

# **Handreichung zum institutionellen Zielvereinbarungsprozess zwischen Schulen und Schulaufsicht in NRW**

## **1. Einleitung**

Mit dem neuen Schulgesetz zum 1. August 2006 sind die Schulen des Landes aufgefordert, ihr eigenes pädagogisches Profil zu entwickeln und den Unterricht sowie das Schulleben weitgehend eigenverantwortlich zu gestalten.

Die Stärkung der Eigenverantwortung der Schulen führt zu einem neuen Steuerungsverständnis. Für die Schulaufsicht bedeutet dies eine Veränderung der Tätigkeit hin zu einer systembezogenen Beratung und Unterstützung, ohne dabei die Einhaltung der bildungspolitischen Ziele aus den Augen zu verlieren.

Ein Element der neuen Steuerungsinstrumente ist die Qualitätsanalyse (QA) als externe Evaluation von Schulen. Die Grundlagen der Arbeit der QA sind in der QA-VO vom 27. April 2007 geregelt. In §3 Abs. 10 heißt es:

Zum Qualitätsbericht erfolgen zeitnah Erörterungen in der Lehrerkonferenz und in der Schulkonferenz. Die Schule analysiert den Qualitätsbericht. Sie entwickelt daraus Maßnahmen zur Qualitätssicherung und -entwicklung. In diesem Prozess kann sie sich durch die Schulaufsichtsbehörde oder andere Einrichtungen, insbesondere Fortbildungsträger, beraten lassen. Verantwortlich für diesen schulinternen Prozess der Auswertung ist die Schulleiterin oder der Schulleiter. Diese oder dieser stellt der Schulaufsichtsbehörde die aus der Sicht der Schule erforderlichen Sicherungs- und Entwicklungsaufgaben dar und trifft mit ihr die notwendigen Absprachen. Sie oder er schließt dazu mit der Schulaufsichtsbehörde eine Zielvereinbarung ab, die der Mitwirkung der Schulkonferenz bedarf (§ 65 Abs. 2 Nr. 2 Schulgesetz), und berichtet der Schulaufsichtsbehörde im Rahmen eines Controllings über die Ergebnisse der Umsetzung.

Zielvereinbarungen zwischen Schule und Schulaufsicht sind ein zentrales Element zur Steuerung der Qualitätsentwicklung. Die Zielvereinbarungen werden nach einem landesweit einheitlichen Verfahren abgeschlossen, das nachfolgend dargestellt ist. Dabei ist die Rollenverteilung zwischen Schule und Schulaufsicht durch die QA-VO geregelt.

## **2. Zielvereinbarungen als Element der Qualitätssicherung und der Qualitätsentwicklung**

Zukünftig schließen Schulen und Schulaufsicht regelmäßig Zielvereinbarungen über die kontinuierliche Qualitätssicherung und -entwicklung der Schulen ab. Anlässe für Zielvereinbarungen zwischen Schule und Schulaufsicht ergeben sich z. B. aus einer Qualitätsanalyse oder den Ergebnissen von Lernstandserhebungen, zentralen Prüfungen etc.

Qualitätssicherung und -entwicklung basieren auf allen Ebenen auf einem einheitlichen Qualitätsmanagement-Kreislauf. In diesem Zusammenhang werden

1. Ziele festgelegt und schriftlich vereinbart (Zielvereinbarung),
2. Maßnahmen geplant,
3. Maßnahmen umgesetzt,
4. Soll und Ist kontrolliert,

5. ggf. Ursachen für Abweichungen analysiert,
6. ggf. gegensteuernde Maßnahmen entwickelt und
7. wieder neue Ziele festgelegt und vereinbart.

Die Zielvereinbarungen werden unter Mitwirkung der Schulkonferenz zwischen den Institutionen Schule und Schulaufsicht abgeschlossen, die durch die Schulleiterin bzw. den Schulleiter und die Vertreterin bzw. den Vertreter der Schulaufsicht repräsentiert werden. Dabei können auch andere an der Schulentwicklung beteiligte Gremien der Schule, wie erweiterte Schulleitungen, Steuergruppen usw. sowie Ansprechpartnerinnen für Gleichstellungsfragen in den Prozess einbezogen werden.

### **3. Zielvereinbarungsprozess zwischen Schule und Schulaufsicht**

Ausgangspunkt für die gemeinsame Erarbeitung der Ziele sind die Kenntnisse der Schule und der zuständigen Schulaufsicht über die aktuelle Qualität der Schule.

Nach einer Qualitätsanalyse ist der Qualitätsbericht Grundlage der Zielvereinbarungsgespräche. Sofern eine Qualitätsanalyse vor mehr als einem Jahr oder noch gar nicht durchgeführt wurde, können Schule und Schulaufsicht auch andere Datenquellen für Zielvereinbarungsgespräche verwenden, wie z. B. Ergebnisse von zentralen Prüfungen, Lernstandserhebungen, Wiederholerquoten, Zusammensetzungen der Schülerschaft, Ergebnisse der internen Evaluation usw. Die Schulaufsicht verfügt zudem über systembezogene Kenntnisse des Bildungssystems, welche eine Einordnung der Qualität der einzelnen Schule z. B. im Kontext der jeweiligen Schulform und der regionalen Einbindung ermöglichen.

