



OES-LEITFADEN

# Ziel- und Leistungsvereinbarungen – Statusgespräche zwischen Schulaufsicht und beruflichen Schulen

Leitfaden zum Verfahren

<b>1 DATENGESTÜTZTE QUALITÄTSENTWICKLUNG AN BERUFLICHEN SCHULEN</b>	<b>4</b>
<b>2 DARSTELLUNG DER TEILPROZESSE STATUSGESPRÄCH UND ZIEL- UND LEISTUNGSVEREINBARUNG</b>	<b>7</b>
2.1 Prozessbeteiligte und deren Aufgaben	7
2.2 Beteiligungen an der Schule	8
2.3 Prozessschritte und Ablauf	9
2.4 Musterziele: strategische und operative Ziele der Schule	12
<b>3 WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN</b>	<b>16</b>
<b>4 GLOSSAR</b>	<b>16</b>
<b>5 QUELLEN</b>	<b>18</b>
<b>IMPRESSUM</b>	<b>19</b>



Der vorliegende Leitfaden wurde von den Referaten 76 (Berufliche Schulen) der vier Regierungspräsidien in Baden-Württemberg als abgestimmte Arbeitshilfe für die beruflichen Schulen entwickelt, mit dem Ziel, die beiden Prozesse „Ziel- und Leistungsvereinbarung“ (ZLV) sowie „Statusgespräch“ so zu gestalten, dass sie von den Beteiligten an den beruflichen Schulen als für die Schul- und Unterrichtsentwicklung gewinnbringend wahrgenommen werden.

Der Leitfaden gibt einen Überblick über die einzelnen Prozessschritte und enthält konkrete Hinweise zu deren Umsetzung. Zugleich zeichnet er den Dialog zwischen den Referaten 76 der Regierungspräsidien und den beruflichen Schulen sowie dem Unterstützungssystem nach.

Inhaltliche Grundlage des Leitfadens ist die OES-Handreichung „Ziel- und Leistungsvereinbarung – Statusgespräche“ (Hrsg. vom Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg, 2023).

# 1 Datengestützte Qualitätsentwicklung an beruflichen Schulen

ZLV und Statusgespräche stellen wichtige Steuerungsinstrumente im Konzept der datengestützten Qualitätsentwicklung (Abbildung 1) des Landes dar und bilden die Leitprozesse im Konzept OES (Abbildung 2).



Abbildung 1: Verortung der Prozesse ZLV und Statusgespräch im Konzept der datengestützten Qualitätsentwicklung

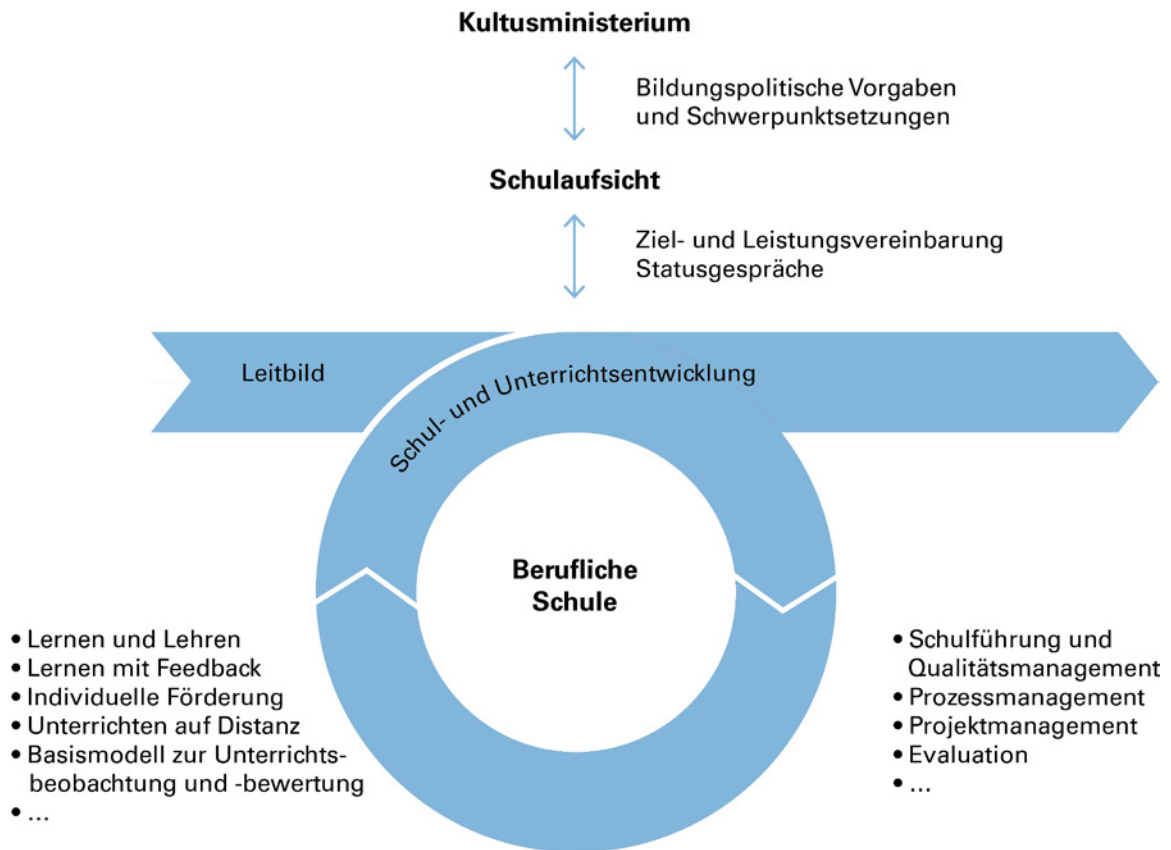


Abbildung 2: Konzept OES: Systematische Schul- und Unterrichtsentwicklung an beruflichen Schulen

Der Gesamtprozess (s. Abbildung 3) gliedert sich in zwei Teilprozesse: den Teilprozess ZLV sowie den Teilprozess Statusgespräch.

