



STAATSINSTITUT FÜR SCHULQUALITÄT  
UND BILDUNGSFORSCHUNG  
MÜNCHEN  
QUALITÄTSAGENTUR

# LEITFADEN FÜR DIE ERSTELLUNG VON ZIELVEREINBARUNGEN

Prof. Dr. Eva-Maria Lankes  
Dr. Franz Huber

München 2014



**Impressum:**

Erarbeitet im Auftrag des Bayerischen Staatsministeriums  
für Bildung und Kultus, Wissenschaft und Kunst

**Herausgeber:**

Qualitätsagentur am Staatsinstitut für  
Schulqualität und Bildungsforschung

**Anschrift:**

Qualitätsagentur am Staatsinstitut  
für Schulqualität und Bildungsforschung  
Schellingstr. 155 • 80797 München  
Tel.: 089 2170-2197 • Fax: 089 2170-2816  
Internet: [www.isb.bayern.de](http://www.isb.bayern.de)  
E-Mail: [qualitaetsagentur@isb.bayern.de](mailto:qualitaetsagentur@isb.bayern.de)

**Druck:**

Druck+Verlag Ernst Vögel, Stamsried  
[www.voegel.com](http://www.voegel.com)

**DTP:**

Stefanie Haselmann, ISB

**Titelbild:**

<http://deutsch.istockphoto.com/>

2., unveränderte Auflage 2014 (1. Auflage: 2012)

*Wegen der leichteren Lesbarkeit wurde bei der Bezeichnung von Personen-  
gruppen teilweise auf die Nennung beider Geschlechter verzichtet. In diesen  
Fällen sind immer weibliche und männliche Personen gemeint.*

<b>Leitfaden für die Erstellung von Zielvereinbarungen</b> .....	4
<b>1. Welche Rolle spielen Zielvereinbarungen im Rahmen der Qualitätsentwicklung an bayerischen Schulen</b> .....	5
1.1 Regelkreis der Qualitätsentwicklung.....	5
1.2 Evaluation in Bayern.....	6
<b>2. Welchen Nutzen haben Zielvereinbarungen für den Prozess der schulischen Qualitätsentwicklung?</b> .....	7
2.1 Ziele schaffen Orientierung und Handlungssicherheit.....	7
2.2 Ziele mobilisieren und motivieren.....	7
2.3 Ziele sind die Basis für eine Erfolgskontrolle .....	7
<b>3. Wie läuft ein Zielfindungsprozess ab?</b> .....	8
3.1 Evaluationsbericht in den Schulgremien analysieren.....	8
3.2 Zielvorschläge erarbeiten.....	10
3.3 Zielvorschläge priorisieren.....	10
3.4 Zielvorschläge mit der Schulaufsicht absprechen.....	10
<b>4. Wie werden Ziele formuliert?</b> .....	11
<b>5. Wie werden Zielvereinbarungen erarbeitet?</b> .....	12
5.1 Ziel (Teil I des Formblatts).....	14
5.2 Handlungsvereinbarung (Teil II des Formblatts).....	18
5.3 Ziel- und Handlungsvereinbarungen abschließen.....	18
<b>6. Wie geht es nach einer Zielvereinbarung weiter?</b> .....	20
<b>Literatur:</b> .....	21
<b>Anlagen:</b> .....	22
(1) Formblatt: Ziel- und Handlungsvereinbarung auf der Grundlage der externen Evaluation.....	23
(2) Beispiele ausgearbeiteter Zielvereinbarungen.....	24
(3) Ablaufplan Zielvereinbarung.....	26

## Leitfaden für die Erstellung von Zielvereinbarungen

„Wer nicht weiß, wohin er segeln will, für den ist kein Wind der richtige.“  
(Seneca)

Die Setzung von Zielen ist Grundlage eines jeden Qualitätsentwicklungsprozesses. Wer nur weiß, dass er etwas verbessern will, ohne eine Idee davon zu haben, worin diese Verbesserung bestehen soll, der wird nicht erfolgreich sein. Um der Qualitätsentwicklung von Schulen eine Richtung zu geben, werden deshalb im Anschluss an die externe Evaluation Zielvereinbarungen zwischen der Schule und der Schulaufsicht geschlossen (vgl. Bayerisches Staatsministerium für Unterricht und Kultus, 2010a, S.48). Die Aussicht, das Ziel zu erreichen, ist umso größer, je mehr Kolleginnen und Kollegen sowie andere Mitglieder der Schulgemeinschaft sich an der Zielfindung beteiligen, sich dem Ziel verpflichtet fühlen und sich für seine Verwirklichung einsetzen.

Diese Broschüre richtet sich an Schulleitungen und Verantwortliche der Schulaufsicht, die vor der Aufgabe stehen, nach einer externen Evaluation eine Zielvereinbarung zu treffen. Sie erläutert,

- was Zielvereinbarungen sind und welche Rolle sie in der schulischen Qualitätsentwicklung spielen,
- welchen Nutzen Zielvereinbarungen für den Prozess der Schulentwicklung haben,
- wie der Zielfindungsprozess an der Schule gestaltet werden kann,
- wie Ziele formuliert werden,
- wie Zielvereinbarungen erarbeitet und mit der Schulaufsicht vereinbart werden und
- welche Schritte die weitere Qualitätsentwicklung bestimmen.

# 1. Welche Rolle spielen Zielvereinbarungen im Rahmen der Qualitätsentwicklung an bayerischen Schulen

Zielvereinbarungen enthalten von Leitungskräften und Mitarbeitern gemeinsam geklärte, übereinstimmend festgelegte, verbindliche Ziele (vgl. Rolff, 2011, S. 19), die in einem bestimmten Zeitraum erreicht werden sollen. Ziele beschreiben einen angestrebten zukünftigen Zustand, ohne bereits den Weg zu zeigen, wie man ihn erreichen kann.

*Definition:  
Zielvereinbarung*

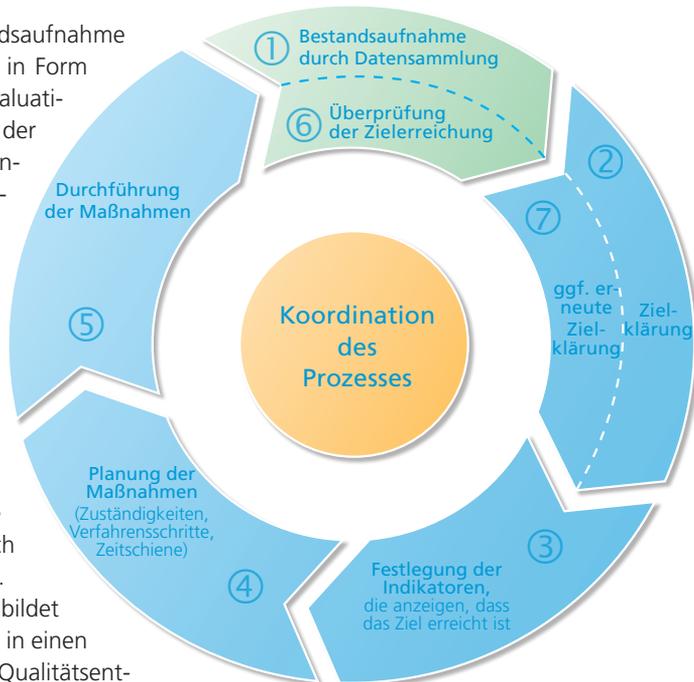
Ziele sind Voraussetzung einer planvollen Qualitätsentwicklung der Schule. Erst wenn die Ziele klar definiert sind, können Maßnahmen geplant und umgesetzt werden.

## 1.1 Regelkreis der Qualitätsentwicklung

Der Prozess der Qualitätsentwicklung wird im Allgemeinen in Form eines Regelkreises beschrieben:

*Regelkreis der  
Qualitätsentwicklung*

Nach einer Bestandsaufnahme an der Schule, etwa in Form einer externen Evaluation, und einer Phase der Zielklärung mit anschließender Festlegung von Erfolgsindikatoren folgt die konkrete Planung und Durchführung der Maßnahmen. Den Abschluss bildet eine Evaluation, mit deren Hilfe überprüft wird, ob die Ziele auch tatsächlich erreicht worden sind. Dieser Schlusspunkt bildet zugleich den Einstieg in einen neuen Zyklus der Qualitätsentwicklung.



