



Baden-Württemberg

MINISTERIUM FÜR KULTUS, JUGEND UND SPORT

Was bewirken Zielvereinbarungen zur Steuerung von beruflichen Schulen?

Was sollen bzw. können Zielvereinbarungen leisten?

Erkenntnisse aus Untersuchungen in
Baden-Württemberg

Hannelore Hammer

Was bewirken Zielvereinbarungen zur Steuerung von beruflichen Schulen?

Was sollen bzw. können sie leisten?

- Entwicklung und Funktion der Zielvereinbarung im Konzept OES
- Implementierung der Zielvereinbarung
- Zielvereinbarung als Leitprozess der Schul- und Unterrichtsentwicklung
- Entwicklungsansätze

Entwicklung und Funktion der Zielvereinbarung im Konzept OES

Modellvorhaben „Operativ eigenständige Schule“
(2003 – 2007)

- 18 berufliche Schulen entwickeln und erproben ab 2004 Instrumente als „Bausteine“ systematischer Schul- und Qualitätsentwicklung
- ab 2006 wird ein Verfahren zur externen Evaluation als Metaevaluation entwickelt
- OES als Konzept führt 2007 Bausteine und externe Evaluation zusammen und führt die Zielvereinbarung als Leitprozess ein

Entwicklung und Funktion der Zielvereinbarung im Konzept OES

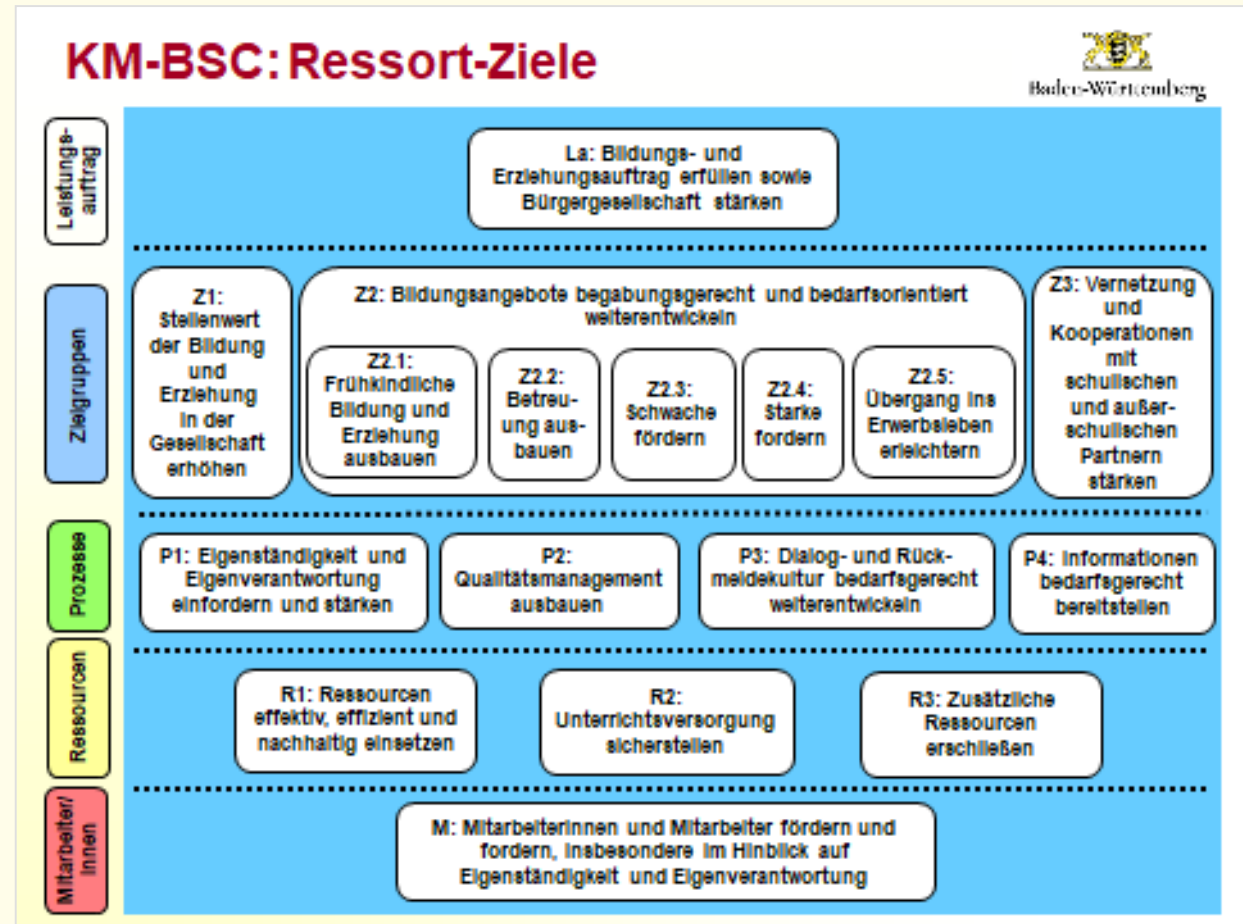
Die Zielvereinbarung als Element der neuen Steuerungsinstrumente (NSI, Schulverwaltungsreform 2005) soll

- individuelle Schulentwicklungsprozesse ermöglichen,
- Schulentwicklung durch den Zielvereinbarungsprozess begleiten,
- gemeinsame Ziele von Schule und Schulaufsicht festlegen,
- Eigenständigkeit der Schule stärken,
- pädagogische Erstverantwortung der Schulen stärken,
- systematische Qualitätsentwicklung im Sinne eines Qualitätsmanagements fördern