Auf dieser Grundlage können Schule und Schulaufsicht eine Zustandsbeschreibung der Schule und Ansätze für eine Verbesserung der Leistung der Schule entwickeln.

Der Zielvereinbarungsprozess soll wie folgt ablaufen:

1	Nach Zustellung des Qualitätsberichts bzw. zu Beginn des Zielvereinbarungsprozesses sollte eine Abstimmung über den zeitlichen Ablauf des Prozesses erfolgen. Der Zeitraum bis zum Abschluss einer Zielvereinbarung sollte nach Vorlage des Qualitätsberichts 6 Monate nicht überschreiten.
2	Der Qualitätsbericht bzw. die aus anderen Datenquellen zur Verfügung stehenden Informationen über die Qualität der Schule werden von Schule und Schulaufsicht zuerst jeweils für sich in einem internen Verfahren analysiert und ausgewertet. Dabei sind zur Einschätzung der Schulsituation auf beiden Seiten z. B. bildungspolitische Setzungen, das Qualitätstableau und Zielvereinbarungen innerhalb der Schulaufsicht zu Grunde zu legen.
3	Anschließend findet in einem gemeinsamen Gespräch ein Austausch über identifizierte Handlungsfelder statt. Ggf. sind mehrere Gespräche erforderlich, damit sich der Prozessschritt 4 anschließen kann.
4	Daraus wird in einem diskursiven Prozess die Zielvereinbarung erarbeitet. Zu berücksichtigen sind für die Schule Aspekte wie Stärken/Schwäche-Analyse, Prioritätenbildung, Zielsetzung, Indikatoren für die Zielerreichung, Maßnahme- und Arbeitsplanung, Ressourcenplanung und Evaluation.

	<p>Für die Schulaufsicht stehen Überlegungen zu möglichen Handlungsplannungen der Schule und zu Unterstützungsangeboten im Vordergrund. Schulaufsicht kann auch Beratung und Unterstützung anderer Stellen vermitteln, auf Anfrage der Schule aber auch selbsttätig beraten und unterstützen.</p> <p>Die Schule entscheidet, ob und ggf. wie bzw. von wem sie sich bei diesem Prozessschritt unterstützen lässt.</p> <p>Die Lehrerfortbildung hält ein Abrufangebot (Moderatorinnen und Moderatoren) zur Arbeit mit dem Qualitätsbericht bereit.</p>
5	<p>Die Zielvereinbarung wird auf einem landeseinheitlichen Zielvereinbarungsbogen dokumentiert und von der Schulleiterin bzw. dem Schulleiter und der zuständigen Schulaufsicht unterschrieben. Schule und Schulaufsicht erhalten je ein unterschriebenes Exemplar.</p> <p>Der Bogen enthält Angaben zu Zielen und ggf. zu Teilzielen, zum Datum der jeweiligen Zielerreichung, zu Indikatoren der Zielerreichung, zu den von der Schule beabsichtigten Maßnahmen, zu der geplanten und ggf. vereinbarten, externen Unterstützung sowie zur Terminierung der Bilanzgespräche (s. Anlage). Er gewährleistet eine überschaubare Struktur und damit eine für alle Beteiligten einfache Handhabung. Diese wird erreicht durch Konzentration auf wenige, in der Regel nicht mehr als drei Ziele.</p>
6	<p>Nach Abschluss der Zielvereinbarung führt die Schule ihre zur Zielerreichung geplanten Maßnahmen durch und nimmt die geplanten Beratungen und Unterstützungsleistungen in Anspruch. Falls notwendig, kann sie auch darüber hinausgehende Unterstützungsleistungen der Schulaufsicht oder anderer Stellen erhalten, wenn dies zur Zielerreichung erforderlich ist und Ressourcen zur Verfügung stehen. Auch die Kompetenzteams unterstützen bei der Fortbildungsplanung.</p> <p>Das schulinterne Controlling umfasst einen regelmäßigen Abgleich von Soll und Ist. Auf Seiten der Schulaufsicht müssen zur Vorbereitung der Bilanzgespräche die im Kontext der getroffenen Zielvereinbarungen notwendigen systembezogenen Informationen auf aktuellem Stand gehalten werden.</p>
7 und 8	<p>Im Rahmen der Bilanzgespräche werden Soll und Ist abgeglichen. Diese Bilanzgespräche basieren seitens der Schule auf einem schulinternen Controlling, seitens der Schulaufsicht auf einer Einschätzung aktueller systembezogener Informationen (s. Prozessschritt 6).</p> <p>Gemeinsam werden Ursachen für Abweichungen analysiert und ggf. gegensteuernde bzw. umsteuernde Maßnahmen entwickelt. Auch dies geschieht in einem diskursiven Prozess, in dem neue Ziele festgelegt, vereinbart und erneut dokumentiert werden.</p> <p>Stellt die Schule fest, dass eines oder mehrere der geplanten Ziele nicht erreicht werden, so informiert sie die zuständige Schulaufsicht und verständigt sich mit dieser auf ein vorgezogenes Bilanzgespräch. Auch bei längerfristigen Entwicklungsvorhaben sollen Bilanzgespräche zwischen Schule und Schulaufsicht mindestens einmal im Jahr stattfinden.</p>
9	<p>Der Entwicklungsprozess wird durch die diskursive Erarbeitung einer neuen Zielvereinbarung aufgrund der dann vorliegenden Daten fortgesetzt.</p>