## 1.2 Evaluation in Bayern

*Gemeinsame Vereinbarung zwischen Schule und Schulaufsicht in Bayern*

„Schulen und Schulaufsichtsbehörden in Bayern sind verpflichtet, die Qualität schulischer Arbeit zu sichern und zu verbessern“ (BayEUG, Art. 113c). Dazu werden u. a. Schulen regelmäßig extern evaluiert und im Anschluss daran Ziele zu ihrer Qualitätsverbesserung vereinbart. Sich als Schule Ziele zu setzen und mit der Schulaufsicht Ziele zu vereinbaren, ist ein Mittel zur Steuerung des schulischen Qualitätsentwicklungsprozesses: Die Qualitätsziele nach einer externen Evaluation werden dabei von Schule und Schulaufsicht gemeinsam beraten und dann vereinbart. Beide Seiten bringen ihre jeweiligen Vorstellungen über die Zukunft der Schule ein und gleichen innerschulische Bedingungen und Erfordernisse mit dem gesellschaftlichen Bildungs- und Erziehungsauftrag der Schule ab.

*Basis:  
Externe Evaluation*

Basis jeder Zielklärung ist eine Bestandsaufnahme. Ohne genaue Kenntnis des gegenwärtigen Zustands lassen sich keine sinnvollen Ziele für die Zukunft der Schule formulieren. Die wichtigsten und zugleich verlässlichsten Informationen über den Ist-Zustand einer Schule finden sich im abschließenden Bericht nach einer externen Evaluation.

Bei der externen Evaluation wird von außenstehenden, unabhängigen Experten eine umfassende Bestandsaufnahme über Prozesse und Ergebnisse der schulischen Arbeit durchgeführt. Das Ergebnis liefert einen methodisch gesicherten Überblick über die Stärken und Schwächen in zentralen Arbeitsbereichen einer Schule. Es zeigt, wo eine Schule gerade steht und in welchen Bereichen sie sich verbessern soll oder kann. Die Erkenntnisse aus der externen Evaluation sind Impuls für die Schule zur Weiterentwicklung ihrer Schul- und Unterrichtsqualität. Sie zeigen Handlungsbedarf auf, liefern aber noch keine detaillierten Informationen darüber, in welche Richtung die Schule sich entwickeln soll. An dieser Stelle greifen Ziele: Sie geben an, welcher erwünschte Zustand erreicht werden soll.

*Interne Evaluation zur Überprüfung der Zielerreichung*

Auch die Umsetzung der Maßnahmen macht Evaluation notwendig. Eine interne Evaluation klärt darüber auf, ob die ergriffenen Maßnahmen erfolgreich waren und das damit angestrebte Ziel auch tatsächlich erreicht worden ist, bevor neue Ziele in Angriff genommen werden.

Interne und externe Evaluation haben in der Qualitätsentwicklung eine unterschiedliche Aufgabe: Schulen können zwar auch selber und in eigener Verantwortung eine interne Bestandsaufnahme vornehmen und beständig z. B. die Leistungsergebnisse ihrer Schüler überprüfen. In erster Linie dient die interne Evaluation aber der Steuerung der schulischen Entwicklungsprozesse: Die Beteiligten überprüfen selbst, ob die Maßnahmen, die sie ergriffen haben, wirksam waren und zur Zielerreichung beigetragen haben. Dafür müssen geeignete Indikatoren gefunden werden. Ein Indikator ist ein „Anzeiger“, ein Hinweiszeichen darauf, dass der angestrebte zukünftige Zustand, so wie er im Ziel beschrieben ist, auch tatsächlich erreicht ist.

## 2. Welchen Nutzen haben Zielvereinbarungen für den Prozess der schulischen Qualitätsentwicklung?

### 2.1 Ziele schaffen Orientierung und Handlungssicherheit

Sich auf ein Ziel zu einigen heißt zuerst einmal, sich darüber klar zu werden, was genau man gemeinsam will.

*Orientierung  
und Handlungs-  
sicherheit*

Kolleginnen und Kollegen können sehr unterschiedliche Ziele verfolgen. Selbst auf den ersten Blick ähnliche Ziele, z. B. aus dem Bereich der Werteerziehung, werden von den Beteiligten oft sehr unterschiedlich ausgelegt. Erst im Gespräch über die Intentionen der Beteiligten werden solche Unterschiede sichtbar.

Beim Zielfindungsprozess werden mögliche Ziele auch im Hinblick auf das Schulprofil sowie ein bestehendes Leitbild oder Schulprogramm diskutiert, gebündelt und hinsichtlich ihrer Bedeutung und Dringlichkeit priorisiert. Den vielfältigen Aktivitäten und Projekten einer Schule wird so ein roter Faden durchzogen: Teilziele werden definiert, miteinander in Beziehung gesetzt, eingeordnet und ihr Beitrag für ein übergeordnetes Ziel bestimmt. Die Ausrichtung der Arbeit auf einige wichtige Ziele entlastet Schulen. Sachmittel und personelle Ressourcen können kanalisiert und auf das Wesentliche konzentriert werden. Die Einigung auf leitende Ziele schafft für alle Beteiligten Orientierung und Handlungssicherheit.

### 2.2 Ziele mobilisieren und motivieren

Die Zusammenarbeit aller Gruppen der Schulgemeinschaft bei der Zielfindung und -formulierung stärkt die Identifikation mit der Schule, mobilisiert Kräfte und steigert Motivation und Leistungsbereitschaft. Man bringt mehr Energie auf für Ziele, an deren Festlegung man selbst beteiligt war und mit denen man sich persönlich identifizieren kann.

*Motivation und  
Leistungsbereit-  
schaft*

### 2.3 Ziele sind die Basis für eine Erfolgskontrolle

Klar definierte Ziele und geeignete Erfolgsindikatoren liefern einen sicheren Maßstab zur Beurteilung des Erfolgs einer Maßnahme. Dies stellt eine Entlastung für alle Beteiligten dar: Ist ein Ziel erreicht worden, so erfahren sie eine Bestätigung für die von ihnen geleistete Arbeit. Aber auch dann, wenn ein Ziel nicht erreicht werden konnte, vermitteln die Ergebnisse einer solchen Erfolgskontrolle ein Bild davon, was noch zu tun ist und an welcher Stelle Nachbesserungen notwendig sind.

*Maßstab zur  
Erfolgsbeurteilung*

### 3. Wie läuft ein Zielfindungsprozess ab?

Vorab sollten alle Beteiligten in einer dafür geeigneten Veranstaltung ein gemeinsames Verständnis der Bedeutung von Zielen für die Qualitätsentwicklung der Schule und den Verfahrensschritten zur Erarbeitung von Zielvereinbarungen entwickeln (vgl. dazu auch: Bayerisches Staatsministerium für Unterricht und Kultus, 2010c, S. 17 - 22).

#### 3.1 Evaluationsbericht in den Schulgremien analysieren

##### *Analyse des Evaluationsberichts*

Der Zielfindungsprozess beginnt mit der Analyse des Evaluationsberichts. Die Mitglieder der Schulgemeinschaft diskutieren die Ergebnisse mit den verschiedenen Gruppen/Gremien: Schulleitung, Kollegium (an größeren Schulen Teilgruppen wie Fachschaften, Stufenteams etc.), Eltern- und Schülervertreter, Vertreter des Sachaufwandsträgers, Schulforum, Berufsschulbeirat.

##### *Aufgreifen der Empfehlungen*

Zunächst werden die Bewertungen des Evaluationsteams rekapituliert: Welche Stärken und welche Schwächen wurden festgestellt? Welche Empfehlungen wurden ausgesprochen?

Im folgenden Beispiel (vgl. Seite 9) wurde das Kriterium „Förderung selbstgesteuerten Lernens“ vom Evaluationsteam mit einer Schwäche bewertet. Die Evaluatoren sahen die beiden Anforderungen „Die Schüler erhalten Gelegenheiten, Strategien zur Organisation des Lernprozesses zu erwerben.“ und „Die Schüler erhalten Gelegenheiten, Strategien der Informationsbeschaffung zu erwerben.“ als „eher nicht erfüllt“ an. Wie sie in der Begründung ausführen, war ausschlaggebend für diese Einschätzung, dass die Schüler nur wenig Hilfen oder Anregungen zur Organisation ihres Lernprozesses erhalten und der Gehalt von Informationen, z. B. aus dem Internet, kaum kritisch hinterfragt wird. Ihre Empfehlungen gehen dahin, im Unterricht mehr Übungen zu Lerntechniken anzubieten und Phasen für eine selbstständige Informationsbeschaffung der Schüler einzubauen.