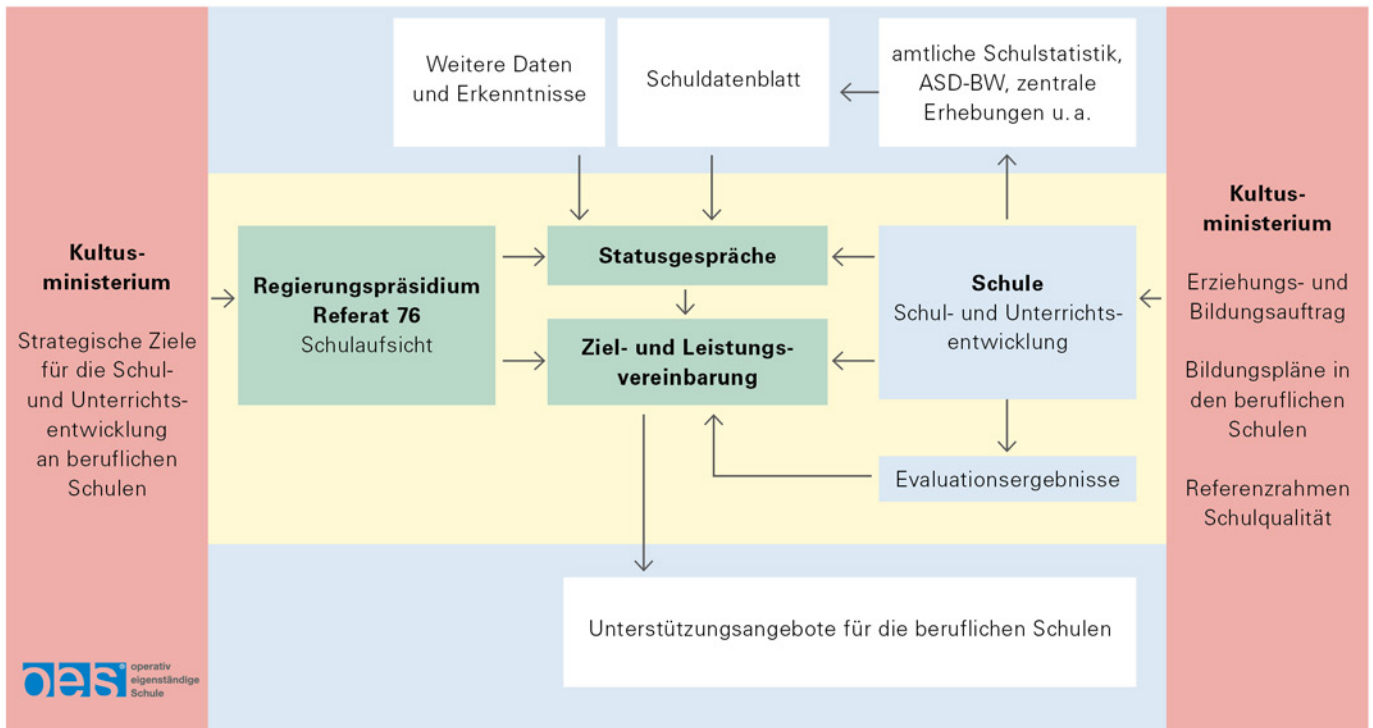


Abb. 3: Gesamtprozess ZLV – Statusgespräche zwischen der Schulaufsicht und den beruflichen Schulen

Aus den bildungspolitischen Schwerpunktsetzungen des Landes leiten sich vier strategische Ziele für die beruflichen Schulen ab. Sie bilden neben den rechtlichen Vorgaben die Grundlage für die ZLV zwischen Schulen und Schulaufsicht:

- Den Erziehungs- und Bildungsauftrag an den beruflichen Schulen pädagogisch umsetzen.
- Die Innovationskraft beruflicher Schulen stärken.
- Die Integrationsleistung der beruflichen Schulen erhöhen.
- Die Qualität der beruflichen Schulen weiterentwickeln.

In den ZLVen werden auf dieser Grundlage konkrete schulspezifische Zielsetzungen mit Indikatoren in den Kategorien

- a) Organisationsentwicklung
  - b) Personalentwicklung
  - c) Unterrichtsentwicklung
- dargestellt und festgelegt.

Der Fokus der ZLV liegt dabei immer auf der Kompetenzentwicklung der Schülerinnen und Schüler, ihrem Lernerfolg sowie der optimalen Gestaltung entsprechender, zielführender Entwicklungsprozesse.

# 2 Darstellung der Teilprozesse Statusgespräch und ZLV

## 2.1 PROZESSBETEILIGTE UND DEREN AUFGABEN

Die bzw. der Schulleiter/in, als Vertreterin bzw. Vertreter der beruflichen Schule und die bzw. der Referatsleiter/in des Referats 76 des zuständigen Regierungspräsidiums, als Vertreterin bzw. Vertreter der Schulaufsicht, schließen die ZLV ab. Im Vordergrund steht die gemeinsame Erarbeitung und Abstimmung von Zielen für die Weiterentwicklung der Schule und des Unterrichts.

Dieser Aushandlungsprozess und die Bewertung der Zielerreichung in den Statusgesprächen liegen in der Verantwortung von Schule und Schulaufsicht.

### RECHENSCHAFTSLEGUNG

#### (SYN. ACCOUNTABILITY):

Mit der gestärkten Eigenständigkeit gewährt die Schulaufsicht den Schulen eigenständige operative Gestaltungsmöglichkeiten zur Umsetzung bildungspolitischer Vorgaben in einem gesetzten Rahmen. Gleichzeitig ist damit eine Rechenschaftslegung verbunden, die als Erfolgsmaßstab nicht (nur) die zugewiesenen Ressourcen, sondern die zielgerichteten Ergebnisse heranzieht. (vgl. Götze / Zurwehme: Steuern auf Abstand – vertrauensfördernde Gestaltung der Schnittstelle Schule und Schulaufsicht, 2016)

Die Entwicklung der Ziele und deren erfolgreiche Umsetzung ist Aufgabe der Schule. Die Rechenschaftslegung der Schule erfolgt im Rahmen der Statusgespräche durch Information der Schulaufsicht zum jeweils aktuellen Entwicklungsstatus. Die Schule wird vertreten durch die Schulleiterin bzw. den Schulleiter. Sie bzw. er bezieht dabei die am Prozess beteiligten Personen der Schule in sinnvoller Art und Weise mit ein.

