. In diesem Zusammenhang wird die Bildung von Teams zur wichtigen Voraussetzung für die Anpassung des Lehrberufs an die sich laufend verändernden Bedingungen und damit zu einem Baustein der Professionalisierung.

Begriff	Erklärung	Weitergehende Erläuterung
Prozess	<p>1. Abfolge von Schritten zur Erreichung von Zielen oder Ergebnissen. Unter schulischen Prozessen werden alle wiederkehrenden Vorgänge verstanden, die im täglichen Schulleben stattfinden. Mit → Prozessbeschreibungen und → Verfahrensvereinbarungen können von der Schule die relevanten Prozesse eigenständig festgelegt werden.</p> <p>2. Oberbegriff mehrerer Qualitätsbereiche der schulischen → Qualitätsentwicklung.</p>	<p>Zu 1.:</p> <p>Ein Prozess ist zeitlich klar definiert. Er kann Organisationseinheiten überschreiten und erfordert das Zusammenwirken mehrerer Menschen.</p>
Qualität	Beschreibung eines Gütezustands	<p>Der Begriff Qualität kann deskriptiv im Sinne von ‚Beschaffenheit‘ oder normativ im Sinne von ‚Güte‘ gebraucht werden. Qualität von Unterricht und Schule meint im letzteren Sinne Kriterien und Qualitätsstandards, die entweder von außen vorgegeben oder an der Schule vereinbart und umgesetzt werden.</p>
Qualitätsentwicklung	<p>Gesamtheit aller Maßnahmen zur Erhöhung und Weiterentwicklung der Qualität einer Schule. Verantwortlich für diesen Prozess sind Personen oder Personengruppen, die mit der Führung der Schule beauftragt sind. Die Führungsaufgaben umfassen insbesondere Organisation, Gestaltung und Steuerung der schulischen → Prozesse mit dem Ziel einer systematischen → Schul- und → Qualitätsentwicklung. Im Mittelpunkt steht die Weiterentwicklung des Unterrichts als zentralem Prozess der pädagogischen Arbeit. Dafür ist jede Lehrkraft verantwortlich.</p>	

Begriff	Erklärung	Weitergehende Erläuterung
Qualitätsdokumentation	Systematische, schriftliche Erfassung von Informationen zur Darstellung, Sicherung und Entwicklung schulischer Qualität.	Die schulische Dokumentation dient sowohl der Darstellung als auch der Feststellung der geleisteten Arbeit. So werden z. B. Projekte in der Regel in Form von Berichten dokumentiert. Das Qualitätshandbuch bzw. das Schulportfolio umfasst in strukturierter Weise die Dokumente der Schule.
Qualitätszyklus oder Regelkreis	Kontinuierlicher Prozess zur systematischen → Qualitätsentwicklung, der definierte Phasen durchläuft: <ul style="list-style-type: none"> - Setzen von Zielen - Planen von Maßnahmen zur Zielerreichung - Umsetzen der Maßnahmen - Überprüfen der Zielerreichung - Reagieren, Ableiten von Rückschlüssen. 	Bekannt sind z.B. Qualitätszyklen nach → Deming (plan – do – check/ study – act, auch PDCA-Zyklus bzw. PDSA-Zyklus genannt) oder nach → EFQM (Results, Approach, Development, Assessment, Review = RADAR).
Ressort	Geschäfts- oder Aufgabenbereich; Schulen und Schulverwaltung gehören zum Geschäftsbereich des Kultusministeriums und damit zum Kultusressort	
Ressortziele	Ziele des Kultusministeriums	Die Ziele des Kultusministeriums werden jährlich in einer Balanced Scorecard festgehalten (Anhang 5.2).
Ressourcen	Alle Geld-, Sach-, Personal- und Organisationsmittel – auch Zeit und Wissen – für die Erfüllung einer Aufgabe oder das Erreichen eines Ziels	Auch externe Beratung beispielsweise durch Prozessbegleiter und Lehrerfortbildungen zählt zu den Ressourcen.

