



Von der externen Evaluation zur  
**Ziel- und Handlungsvereinbarung**

## **Autoren**

**Gabriele Hanke-Vogelei, ISB**  
**Michael Schefcsik, LAS-QA**  
**Margit Schmidbauer, LAS-QA**  
**Prof. Dr. Sandy Taut, LAS-QA**  
**Anna Wenzl, ISB**

**Gunzenhausen, München 2023**

## **Impressum**

Erarbeitet im Auftrag des Bayerischen Staatsministeriums  
für Unterricht und Kultus

Herausgeber:  
Bayerisches Landesamt für Schule – Qualitätsagentur  
Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung

Anschrift:  
Bayerisches Landesamt für Schule  
Stuttgarter Str. 1  
91710 Gunzenhausen

Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung  
Schellingstr. 155  
80797 München

Neuaufgabe 2023

Foto Titelseite: stock.adobe.com © Philip Steury, Red Paper Boat...  
Gestaltung: Bayerisches Landesamt für Schule, Gunzenhausen

# Inhalt

Einleitung.....	4
1 Der Qualitätskreislauf.....	6
2 Die Rolle der externen Evaluation als Impuls für die Schulentwicklung.....	8
2.1 Das bayerische Qualitätstableau als Grundlage für Schul- und Unterrichtsqualität.....	8
2.2 Der Evaluationsbericht als umfassende Ist-Stand-Analyse.....	10
2.3 Externer und interner Blick als sich ergänzende Teile eines Ganzen.....	11
2.4 Die Auftaktveranstaltung zur Weiterentwicklung (AVW) als zentrales Bindeglied zwischen Evaluation und Schulentwicklung.....	12
3 Der Weg zu den Ziel- und Handlungsvereinbarungen.....	14
3.1 Der Zielfindungsprozess.....	14
3.2 Ziele, Maßnahmen, Indikatoren.....	16
3.3 Formular Ziel- und Handlungsvereinbarung.....	21
4 Ziel- und Handlungsvereinbarungen – und dann?.....	22
4.1 Einbindung der Ziel- und Handlungsvereinbarungen in den partizipativen Schulentwicklungsprozess.....	22
4.2 Unterstützung im Schulentwicklungsprozess.....	25
4.3 Elemente der Prozesssteuerung: Interne Evaluation, Reflexion und Bilanzierung.....	26
Fazit.....	28
Literaturverzeichnis.....	29
Abbildungsverzeichnis.....	29
Anhang.....	30

# Einleitung

„Evaluation ist nicht als Schlusspunkt einer Reise zu sehen,  
sondern als Reisebegleitung,  
denn wer erst am Ende evaluiert, evaluiert zu spät.“

(Buhren, C. G./Rolff, H.-G. 2005: Qualität und Evaluation, Weinheim/Basel, S. 89)

## Zielsetzung der Broschüre

Mit der vorliegenden Broschüre „Von der externen Evaluation zur Ziel- und Handlungsvereinbarung“ können alle Akteure, die an der Qualitätsentwicklung bayerischer Schulen beteiligt sind, auf eine wichtige Informationsquelle zurückgreifen, um nach einer externen Evaluation passgenaue und umsetzbare Ziel- und Handlungsvereinbarungen zu formulieren und um Schulentwicklung im Sinne eines systematischen Qualitätsentwicklungsprozesses voranzutreiben.

Folgende Fragen werden beantwortet:

- Welche Rolle spielt die externe Evaluation für die Schulentwicklung?
- Wie findet der Zielfindungsprozess statt?
- Worin unterscheiden sich Ziele und Maßnahmen?
- Wie können Ziele und Maßnahmen durch Indikatoren überprüft werden?
- Wie kann die externe Evaluation den Schulentwicklungsprozess unterstützen?
- Welche Zwecke verfolgen interne Evaluation, Reflexion und Bilanzierung im Kreislauf der Qualitätsentwicklung?

## Lehrpläne, Qualitätstableau

Qualitätsentwicklung basiert auf einem geteilten Verständnis von guter Schule und gutem Unterricht. Einerseits liefern die Bildungs- und Erziehungsziele in den bayerischen Lehrplänen für alle Schularten eine verbindliche Grundlage, andererseits beschreibt das [Qualitätstableau „Bayern macht gute Schule“](#) die Qualitätsmerkmale schulartübergreifend und evidenzbasiert.