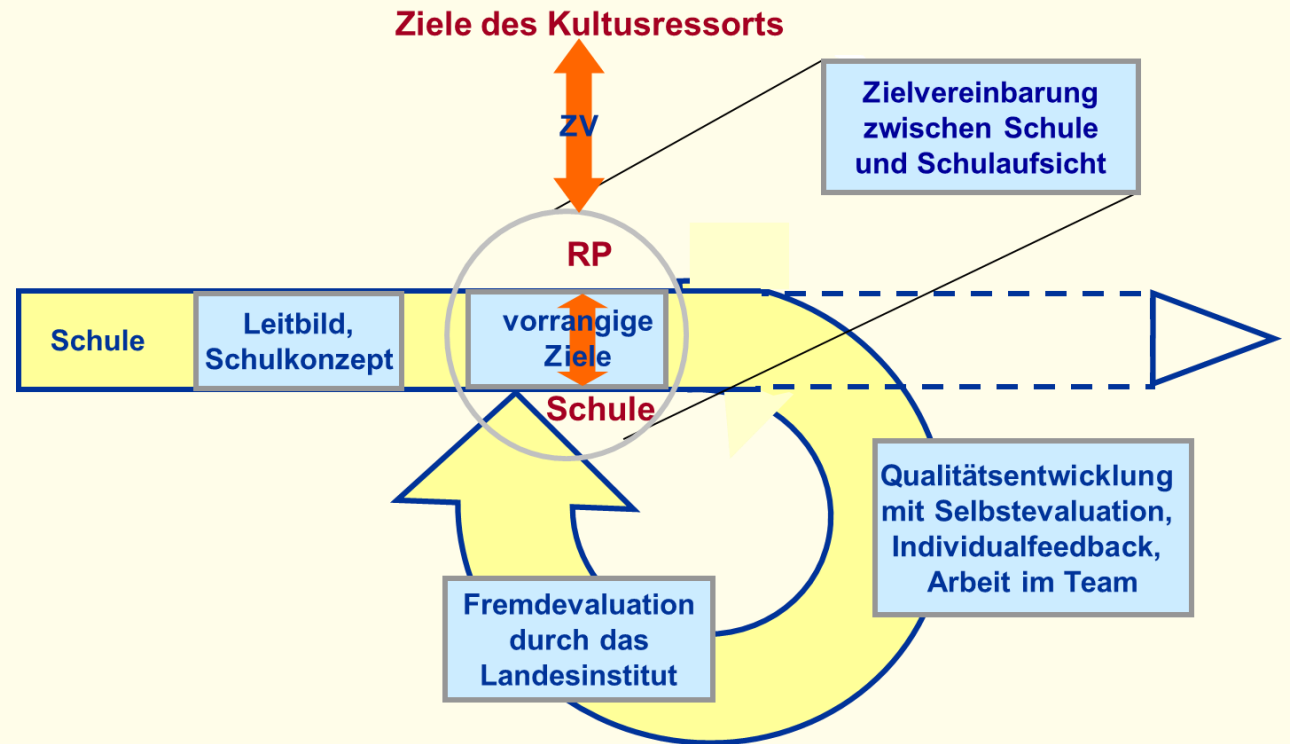


Entwicklung und Funktion der Zielvereinbarung im Konzept OES

BSC-KM 2006



Entwicklung und Funktion der Zielvereinbarung im Konzept OES



Entwicklung und Funktion der Zielvereinbarung im Konzept OES

Fokus 2006
Prozess Qualitätsmanagement



Entwicklung und Funktion der Zielvereinbarung im Konzept OES

Fokus 2006:
Prozess
Qualitäts-
management

Zielvereinbarungsbeispiel (Ausschnitt)



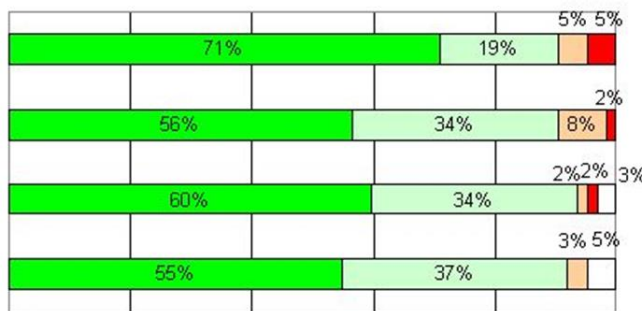
Ziel	zu	Maßnahme	Indikator (qualitativ oder quantitativ)	Ist-Wert	Ziel-Wert
Ziel 2: Die bestehende Feedback-Kultur der Schule wird bedarfsgerecht weiterentwickelt	P3	Angebote an Feedbackmethoden und -maßnahmen ausbauen	Angebot an: Fragebögen Zielscheibe Interview Rating-Konferenz SOFT	3 1 0 0	5 2 3 2
		Feedbackrate für alle pädagogischen und nicht pädagogischen Mitarbeiter erhöhen auf zweimal im Jahr	Vollzugsmeldungen Schüler-Lehrer und Lehrer-Lehrer Feedback	95%	100%
		Unterstützungssystem für die Mitarbeiter aufbauen	Teilnahme an SCHILF: Thema „Umgang mit FB“ Thema „Moderationstechnik“	0 % 7 Pers.	100 % 30 P.
		Regelmäßige Teilnahme an einem Feedback-Qualitätszirkel erhöhen		0 %	100 %



Entwicklung und Funktion der Zielvereinbarung im Konzept OES

Evaluation der Zielvereinbarung
im Modellvorhaben OES 2007

7 Ich schätze die Wirkung der Zielvereinbarung wie folgt ein:



Sie hilft den Beteiligten bei der Gewichtung von Zielen.

Sie fördert die Festlegung passgenauer Ziele für die jeweilige Schule.

Sie verstetigt den Entwicklungsprozess an den Schulen.

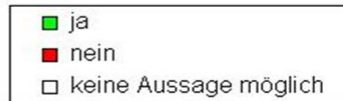
Sie fördert eine regelmäßige Kommunikation zwischen Schulaufsicht und Schule.

	trifft zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu	keine Aussage möglich
Sie hilft den Beteiligten bei der Gewichtung von Zielen.	44	12	3	3	0
Sie fördert die Festlegung passgenauer Ziele für die jeweilige Schule.	35	21	5	1	0
Sie verstetigt den Entwicklungsprozess an den Schulen.	37	21	1	1	2
Sie fördert eine regelmäßige Kommunikation zwischen Schulaufsicht und Schule.	34	23	2	0	3