Begriff	Erklärung	Weitergehende Erläuterung
Schulentwicklung	Der Gesamtprozess Schulentwicklung umfasst alle Maßnahmen der Unterrichtsentwicklung, der Organisationsentwicklung und der Personalentwicklung. Dabei ist das Ziel aller Entwicklungsmaßnahmen die Verbesserung der Erziehungs- und Bildungsarbeit der einzelnen Schule. Voraussetzung für eine gelingende Schulentwicklung ist die Einbeziehung aller Beteiligten.	
Schulkonzept	Das Schulkonzept bildet die Klammer um sämtliche organisatorische Maßnahmen der Einzelschule, die für das Lernen und die Entwicklung der Schülerinnen und Schüler relevant sind, unter Berücksichtigung der übergeordneten Vorgaben (Erziehungs- und Bildungsauftrag), der pädagogischen Leitideen, des Leitbilds der Schule und der lokalen Rahmenbedingungen.	
Selbstevaluation	Von der Schule selbst geplante und durchgeführte Evaluation mit dem Ziel der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung. Die Daten gehören der Schule.	Bei der Selbstevaluation liegt die Verantwortung für die systematische Durchführung, Gestaltung und Auswertung einer Evaluation bei der Schule selbst. Die Selbstevaluation in allen relevanten Bereichen des schulischen Lebens führt zu einer kritischen Reflexion der pädagogischen Arbeit und setzt einen Prozess der kontinuierlichen Qualitätsentwicklung in Gang. Dabei dient die Selbstevaluation auch der Vergewisserung über den Erfolg des eigenen Tuns.
Smart-Regeln	Regeln für die sinnvolle Formulierung und Auswahl von Zielen: spezifisch, messbar, attraktiv/annehmbar, realistisch/realisierbar, terminiert.	(Kapitel 4.2)
Standard	Ein durch einen messbaren Sollwert beschriebenes Maß an schulischer Qualität	Werden z. B. bei der Evaluation quantitative Daten erhoben, so müssen die zu erreichenden Standards im Sinne von Mindestanforderungen formuliert werden. Beispielsweise können von der Schule Prozentwerte festgelegt werden, die den Grenzwert dessen, was noch als akzeptabel angesehen wird, beschreiben.

Begriff	Erklärung	Weitergehende Erläuterung
Strategie	Eine Strategie ist ein längerfristig ausgerichtetes, planvolles Anstreben eines Ziels.	Die Strategie einer Organisation wird durch die strategischen Handlungsfelder beschrieben und durch die strategischen Ziele konkretisiert.
Teamentwicklung	Prozess zur Verbesserung der Zusammenarbeit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, z. B. bei Projekten	Im Rahmen ihrer Entwicklung durchlaufen Teams bestimmte Phasen. Klare Zielrichtung und Führung sind Ausschlag gebend für den Erfolg.
Unterrichtsqualität	Güte von Unterricht, der Kriterien für erfolgreiches Lernen zugrunde liegen. Die Erhöhung der Unterrichtsqualität ist vorrangiges Ziel jeder systematischen Qualitätsentwicklung der Schule.	
Ziel	Gewünschter künftiger Zustand, der präzise nach Inhalt, Ausmaß und zeitlichem Bezug bestimmt ist. Dabei kommt es auf Klarheit und Präzision der Zielformulierungen an.	
Zielformulierung	Die konkrete Formulierung von Zielen ermöglicht die Überprüfung und Reflexion der Zielerreichung und ist damit ein wichtiges Element der systematischen Qualitätsentwicklung.	Ziele sollen nach Inhalt, Ausmaß und zeitlichem Bezug bestimmt und positiv, konkret, herausfordernd, realisierbar sowie mit Substantiv und Verb formuliert sein. Damit wird die Planung konkreter Maßnahmen und die Kontrolle des Erfolgs möglich. Unterstützung bei der Formulierung bieten die Smart-Regeln in Kapitel 4.3..
Zielvereinbarung	Zielvereinbarungen sind verbindliche Absprachen zwischen zwei Ebenen (zwischen Organisationseinheiten, zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern oder zwischen Verwaltungen) darüber, welche Ergebnisse innerhalb eines bestimmten Zeitraums erreicht werden sollen, einschließlich der Festlegung der dafür erforderlichen Ressourcen sowie der Festlegung von Berichtspflichten, die die Erreichung der Ziele überprüfbar machen.	