## Schulentwicklung, ein fortlaufender Qualitätsentwicklungsprozess

Um dieses Qualitätsverständnis in die Schulpraxis umzusetzen, bedarf es strukturierter Schulentwicklungsprozesse, die sich u. a. den Bereichen der Unterrichts-, Personal- oder Organisationsentwicklung zuschreiben lassen. Schulen leben von einem aktiven Miteinander aller Beteiligten, von Kommunikation, Diskussion, Handeln, Veränderung, d. h. von ständiger Entwicklung. Um Schulentwicklung im Sinne eines Qualitätsentwicklungsprozesses systematisch voranzutreiben, muss jede Schule ihre spezifischen Handlungsfelder identifizieren und für diese die passenden Ziele definieren. Am Anfang eines Zielfindungsprozesses steht sinnvollerweise die Bestandsaufnahme. Dabei sollte es jedoch nicht vorrangig um das „Wie gut sind wir?“, sondern vielmehr um die allgemeine Frage „Wo stehen wir?“ gehen.

---

Als „Reisebegleitung“ auf dem Weg der Qualitätsentwicklung unterstützt die externe Evaluation Schulen individuell mit dem professionellen Blick von außen. Die Schule erhält als Ergebnis den Evaluationsbericht, der ihr als eine Art Reiseführer hilft, sich zu orientieren und einen gewinnbringenden Weg einzuschlagen. Darin sind u. a. Empfehlungen formuliert, die bei der Erarbeitung der Ziel- und Handlungsvereinbarungen Berücksichtigung finden können.

Die vorliegende Broschüre wurde in Kooperation zwischen der Qualitätsagentur als Abteilung im Bayerischen Landesamt für Schule und dem Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung gemeinsam erstellt und über das Staatsministerium für Unterricht und Kultus breit konsultiert.



# 1 Der Qualitätskreislauf

Die Vielfalt der Schulentwicklungsprozesse, die innerhalb eines Schuljahrs bzw. im Verlauf mehrerer Schuljahre ablaufen, spiegelt sich im Schulentwicklungsprogramm (SEP) wider. Die Bedeutung dieses „Logbuchs der Schulentwicklung“ wird durch die gesetzliche Verankerung in [Art. 2 Abs. 4 Satz 4 Bayerisches Gesetz über das Erziehungs- und Unterrichtswesen](#) (BayEUG) nochmals hervorgehoben. Seit 2013 ist jede Schule verpflichtet, ein auf ihre individuellen Bedürfnisse ausgerichtetes Schulentwicklungsprogramm zu verfassen, das idealerweise jährlich fortgeschrieben wird (vgl. StMUK, [Leitfaden SEP](#), S. 6). Damit ist es ein wesentlicher Bestandteil des Qualitätskreislaufs und lässt Evaluation und Schulentwicklungsprozesse miteinander in einen fortwährenden Dialog treten.

Durch die Ergebnisse der externen Evaluation erhält eine Schule, idealerweise alle fünf Jahre, eine datengestützte Bestandsaufnahme und sich daraus ableitende Impulse zur weiteren Qualitätsentwicklung, die es im anschließenden Prozessverlauf zu konkretisieren gilt. Dabei kann die Schule, insbesondere das Schulentwicklungsteam, auf die Expertise der Schulentwicklungsmoderatorinnen und -moderatoren (SEM) bzw. QmbS-Beraterinnen und -Berater (Beratungstandem Qualitätsmanagement an beruflichen Schulen) zurückgreifen (siehe [Kontakte im Schulentwicklungsportal](#)), da eine externe Begleitung für die nachfolgenden Prozessschritte förderlich sein kann.