Entwicklung und Funktion der Zielvereinbarung im Konzept OES

Evaluation der Zielvereinbarung
im Modellvorhaben OES 2007

2 Die Ziele sind entstanden/ entstehen aus ...



	ja	nein	keine Aussage möglich
... Ergebnissen der Fremdevaluation	31	24	7
... Bildungspolitischen Vorgaben / Ressortzielen der Schulverwaltung / BSC	39	11	12
... Ergebnissen der Selbstevaluation	35	18	9
... Schulentwicklungszielen / Leitbild	56	4	2
... regionalen Erfordernissen, z.B. Betriebe, Eltern, Schulträger u.a.	34	19	9
... Anliegen des Kollegiums	43	9	10
... strategischen Zielen, die in einem Strategieprozess gewonnen wurden	22	23	17

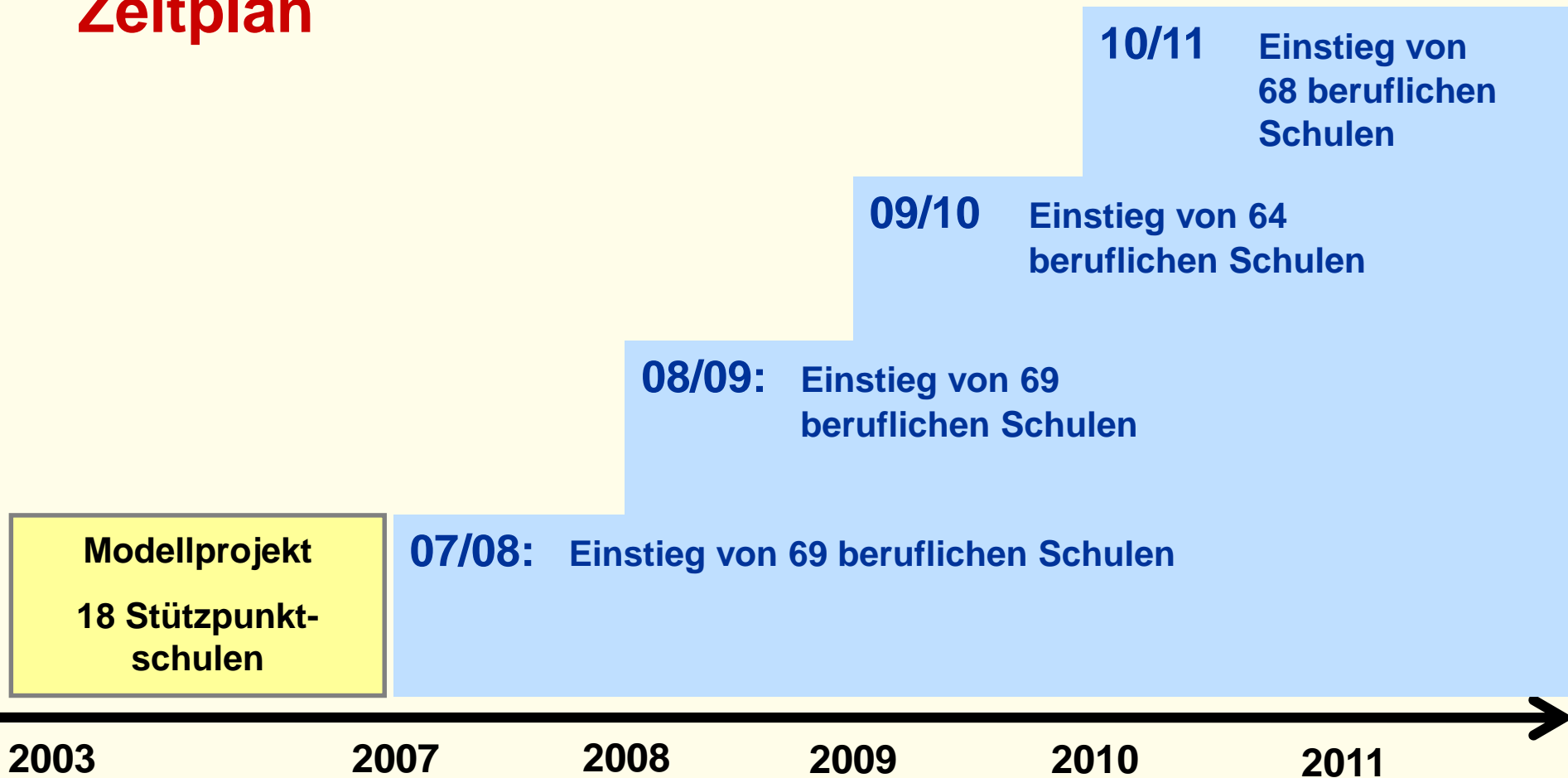
Entwicklung und Funktion der Zielvereinbarung im Konzept OES

Fokus: Prozess Qualitätsmanagement

Empfehlungen aus dem Gutachten von Prof. Dr. Euler 2007:

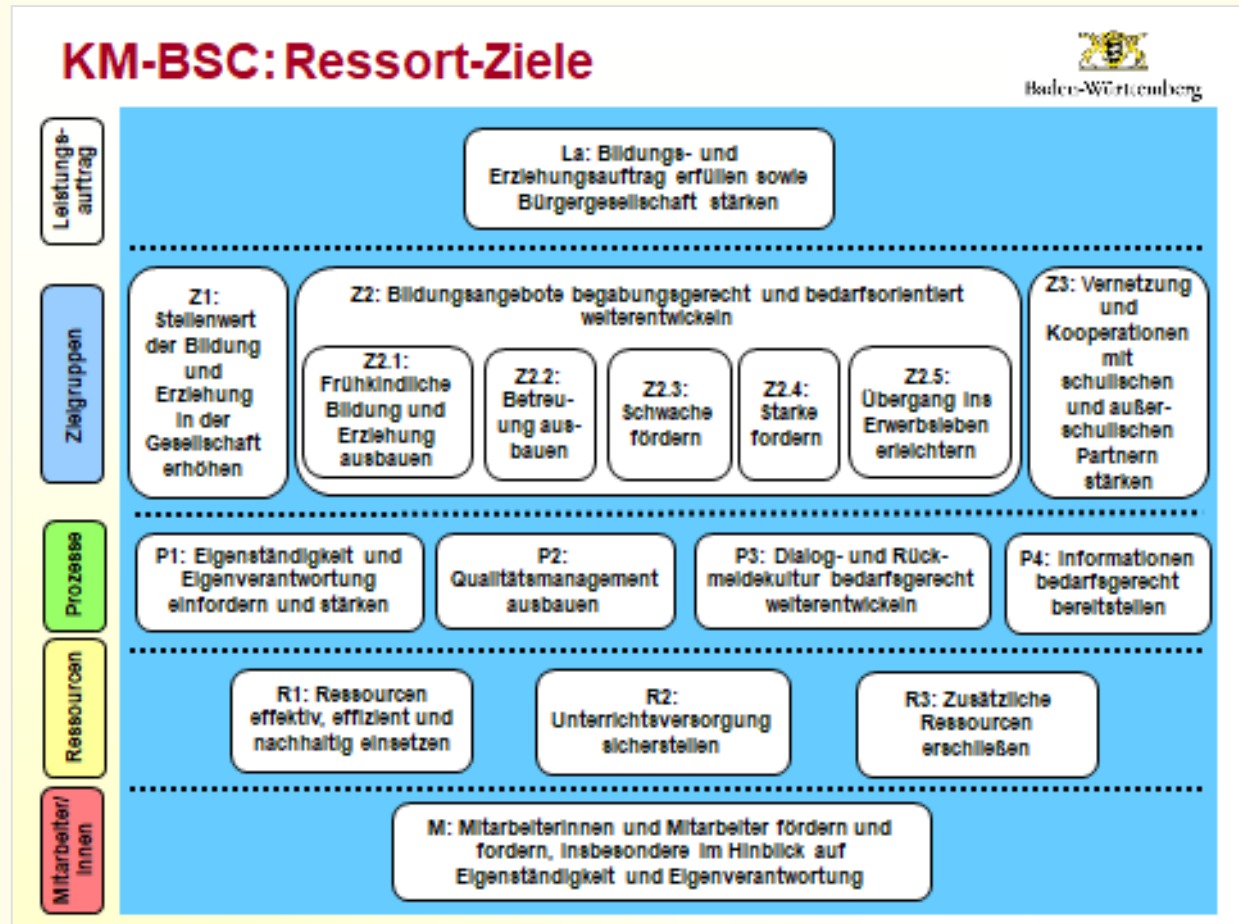
- Bezug auf das schulische Leitbild und daraus ableitbare Qualitätsziele
- Konkrete Formulierung von Indikatoren und Standards
- Zeitliche und inhaltliche Flexibilität der Ziele
- Integration schulischer und überschulischer Ziele

Implementierung der Zielvereinbarung Zeitplan



Implementierung der Zielvereinbarung im Konzept OES

Fokus-
verlagerung auf
Zielgruppen der
BSC-KM,
v.a. im Bereich
der Bildungs-
angebote



Implementierung der Zielvereinbarung

1.1 Unterricht, Feedback und Organisation der Schule

Ziel	zu	Maßnahme	Indikator (qualitativ oder quantitativ)	Ist-Wert (2007/08)	Ziel-Wert (2012/13)	abge- schlossen
Ziel 1: Die Förderung von Schülern (auch außerhalb des Unterrichts) ist ausgebaut.	Z2 + P1	Förderung von leistungsschwachen und leistungsstarken Schülern	Einrichtung von Stützkursen in der Berufsschule und Einjährigen Berufsfachschule	0	3 2008/2009 6 2010/2011 8	✓ Kurs in 2008/09 2 Kurse für die berufliche Ausbildung ✓ Kurs/sem ✓
			Ausbildung von Schülermentoren in verschiedenen Bereichen des TG und der 2BFS	2 4 im J. 14/15	8	
			regelmäßige Teilnahme an Schülerwettbewerben	2 pro Jahr	3 pro Jahr	

Implementierung der Zielvereinbarung

EVALUATION DES KONZEPTS „OPERATIV EIGENSTÄNDIGE SCHULE“

Eine Studie im Auftrag des Ministeriums für Kultus, Jugend und Sport
Baden-Württemberg

Hermann G. Ebner & Claudia Funk

https://ebner.bwl.uni-mannheim.de/fileadmin/files/ebner/files/Publikationen/Abschlussbericht_OES_2012HP.pdf

Betrachtung der OES-Bausteine
hinsichtlich

- Durchdringung
- Wirkung und Wirksamkeit

Dokumentenanalyse und Befragung von

- Beruflichen Schulen (n=23)
- Ausbildungsbetrieben (n=111)
- Fachberater/innen (n=20)

Implementierung der Zielvereinbarung

Meiner Meinung nach läuft bei den Zielvereinbarungen die Zusammenarbeit mit dem Regierungspräsidium konstruktiv ab. N=63

Auch selbstgewählte Ziele finden in den Zielvereinbarungen mit der Schulaufsicht hinreichend Beachtung. N=59

Soweit wir vereinbarte Ziele erreicht haben, konnte dieser Zustand auch auf Dauer gehalten werden. 53

Die Zielvereinbarungen sind inzwischen ein wichtiges Instrument der Schulleitung. N=63

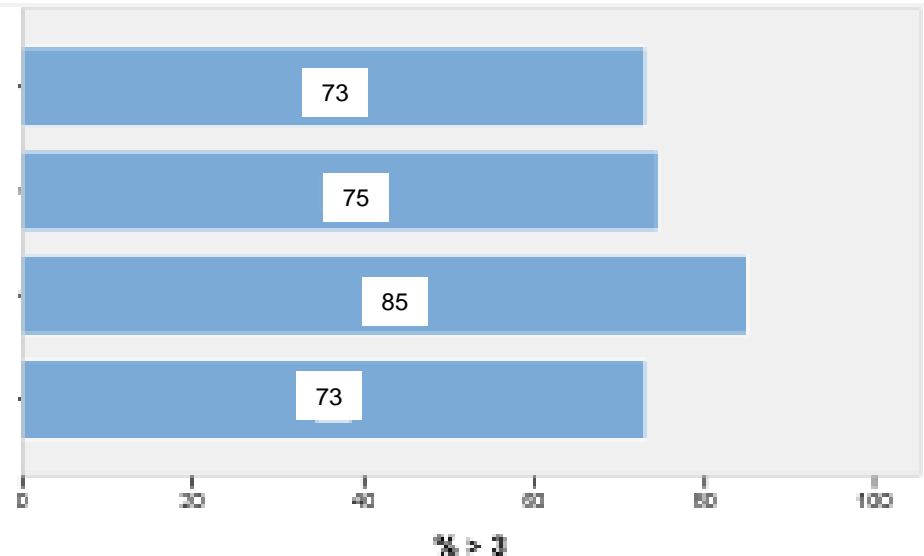


Abbildung 49: Zielvereinbarung – Übersicht zu den Antworten der Vertreter der Schulleitungen (gültige Prozente > 3).

https://ebner.bwl.uni-mannheim.de/fileadmin/files/ebner/files/Publikationen/Abschlussbericht_OES_2012HP.pdf, Seite 58

Implementierung der Zielvereinbarung

Tabelle 35: Zielvereinbarung – Durchdringung I (LP).