### CONTROLLING:

Es wird überprüft, ob gesetzte Ziele erreicht und ob im Falle der Nichterreicherung die notwendigen Maßnahmen zur Verbesserung ergriffen werden. Es wird nicht überprüft, wie die Ziele erreicht werden, oder aktiv in das operative Geschehen eingegriffen, solange die Ziele erreicht werden oder beim Nichterreichen von der Schule selbst Maßnahmen ergriffen werden. (vgl. Dubs: Die Führung einer Schule, 2019)

Auf der Seite der Schulaufsicht werden in der Regel Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter der Referate 76 an der Vorbereitung der ZLV und den Statusgesprächen mit den beruflichen Schulen beteiligt. Dies umfasst insbesondere die gemeinsame Feststellung des Entwicklungsstandes im Rahmen des bei den Statusgesprächen vorgesehenen Controllings sowie die gemeinsame Abstimmung von Zielen und die Konkretisierung der ZLV.

Die Termine für den Austausch über die neue ZLV sowie für anstehende Statusgespräche werden frühzeitig festgelegt, damit ausreichend Zeit für die Vorbereitung bleibt.



Beide Vereinbarungspartner gestalten den gesamten Prozess kooperativ, vertrauensvoll und im wertschätzenden Umgang miteinander.

Die Verantwortung für die Prozessführung liegt bei der zuständigen Referatsleitung.

## 2.2 BETEILIGUNGEN AN DER SCHULE

Die Erfahrungen zeigen, dass die frühzeitige Einbindung des Kollegiums, der betreffenden Konferenzen oder des ÖPR in die Zielklärung und -festlegung sehr hilfreich für die anschließende Schul- und Unterrichtsentwicklung ist. Dadurch steigen die Akzeptanz für die ZLV und die aktive Mitarbeit bei der Umsetzung der Maßnahmen.

Während des Gesamtprozesses gilt der Grundsatz der vertrauensvollen Zusammenarbeit mit der schulischen örtlichen Personalvertretung, der/dem Ansprechpartner/in bzw. der/dem Beauftragten für Chancengleichheit und der Schwerbehindertenvertretung.

Abhängig vom Stand der Schulentwicklung und von den zu vereinbarenden Zielen können ganz unterschiedliche Gremien zu beteiligen sein. Die Beteiligung der Gesamtlehrerkonferenz, der Fach- und Abteilungskonferenzen und der Schulkonferenz<sup>1</sup> ergibt sich aus den vorgesehenen strategisch ausgerichteten Entwicklungszielen.

Die Umsetzung geeigneter Maßnahmen zum Erreichen der Ziele an der Schule nach Abschluss der ZLV erfordert die Einbeziehung aller Beteiligten. Den Abteilungsleitungen kommt bei der operativen Steuerung an der Schule die wichtige Aufgabe zu, gemeinsam mit den Lehrkräften und in der Zusammenarbeit mit den für die Ausbildung Mitverantwortlichen und den Eltern die vereinbarten Ziele zu erreichen und damit das Lernen der Schülerinnen und Schüler zu fördern.

Die Schulen können bei der Planung der Maßnahmen, deren Umsetzung bzw. Evaluation auf Leistungen und Angebote des OES-Unterstützungssystems zurückgreifen.

---

<sup>1</sup> siehe dazu: Konferenzordnung des Kultusministeriums, 2012 und Landespersonalvertretungsgesetz, 2015



## 2.3 PROZESSSCHRITTE UND ABLAUF

Folgende Grafik verdeutlicht die zeitliche Abfolge der im Anschluss tabellarisch dargestellten Schritte der Teilprozesse Statusgespräch und ZLV:

bestehende ZV/ ZLV	Laufzeit ZLV1				Jahr 3–5	Laufzeit ZLV2			
	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	ggfs. Jahr 4		Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	ggfs. Jahr 4
Ziel- und Leistungsvereinbarung bestehende ZV/ZLV	Statusgespräch Vorbereitung Durchführung	Statusgespräch Vorbereitung Durchführung	Statusgespräch Vorbereitung Durchführung	Statusgespräch Vorbereitung Durchführung	Ziel- und Leistungsvereinbarung <ul style="list-style-type: none"> <li>• Abstimmung der strategisch ausgerichteten Entwicklungsziele</li> <li>• Konkretisierung</li> <li>• Abstimmung ZLV-Entwurf</li> <li>• Abschluss der neuen ZLV</li> </ul>	Statusgespräch Vorbereitung Durchführung	Statusgespräch Vorbereitung Durchführung	Statusgespräch Vorbereitung Durchführung	Statusgespräch Vorbereitung Durchführung

Abbildung 4: Schritte im Gesamtprozess ZLV – Statusgespräche

### 2.3.1 Teilprozess: Statusgespräch

Bei den jährlich stattfindenden Statusgesprächen zwischen der Schule und der Schulaufsicht stehen der aktuelle Stand der Zielerreichung und die Umsetzung der Maßnahmen im Mittelpunkt. Dazu sind mit der Vorbereitung und der Durchführung zwei Prozessschritte vorgesehen, die im Folgenden beschrieben werden.