## Zielvereinbarungsprozess

Auf der Basis des Evaluationsberichts sowie unter Einbezug von Ergebnissen aus schulinternen Evaluationsergebnissen identifiziert und priorisiert die Schule ihre Handlungsfelder, bevor im nächsten Schritt dazu passende Ziele erarbeitet werden (siehe Kapitel 3.2), die wiederum in den Zielvereinbarungen mit der Schulaufsicht verbindlich zu dokumentieren sind. Hier beginnt die Detailarbeit für das Schulentwicklungsteam bzw. einzelne Arbeitsgruppen an der Schule: Neben der Festlegung der Indikatoren, die anzeigen, ob bzw. wie weit ein Ziel erreicht worden ist, geht es vor allem um die Ausarbeitung und ggf. Priorisierung von Maßnahmen, die es im Sinne der SMART-Regeln für Projektarbeit konkret umzusetzen gilt (siehe Kapitel 3.2).

Damit die einzelnen Handlungsschritte nicht verloren gehen und die Arbeitsweise für alle Mitglieder der Schulgemeinschaft transparent gestaltet wird, gehört es dazu, dass die Verantwortlichen ihre Vorgehensweise sowie wichtige Zwischen- ergebnisse dokumentieren. Gleichzeitig arbeitet das Team damit im Sinne eines „lebendigen“ [Schulentwicklungsprogramms](#), das regelmäßig aktualisiert wird und die Entwicklung der Schule in ihren einzelnen Bereichen über Jahre hinweg nachvollziehbar macht. Dies kann für eine interne Evaluation nützlich sein (siehe Qualitätskreislauf).