Mir ist bekannt, dass unsere Schule Zielvereinbarungen mit dem Regierungspräsidium abschließt.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nein	426	45,4	49,5	49,5
	ja	435	46,3	50,5	100,0
	Gesamt	861	91,7	100,0	
Fehlend		78	8,3		
Gesamt		939	100,0		

https://ebner.bwl.uni-mannheim.de/fileadmin/files/ebner/files/Publikationen/Abschlussbericht_OES_2012HP.pdf, Seite 92

Implementierung der Zielvereinbarung

Tabelle 36: Zielvereinbarung – Durchdringung II (LP).

Ich kenne die aktuellen Zielvereinbarungen der Schule mit dem Regierungspräsidium.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nein	272	29,0	64,5	64,5
	ja	150	16,0	35,5	100,0
	Gesamt	422	44,9	100,0	
Keine Kenntnis bzw. Enthaltung		517	55,1		
Gesamt		939	100,0		

https://ebner.bwl.uni-mannheim.de/fileadmin/files/ebner/files/Publikationen/Abschlussbericht_OES_2012HP.pdf, Seite 92

Implementierung der Zielvereinbarung

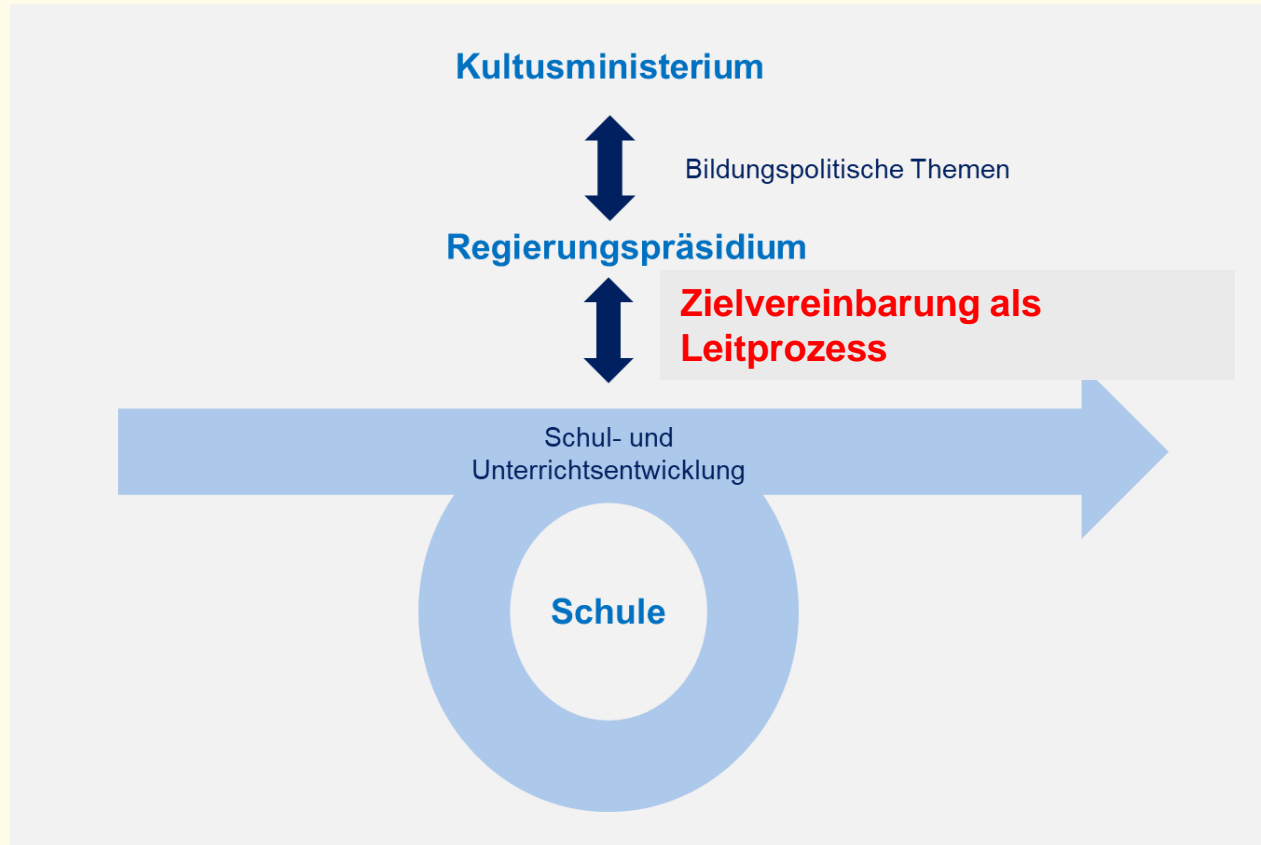
- Welche Funktion soll bzw. kann die Zielvereinbarung nach der Einführung von OES erfüllen?
- Wie kann die Funktionalität erreicht werden?