In Vorbereitung auf das Gespräch informiert die Schule nachvollziehbar über den Entwicklungsstand in der Umsetzung der ZLV. Hierzu stellt die Schule der Schulaufsicht im Vorfeld die dazugehörigen Dokumente zur Verfügung (insbesondere Ergebnisse aus internen Evaluationen sowie beispielsweise Konzepte oder Prozessbeschreibungen). In die Analyse der Entwicklungsfortschritte fließen ggf. Informationen aus dem Protokoll des letzten Statusgesprächs ein.

Ein weiterer Prozessschritt ist die vorbereitende Analyse der Aufmerksamkeitspunkte im Schuldatenblatt sowohl von Seiten der Schule als auch der Schulaufsicht.

### MONITORING:

Das Schuldatenblatt stellt jährlich aktuell relevante Daten als Kennzahlen für die Umsetzung des Erziehungs- und Bildungsauftrags zur Verfügung und erlaubt so ein Monitoring der Entwicklungen der Schule. (Vgl. KMK: Gesamtstrategie Bildungsmonitoring, 2016)

In Absprache mit der Schule erfolgt im Vorfeld des Statusgesprächs eine Festlegung der Gesprächsinhalte (Ziele und Themenbereiche der Schul- und Unterrichtsentwicklung im Statusgespräch) sowie des zeitlichen Rahmens.

Bei der Durchführung des Statusgesprächs wird der Fokus auf die Themenbereiche gelegt, die im Vorfeld zwischen Schule und Schulaufsicht abgestimmt wurden. Mit dem gemeinsamen Monitoring und dem Austausch über den Stand der spezifischen Schul- und Unterrichtsentwicklung dient das Gespräch auch dazu, das Verständnis füreinander und die gegenseitige Wertschätzung zu fördern.

Im Sinne einer vertrauensvollen Zusammenarbeit kann die Schulleitung im Benehmen mit der Schulaufsicht die Vertretung des ÖPR, die Ansprechpartnerin/Beauftragte für Chancengleichheit und die Schwerbehindertenvertretung sowie die jeweiligen Expertinnen/Experten der Schule, die mit den Maßnahmen zur Zielerreichung verantwortlich betraut sind, zum Statusgespräch einladen.

Von Seiten der Schulaufsicht sollten i. d. R. zwei Personen als Vertreter/innen des Fachreferats am Statusgespräch (auch im Rahmen der Vor- und Nachbereitung) beteiligt sein.

Für das Gespräch kann folgende Ablaufstruktur als Hilfestellung dienen:

Strukturelement	Anmerkungen
1. Einstieg	Gestaltung einer positiven Gesprächsatmosphäre; Raum für aktuelle Belange; Klärung des Ablaufs, der geplanten Gesprächsdauer und der Rollen
2. Statusbericht der Schule zu ausgewählten strategisch ausgerichteten Entwicklungszielen aus der ZLV („entwicklungsorientiert“)	Die Auswahl der Ziele, die im Statusgespräch besprochen werden, sollte abhängig gemacht werden von deren aktueller Bedeutung für die Schule und die Schulaufsicht. In der Regel wählt die Schule ein strategisch ausgerichtetes Entwicklungsziel aus der ZLV aus, die Schulaufsicht ggf. ein weiteres Entwicklungsziel oder ein weiteres Thema. Über die Laufzeit sollen alle strategisch ausgerichteten Entwicklungsziele in einem Statusgespräch als Schwerpunkt thematisiert werden.  Analyseschritte je strategisch ausgerichtetem Entwicklungsziel: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Befund</li> <li>• Interpretation</li> <li>• ggf. Handlungsbedarf bzw. -optionen</li> </ul> Gesprächsinhalte: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluationsergebnisse, Prüfung des Stands der Zielerreichung,</li> <li>• Faktoren/Bedingungen, die die Zielerreichung positiv beeinflusst haben,</li> <li>• Stolpersteine/Schwierigkeiten bei der Zielerreichung,</li> <li>• Maßnahmen (auf Basis der Umsetzungsplanung),</li> <li>• Unterstützung durch Schulaufsicht, Fachberatung, Fortbildung etc.,</li> <li>• Ausblick/Vereinbarungen (weitere Maßnahmen, Anpassungen),</li> <li>• etc.</li> </ul> Abschlussbilanzierung: Im letzten Statusgespräch der ZLV-Laufzeit wird der Blick auf alle strategisch ausgerichteten Entwicklungsziele gelenkt.
3. Schuldatenblatt: Umsetzung des Erziehungs- und Bildungsauftrags („berichtsorientiert“)	Reflexion auf Basis des Schuldatenblatts: Überblick und Auffälligkeiten im Hinblick auf den Erziehungs- und Bildungsauftrag  Analyseschritte (für Aufmerksamkeitspunkte obligatorisch): <ul style="list-style-type: none"> <li>• Befund</li> <li>• Interpretation</li> <li>• ggf. Handlungsbedarf</li> </ul>
4. Fakultativ: Bericht und gemeinsame Reflexion über ein von Seiten der Schulaufsicht oder Schule gewähltes zusätzliches Schul-/Unterrichtsentwicklungsthema	Die Auswahl weiterer Themen erfolgt im Hinblick auf die aktuelle bildungspolitische und/oder die schulische Situation. Gesprächsinhalte: siehe oben.
5. Abschluss	Zusammenfassung der Ergebnisse und Vereinbarungen (z. B. Ermittlung des Unterstützungsbedarfs der Schule durch das ZSL-Unterstützungssystem). Ggf. Anpassung und/oder Ergänzung der ZLV-Dokumentation im Ergebnisprotokoll

Tabelle 1: Ablaufstruktur für das Statusgespräch zwischen beruflicher Schule und Schulaufsicht

Zum Statusgespräch wird ein Ergebnisprotokoll angefertigt. Dieses wird nach der Fertigstellung durch die Beteiligten bestätigt.

Hinweis: Änderungen eines strategischen Entwicklungsziels bedürfen der Zustimmung der Schulleitung und der Referatsleitung. Die Änderungen im Bereich operativer Detailziele werden im Statusgespräch durch die Beteiligten beschlossen, der ÖPR ist außerdem einzubinden.