Begriff	Erklärung	Weitergehende Erläuterung
Zielwert	Ein Sollwert, der als "Messlatte" für die Zielerreichung dient und sie transparent macht. Zielwerte werden bei der Zielvereinbarung festgelegt, sie gelten für die vereinbarte Laufzeit.	

5.2. Formular Zielvereinbarung

Zielvereinbarung

zwischen <Name>, <Schule>, <Ort>
 und <Name>, <Schulverwaltung>, <Ort>
 für den Zeitraum von Schuljahr <2010/11> bis Schuljahr <2015/16>

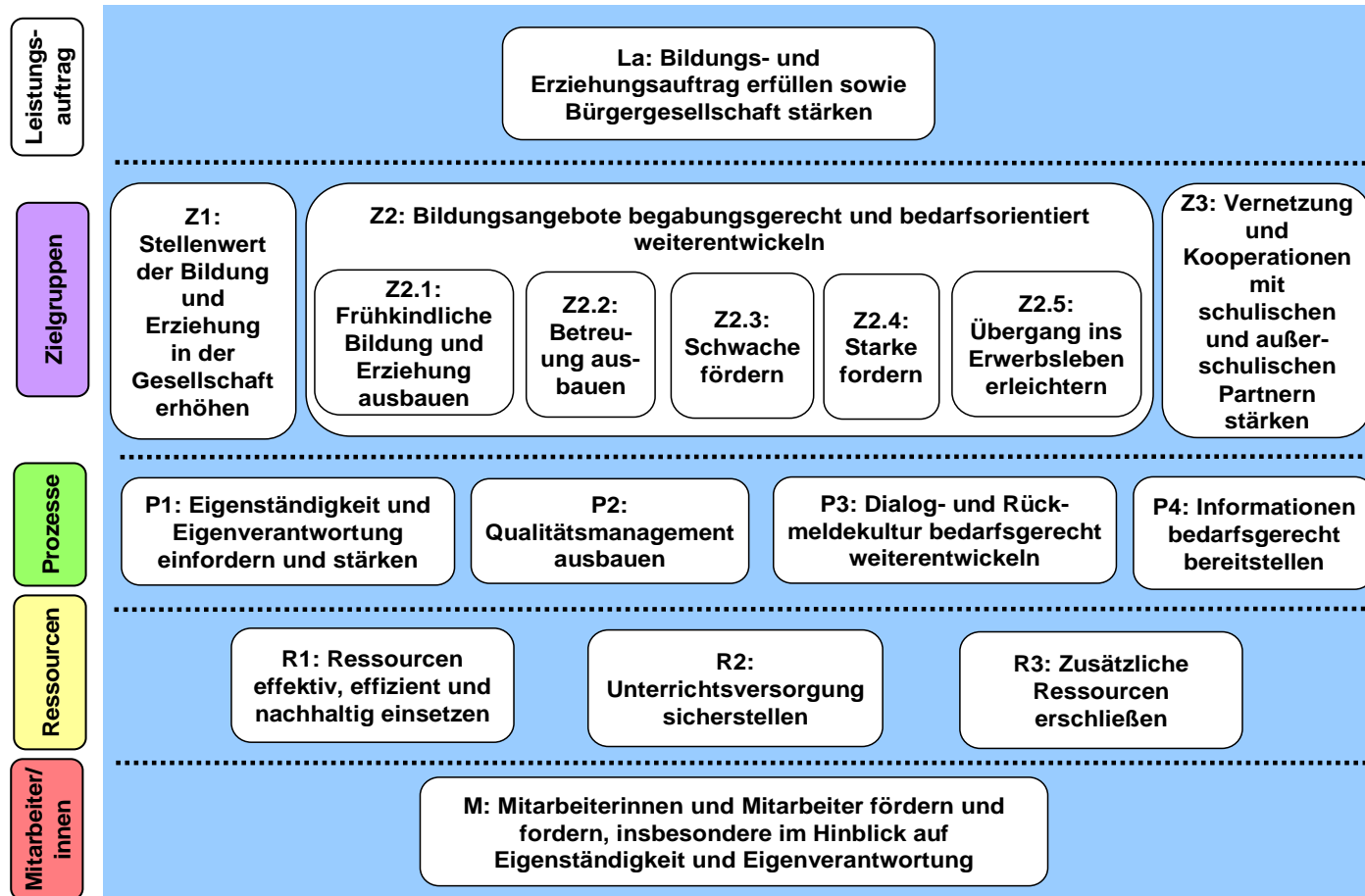
Ziel	zu	Indikator (qualitativ / quantitativ)	Ist- wert	Ziel- wert	Termin der Zielerreichung	Maßnahmen