Die Einschätzungen der Anforderungen mit den entsprechenden Begründungen verdeutlichen, welche Gründe für die Bewertung des Kriteriums maßgeblich waren und welche Verbesserungen empfohlen werden.

Beispiel: Auszug aus einem Evaluationsbericht, Kriterium U6  
 „Förderung selbstgesteuerten Lernens“

Kriterium	Anforderungen	Anforderungen erfüllt	Gesamtwertung des Kriteriums
U6 Förderung selbstgesteuerten Lernens	<p><b>Die Schüler erhalten Gelegenheiten, Strategien zur Organisation des Lernprozesses zu erwerben.</b></p> <p><b>Begründung für Einschätzung bzw. Nichteinschätzung der Anforderung:</b>                      Klassenraum und Arbeitsplätze werden mit den benötigten Materialien in geordneter Art und Weise vorbereitet. Die Schüler erhalten wenig Hilfen oder Anregung zur Organisation ihres Lernprozesses.                      Belege (mind. 2): Fragebogen, Unterrichtsbeobachtung, Interview: Schüler</p>	<p>ger nicht</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p><input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>keine Einschätzung möglich (bitte begründen/belegen) <input type="checkbox"/></p>	<p>Große Schwäche = 1,0-1,8                      Schwäche = 1,9-2,6                      (...) = 2,7-3,4                      Stärke = 3,5-4,2                      Große Stärke = 4,3-5,0</p>
	<p><b>Die Schüler erhalten Gelegenheiten, sich Strategien anzueignen, mit denen Wissen nachhaltig erworben werden kann.</b></p> <p><b>Begründung für Einschätzung bzw. Nichteinschätzung der Anforderung:</b>                      Die Schüler erhalten von ihren Lehrkräften fachspezifische Tipps für die Herangehensweisen an bestimmte Aufgabenstellungen. Ebenso werden ihnen gelegentlich Möglichkeiten für den nachhaltigen Wissenserwerb angeboten (z. B. Lernplakate, Mindmap oder Lerntagebuch). Ein Methodentraining „Lernen lernen“, in dem kognitive Lerntechniken oder –strategien systematisch eingeführt und geübt werden, gibt es nicht.                      Belege (mind. 2): Fragebogen, Unterrichtsbeobachtung, Interviews: Schüler, Lehrer</p>	<p>ger nicht</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>keine Einschätzung möglich (bitte begründen/belegen) <input type="checkbox"/></p>	
	<p><b>Die Schüler erhalten Gelegenheiten, Strategien der Informationsbeschaffung zu erwerben.</b></p> <p><b>Begründung für Einschätzung bzw. Nichteinschätzung der Anforderung:</b>                      Die Schüler erhalten manchmal Anleitung und Gelegenheit zur selbständigen Informationsbeschaffung. Internetrecherchen finden im Unterricht der Mittelschule eher nach Lehrplanvorgaben, in der Grundschule meist zuhause statt. Es wird kaum besprochen wie mit Informationen aus Medien zu verfahren ist (z. B. Verlässlichkeit von Informationen aus dem Internet).                      Belege (mind. 2): Fragebogen, Unterrichtsbeobachtung, Interview: Schüler</p>	<p>ger nicht</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p><input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>keine Einschätzung möglich (bitte begründen/belegen) <input type="checkbox"/></p>	
Empfehlungen:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Den Schülern vermehrt Tipps und Übungen zu Lern- und Merktechniken anbieten und ins Unterrichtsgeschehen integrieren</li> <li>• In den Unterricht Möglichkeiten der selbstständigen Informationsbeschaffung – auch aus dem Internet – stärker einbauen</li> </ul>		Schwäche

### 3.2 Zielvorschläge erarbeiten

#### *Sammlung von Zielen*

In einem zweiten Schritt ziehen die an der Zielfindung beteiligten Gruppen/Gremien Schlüsse für die zukünftige Arbeit der Schule und erarbeiten Vorschläge, welche der im Bericht genannten Schwächen angepackt und welche Empfehlungen aufgegriffen werden sollen. Sie stützen sich dabei sowohl auf die Bewertung von Kriterien als auch auf einzelne Anforderungen, die im Evaluationsbericht als „nicht erfüllt“ oder „eher nicht erfüllt“ eingeschätzt wurden.

Es ist aber auch denkbar, sich für Ziele zu entscheiden, die sich auf eine bereits bestehende Stärke beziehen (Erhaltungsziele) und der Profilierung der Schule in einem bestimmten Bereich dienen.

### 3.3 Zielvorschläge priorisieren

#### *Priorisierung der Ziele*

Die Schulleitung oder eine von ihr beauftragte Gruppe sammelt die Vorschläge und stellt die Ergebnisse zusammen.

Die Zielvorschläge werden im Rahmen einer Lehrerkonferenz besprochen, priorisiert und festgelegt. Je nachdem, um welche Ziele es sich handelt und wer davon betroffen sein kann, werden auch andere Gruppen beteiligt. Für die Zielvorschläge sollte Einvernehmen mit dem Schulforum hergestellt werden.

### 3.4 Zielvorschläge mit der Schulaufsicht absprechen

#### *Abstimmung der Ziele mit der Schulaufsicht*

Noch vor der detaillierten Ausarbeitung der Ziel- und Handlungsvereinbarung stimmt sich die Schulleitung mit der Schulaufsicht ab und sucht mit ihr zusammen einen Konsens zu finden über die Ziele, die die Schule erreichen möchte oder sollte.

Die Schulaufsicht berät die Schule in diesem Prozess auf der Basis ihres Wissens über die individuellen Besonderheiten und Bedingungen der einzelnen Schule und hilft dabei, realistische und erreichbare Ziele zu formulieren und Möglichkeiten der Unterstützung zu erkunden.

Über das Ergebnis der Beratung mit der Schulaufsicht informiert die Schulleitung die am Prozess der Ausarbeitung der Zielvereinbarung Beteiligten und sichert einen Konsens in der Schulgemeinschaft.

## 4. Wie werden Ziele formuliert?

Ziele und Maßnahmen bezeichnen etwas Unterschiedliches.

*Ziele und  
Maßnahmen*

**Ziele** beschreiben das Resultat einer Aktivität, also das zu einem künftigen Zeitpunkt erwünschte Ergebnis bzw. den angestrebten Endzustand eines Entwicklungsprozesses.

**Maßnahmen** hingegen sind die Mittel, mit deren Hilfe man Ziele zu erreichen versucht. Zu diesen Mitteln gehören Vorhaben, Aktionen oder Schritte, die in die Wege geleitet werden, um die Ziele zu verwirklichen. Es sind verschiedene Maßnahmen möglich, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen.

**Beispiel für ein Ziel:** *Die Schüler gehen wertschätzend miteinander um.*

**Beispiele für Maßnahmen:** *Zur Erreichung des genannten Ziels können ein Trainingsprogramm für ein gewaltfreies Miteinander (z. B. „Zammgrauft“) durchgeführt, eine Streitschlichtergruppe eingerichtet oder Klassenregeln für das Verhalten im Unterricht festgelegt werden.*

Umgekehrt kann dieselbe Maßnahme der Verwirklichung ganz unterschiedlicher Ziele dienen: So kann etwa die Erstellung einer Homepage eine Maßnahme sein, um für einen transparenten Informationsfluss und eine reibungslose Kommunikation zu sorgen, sie kann aber auch zur Mitwirkung von Schülern oder zu einer positiven Darstellung der Schule in der Öffentlichkeit beitragen.

Ziele sollten realistisch, d. h. mit den vorhandenen Ressourcen und unter den gegebenen Rahmenbedingungen erreichbar sein. Ziele können sich außerdem nur auf Bereiche beziehen, deren Gestaltung auch in der Hand der Beteiligten liegt. Nur für solche Ziele können sie auch die Verantwortung übernehmen.

*Kriterien für die  
Zielformulierung*

Die sog. SMART-Kriterien (vgl. Doran, 1981) helfen bei der Formulierung von Zielen.