1. Entwicklung der strategisch ausgerichteten Entwicklungsziele durch die Schule und deren Abstimmung mit der Schulaufsicht.
2. Konkretisierung des ZLV-Entwurfs mit operativen Detailzielen und deren Eckpunkte, der Chancen- und Risikobewertung und der skizzierten Umsetzungsplanung durch die Schule.
3. Abstimmung des ZLV-Entwurfs mit der Schulaufsicht.
4. Abschluss der neuen ZLV zwischen Schule und Schulaufsicht.

### 2.3.2 Teilprozess: Ziel- und Leistungsvereinbarung entwickeln und abstimmen

Zur Entwicklung und Abstimmung einer neuen ZLV sind vier Prozessschritte vorgesehen:

Weitere Erläuterungen hierzu enthält die nachfolgende Darstellung.

Was? (Aufgabe)	Wann?	Wer?
<b>Entwicklung und Abstimmung der strategisch ausgerichteten Entwicklungsziele</b>		
<p>Gemeinsame Festlegung von drei bis fünf strategisch ausgerichteten Entwicklungszielen (Laufzeit drei bis fünf Jahre) auf Grundlage der Überlegungen der Schule und Abstimmung mit der Schulaufsicht unter Berücksichtigung von</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• bildungspolitischen Themen und Schwerpunktsetzungen,</li> <li>• Ergebnissen des Statusgesprächs (Abschlussbilanzierung),</li> <li>• vorliegenden relevanten Daten aus internen und ggf. externen Zertifizierungsberichten o. a.,</li> <li>• weiteren Entwicklungsvorhaben der Schule.</li> </ul> <p>Vorgaben und Begriffe zur Ausgestaltung der ZLV (s. „Glossar“ und „Musterziele“) sowie die ZLV-Formatvorlage (elektronisches Formular) sind zu berücksichtigen.</p>	zum Ende der Laufzeit der ZLV (abschließendes Statusgespräch zur ZLV)	Schulaufsicht Schule  unter Einbeziehung von beteiligten Gruppen an der Schule
<b>Konkretisierung des ZLV-Vorschlags durch die Schule</b>		
<p>Inhaltliche Aspekte:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausformulierung und Schärfung der strategisch ausgerichteten Entwicklungsziele</li> <li>• Ableitung von je 2 bis 4 operativen Detailzielen</li> <li>• Festlegung von Indikatoren, Ist- und Ziel-Werten sowie Evaluationen</li> <li>• Chancen- und Risikobewertung</li> <li>• schulische Umsetzungsplanung durch Formulierung erster Maßnahmen, ggf. Ressourcen</li> </ul> <p>Übermittlung des Entwurfs an die Schulaufsicht</p>	nach vereinbartem Termin	Schule
<b>Abstimmung des ZLV-Entwurfs mit der Schulaufsicht</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sichtung des ZLV-Entwurfs durch die Schulaufsicht</li> <li>• ggf. Rücksprache zwischen Schulaufsicht und Schule bei weiterem Abstimmungsbedarf</li> <li>• ggf. weitere Konkretisierung des ZLV-Entwurfs durch die Schule</li> </ul>	nach Eingang des ZLV-Entwurfs zum vereinbarten Termin	Schulaufsicht
<b>Abschluss der ZLV</b>		
Unterzeichnung der neuen ZLV	nach gemeinsamer Festlegung der Endversion	Schulaufsicht Schule

Tabelle 2: Prozessschritte zur Entwicklung und Abstimmung der ZLV zwischen beruflicher Schule und Schulaufsicht



## 2.4 MUSTERZIELE: STRATEGISCHE UND OPERATIVE ZIELE DER SCHULE

<b>Strategisch ausgerichtetes Entwicklungsziel</b>	<p>Leitfragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Um was geht es? Wie wird es bislang gemacht und was sind die derzeitigen Grenzen?</li> <li>• Was ist neu an der Zielsetzung und warum wird es erfolgreich sein? Welchen Unterschied wird es im Erfolgsfall geben?</li> <li>• Welche Bedeutung hat das Ziel langfristig für die Arbeit an der Schule, für die Zusammenarbeit mit den schulischen Partnern?</li> <li>• Was macht das Entwicklungsziel attraktiv für die Schule?</li> <li>• Wen betrifft es?</li> <li>• Welche Unterstützung wird benötigt?</li> <li>• Wie lange wird es dauern?</li> <li>• Welche Kompetenzen der Schülerinnen und Schülern bzw. der Lehrkräfte sollen in 3 bis 5 Jahren entwickelt sein?</li> <li>• Woran misst sich der Erfolg im Entwicklungsverlauf und im -ergebnis?</li> <li>• Was sind die Risiken?</li> </ul>			
Schwerpunkt der Zielsetzung				
Bedeutung des Ziels für die Schule/ Wirkannahmen				
Bewertung bzgl. Chancen und Risiken				
<b>Operatives Detailziel</b>	<p>Leitfragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Effekte bzw. welcher Nutzen sollen mit den angestrebten Kompetenzen erreicht werden?</li> <li>• Welche konkreten Endzustände sollen erreicht werden?</li> <li>• Welche Entwicklungsschritte sind dazu in den Bereichen <ul style="list-style-type: none"> <li>- Unterrichtsentwicklung</li> <li>- Personalentwicklung</li> <li>- Organisationsentwicklung</li> </ul> </li> </ul> <p>in welcher Reihenfolge oder auch zeitlichen Parallelität sinnvoll?</p>			
Indikatoren	Bereich	Ist-Wert	Ziel-Wert	Evaluation
<p>Leitfragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Woran werden die Zielerreichung bzw. die erwünschten Effekte festgemacht?</li> <li>• Anhand welcher Merkmale und auf welche Weise sollen die Zielerreichung bzw. die gewünschten Effekte (quantifizierbar) gemessen werden?</li> </ul>				

Die folgenden Zielsysteme sind lediglich fiktive Beispiele und dienen der Orientierung.  
Die Struktur bildet den Aufbau der Tabellenblätter „Entwicklungsziele“ des digitalen ZLV-Dokuments ab.