Entwicklung und Funktion der Zielvereinbarung im Konzept OES

Die Zielvereinbarung als Element der neuen Steuerungsinstrumente (NSI, Schulverwaltungsreform B-W 2005) soll

- individuelle Schulentwicklungsprozesse ermöglichen,
- Schulentwicklung durch den Zielvereinbarungsprozess begleiten,
- gemeinsame Ziele von Schule und Schulaufsicht festlegen,
- Eigenständigkeit der Schule stärken,
- pädagogische Erstverantwortung der Schulen stärken,
- systematische Qualitätsentwicklung im Sinne eines Qualitätsmanagements fördern

Zielvereinbarung als Leitprozess der Schul- und Unterrichtsentwicklung



Zielvereinbarung als Leitprozess der Schul- und Unterrichtsentwicklung

Erziehungs- und Bildungsauftrag -
Umsetzung von Bildungsplänen

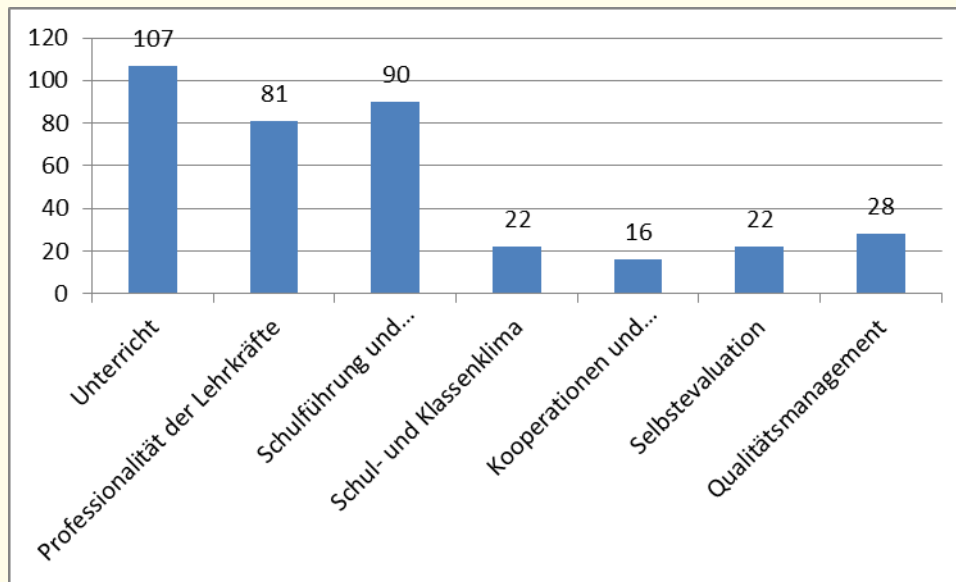
Bildungspolitische Themen

- Individuelle Förderung
- Integration
- Inklusion
- Digitalisierung
- ...



Zielvereinbarung als Leitprozess der Schul- und Unterrichtsentwicklung

In den Zielvereinbarungen angesprochene Themenfelder 2014 – 2016
(Bereich des Regierungspräsidiums Stuttgart)



Unterricht, z.B.

- Individuelle Förderung
- Unterrichtsentwicklung im Team
- Einführung eines neuen Profils/
einer neuen Schulart
- Classroommanagement
- Digitalisierung

Professionalität der Lehrkräfte, z.B.

- Feedback
- Lehrgesundheit
- Fortbildung
- Teamarbeit

Schulführung ..., z.B.

- SL-Feedback
- Mitarbeitergespräche
- Verbesserungsmanagement
- Information/Kommunikation

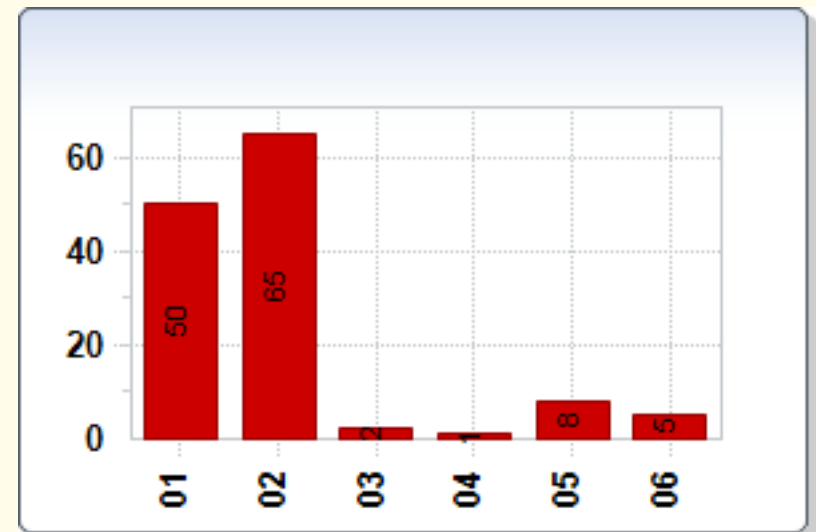
Dr. Chr. Hopf, RP Stuttgart, Ref. 76, 10.03.2017

Zielvereinbarung als Leitprozess der Schul- und Unterrichtsentwicklung

Ergebnisse der Erhebung vom 19.11.2015 bis 12.02.2016 im Bereich des
Regierungspräsidiums Stuttgart (N=131)

Die Zielvereinbarung bildet jene Ziele
ab, die die aktuellen Arbeitsfelder meiner Schule beschreiben.

- 01 - stimmt voll
- 02 - stimmt eher
- 03 - stimmt nicht
- 04 - stimmt nicht
- 05 - Keine Aussage möglich
- 06 - nicht beantwortet

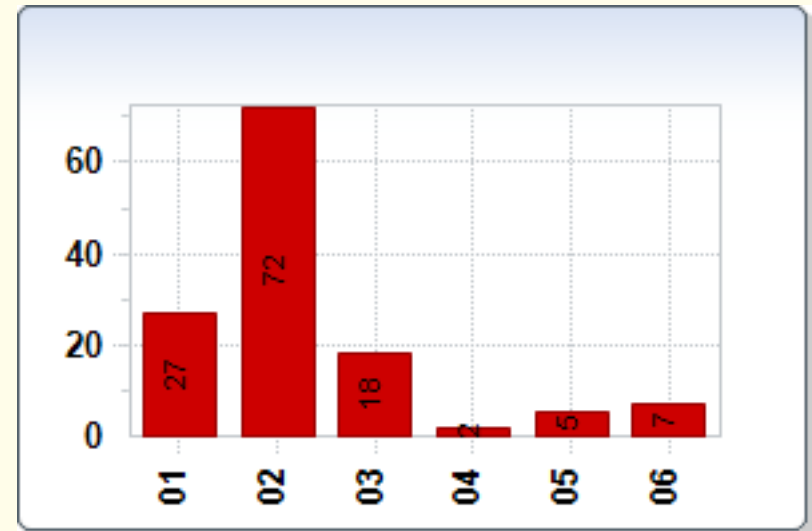


Zielvereinbarung als Leitprozess der Schul- und Unterrichtsentwicklung

Ergebnisse der Erhebung vom 19.11.2015 bis 12.02.2016 im Bereich des
Regierungspräsidiums Stuttgart