Termine für Bilanzgespräche:

(Ort / Datum:), den
 (Schulort)

(Unterschriften:)
 (Schulleiter/-in) (Referatsleiter/in / Ldt. Schulaufsichtbeamtin/-er)

5.3. Ziele des Kultusressorts - Balanced Scorecard



5.4. Musterbeispiel für eine Zielvereinbarung

Zielvereinbarung

zwischen <Name>, <Schule>, <Ort>
 und <Name>, <Schulverwaltung>, <Ort>
 für den Zeitraum von Schuljahr <2005/06> bis Schuljahr <2010/11>

Ziel	zu	Indikator (qualitativ / quantitativ)	Ist- wert	Ziel- wert	Termin der Zielerreichung	Maßnahmen
Die Qualität des Unterrichts ist evaluiert.	P2	Anteil der Klassen bzw. Bildungsgänge, deren Unterricht evaluiert wurde	0%	100%	SJ 2010/11	Bildung eines Evaluationsteams Erarbeitung eines Fragebogens für die Schülerinnen und Schüler
Ein Konzept zur Einbindung neuer Lehrkräfte liegt vor.	M	Konzept wird der GLK vorgestellt	nein	ja	SJ 2007/08	Bildung einer AG mit Lehrkräften, die noch nicht lange an der Schule sind - was haben sie beim Einstieg vermisst?
Trainings zum Aufbau von Lernkompetenz sind eingeführt.	La	Anteil der Klassen in der Sekundarstufe I, die jährliche Trainings erhalten	15%	100%	SJ 2010/11	Definition der Ziele, Inhalte und des zeitlichen Rahmens Bildung von Lehrerteams für die Durchführung
Die Feedbackkultur der Schule ist ausgebaut	P3	Anteil der Lehrkräfte, die Schüler-Lehrer-Feedback oder kollegiales Feedback durchführen	20%	90%	SJ 2010/11	schulinterne Fortbildung zum Umgang mit Feedback anbieten

Termine für das nächste Bilanzgespräch:

(Ort / Datum:), den
 (Schulort)

(Unterschriften:)
 (Schulleiter/in)

.....
 (Referatsleiter/-in / Ldt. Schulaufsichtbeamtin/-er)

5.5. Formular Zielbeschreibung

Ziel				Nr.	
Erläuterung:					
Bezug:					
Indikator			Maßnahme		
Ist-Wert		Zielwert		Laufzeit:	
Bewertung:					
Ergänzung:					
Sta- tus/ Bi- lanz	<input type="radio"/> In Ordnung	<input type="radio"/> In Ordnung	<input type="radio"/> In Ordnung	<input type="radio"/> In Ordnung	<input type="radio"/> In Ordnung
	<input type="radio"/> Leichte Abweichung	<input type="radio"/> Leichte Abweichung	<input type="radio"/> Leichte Abweichung	<input type="radio"/> Leichte Abweichung	<input type="radio"/> Leichte Abweichung
	<input type="radio"/> Handlungsbedarf	<input type="radio"/> Handlungsbedarf	<input type="radio"/> Handlungsbedarf	<input type="radio"/> Handlungsbedarf	<input type="radio"/> Handlungsbedarf
	<input type="radio"/> Abgeschlossen	<input type="radio"/> Abgeschlossen	<input type="radio"/> Abgeschlossen	<input type="radio"/> Abgeschlossen	<input type="radio"/> Abgeschlossen
	1. Bilanzgespräch	2. Bilanzgespräch	3. Bilanzgespräch	4. Bilanzgespräch	5. Bilanzgespräch
am	am	am	am	am	
_____	_____	_____	_____	_____	
Unterschrift	Unterschrift	Unterschrift	Unterschrift	Unterschrift	
Bemerkungen- Siehe Extrablatt O	Bemerkungen- Siehe Extrablatt O	Bemerkungen- Siehe Extrablatt O	Bemerkungen- Siehe Extrablatt O	Bemerkungen- Siehe Extrablatt O	