### MUSTERBEISPIEL 1:

Strategisch ausgerichtetes Entwicklungsziel	In der Berufsschule (Ausbildungsberufe xx, yy) unterrichten die Lehrkräfte sprachsensibel.			
Schwerpunkt der Zielsetzung	Integrationsleistung der beruflichen Bildung erhöhen			
Bedeutung des Ziels für die Schule/ Wirkannahmen	<p>Grundsätzlich: Als Grundlage zur Bearbeitung des Entwicklungsziels dient die Handreichung „Sprachsensibel unterrichten in allen Fächern“ (ZSL, 2019).</p> <p>Zunehmend heterogene Klassen mit unterschiedlichem und teilweise sehr geringem Sprachniveau vieler Schülerinnen und Schüler gefährden den langfristigen Bildungserfolg in den Ausbildungsberufen xx und yy. → Die Schule ermöglicht allen Schülerinnen und Schülern Lernerfolge unabhängig von ihrem Sprachniveau in der Unterrichtssprache. Die Schülerinnen und Schüler werden durch die Förderung ihrer sprachlichen Kompetenz befähigt, mit qualifizierten Berufsabschlüssen in die Arbeitswelt zu starten.</p> <p>Optionale Erläuterungen zu den operativen Detailzielen:</p> <p>zu 1.: Sprachensible Unterrichtsgestaltung wird dann wirksam, wenn sie Teil der Gesamtkonzeption ist, d.h. integriert in die didaktische Jahresplanung und die Lernsituationen. Sinnvolle Sprachhandlungsprodukte der Schülerinnen und Schüler ergeben sich aus methodisch entsprechend aufbereiteten Aufgabenstellungen.</p> <p>zu 2.: Gemeinsame Workshops ermöglichen kooperative Entwicklung der notwendigen Kompetenzen im Lehrkräfte-Team und unterstützen zugleich die Abstimmung des weiteren Vorgehens. Funktionale Lehrkräfte-Teams umfassen hier die Lehrkräfte für den berufsbezogenen Unterricht in einem Ausbildungsberuf.</p> <p>zu 3. Attraktive fachbezogene Methoden und Arbeitstechniken für den sprachsensiblen Unterricht können digital oder analog umgesetzt werden. Die digitale Umsetzung setzt eine entsprechende Infrastruktur voraus.</p>			
Bewertung bzgl. Chancen und Risiken	Ein hoher Fortbildungsbedarf im Kollegium ist zu erwarten. Stolperstein: Gefährdung der Unterrichtsversorgung durch Abwesenheit von Lehrkräften aufgrund von Fortbildungsmaßnahmen.			
<b>1.1 Operatives Detailziel</b>	In allen berufsbezogenen Fächern der Berufsschule (Ausbildungsberufe xx, yy) wird der Unterricht sprachsensibel geplant und umgesetzt.			
Indikatoren	Bereich	Ist-Wert	Ziel-Wert	Evaluation
Die didaktische Jahresplanung umfasst die Zuordnung berufssprachlicher Schwerpunkte und vorgesehener Sprachhandlungsprodukte für Unterrichtseinheiten/ Lernsituationen in allen Ausbildungsberufen.	UE	0	80	Ermittlung des prozentualen Anteils der Unterrichtseinheiten/Lernsituationen je Schuljahr mit vorgesehenen Sprachhandlungsprodukten
Die Lehrkräfte setzen sprachensible Unterrichtsmethoden bzw. Arbeitstechniken in bereitgestellten Aufgaben in Unterrichtseinheiten/ Lernsituationen ein.	UE	5	80	Ermittlung des prozentualen Anteils der sprachsensiblen Arbeitsaufträge pro Fach und Jahr aus Sicht der Schülerinnen und Schüler (Online-Befragung)

<b>1.2 Operatives Detailziel</b>	Die Lehrkräfte sind kompetent, den berufsfachlichen Unterricht sprachsensibel zu konzipieren und umzusetzen sowie geeignete Methoden und Arbeitstechniken adäquat einzusetzen.			
Indikatoren	Bereich	Ist-Wert	Ziel-Wert	Evaluation
Jährliche berufsfachliche Workshops von funktionalen Lehrkräfte-Teams zur gemeinsamen Entwicklung von zielführenden Sprachhandlungsprodukten in den Unterrichtseinheiten bzw. Lernsituationen	PE	1	26	Ermittlung der Anzahl der Lehrkräfte-Teams, die in jährlichen Workshops berufsfachliche Sprachhandlungsprodukte/ Unterrichtseinheiten bzw. Lernsituationen erarbeiten/überarbeiten
<b>1.3 Operatives Detailziel</b>	Die Klassen verfügen via Internet über einen Zugang zur digitalen Infrastruktur der Schule (WLAN, Cloud, LMS usw.)			
Indikatoren	Bereich	Ist-Wert	Ziel-Wert	Evaluation
Klassen, die im Oktober über einen Zugang verfügen	OE	50	100	Ermittlung des prozentualen Anteils der erteilten Zugänge für die Schülerinnen und Schüler der Klassen im November