**SMART** steht dabei für

- S** = spezifisch-konkret (präzise und eindeutig formuliert)
- M** = messbar (objektiv erkennbar, ob ein Ziel erreicht wurde oder nicht)
- A** = aktionsorientiert (durch Handeln erreichbar)
- R** = realistisch (anspruchsvoll, aber nicht unerreichbar)
- T** = terminiert (festgelegter Zeitpunkt zur Überprüfung der Zielerreichung)

Sich auf einige wichtige Ziele zu beschränken führt eher zum Erfolg, als sich in zu vielen Kleinigkeiten zu verzetteln. Drei bis vier anspruchsvolle Ziele sind nach den bisherigen Erfahrungen eine realistische Zahl, wobei erwartet wird, dass mindestens eines dieser Ziele auf eine Verbesserung der Unterrichtsqualität und des Unterrichtserfolgs ausgerichtet ist.

Die Beschreibung eines erwünschten Zustands hilft nicht nur dabei, das angestrebte Ziel zu präzisieren, sondern schafft auch Klarheit darüber, nach welchen Kriterien später einmal beurteilt werden kann, ob das Ziel erreicht wurde und die eingeschlagenen Maßnahmen erfolgreich waren. Die Formulierung der Ziele mit der Festlegung messbarer Erfolgsindikatoren ist ein Aushandlungsprozess, an dem sich alle beteiligen sollten, die von einem Ziel oder einer daraus abgeleiteten Maßnahme betroffen sind.

## 5. Wie werden Zielvereinbarungen erarbeitet?

Sind die Ziele einmal festgelegt und mit der Schulaufsicht vorbesprochen, arbeiten Schulleitung und Kollegium die Zielvereinbarung aus und erstellen eine detaillierte Planung. Dies kann an größeren Schulen auch in Arbeitsgruppen erfolgen, die sich jeweils ein Ziel vornehmen. Die Schulaufsicht steht der Schule dabei beratend zur Seite.

*Formblatt:  
Ziel- und Handlungsvereinbarung*

Für die konkrete Ausarbeitung der Zielvereinbarungen kann das Formblatt „Ziel- und Handlungsvereinbarung auf der Grundlage der externen Evaluation“ behilflich sein (vgl. [www.evaluation.bayern.de](http://www.evaluation.bayern.de), Abbildung auf der folgenden Seite 13).

Unter „Ziel“ wird das Ziel beschrieben, unter „Handlungsvereinbarung“ wird angegeben, wie die Umsetzung des Ziels erfolgen soll. Wenn alle Ziele mit den dazu gehörenden Handlungsvereinbarungen ausgearbeitet sind – das Formblatt wird entsprechend der Anzahl der Ziele vervielfältigt – folgt als letzter Schritt die Verabredung einer „Bilanzierungskonferenz“. Dabei werden Termin und Teilnehmer einer Konferenz bestimmt, bei der die in einem Zeitraum von etwa zwei Jahren geleistete Arbeit mit der Schulaufsicht bilanziert wird. Zum Abschluss wird die Zielvereinbarung von Schulleitung und Schulaufsicht unterzeichnet.

Formblatt: Ziel- und Handlungsvereinbarung

**Ziel- und Handlungsvereinbarung auf der Grundlage der externen Evaluation**

Schule: \_\_\_\_\_ vierstellige Schulnummer: \_\_\_\_\_

**1. Ziel Nummer \_\_\_\_\_** (Bitte für jedes Ziel ein eigenes Formblatt verwenden! Die Seite entsprechend häufig kopieren!)

Ziel (evtl. mit Teilzielen) Das Ziel soll erreichbar, anspruchsvoll, realisierbar, beeinflussbar und überprüfbar sein.	Begründung der Wahl dieses Ziels Anlässe: z. B. im Evaluationsbericht festgestellte Schwäche oder Empfehlung, Schulprofil, von der Schule erkannte Handlungsfelder	Beurteilungskriterien/Indikatoren Woran wird festgestellt, dass das Ziel erreicht worden ist? 1. Wurden die Maßnahmen durchgeführt? 2. Waren die Maßnahmen erfolgreich?	Durchführung der Evaluation Wann und wie findet eine Erfolgsüberprüfung durch die Schule statt?

**2. Handlungsvereinbarung**

Maßnahmen Was? Wie?	Verantwortliche		Externe Unterstützung z. B. durch Fortbildungsreferenten, Schulentwicklungsmoderatoren, Schulaufsicht ...
	Wer?	Termine Bis wann?	

**3. Bilanzierungskonferenz**

Termin	Teilnehmer
	Lehrer, Schüler, Eltern, Schulaufsicht ...

Ort, Datum

Schulleitung

Schulaufsicht

## 5.1 Ziel (Teil I des Formblatts)

### *Zielformulierung*

In der ersten Spalte wird das Ziel möglichst knapp und präzise formuliert. Die Schule im folgenden Beispiel (vgl. Seite 16 f.) nimmt dabei ausdrücklich Bezug auf das entsprechende Kriterium aus dem Qualitätstableau der externen Evaluation. Im Anhang finden sich zwei weitere ausgearbeitete Beispiele für Zielvereinbarungen zu den Kriterien „Individuelle Unterstützung“ und „Systematik der Qualitätsentwicklung“.

Beispiel: Schule und Schulaufsicht haben die Empfehlungen des Evaluationssteams aufgegriffen (vgl. oben: Auszug aus dem Evaluationsbericht) und zum Kriterium U6 „Förderung selbstgesteuerten Lernens“ die Zielvereinbarung auf Seite 16 f. formuliert (Juli 2012).

### *Begründung für die Wahl des Ziels*

In der Begründung vergegenwärtigt sich die Schule konkret die Bedeutung des Ziels für die Qualitätsentwicklung der Schule. Sie sollte dabei auf den Evaluationsbericht Bezug nehmen, kann aber auch das Leitbild oder ein besonderes Profil der Schule (z. B. Inklusionsschule) aufgreifen.

### *Festlegung der Beurteilungskriterien*

Nach der Formulierung von Zielen geht es darum, Indikatoren zu finden, d. h. sich unter den Beteiligten darüber zu verständigen, woran festgestellt werden kann, ob ein Ziel erreicht worden ist. Ein Indikator ist ein überprüfbarer Hinweis auf den angestrebten künftigen Zustand, so wie er im Ziel beschrieben ist. Maß- oder Kennzahlen geben an, bis zu welchem Ausprägungsgrad ein Merkmal oder eine Eigenschaft vorliegt oder vorliegen soll. Häufig verwendete Kennzahlen an Schulen sind z. B. Wiederholerquote, Abbrecherquote, Abschlussquote, Ergebnisse bei Vergleichsarbeiten, Jahrgangsstufentests und Abschlussprüfungen.

Bei der Überprüfung der Zielerreichung stellen sich zwei Fragen:

Frage 1: Wurden die Maßnahmen durchgeführt, sind alle geplanten Neuerungen eingeführt und liegen die erwarteten Produkte (Konzepte, Materialien etc.) vor?

Frage 2: Waren die Maßnahmen auch wirklich erfolgreich? Konnte das Ziel erreicht werden?

### *Maßnahmen durchgeführt?*

Zur 1. Frage:

Indikatoren beschreiben an dieser Stelle z. B. Produkte, Konzepte oder Ergebnisse, die aus den geplanten Maßnahmen entstanden sind.

#### **Beispiel:**

Für das Ziel „Förderung selbstständigen Lernens“ sind im genannten Beispiel (vgl. S. 14) folgende Indikatoren festgelegt worden:

- Das Methodencurriculum wird im Kompendium Richtig-Wichtig-Verbindlich dokumentiert und ist daher für alle Lehrkräfte verfügbar.
- Die Umsetzung ist für die einzelnen Lehrkräfte verpflichtend. Im Klassenordner sind die durchgeführten Module vom jeweiligen Lehrer abgezeichnet.

Zur 2. Frage:

Die weit wichtigere Frage aber ist die nach dem Erfolg der Maßnahmen. Hat die Kompetenz der Schüler zugenommen, hat sich die Situation verbessert? Solche Fragen lassen sich am besten durch Angabe konkreter Maß- oder Kennzahlen beantworten.

*Maßnahmen  
erfolgreich?*

**Beispiel** für das Ziel „Förderung selbstständigen Lernens“:

- Der Unterricht enthält Phasen des selbstgesteuerten Lernens.
- Die Methodenkompetenz der Schüler wird am Ende des Schuljahres von Lehrern höher eingeschätzt als zu Beginn.
- Die Methodenkompetenz der Schüler hat zugenommen.