5.6. Beispiel für ein Formular zur Dokumentation der Bilanzgespräche - hier nur für Ziel N°1 (verändert nach Ref. 76 RPF)

Bilanzgespräch N° 1 am				
zu Ziel N° 1:				
Istwert	Zielwert	Abweichung	Bewertung	Auswertung
			<input type="checkbox"/> Ziel erreicht <input type="checkbox"/> Ziel in Arbeit <input type="checkbox"/> Handlungsbedarf <input type="checkbox"/> Ziel nicht bearbeitet	
Bilanzgespräch N° 2 am				
zu Ziel N° 1:				
Istwert	Zielwert	Abweichung	Bewertung	Auswertung
			<input type="checkbox"/> Ziel erreicht <input type="checkbox"/> Ziel in Arbeit <input type="checkbox"/> Handlungsbedarf <input type="checkbox"/> Ziel nicht bearbeitet	
Bilanzgespräch N° 3 am				
zu Ziel N° 1:				
Istwert	Zielwert	Abweichung	Bewertung	Auswertung
			<input type="checkbox"/> Ziel erreicht <input type="checkbox"/> Ziel in Arbeit <input type="checkbox"/> Handlungsbedarf <input type="checkbox"/> Ziel nicht bearbeitet	
Bilanzgespräch N° 4 am				
zu Ziel N° 1:				
Istwert	Zielwert	Abweichung	Bewertung	Auswertung
			<input type="checkbox"/> Ziel erreicht <input type="checkbox"/> Ziel in Arbeit <input type="checkbox"/> Handlungsbedarf <input type="checkbox"/> Ziel nicht bearbeitet	

5.7. Beteiligung der Gremien am Zielvereinbarungsprozess

Erstes Beispiel: Zielvereinbarung zwischen der Philipp-Matthäus-Hahn-Schule, Gewerbliches Schulzentrum Balingen und dem Regierungspräsidium Tübingen

Das Gewerbliche Schulzentrum Balingen ist eine von 15 Beruflichen Schulen in Baden-Württemberg, die am Modellvorhaben "Operativ Eigenständige Schule" OES beteiligt waren. Der Zielvereinbarungsprozess zwischen der Philipp-Matthäus-Hahn-Schule und dem Regierungspräsidium Tübingen (Ref. 76) wurde im Wesentlichen auf der Grundlage des Fremdevaluationsberichts eingeleitet. Im Folgenden wird exemplarisch die Entwicklung einer gemeinsamen Zielvereinbarung zwischen Schule und Schulaufsicht im Anschluss an die erfolgreiche Fremdevaluation dargestellt.

	Maßnahme	Beteiligte	Bemerkung
1	Die Schulleitung erarbeitet zusammen mit dem Regierungspräsidium den Rohentwurf einer Zielvereinbarung auf Grundlage des Fremdevaluationsberichts.	Schulleiter, Stellvertretender Schulleiter, zwei Referenten des Regierungspräsidiums (Ref. 76)	Der ÖPR und die BfC sind über die Maßnahme informiert.
2	Der Rohentwurf wird in der Abteilungsleiterrunde besprochen. Anregungen und Veränderungen werden eingearbeitet.	Schulleiter, Stellvertretender Schulleiter, sechs Abteilungsleiter	Der ÖPR, die BfC erhalten Entwurf zur Stellungnahme.
3	Der Rohentwurf wird mit der Schulentwicklungsgruppe besprochen. Anregungen und Veränderungen werden aufgenommen.	Schulleiter, Stellvertretender Schulleiter, fünf Mitglieder der Schulentwicklungsgruppe	Die Schulentwicklungsgruppe berät und unterstützt die Schulleitung.
4	Das erweiterte Schulleitungsteam erarbeitet die Zielvereinbarung als Vorlage und Information der Gremien.	Schulleiter, Stellvertretender Schulleiter, sechs Abteilungsleiter, Vorsitzender des ÖPR, BfC, Projektkoordinator, Leiterin des Evaluationsteams	Die Zielvereinbarung wird als Vorlage verabschiedet. Alle innerschulischen Gremien sind aktiv eingebunden.