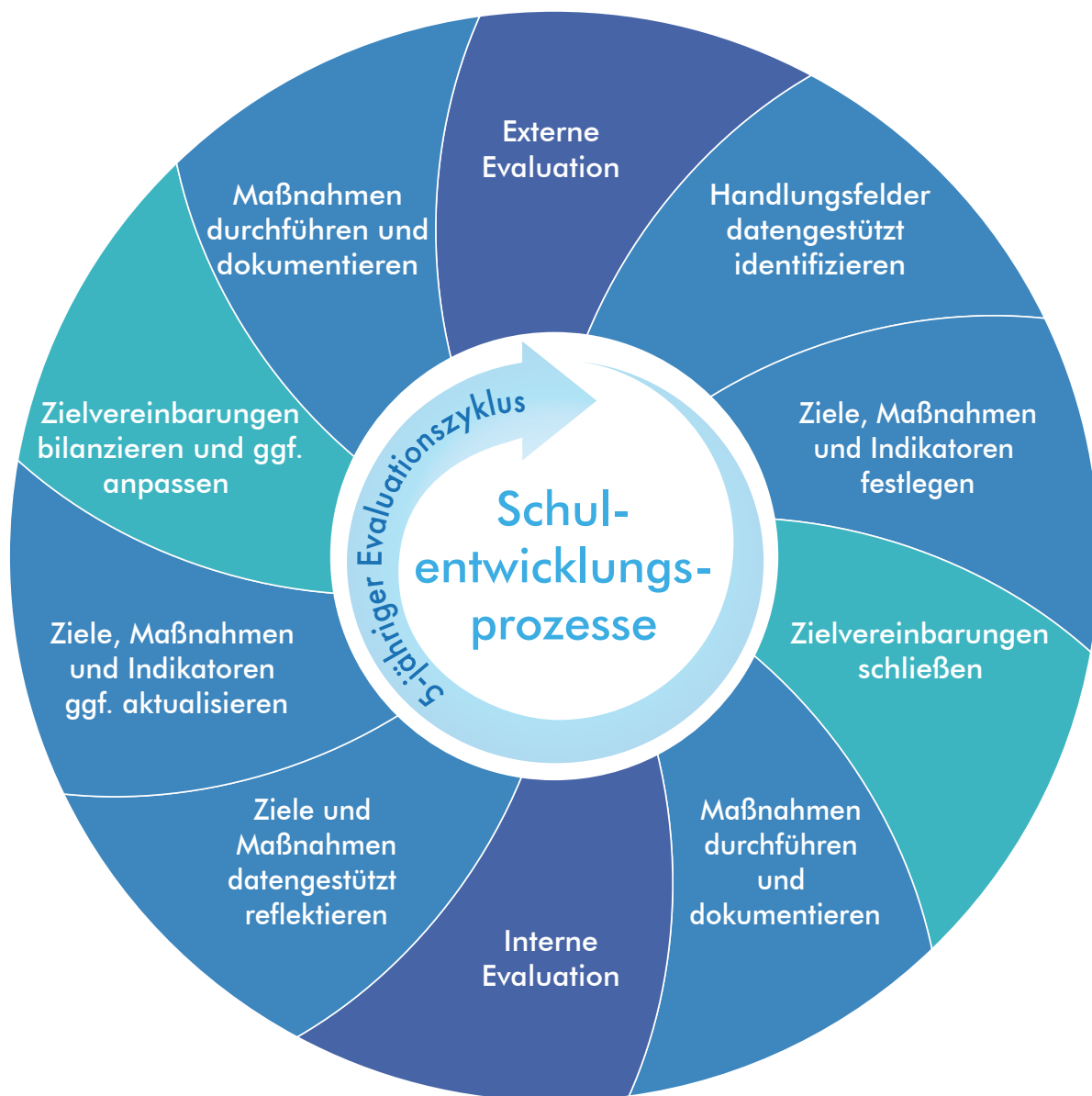


Abbildung 1: Qualitätskreislauf (Idealtypus)

Zwischen zwei externen Evaluationen und auf der Grundlage einer internen Evaluation ist eine Reflexion der Zielvereinbarungen in Form einer Bilanzierung sinnvoll (siehe Kapitel 4.3). Die folgenden Schritte des Qualitätskreislaufs wiederholen bereits bekannte Prozesse. Aus dem Qualitätskreislauf (siehe Abbildung 1) wird ersichtlich, dass die interne und externe Evaluation sowie die Schulentwicklung nicht getrennt voneinander gesehen werden können, sondern jeweils nur dann ihre Wirksamkeit ganz entfalten, wenn sie sich ergänzen. Damit wird ein nachhaltig angelegter Schulentwicklungsprozess unterstützt.

Evaluation und Schulentwicklung als Dialogpartner

## 2 Die Rolle der externen Evaluation als Impuls für die Schulentwicklung

Evaluation als Bestandsaufnahme und Impuls

Basis jeder zielgerichteten Entwicklung an einer Schule ist eine fundierte Bestandsaufnahme. Ohne genaue Kenntnis des gegenwärtigen Zustands lassen sich nur schwer passende Ziele für die Zukunft der Schule formulieren. Umfassende und zuverlässige Befunde über den Ist-Zustand einer Schule liefert die externe Evaluation, bei der von einem unabhängigen Expertenteam, bestehend aus drei schulischen Evaluatorinnen und Evaluatoren sowie einem nicht schulischen Teammitglied, eine Bestandsaufnahme der schulischen Arbeit durchgeführt wird. Der Evaluationsbericht liefert eine methodisch gesicherte Bewertung der Qualität zentraler schulischer Arbeitsbereiche (von „Exzellente Praxis“ bis „Großer Handlungsbedarf“). Die Schule reflektiert die Erkenntnisse aus der externen Evaluation zusammen mit weiteren schulinternen Daten. Diese Zusammenschau liefert wichtige Impulse für eine kontinuierliche Schul- und Unterrichtsentwicklung.

### 2.1 Das bayerische Qualitätstableau als Grundlage für Schul- und Unterrichtsqualität

Das Qualitätstableau als Basis eines gemeinsamen Qualitätsverständnisses

Die Grundlage für die Bestandsaufnahme ist das [Qualitätstableau „Bayern macht gute Schule“](#), in dem das gemeinsame Qualitätsverständnis aller Bildungspartner verankert ist. Es beschreibt Qualitätsanforderungen, die an jede Schule im Freistaat gestellt werden. Diese Qualitätsaspekte betreffen vier zentrale Bereiche schulischer Arbeit, wobei die Bereiche „Lehren und Lernen“ (Modul A) und „Persönlichkeit entwickeln“ (Modul B) den Bildungs- und Erziehungsauftrag der Schule fokussieren, während die Bereiche „Schule leiten“ (Modul C) und „Professionell handeln“ (Modul D) die schulischen Personal- und Organisationsprozesse in den Blick nehmen. Diese hauptsächlich von der Schule verantworteten Prozessqualitäten stehen im Kontext von Rahmenbedingungen und Ergebnissen der schulischen Arbeit.