Nach der Festlegung der Indikatoren wird überlegt, mit welchen Methoden die Überprüfung der Zielerreichung im Rahmen einer internen Evaluation erfolgen kann. Müssen Dokumente analysiert, die Häufigkeit bestimmter Vorkommnisse beobachtet, Maßzahlen (z. B. Notendurchschnitte) berechnet, ein Leistungstest oder eine Befragung durchgeführt werden? Hilfen dazu finden sich im Internetportal der Qualitätsagentur (vgl. [www.evaluation.bayern.de](http://www.evaluation.bayern.de)).

*Durchführung  
der Evaluation*

Anhand der vereinbarten Indikatoren und Instrumente wird der gegenwärtige Zustand dokumentiert bzw. gegebenenfalls eine Basis-Messung durchgeführt. Dies erleichtert die spätere Erfolgsüberprüfung erheblich, weil man dann den Endzustand sehr leicht mit der Ausgangslage vergleichen kann. So ist etwa die Frage, ob die Methodenkompetenz der Schüler aufgrund der durchgeführten Maßnahmen wirklich zugenommen hat, nur zu beantworten, wenn die Ausgangslage bekannt ist.

Zuletzt werden die Termine festgelegt: Es wird bestimmt, wann welche Evaluationsmaßnahme durchgeführt wird, um eine Erfolgsüberprüfung vorzunehmen. Dies sollte der Zeitpunkt sein, an dem die Maßnahmen umgesetzt sind und erste Wirkungen erwartet werden können.

*Festlegung  
des Zeitrahmens*

## Ziel- und Handlungsvereinbarung auf der Grundlage der externen Evaluation

Schule: \_\_\_\_\_ vierstellige Schulnummer: \_\_\_\_\_

**1. Ziel Nummer \_\_\_\_\_** (Bitte für jedes Ziel ein eigenes Formblatt verwenden! Die Seite entsprechend häufig kopieren!)

<b>Ziel (evtl. mit Teilzielen)</b> Das Ziel soll erreichbar, anspruchsvoll, realisierbar, beeinflussbar und überprüfbar sein.	<b>Begründung der Wahl dieses Ziels</b> Anlässe: z. B. im Evaluationsbericht festgestellte Schwäche oder Empfehlung, Schulprofil, von der Schule erkannte Handlungsfelder.	<b>Beurteilungskriterien/Indikatoren</b> Woran wird festgestellt, dass das Ziel erreicht worden ist? 1. Wurdien die Maßnahmen durchgeführt? 2. Waren die Maßnahmen erfolgreich?	<b>Durchführung der Evaluation</b> Wann und wie findet eine Erfolgsüberprüfung durch die Schule statt?
<b>Förderung selbstgesteuerten Lernens</b>  1. Die Schüler verfügen über Strategien zur Organisation ihres Lernprozesses. 2. Die Schüler verfügen über Strategien der Informationsbeschaffung.	Da die Schule bei der externen Evaluation beim Kriterium „Förderung selbstgesteuerten Lernens“ eine Schwäche attestiert bekommen hat, sieht sie in diesem Bereich besonderen Handlungsbedarf.	Das Methodencurriculum wird im Compendium <i>Richtig-Wichtig-Verbindlich</i> dokumentiert und ist daher für alle Lehrkräfte verfügbar.  Die Umsetzung ist für die einzelnen Lehrkräfte verpflichtend. Im Klassenordner sind die durchgeführten Module vom jeweiligen Lehrer abgezeichnet.  Der Unterricht enthält Phasen des selbstgesteuerten Lernens.  Die Methodenkompetenz der Schüler wird am Ende des Schuljahres von Lehrern höher eingeschätzt als zu Beginn.	Ende Schuljahr 2011/12: Methodencurriculum liegt vor, wird vom Kollegium verabschiedet.  Zum Schulhalbjahr und zum Ende des Schuljahres 2012/13: Datenüberprüfung: Klassenordner  Schülerbefragung und Unterrichtsbeobachtung mit dem Instrument „Evidenzbasierte Methoden der Unterrichtsdiagnostik und -entwicklung (EMU)“  Ende Schuljahr 2012/13: Einschätzung des Kompetenzzuwachses der Schüler mittels einer Lehrerbefragung und einer sich daran anschließenden Feedback-Konferenz zur systematischen Auswertung der Erfahrungen (Abfrage und Punktebewertung)  Ende Schuljahr 2013/14: Schülerbefragung

## 2. Handlungsvereinbarung

Maßnahmen	Verantwortliche	Termine	Externe Unterstützung z. B. durch Fortbildungsreferenten, Schulentwicklungsmoderatoren, Schulaufsicht
Was? Wie?	Wer?	Bis wann?	
Die Schule wird ein systematisches jahrgangsstufenbezogenes Curriculum von Mikro- und Makromethoden erarbeiten, um den Schülern mehr Kompetenzen im Bereich des selbstgesteuerten Lernens zu vermitteln.			
<b>Maßnahmen</b> 1. Fortbildung zum Thema „Lernen lernen“ 2. Erstellung eines über die Jgst. aufbauenden Methodencurriculums (Entwurf) 3. Ausführliche Erörterung der Ergebnisse 4. Pädagogische Konferenz: abschließende Diskussion und Beschlussfassung, Einführung <b>Evaluation</b> 5. Erstellung eines Beobachtungsboogens für die kollegiale Hospitation zur Erfassung der Methodenkompetenz der Schüler (spezifisch nach Jahrgangsstufen) 6. Unterrichtsbeobachtungen, Dokumentation der Ergebnisse 7. Pädagogische Konferenz: Auswertung der Beobachtungsergebnisse, Folgerungen	1. Organisation: Schulleitung Teilnehmer: Kollegium 2. Arbeitsgruppe Curriculum: ein/e Kollege/in aus jeder Jahrgangsstufe 3. Jahrgangsstufenteams 4. Vorbereitung: Arbeitsgruppe Curriculum 5. Frau A, Frau B, Herr C 6. Immer zwei Jahrgangsstufenkollegen/innen wechselseitig 7. Moderation: Frau B	1. 17.10.2012 (schulinterne Fortbildung) 2. 01.03.2013 (Vorlage Entwurf) 3. 12.04.2013 (Änderungswünsche an die Arbeitsgruppe Curriculum) 4. 14.05.2013 (Päd. Konferenz) 5. Juni 2013 6. 10. – 16.06.2013 (Unterrichtsbeobachtungen als Ausgangsmessung), 14. – 20.10.2013 (Wiederholung der Unterrichtsbeobachtungen) 7. 20.11.2013 (Auswertung Ergebnisse)	Externer Referent (Kostenübernahme Schulamt) Über Erfahrungen verfügen: Schule X, Schule Y (Kontaktaufnahme Schulleitung) Experte in Fragen der Unterrichtsbeobachtung: Herr D (Uni E)

## 3. Bilanzierungskonferenz

Termin	Teilnehmer
Dezember 2013	Lehrer, Schüler, Eltern, Schulaufsicht ...
13. Juli 2012	Kollegium, Mitglieder des Schulforums, Schulrat

Ort, Datum

Schulleitung

Schulaufsicht

## 5.2 Handlungsvereinbarung (Teil II des Formblatts)

### *Vereinbarung von Maßnahmen*

Zu den Zielen werden Maßnahmen entwickelt, die dazu geeignet sind, diese zu verwirklichen. Maßnahmen sind Mittel - Vorhaben, Aktionen oder Schritte -, die ergriffen werden, um ein Ziel zu erreichen und einen Ist-Zustand in einen Soll-Zustand zu überführen.

Nach dem Muster des Projektmanagements (vgl. Birker, 2003) werden hier

- Meilensteine und Zwischenergebnisse definiert,
- Termine festgelegt,
- Verantwortliche bestimmt und
- Strukturen geschaffen, die für den Arbeitsprozess notwendig und hilfreich sind (Teams bilden, Sitzungen planen, Informationswege vereinbaren etc.).

Dabei wird auch überlegt, welche Ressourcen notwendig und welche Unterstützungsleistungen für die geplanten Arbeitsschritte förderlich sind: Kann man auf Fortbildungsangebote oder -mittel zurückgreifen? Muss die Ausstattung vervollständigt werden? Werden Mitarbeiter mit bestimmten Kompetenzen gebraucht? Kann man von den Erfahrungen anderer Schulen profitieren (Netzwerke)?