5	Die Zielvereinbarung, die später mit dem Regierungspräsidium abgeschlossen werden soll, wird in der Schulkonferenz vorgestellt.	Lehrer, Eltern, Schüler, Vertreter der Ausbildungsbetriebe	Umsetzung des qualifizierten Anhörungsrechts, d.h. im Benehmen mit dem Gremium und nicht im Einvernehmen.
6	In der Gesamtlehrerkonferenz wird die Zielvereinbarung, die mit dem Regierungspräsidium abgeschlossen werden soll, vorgestellt und über sie informiert.	Alle Lehrerinnen und Lehrer der Schule	Umsetzung des qualifizierten Anhörungsrechts, d.h. im Benehmen mit dem Gremium und nicht im Einvernehmen. Das Kollegium wurde durch das wöchentlich erscheinenden Informationsblatts „Gelbe Seiten“ fortlaufend über den aktuellen Entwicklungsstand informiert.
7	Die Endversion der gemeinsamen Zielvereinbarung wird zwischen Regierungspräsidium und Schule abgestimmt.	Schulleiter, Referatsleiter Ref. 76	Aufbau und Inhalt orientieren sich im Wesentlichen an den schulspezifischen Eigenschaften, den Empfehlungen im Fremdevaluationsbericht und dem Leitbild der Schule.
8	Abschluss der Zielvereinbarung	Schulleiter, Referatsleiter Ref. 76	Aufbau und Inhalt sind in der unterschriebenen Zielvereinbarungsmatrix beschrieben und für alle am Schulleben Beteiligten transparent und einsehbar.
9	Bilanzgespräche durchführen	Schule und Regierungspräsidium stimmen sich über Zielerreichungsgespräche ab.	Die Bilanzgespräche werden schriftlich dokumentiert.

Die Philipp-Matthäus-Hahn-Schule hat fünf Entwicklungsziele formuliert. Während des gesamten Prozesses wurden die örtliche Personalvertretung und die Beauftragte für Chancengleichheit intensiv einbezogen. Für die Abstimmung der einzelnen Ziele gilt die Konferenzordnung. Nachstehende Ziele wurden in der Zielvereinbarung festgeschrieben:

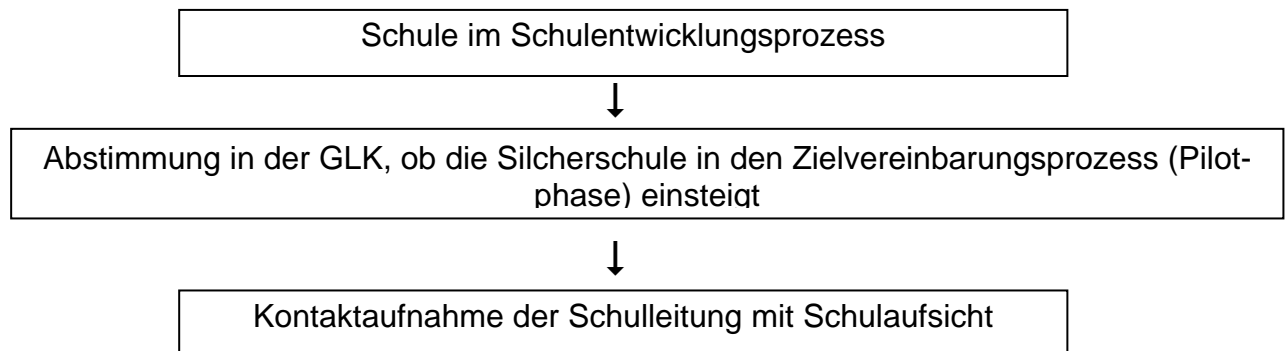
- Informationen bedarfsgerecht bereitstellen;
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördern und fordern, insbesondere im Hinblick auf Eigenständigkeit und Eigenverantwortung;
- Dialog- und Rückmeldekultur bedarfsgerecht weiterentwickeln;
- Qualitätsmanagement ausbauen;
- Vernetzung und Kooperation mit außerschulischen Partnern.

Die Schule sieht die Zielvereinbarung als ein Führungsinstrument.