**Die Zielvereinbarung an meiner Schule ist geeignet, die Steuerung der
Schul- und Unterrichtsentwicklung in meinem Kollegium zu unterstützen.**

- 01 - stimmt voll
- 02 - stimmt eher
- 03 - stimmt nicht
- 04 - Keine Aussage möglich
- 05 - nicht beantwortet
- 06 - nicht beantwortet

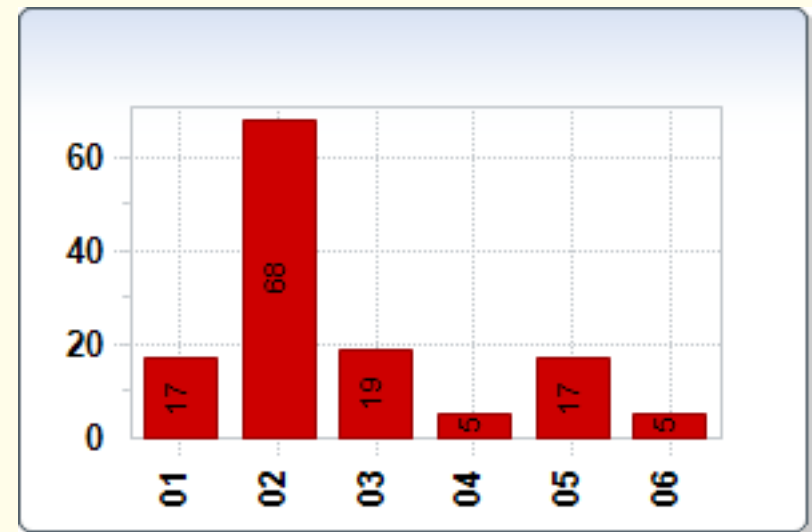


Zielvereinbarung als Leitprozess der Schul- und Unterrichtsentwicklung

Ergebnisse der Erhebung vom 19.11.2015 bis 12.02.2016 im Bereich des
Regierungspräsidiums Stuttgart

**Die in der Zielvereinbarung festgelegten Ziele haben einen positiven
Einfluss auf das Lernen der Schülerinnen und Schüler.**

- 01 - stimmt voll
- 02 - stimmt eher
- 03 - stimmt nicht
- 04 - Keine Aussage möglich
- 05 - nicht beantwortet
- 06 - nicht beantwortet

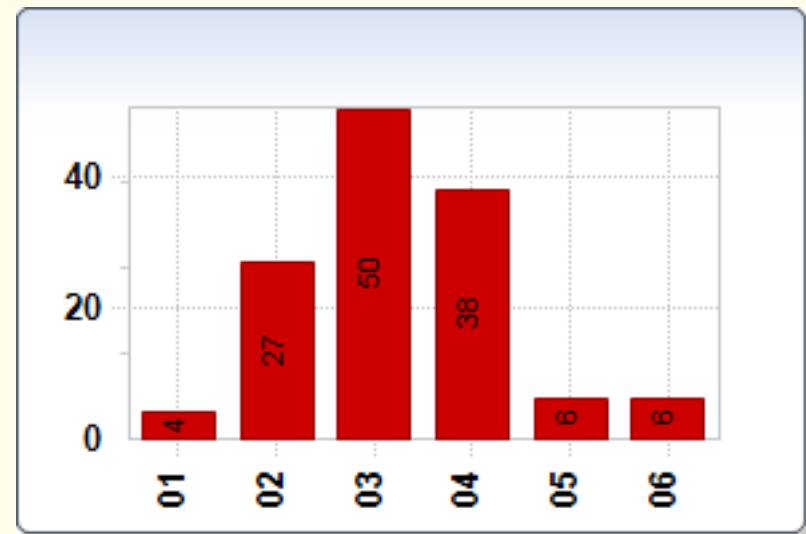


Zielvereinbarung als Leitprozess der Schul- und Unterrichtsentwicklung

Ergebnisse der Erhebung vom 19.11.2015 bis 12.02.2016 im Bereich des
Regierungspräsidiums Stuttgart

Die Erarbeitung der Zielvereinbarung in meiner Schule konnte ohne
deutlichen Mehraufwand erfolgen.

- 01 - stimmt voll
- 02 - stimmt eher
- 04 - stimmt nicht
- 05 - Keine Aussage möglich
- 06 - nicht beantwortet