## 5.3 Ziel- und Handlungsvereinbarungen abschließen

### *Abstimmung mit der Schulaufsicht*

Mit der nun vorliegenden detaillierten Vorstellung darüber, welche Ziele wie bearbeitet und später hinsichtlich ihres Erfolgs beurteilt werden sollen, tritt die Schulleitung in die abschließenden Gespräche mit der Schulaufsicht ein. Die Schule erläutert ihre Ziele und Maßnahmen, die Schulaufsicht berät die Schule über das geplante Vorgehen, informiert über hilfreiche Fortbildungsangebote und vermittelt Kontakte zu Personen, die über Erfahrung zu bestimmten Themen oder Arbeitsschritten verfügen und die Schule mit Rat und Tat unterstützen können.

### *Vereinbarung von Bilanzierungskonferenzen*

Auch wenn manche Vorhaben längerfristig terminiert sind, sollte in regelmäßigen Abständen, etwa alle zwei Jahre, Bilanz gezogen werden. Schon beim Abschluss der Ziel- und Handlungsvereinbarung wird dazu ein geeigneter Termin oder zumindest ein Zeitfenster verabredet, bei dem in einer gemeinsamen Konferenz mit der Schulaufsicht besprochen und bewertet wird, was schon erreicht worden und was bisher noch offen geblieben ist (vgl. Teil III des Formblatts). Das Treffen dient auch dazu, eine Perspektive zu entwickeln, wie der weitere Prozess zu gestalten ist.

Die Schulaufsicht berät die Schule in ihrem Zielfindungsprozess und begleitet die Schule bei der Umsetzung ihrer Maßnahmen. Sie lässt sich regelmäßig Bericht erstatten und unterstützt die Schule, indem sie Kontakte zu anderen Schulen, zu Fortbildungsreferenten oder Schulentwicklungsmoderatoren vermittelt. Mit der Unterzeichnung der Ziel- und Handlungsvereinbarung erhält die Schule darüber hinaus Sicherheit und Rückendeckung für den eingeschlagenen Weg. Damit übernimmt die Schulaufsicht zugleich eine Mitverantwortung für die Weiterentwicklung der Schule.

*Beratung und  
Begleitung durch  
die Schulaufsicht*

**Beispiel** für das Vorgehen der Schulaufsicht:

Nach der Beratung und Begleitung der Schule bei der Zielfindung und beim Ausarbeiten der Zielvereinbarung besuchen Verantwortliche der Schulaufsicht die evaluierten Schulen ihres Bezirks nach ca. zwei Jahren. Sie sprechen mit dem Schulleitungsteam, Vertretern von Lehrern, Eltern und Schülern und mit Mitgliedern des Personalrats über den Stand der Entwicklungen, über Schwierigkeiten bei der Umsetzung der Ziele, über erste (Teil-)Erfolge und das weitere Vorgehen. Das Treffen dient auch dazu, die Ziel- und Handlungsvereinbarung zu aktualisieren und fortzuschreiben.

## 6. Wie geht es nach einer Zielvereinbarung weiter?

### *Umsetzung der Maßnahmen*

Nach Abschluss der Ziel- und Handlungsvereinbarung beginnen die verschiedenen Projektgruppen ihre Arbeit aufzunehmen und die vereinbarten Maßnahmen umzusetzen.

### *Systematische Koordinierung*

Das auf Seite 5 angeführte Schaubild über den Regelkreis der Qualitätsentwicklung macht deutlich, dass der gesamte Prozess einer systematischen Koordinierung bedarf. Auch wenn die Schulleitung letztendlich für die Umsetzung der Ziel- und Handlungsvereinbarung verantwortlich zeichnet, kann es insbesondere an größeren Schulen sinnvoll sein, eine Koordinierungs- oder Steuergruppe einzurichten, die von der Schulleitung und dem Kollegium für diese Aufgabe autorisiert ist und die einzelnen Vorhaben abstimmt und begleitet. Sie achtet darauf, dass die Maßnahmen wie vereinbart durchgeführt werden, greift aber auch korrigierend ein, wenn sich Schwierigkeiten einstellen, die die Zielerreichung gefährden.

Die Koordinierungsgruppe evaluiert sowohl begleitend als auch abschließend:

- **Prozessevaluation:** In Form einer beständigen, begleitenden Evaluation überprüft und lenkt sie den Arbeits- und den Umsetzungsprozess der Maßnahmen und greift notfalls steuernd ein.
- **Ergebnisevaluation:** Im Rahmen einer abschließenden (internen) Evaluation überprüft sie den Grad der Zielerreichung eines Vorhabens. Ist ein Ziel erreicht worden oder muss es gegebenenfalls in abgeänderter Form weiter verfolgt werden, weil der gewünschte Zustand noch nicht eingetreten ist?

### *Neuausrichtung der Qualitätsentwicklung*

An eine abschließende interne Evaluation schließt sich deshalb ein erneuter Zyklus der Qualitätsentwicklung an mit einer Neubestimmung von Zielen und Erfolgsindikatoren, über eine neuerliche Planung und Durchführung von Maßnahmen bis hin zu einer wiederholten internen Evaluation.

Spätestens nach fünf bis sechs Jahren erfolgt dann wieder eine umfassende Bestandsaufnahme in Form einer externen Evaluation.

## Literatur:

Baden-Württemberg, Ministerium für Kultus, Jugend und Sport (2009). Handreichung – Zielvereinbarung zwischen Schulen und Schulverwaltung. Verfügbar unter: [http://www.schule-bw.de/schularten/berufliche\\_schulen/oes/handbuchOES/14\\_Handreichung-Zielvereinbarung.pdf](http://www.schule-bw.de/schularten/berufliche_schulen/oes/handbuchOES/14_Handreichung-Zielvereinbarung.pdf) [01.10.2012].

Bayerisches Staatsministerium für Unterricht und Kultus (2010a). Externe Evaluation an Bayerns Schulen. (2. neu bearb. Auflage) München.

Bayerisches Staatsministerium für Unterricht und Kultus (2010b). Interne Evaluation an Bayerns Schulen. (2. neu bearb. Auflage) München.

Bayerisches Staatsministerium für Unterricht und Kultus (2010c). Qualitätshandbuch – QmBS. München: Hintermaier

Birker, K. (2003). Projektmanagement. Berlin: Cornelsen

Buchen, H. (2006). Führungsinstrument Zielvereinbarungen. In Schulleitung und Schulentwicklung (Loseblattsammlung, D2.15). Berlin: Raabe

Buhren, C. (2007). Selbstevaluation in Schule und Unterricht. Ein Leitfaden für Lehrkräfte und Schulleitungen. Köln: Luchterhand

Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. Management Review, Volume 70, Issue 11 (AMA FORUM), pp. 35-36.

Dubs, R. (2006). Führung durch Zielvereinbarung. In Schulleitung und Schulentwicklung (Loseblattsammlung, D2.8). Berlin: Raabe

Dubs, R. (2004). Qualitätsmanagement für Schulen. (2. Auflage) St. Gallen: Institut für Wirtschaftspädagogik

Fusten, G. & Willert, H. (2005). Führen mit Zielen. Pädagogische Führung 4/2005, S. 166-169.