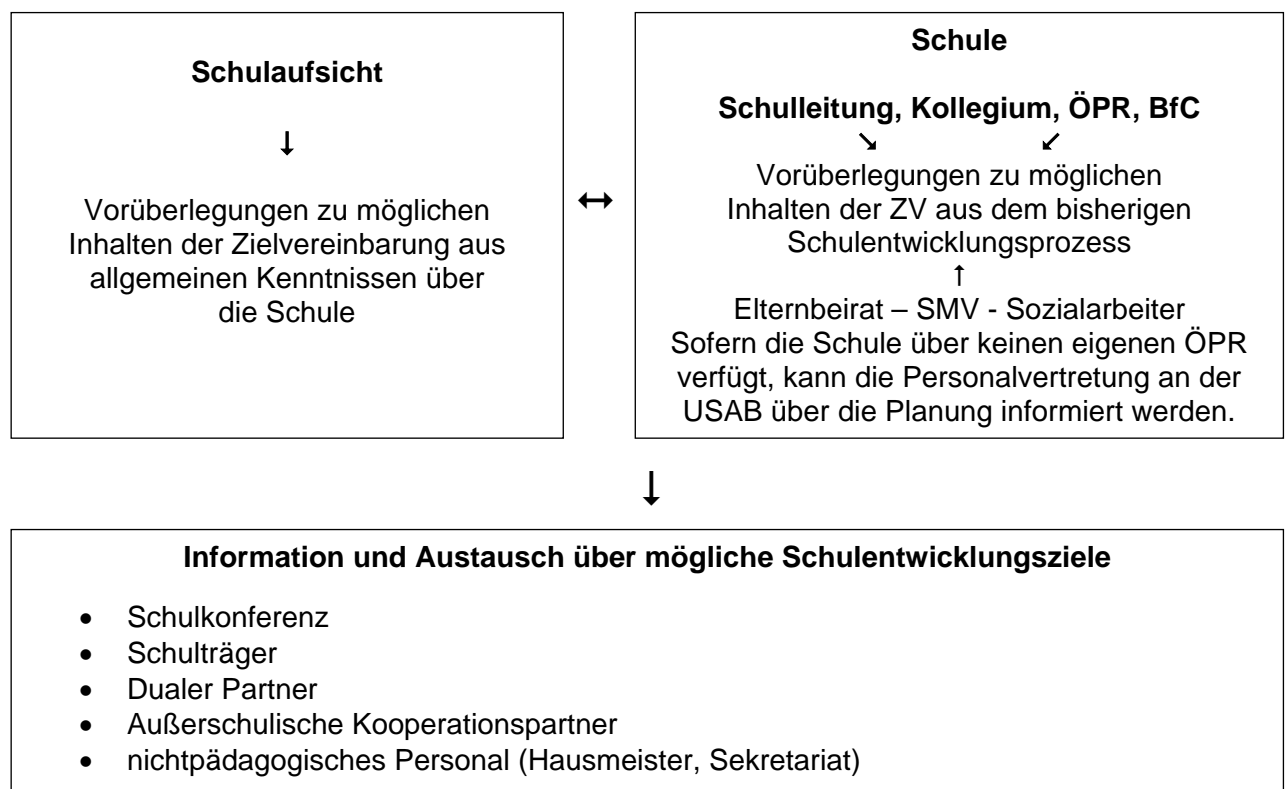
Zweites Beispiel: Zielvereinbarung zwischen der Silcherschule und dem Landratsamt Ludwigsburg

Die Silcherschule ist eine Förderschule mit ergänzendem Angebot im Schulentwicklungsprozess. Die Zielvereinbarung erfolgte ohne vorherige Fremdevaluation.

I. Einstieg in den Zielvereinbarungsprozess



II. Je nach Inhalt der Zielvereinbarung werden folgende Gremien beteiligt



II. Zielvereinbarungsgespräche zwischen Schule und Schulaufsicht

Abhängig von den Zwischenergebnissen der Zielvereinbarungsgespräche können die oben beschriebenen Informationen und Beteiligungen noch einmal erforderlich sein.

Über das Ergebnis der Zielvereinbarung sollen die von der Umsetzung Betroffenen umgehend durch die Schulleitung informiert werden.