#### MUSTERBEISPIEL 2:

<b>Strategisch ausgerichtetes Entwicklungsziel</b>	<b>Die Lehrkräfte des Beruflichen Gymnasiums fördern die digitalen Kompetenzen der Schülerinnen und Schüler angemessen.</b>
Schwerpunkt der Zielsetzung	Innovationskraft stärken
Bedeutung des Ziels für die Schule/ Wirkannahmen	<p>Grundsätzlich: Als Grundlage zur Bearbeitung des Entwicklungsziels dient die Handreichung „Unterrichten auf Distanz“, Teil 1 – 3, 2021/2022</p> <p>Digitale Strukturen prägen zunehmend unser Alltagsleben und das Berufsleben.  → Die Schule bereitet durch entsprechende Unterrichtsangebote und -szenarien auf die Lebenswelt im 21. Jahrhundert vor, indem sie die Schülerinnen und Schüler bei der Entwicklung von digitalen Kompetenzen (Medienkompetenz als reflektierter Umgang mit digitalen Medien) unterstützt.</p> <p>Optionale Erläuterungen zu den operativen Detailzielen:</p> <p><i>zu 1.: Schülerinnen und Schüler greifen v. a. auf attraktive Blended-Learning-Angebote zu. Gemeinsam erarbeitete und bereitgestellte Materialien in den Fächern sorgen für inhaltliche Qualität und Aktualität durch kollegialen Austausch.</i></p> <p><i>zu 2.: Gemeinsame Fortbildungen, z. B. SchiLF, ermöglichen kooperative Entwicklung und gegenseitige Unterstützung. Bezogen auf die zu erarbeitenden Unterrichtsmaterialien sind hier die Fachschaften bzw. entsprechende Subgruppen die Adressaten.</i></p> <p><i>zu 3.: Blended Learning setzt eine entsprechende Infrastruktur voraus.</i></p>
Bewertung bzgl. Chancen und Risiken	Ein hoher Fortbildungsbedarf im Kollegium ist zu erwarten. Stolperstein: gegebene digitale Infrastruktur der Schule – Schulträger

<b>2.1 Operatives Detailziel</b>	In allen Fächern des Beruflichen Gymnasiums umfasst der Unterricht Blended-Learning-Phasen.			
Indikatoren	Bereich	Ist-Wert	Ziel-Wert	Evaluation
Zugriffe der Schülerinnen und Schüler auf fachbezogenes bereitgestelltes Material auf digitaler Plattform	UE	20	100	Ermittlung des prozentualen Anteils der Zugriffe im Verhältnis zur Anzahl der Schülerinnen und Schüler je Fach und Klasse im Juli
Fachbezogene jährliche Überarbeitung/Neuerstellung des Blended-Learning-Materials	UE	0	30	Ermittlung des prozentualen Anteils des überarbeiteten Materials je Fach im Vergleich zum Vorjahr im Juli
Postings der Schülerinnen und Schüler auf digitaler Plattform	UE	5	15	Ermittlung der Anzahl der Postings der Schülerinnen und Schüler pro Fach und pro Jahr im Verhältnis zur Wochenstundenzahl
<b>2.2 Operatives Detailziel</b>	Die Blended-Learning-Angebote werden in allen Fächern regelmäßig mit den Schülerinnen und Schülern reflektiert.			
Indikatoren	Bereich	Ist-Wert	Ziel-Wert	Evaluation
Am Ende der Unterrichtseinheiten werden regelmäßig digital Feedbacks zum Blended-Learning-Unterricht eingeholt.	UE	5	90	Ermittlung des prozentualen Anteils der reflektierten Blended-Learning-Angebote pro Fach und Schuljahr
<b>2.3 Operatives Detailziel</b>	Die Lehrkräfte planen Blended-Learning-Angebote didaktisch kompetent und setzen diese um.			
Indikatoren	Bereich	Ist-Wert	Ziel-Wert	Evaluation
Besuchte fachschaftsbezogene Schulungen bzw. Fortbildungen zu <ul style="list-style-type: none"> <li>• Didaktik Blended Learning</li> <li>• Methodik bzw. Materialentwicklung Blended Learning</li> <li>• Datenschutz</li> <li>• Urheberrecht</li> </ul>	PE	2	12	Ermittlung der Anzahl der Fachschaften mit durchgeführter Fortbildung pro Schuljahr
Von den Fachschaften bereitgestellte Blended-Learning-Angebote	UE	0	2	Ermittlung der Anzahl der bereitgestellten Blended-Learning-Angebote pro Fachschaft im Juli
<b>2.4 Operatives Detailziel</b>	Lehrkräfte und Klassen verfügen via Internet über einen Zugang zur digitalen Infrastruktur der Schule (WLAN; Cloud; LMS usw.).			
Indikatoren	Bereich	Ist-Wert	Ziel-Wert	Evaluation
Lehrkräfte mit Zugang zur digitalen Infrastruktur der Schule	OE	80	100	Ermittlung des prozentualen Anteils der erteilten Zugänge bei Lehrkräften im November
Schülerinnen und Schüler mit Zugang zur digitalen Infrastruktur der Schule	OE	45	95	Ermittlung des prozentualen Anteils der erteilten Zugänge bei Schülerinnen und Schülern im November

# 3 Weiterführende Informationen

- Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg (Hrsg). (2023). Ziel- und Leistungsvereinbarung - Statusgespräche an beruflichen Schulen.
- ZSL. Flyer „Unterstützungsangebote des ZSL mit Bezug zur Umsetzung der Ziel- und Leistungsvereinbarung“ (RP spezifisch)

## 4 Glossar

### **DETAILZIEL, OPERATIVES**

Mehrere Detailziele konkretisieren ein strategisch ausgerichtetes Entwicklungsziel. Sie beschreiben den erwünschten Zustand („smart“) in den Bereichen Organisationsentwicklung, Personalentwicklung und Unterrichtsentwicklung. Operative Detailziele werden aus einer angemessenen Situationsanalyse abgeleitet. Die Bezeichnung „smart“ steht für die Klarheit der Zielformulierung: spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch, terminiert.

### **ENTWICKLUNGSZIEL, STRATEGISCH AUSGERICHTETES**

Die strategisch ausgerichteten Entwicklungsziele greifen auf der Ebene der einzelnen Schule bildungspolitische Schwerpunktthemen auf und dienen der längerfristigen Ausrichtung und perspektivischen Profilbildung im regionalen bzw. lokalen Umfeld und somit zur Orientierung aller am Schulleben Beteiligten. Entwicklungsziele sind grundsätzlich an den strategischen Zielen des Landes ausgerichtet. In Absprache mit der Schulaufsicht können weitere bedeutende Ziele aufgenommen werden.