Hessisches Kultusministerium (2007). Zielvereinbarungen nach Schulinspektion. Leitfaden für die Entwicklung von Zielvereinbarungen zwischen Schule und Schulaufsicht nach der Schulinspektion. Verfügbar unter: [http://dms-schule.bildung.hessen.de/allgemeines/begabung/broschueren/Zielvereinbarungen\\_nach\\_Schulinspektion\\_1\\_.pdf](http://dms-schule.bildung.hessen.de/allgemeines/begabung/broschueren/Zielvereinbarungen_nach_Schulinspektion_1_.pdf) [01.10.2012]

Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen (2009). Handreichung zum institutionellen Zielvereinbarungsprozess zwischen Schulen und Schulaufsicht in NRW. Verfügbar unter: [http://www.partner-fuer-schule.nrw.de/dev/t3/uploads/media/Neue\\_Handreichung\\_Qualitaetsanalyse\\_05072009.pdf](http://www.partner-fuer-schule.nrw.de/dev/t3/uploads/media/Neue_Handreichung_Qualitaetsanalyse_05072009.pdf) [01.10.2012]

Oechslein, K. E. (2010). Brauchen Schulen die Inspektion? In Pädagogische Führung 2/2010, S. 66ff

Oechslein, K. E. (2011). Schulinspektion, Schulvisitation, Vergleichsuntersuchungen unter dem Aspekt der Erfüllung schulaufsichtlicher Aufgaben. In Zeitschrift für Bildungsverwaltung (ZBV) 2/2011, S. 17-23

Rolff, H.-G. (2011). Das System des UQM im Überblick. In Rolff, H.-G. (Hrsg.), Qualität mit System. Eine Praxisanleitung zum Unterrichtsbezogenen Qualitätsmanagement (UQM). Köln: Link

Wagner, C. (2007): Einzelschulische Qualitätsentwicklung durch Führung und Management? In Buer, J. van & Wagner, C. (Hrsg.): Qualität von Schule. Frankfurt: Lang

Wunderer, R. (2009): Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre. München: Luchterhand

## Anlagen:

### (1) Formblatt: Ziel- und Handlungsvereinbarung auf der Grundlage der externen Evaluation

### (2) Beispiele ausgearbeiteter Zielvereinbarungen

Im Anhang finden sich zwei ausgearbeitete Beispiele für Zielvereinbarungen zu den Kriterien des Qualitätstableaus der externen Evaluation (vgl. Staatsministerium für Unterricht und Kultus, 2010, S. 13 f.):

- Individuelle Unterstützung (Anlage 2.1) und
- Systematik der Qualitätsentwicklung (Anlage 2.2)

Diese Beispiele stellen eine Orientierungshilfe dar. In den Handlungsvereinbarungen zu den jeweiligen Zielen werden Maßnahmen vorgeschlagen und sehr detailliert entfaltet. Das erleichtert es, die Zielsetzungen zu verstehen und die Umsetzungsmaßnahmen nachzuvollziehen. Gleichwohl handelt es sich aber um Vorschläge, die zeigen, was gemacht werden kann, nicht was gemacht werden soll oder muss. Es liegt in der Verantwortung der Schule zu überlegen, welche Maßnahmen sie wählt und welche sie unter den gegebenen Bedingungen in realistischer Weise gestalten und umsetzen kann.

### (3) Ablaufplan Zielvereinbarung

## Ziel- und Handlungsvereinbarung auf der Grundlage der externen Evaluation

Schule: \_\_\_\_\_ vierstellige Schulnummer: \_\_\_\_\_

### 1. Ziel Nummer \_\_\_\_\_ (Bitte für jedes Ziel ein eigenes Formblatt verwenden! Die Seite entsprechend häufig kopieren!)

<b>Ziel (evtl. mit Teilzielen)</b> Das Ziel soll erreichbar, anspruchsvoll, realisierbar, beeinflussbar und überprüfbar sein.	<b>Begründung der Wahl dieses Ziels</b> Anlässe: z. B. im Evaluationsbericht festgestellte Schwäche oder Empfehlung, Schulprofil, von der Schule erkannte Handlungsfelder	<b>Beurteilungskriterien/Indikatoren</b> Woran wird festgestellt, dass das Ziel erreicht worden ist? 1. Wurden die Maßnahmen durchgeführt? 2. Waren die Maßnahmen erfolgreich?	<b>Durchführung der Evaluation</b> Wann und wie findet eine Erfolgsüberprüfung durch die Schule statt?

### 2. Handlungsvereinbarung

<b>Maßnahmen</b>	<b>Verantwortliche</b>	<b>Termine</b>	<b>Externe Unterstützung z. B. durch Fortbildungsreferenten, Schulentwicklungsmoderatoren, Schulaufsicht ...</b>
<b>Was? Wie?</b>	<b>Wer?</b>	<b>Bis wann?</b>	

### 3. Bilanzierungskonferenz

<b>Termin</b>	<b>Teilnehmer</b>
	Lehrer, Schüler, Eltern, Schulaufsicht ...



Anlage 2.1: Zielvereinbarung zum  
Kriterium „Individuelle Unterstützung“

## Ziel- und Handlungsvereinbarung auf der Grundlage der externen Evaluation

Schule: \_\_\_\_\_ vierstellige Schulnummer: \_\_\_\_\_

1. Ziel Nummer \_\_\_\_\_ (Bitte für jedes Ziel ein eigens Formblatt verwenden! Die Seite entsprechend häufig kopieren!)

<b>Ziel (evtl. mit Teilzielen)</b> Das Ziel soll erreichbar, anspruchsvoll, realisierbar, beeinflussbar und überprüfbar sein.	<b>Begründung der Wahl dieses Ziels</b> Anlässe: z. B. im Evaluationsbericht festgestellte Schwäche oder Empfehlung, Schulprofil, von der Schule erkannte Handlungsfelder	<b>Beurteilungskriterien/Indikatoren</b> Woran wird festgestellt, dass das Ziel erreicht worden ist? 1. Warden die Maßnahmen durchgeführt? 2. Warden die Maßnahmen erfolgreich?	<b>Durchführung der Evaluation</b> Wann und wie findet eine Erfolgsüberprüfung durch die Schule statt?
<b>Jeder Schüler wird seinem Leistungsstand entsprechend gefördert.</b>  Die Schülerinnen und Schüler werden individuell gefördert, damit <b>Über- oder Unterforderung vermieden wird und um die Motivation und die Leistungen der Schülerinnen und Schüler zu erhöhen.</b>	Die Schulfamilie hat in ihrem Leitbild individuelle Förderung als profildierenden Schwerpunkt formuliert.	1. Einbindung in die Unterrichtsplanung und schriftliche Fixierung im Wochenplan: An jedem Tag pro Klasse mindestens einmal eine lernstandsspezifische Aufgabenstellung.  2. Die Schüler arbeiten in ihrem eigenen, individuellen Tempo.  3. Die Schüler arbeiten motivierter im Unterricht als bisher.	1. Juli 2013 (Auswertung der Unterrichts- und Wochenpläne)  2. Januar/Februar 2013 (Kollegiale Hospitation)  3. Februar 2013 (Schülerbefragung im Rahmen einer Sitzung des Klassenrats)  Zu 1 bis 3: Wiederholter Einsatz des Grundschulfragebogens aus der externen Evaluation, Vergleich der Ergebnisse mit früheren Befragungen  4. VERA 3 2013

## 2. Handlungsvereinbarung

Maßnahmen Was? Wie?	Verantwortliche Wer?	Termine Bis wann?	Externe Unterstützung z. B. durch Fortbildungsreferenten, Schulentwicklungsmoderatoren, Schulaufsicht
<ol style="list-style-type: none"> <li>Schulinterne Fortbildung zum Thema „Individuelle Förderung“</li> <li>Erstellung von Arbeitsblättern mit drei Niveaustufen in den Fächern D, M, HSU (alle Jgst.) für Phasen des Übens und Wiederholens</li> <li>Erstellung von Übungsmaterialien mit Selbstkontrolle für D, M, HSU (alle Jgst.)</li> <li>Einrichtung eines Ablagesystems für die Übungsmaterialien</li> <li>Dokumentation von best-practice-Beispielen</li> <li>Analyse, Auswertung der VERA-Ergebnisse</li> <li>Pädagogischer Tag: <ul style="list-style-type: none"> <li>Auswertung, Abstimmung, weitere Planung</li> <li>AG1: Erarbeitung eines Beobachtungsbogens für die kollegiale Hospitation (individuelle Förderung)</li> <li>AG 2: Erarbeitung von Fragen für die Klassenratssitzungen (Motivation)</li> </ul> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Organisation: Schulleitung Teilnehmer: gesamtes Kollegium</li> <li>alle Lehrer/innen</li> <li>alle Lehrer/innen</li> <li>Herr A</li> <li>Stufenteams</li> <li>Kollegen/Kolleginnen der Jgst. 3</li> <li>Organisation: Schulleitung Moderation: externer Schulentwicklungsmoderator  Moderation AG 1: Frau B  Moderation AG 2: Herr C</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>18. Oktober 2012</li> <li>Oktober 2012 bis Juli 2013</li> <li>Oktober 2012 bis Juli 2013</li> <li>15. November 2012</li> <li>November 2012 bis Juli 2013</li> <li>Mai 2013</li> <li>Buß- und Betttag 2013</li> </ol>	<p>Externer Referent (Kostenträger: Schulamt)</p> <p>Zuschüsse von Gemeinde und Förderverein für den Ankauf von Materialien</p> <p>Schulentwicklungsmoderator</p>

## 3. Bilanzierungskonferenz

Termin	Teilnehmer
Februar 2014	Schulrat, Lehrerkollegium, Elternbeirat
	Lehrer, Schüler, Eltern, Schulaufsicht ...