#### **4. Controlling des Zielvereinbarungsprozesses**

In Ergänzung des im Prozessschritt 6 beschriebenen Controllings, das einerseits innerhalb der Schule, andererseits bei der Schulaufsicht bezogen auf die einzelne Zielvereinbarung erfolgt, führen auch die Leitungen der Schulabteilungen der Bezirksregierungen ein Controlling durch. Dieses Controlling bezieht sich auf den gesamten Zielvereinbarungsprozess.

Dabei stellt das Dezernat 4Q der Abteilungsleitung die für eine Qualitätsanalyse errechneten Termine mit ihren Jahresplanungen zur Verfügung. Das Dezernat 4Q meldet diese halbjährlich an die Abteilungsleitung.

Die Jahresplanung des Dezernates 4Q enthält auch die Information, bis zu welchem Zeitpunkt die Zielvereinbarung zwischen Schule und Schulaufsicht abgeschlossen sein sollte (6-Monatszeitraum). Der 6-Monatszeitraum wird berechnet, wie sonstige Termine in der Qualitätsanalyse auch, also z. B. unter Herausrechnung der Sommerferien. Dieses Datum nimmt Dezernat 4 Q auch in die jeweilige Erstinformation der zu besuchenden Schule auf, so dass Schule und Schulaufsicht frühzeitig über die Terminlage informiert sind. Die weitere Steuerung des Zielvereinbarungsprozesses liegt bei der Abteilungsleitung oder einer durch sie beauftragten Person. Innerhalb der Abteilung 4 sammeln die Hauptdezernentinnen und Hauptdezernenten der einzelnen Schulformen die zu erfassenden Daten und melden sie an die Abteilungsleitung weiter.

Folgende Daten sollen erfasst werden:

1. Anzahl der geschlossenen Zielvereinbarungen;
2. Aufteilung nach Schulform und Schulträger;
3. Prozentualer Anteil der innerhalb von 6 Monaten geschlossenen Zielvereinbarungen, bezogen auf die Gesamtzahl der im Betrachtungszeitraum zu schließenden Zielvereinbarungen je Schulform, und für die Abteilung insgesamt;
4. Aufteilung der Zielbeschreibungen nach Qualitätsbereichen des Qualitätstableaus.

Ein Controlling der Bilanzgespräche soll zurzeit nicht vorgenommen werden.

Die Berichterstattung, Auswertung und daraus resultierende Handlungsschritte innerhalb der Abteilung 4 der Bezirksregierungen erfolgen jeweils zum Ende eines Kalenderjahres. Dieses gilt ebenso für eine Berichterstattung innerhalb der Besprechung der Abteilungsleitungen mit dem Ministerium für Schule und Weiterbildung und an das für die Qualitätsanalyse Nordrhein-Westfalen zuständige Referat.

#### **5. Das Formular für die Zielbeschreibung und Handlungsvereinbarungen zu den Ergebnissen der Qualitätsanalyse NRW**

Das Formular ist als Anlage beigelegt.

<b>Schulname und Adresse</b>

<b>Bericht der Qualitätsanalyse vom</b>  _____
--

<b>Bezirksregierung / Schulamt</b>

## Zielvereinbarungen zu den Ergebnissen der Qualitätsanalyse NRW

Zielbeschreibung / Datum der Zielerreichung	Qualitäts- bereich	Indikatoren der Zielerreichung	Von der Schule geplante Maßnahmen zur Zielerreichung		Bilanzge- spräche
			Maßnahmen in der Schule	Externe Unterstützung	Datum
Ziele und Teilziele (ggf.)	gemäß Quali- tätstableau (QB 1-6)	Woran wird der Grad der Zieler- reichung <u>erkannt und gemessen</u> ?			

\_\_\_\_\_  
Ort, Datum

\_\_\_\_\_  
Unterschrift  
Schulleitung

\_\_\_\_\_  
Unterschrift  
Schulaufsicht

# Ablaufplan Zielvereinbarung Schule – Schulaufsicht am Beispiel QA