Innerhalb der vier Module werden die Anforderungen an gute Schule und guten Unterricht weiter ausdifferenziert. So wird beispielsweise im Modul A „Lehren und Lernen“ die Berücksichtigung unterschiedlicher Lernvoraussetzungen als wichtiges Kriterium guten Unterrichts näher beschrieben. Hier geht es in den Qualitätsanforderungen z. B. mit Blick auf die Schülerinnen und Schüler um die Erfassung und Berücksichtigung des individuellen Lernstands, die Rückmeldungen und Unterstützungsangebote im individuellen Lernprozess sowie die Möglichkeiten der Selbstbestimmung und Selbstorganisation.



# Das Bayerische Qualitätstableau

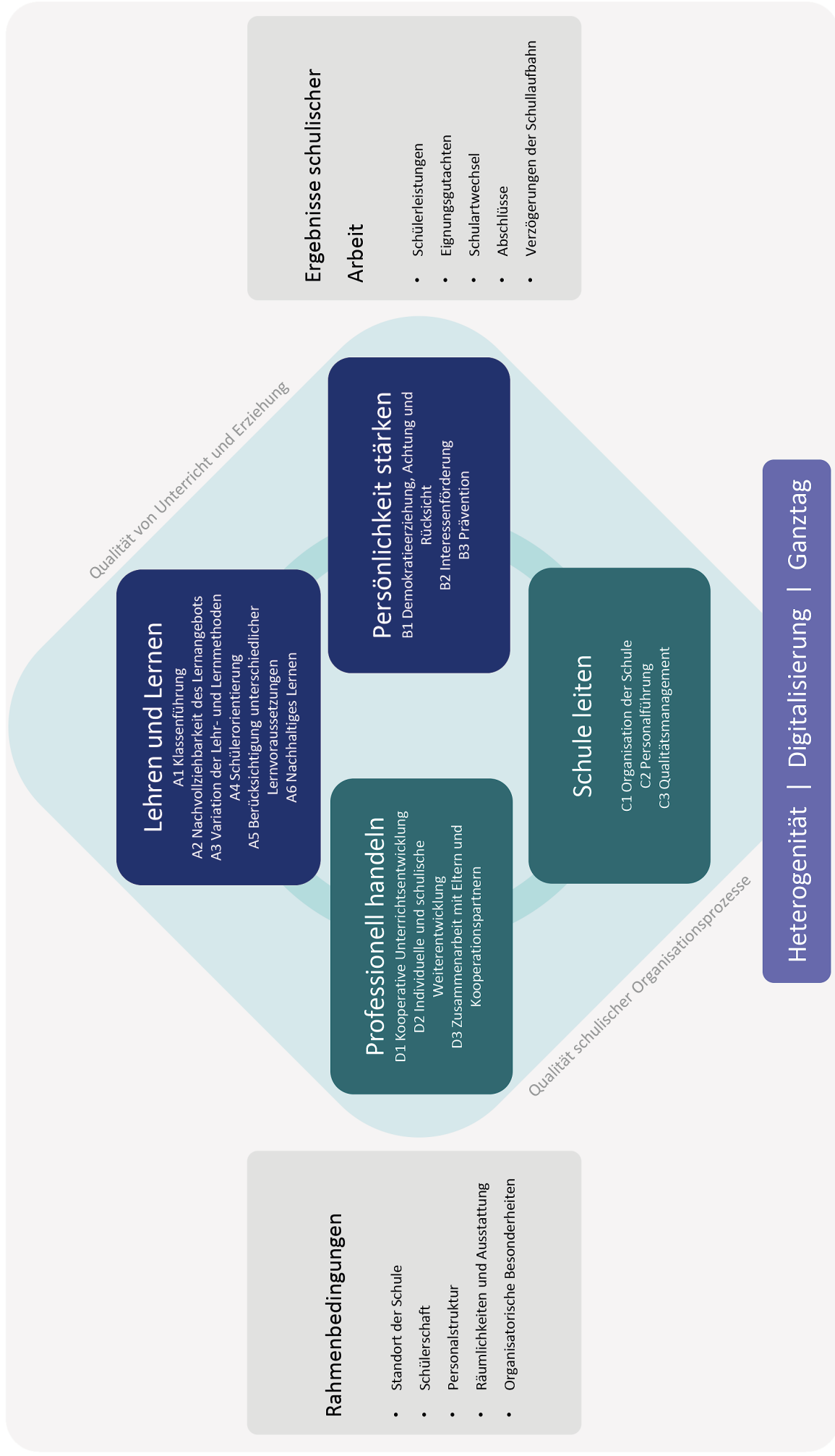


Abbildung 2: Übersicht bayerisches Qualitätstableau

Die insgesamt 44 [Qualitätsanforderungen](#) dienen den Schulen als gemeinsame und verbindliche Ausrichtung ihres Handelns und bilden damit auch die Grundlage für die Schulentwicklungsziele. Bei der konkreten Zielfindung und bei der Bestimmung von Maßnahmen können auch die [Indikatoren](#), welche die Qualitätsanforderungen näher erläutern, hilfreich sein.

Die Qualitätsanforderungen werden in der externen Evaluation auf der Basis empirischer Daten beschrieben und bewertet. Sie stellen das Grundgerüst des Evaluationsberichts dar, den die Schule als Zusammenfassung und Grundlage zur Weiterarbeit erhält.

## 2.2 Der Evaluationsbericht als umfassende Ist-Stand-Analyse

Mit Abschluss der externen Evaluation erhält die Schule den Evaluationsbericht in schriftlicher Form. Dieser basiert auf dem Qualitätstableau und setzt sich zusammen aus Bereichen, die lediglich beschrieben werden (Allgemeine Angaben, Rahmenbedingungen der Schule, Ergebnisse schulischer Arbeit, Rückmeldungen zum gewählten Wahlpflichtthema, Anerkennung sowie Empfehlungen) und den Anforderungen in den Modulen A bis D, die jeweils bewertet und mit einem Begründungstext erläutert werden.