18. Juli 2012

Ort, Datum

Schulleitung

Schulaufsicht

**Anlage 2.2: Zielvereinbarung zum Kriterium „Systematik der Qualitätsentwicklung“**

## Ziel- und Handlungsvereinbarung auf der Grundlage der externen Evaluation

Schule: \_\_\_\_\_ vierstellige Schulnummer: \_\_\_\_\_

**1. Ziel Nummer \_\_\_\_\_** (Bitte für jedes Ziel ein eigenes Formblatt verwenden! Die Seite entsprechend häufig kopieren!)

Ziel (evtl. mit Teilzielen)	Begründung der Wahl dieses Ziels	Beurteilungskriterien/Indikatoren	Durchführung der Evaluation
<p>Das Ziel soll erreichbar, anspruchsvoll, realisierbar, beeinflussbar und überprüfbar sein.</p> <p><b>Die Qualitätsentwicklung ist auf relevante Ziele ausgerichtet.</b></p> <p>Die Ziele werden unter Beteiligung aller betroffenen Gruppen festgelegt.</p> <p>Die Ziele sind am Qualitätstabelleau für die externe Evaluation ausgerichtet.</p>	<p>Anlässe: z. B. im Evaluationsbericht festgestellte Schwäche oder Empfehlung, Schulprofil, von der Schule erkannte Handlungsfelder</p> <p>Im Evaluationsbericht wurde das Kriterium „Systematik der Qualitätsentwicklung“ mit einer Schwäche bewertet (Ausrichtung des Qualitätsentwicklungsprozesses auf relevante Ziele, Nachhaltigkeit)</p>	<p>Woran festgestellt, dass das Ziel erreicht worden ist?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Die Maßnahme wurde durchgeführt?</li> <li>2. Die Maßnahme war erfolgreich?</li> </ol> <p>Die Bedeutung der Ziele für die Schule wird von allen Mitgliedern der Schulfamilie geteilt und anerkannt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Ziele basieren auf den Ergebnissen einer systematischen Evaluation (Bericht und Befragungsergebnisse aus der kürzlich durchgeführten externen Evaluation)</li> <li>• An dessen Erstellung waren alle Mitglieder der Schulfamilie beteiligt.</li> <li>• Die Ziele werden von allen Beteiligten als relevant eingestuft.</li> <li>• Alle Mitglieder der Schulfamilie orientieren sich bei ihrer Arbeit an den gemeinsam festgelegten Zielen.</li> <li>• Die Schule reflektiert regelmäßig die Relevanz ihrer Ziele</li> </ul>	<p>Wann und wie findet eine Erfolgsüberprüfung durch die Schule statt?</p> <p>Zielfindungskonferenz zum Schulhalbjahr 2011/12 abgeschlossen</p> <p>Rückfrage in allen schulischen Gremien (01.02.2013)</p> <p>Befragung von Lehrern, Schülern, Ausbildern (zu Beginn des Schuljahres 2012/13)</p> <p>Mündliche Befragung der Lehrkräfte bei Fachbereichssitzungen durch Mitglieder der Steuergruppe (März/April 2013)</p> <p>Ende des Schuljahres 2012, dann fortlaufend jeweils zum Schuljahresende</p>

## 2. Handlungsvereinbarung

Maßnahmen	Verantwortliche		Termine	Externe Unterstützung z. B. durch Fortbildungsreferenten, Schulentwicklungsmoderatoren, Schulaufsicht
	Was? Wie?	Wer?		
<ol style="list-style-type: none"> <li>Analyse des Evaluationsberichts mit allen Beteiligten (Gremien)</li> <li>Sammlung von Vorschlägen für Ziele</li> <li>Priorisierung der Zielvorschläge</li> <li>Ziele formulieren, Maßnahmen festlegen, interne Evaluation planen</li> <li>Vorbereitung einer neuen Befragungswelle (mit den Instrumenten aus der externen Evaluation) <ul style="list-style-type: none"> <li>Lehrer</li> <li>Schüler</li> <li>Ausbilder in Betrieben</li> </ul> </li> <li>Durchführung der Befragung, Auswertung</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Schulleitung, Lehrerkollegium, Berufsschulbeirat, Elternbeirat, Schülermitverantwortung</li> <li>Steuergruppe</li> <li>Koordination: Steuergruppe</li> <li>Pädagogischer Tag mit QmbS-Berater</li> <li>Einrichtung von Arbeitsgruppen</li> <li>Steuergruppe, QM-Beauftragter</li> <li>QM-Beauftragter</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Januar 2012</li> <li>Februar 2012</li> <li>März 2012</li> <li>Buß- und Betttag 2012</li> <li>15. Juli 2012</li> <li>Herbst 2012</li> </ol>	<p>Berater für Qualitätsmanagement an beruflichen Schulen (QmbS)</p> <p>Besuch einer Fortbildung zum Thema „interne Evaluation“ (Akademie für Lehrerfortbildung und Personalführung, Dillingen)</p> <p>Ausbildung eines/r Kollegen/in zum Qualitätsbeauftragten</p>	

## 3. Bilanzierungskonferenz

Termin	Teilnehmer
Februar 2014	Lehrer, Schüler, Eltern, Schulaufsicht ... Fachmitarbeiter an der Regierung (Herr G), Lehrerkollegium, Elternbeirat, Schülermitverantwortung, Berufsschulbeirat

17. September 2011

Ort, Datum

Schulleitung

Schulaufsicht

## Anlage 3: Ablaufplan Zielvereinbarung

Schritte	für Organisation verantwortlich	beteiligt	erledigt
----------	------------------------------------	-----------	----------

### I Zielfindung

1. Evaluationsbericht analysieren: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stärken</li> <li>• Schwächen</li> <li>• Empfehlungen</li> </ul>	Schulleitung, Steuergruppe	Lehrer-, Eltern-, Schülervertreter, Sachaufwandsträger, Schulforum, Berufsschulbeirat	<input type="checkbox"/>
2. Zielvorschläge erarbeiten			<input type="checkbox"/>
3. Zielvorschläge priorisieren	Schulleitung, Steuergruppe	Lehrerkonferenz, Elternbeirat, Schülermitverantwortung, Schulforum	<input type="checkbox"/>
4. Zielvorschläge mit der Schulaufsicht absprechen	Schulleitung	Schulleitung, Schulaufsicht	<input type="checkbox"/>

### II Ausarbeitung der Ziel- und Handlungsvereinbarung

1. Ziele formulieren: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ziel exakt formulieren und begründen</li> <li>• Indikatoren festlegen</li> <li>• Methoden zur Überprüfung der Zielerreichung bestimmen</li> <li>• Termine für die Evaluation der Maßnahmen festlegen</li> </ul>	Schulleitung, Steuergruppe oder eigens eingesetzte Koordinierungsgruppe	Lehrer, Vertreter aller schulischen Personengruppen	<input type="checkbox"/>
2. Handlungsvereinbarung treffen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maßnahmen vereinbaren</li> <li>• Meilensteine mit Terminen beschließen</li> <li>• Verantwortliche bestimmen</li> <li>• Unterstützungsmaßnahmen und benötigte Ressourcen festlegen</li> </ul>	Schulleitung, Steuergruppe oder eigens eingesetzte Koordinierungsgruppe	Lehrer, Vertreter aller schulischen Personengruppen	<input type="checkbox"/>
3. Ziel- und Handlungsvereinbarung schulintern absprechen	Schulleitung, Steuergruppe oder eigens eingesetzte Koordinierungsgruppe	Lehrerkonferenz, evtl. Elternbeirat, Schülermitverantwortung, Schulforum	<input type="checkbox"/>

### III Unterzeichnung der Ziel- und Handlungsvereinbarung

1. Teilnehmer und Termin für eine Bilanzierungskonferenz festlegen	Schulleitung	Schulleitung, Schulaufsicht, Vertreter von Lehrern, Eltern und Schülern, Schulforum	<input type="checkbox"/>
2. Ziel- und Handlungsvereinbarung abschließen	Schulleitung	Schulleitung, Schulaufsicht	<input type="checkbox"/>