Die ZLV umfasst drei bis fünf strategisch ausgerichtete Entwicklungsziele, denen zwei bis vier operative Detailziele zugeordnet sind.

### **EVALUATION**

Unter Evaluation<sup>2</sup> versteht man allgemein die Beschreibung und Bewertung von Maßnahmen, z. B. Programmen oder Projekten, anhand nachvollziehbarer Kriterien. Als Grundlage dazu werden Daten herangezogen, die mit anerkannten wissenschaftlichen Methoden gewonnen werden.

Die Daten unterstützen die Schule bei der Analyse, Reflexion und Bewertung der Zielerreichung und Weiterentwicklung/Festlegung der Maßnahmen.

### **INDIKATOREN, IST-WERTE, ZIEL-WERTE**

Unter Indikator versteht man einen „Anzeiger“, d. h. eine konkrete Beobachtung, ein Merkmal, einen Zusammenhang o. ä., der möglichst verlässlich Auskunft über die Zielerreichung geben kann. Die eindeutige Erfassung der Zielerreichung ist gerade im Bildungsbereich nicht immer einfach. Ggf. kann es notwendig sein, hierzu Daten aus verschiedenen Perspektiven (z. B. Schülerinnen bzw. Schüler und Lehrkräfte) heranzuziehen. Entsprechende Zahlenwerte ermöglichen den Vergleich von Entwicklungsbeginn (Ist-Wert) und Zielerreichung (Ziel-Wert) zu einem bestimmten Zeitpunkt.

---

<sup>2</sup> Für weitere Informationen s. Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg: OES-HR Datengestützte Schul- und Unterrichtsentwicklung, S. 7, 2020



### **LEISTUNGSaufTRAG**

Der schulische Leistungsauftrag erfasst die von der Schule mittel- und langfristig systematisch geplanten Entwicklungen, die konkret mit der Schulaufsicht vereinbart werden. Im Mittelpunkt stehen demzufolge die strategisch ausgerichteten Entwicklungsziele und operativen Detailziele auf Grundlage des Entwicklungsprofils bzw. des Leitbilds der Schule. Um Entwicklungsfortschritte nachvollziehbar darstellen zu können, werden im Leistungsauftrag wichtige Eckpunkte zur Feststellung des Fortschritts (Indikatoren, Ist-Wert, Ziel-Wert, Evaluation) sowie die grobe zeitliche Planung festgehalten.

### **MASSNAHMEN (ENTWICKLUNGSMASSNAHMEN)**

Entwicklungsmaßnahmen beschreiben zielgerichtete und konkrete Aktivitäten der Schule. Um die operativen Detailziele zu erreichen, setzen die beruflichen Schulen Entwicklungsmaßnahmen (Entwicklungsprojekte, Umsetzung von Konzepten, Fortbildung, o. a.) um. Die Entwicklungsmaßnahmen sind kohärent aufeinander abgestimmt.

### **OUTCOME**

Begriff in Zusammenhang mit der Entwicklung von Zielen. Eine gewünschte eingetretene Veränderung/Stabilisierung bei Personen bzw. Zielgruppen. Der Fokus der Outcomes liegt im schulischen Bereich auf dem Lernerfolg der Schülerinnen und Schüler. Beispiel: Erreichte (Fach-)Kompetenzen und Verhaltensweisen von Schülerinnen und Schülern.

### **OUTPUT**

Begriff im Zusammenhang mit der Umsetzungsplanung. Anzahl und umgesetzter Umfang von Maßnahmen.

Beispiel: Anzahl von Beratungsgesprächen, Anzahl von Anwesenheitsstunden, Teilnahme an Fortbildungen.

### **SCHULDATENBLATT**

Das Schuldatenblatt umfasst Kennzahlen zur Betrachtung der Umsetzung des Erziehungs- und Bildungsauftrags. Es wird jährlich aktualisiert vom IBBW als Grundlage für die Statusgespräche (Schulgesetz § 32, § 114) bereitgestellt.

### **UMSETZUNGSPLANUNG, SCHULISCHE**

Mit Abschluss der ZLV verpflichtet sich die Schule zur Umsetzung der für die vereinbarten Ziele notwendigen Maßnahmen. Die konkrete Ausgestaltung der Maßnahmen erfolgt situationsadäquat und zielführend während der Laufzeit der ZLV. Auf diese Weise können z. B. Entwicklungsprojekte agil und ressourcenschonend geführt werden. Die Umsetzungsplanung ermöglicht einen Überblick.

### **WIRKANNAHME**

Vermuteter Zusammenhang zwischen einem strategisch ausgerichteten Entwicklungsziel und hemmenden oder begünstigenden Einflussfaktoren. Daraus leiten sich die operativen Detailziele sowie die Maßnahmen ab.





## 5 Quellen

Dubs, Rolf: Die Führung einer Schule, Zürich 2019.

Götze, Walter / Zurwehme, Annikka: Steuern auf Abstand – vertrauensfördernde Gestaltung der Schnittstelle Schule und Schulaufsicht; bwp@31, 2016.

Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg (Hrsg.): Ziel- und Leistungsvereinbarung / Statusgespräche an beruflichen Schulen – Konzept OES, Stuttgart 2023.

Kultusministerkonferenz: Gesamtstrategie der Kultusministerkonferenz zum Bildungsmonitoring, Berlin 2016.

## **IMPRESSUM**

### **Herausgeber:**

Referate 76 (Berufliche Schulen) der Regierungspräsidien  
Freiburg, Karlsruhe, Tübingen und Stuttgart

### **Wissenschaftliche Begleitung:**

Prof. Dr. Wolfgang Beywl, Windisch-Brugg, Schweiz

### **Fotos:**

iStockphoto © millann (Titel), Obradovic (S. 3),  
jacoblund (S. 8, 12), Drazen (S. 17), Kerkez (S. 18)

### **Layout:**

Ilona Hirth Grafik Design GmbH, Karlsruhe

September 2023