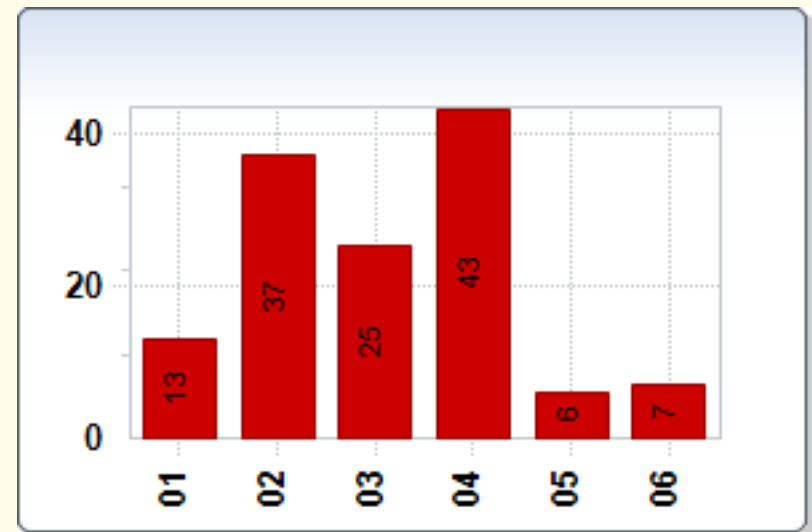


Zielvereinbarung als Leitprozess der Schul- und Unterrichtsentwicklung

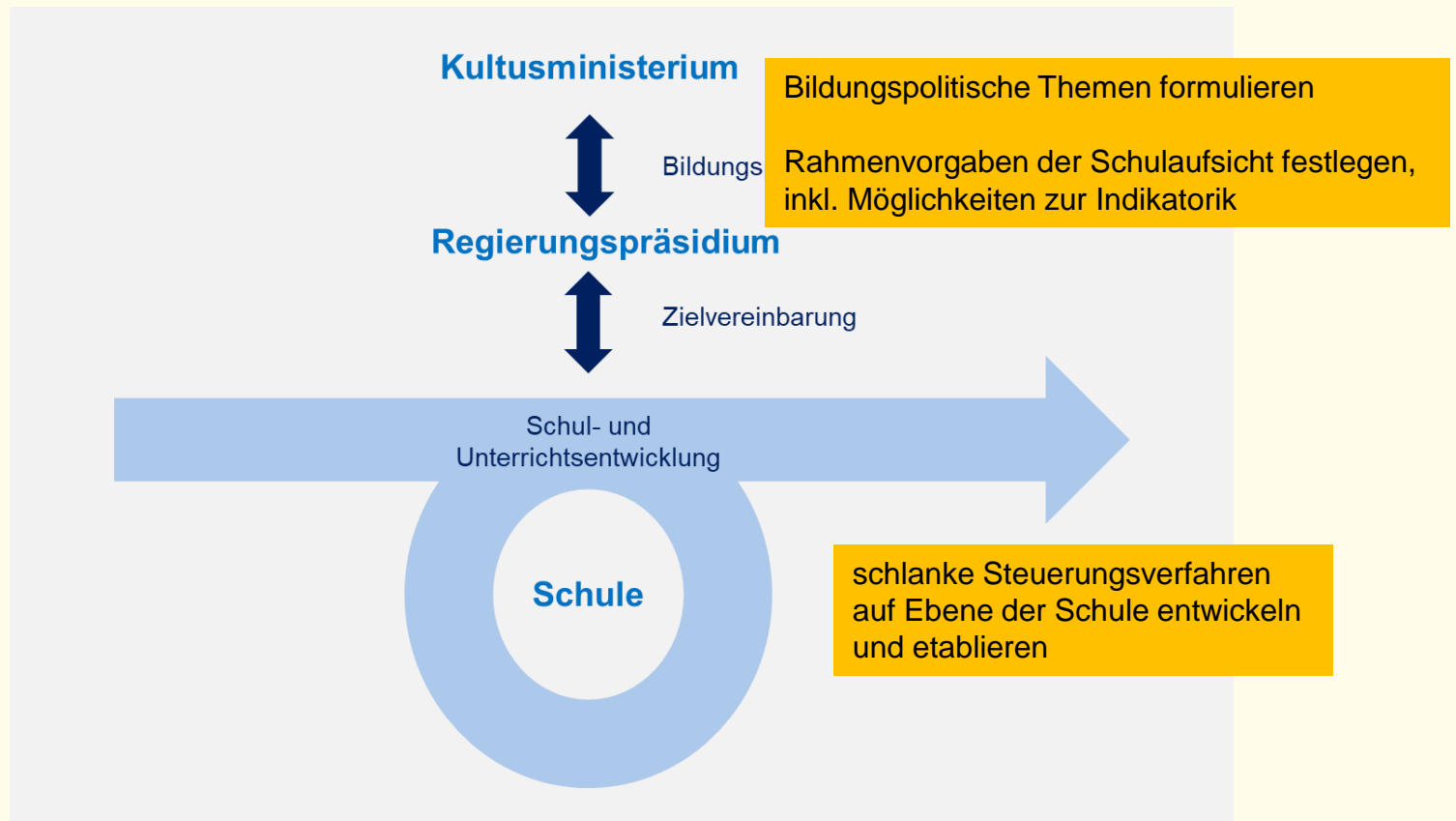
Ergebnisse der Erhebung vom 19.11.2015 bis 12.02.2016 im Bereich des
Regierungspräsidiums Stuttgart

**Der Abschluss der Zielvereinbarung erfolgte zeitnah zu deren Erarbeitung
nach dem Erhalt des Fremdevaluationsberichts.**

- 01 - stimmt voll
- 02 - stimmt eher
- 04 - stimmt nicht
- 05 - Keine Aussage möglich
- 06 - nicht beantwortet



Ansätze zur Weiterentwicklung der Zielvereinbarung als Leitprozess im Konzept OES



Was bewirken Zielvereinbarungen zur Steuerung von beruflichen Schulen?

Was bewirken Zielvereinbarungen zur Steuerung von beruflichen Schulen?

Vorstellung erster Ergebnisse einer Studie von Corinna Schulz / Martin Fischer in bwpat 31, 2016:

Leitfrage:

Welche Auswirkungen hatte die Einführung von Zielvereinbarungen auf die innerschulische Organisationsstruktur und -kultur an beruflichen Schulen?

Dokumentenanalyse und Befragung von Akteuren mit langjähriger Erfahrung (n=189):
Schulleitungen, Abteilungsleitungen, Q-Beauftragte, Steuerungsgruppen
Schulverwaltung (Regierungspräsidien, Kultusministerium)

Was bewirken Zielvereinbarungen zur Steuerung von beruflichen Schulen?

Vorstellung erster Ergebnisse einer Studie von Corinna Schulz / Martin Fischer in bwpat 31, 2016:

- Die Zielvereinbarung als Steuerungsinstrument wird durch die Schulleitung positiv eingeschätzt.
- Interne Kommunikation wird von Steuergruppen „problematisch“ betrachtet.
- Leistungsanreize oder Ausweitung der Selbstständigkeit nicht feststellbar.
- Keine Belohnungs- oder Sanktionsmechanismen.
- Erhöhter bürokratischer Aufwand feststellbar.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Hannelore Hammer
Abteilung 4 Berufliche Schulen
Referat 41 Grundsatzangelegenheiten
Kultusministerium Baden-Württemberg