Der Abschlussbericht gibt den extern festgestellten Ist-Stand bezüglich definierter Qualitätsmerkmale an der Einzelschule wieder. Das folgende Beispiel zeigt, dass vor allem die Begründungstexte bei den bewerteten Anforderungen der Schule datengestütztes Feedback sowie Impulse zur Identifikation möglicher Handlungsfelder für die Schulentwicklung liefern.

Im Abschlussbericht werden auch Entwicklungsempfehlungen formuliert. Insbesondere bei der Bewertung einer Anforderung mit „großem Handlungsbedarf“ ist das Team verpflichtet, eine entsprechende Empfehlung zu geben. Diese Ausführungen sind als Hinweise auf mögliche Handlungsfelder zu verstehen, die später in Zielvereinbarungen münden können. Besondere Leistungen der Schule werden im Bericht als „Anerkennung“ rückgemeldet und gewürdigt.

A5 Berücksichtigung unterschiedlicher Lernvoraussetzungen	KRITERIUM
A5.1 Der individuelle Lernstand wird erfasst und im Unterricht berücksichtigt.	Anforderung
Handlungsbedarf	Bewertung
<p>Lernverläufe werden durch die Lehrkräfte in der Regel nicht dokumentiert, um den Lernstand der Schülerinnen und Schüler verbindlich festzuhalten.</p> <p>Die Ergebnisse standardisierter Verfahren (Vergleichsarbeiten und Jahrgangsstufentests) sind teilweise Inhalt von Fachsitzungen, jedoch ist die Weiterarbeit mit diesen Erkenntnissen nicht durchgängig gegeben und nicht standardisiert.</p> <p>Aufgabenstellungen im Unterricht variieren selten und berücksichtigen kaum den unterschiedlichen Leistungsstand der Schülerschaft. Für leistungsschwächere Schülerinnen und Schüler wird im Unterricht in der Regel zusätzliche Unterstützung angeboten. Leistungsstarke Schülerinnen und Schüler erhalten im Unterricht in einzelnen Fächern zusätzliche Lernangebote. Der Einsatz digitaler Medien wird in diesem Zusammenhang kaum genutzt.</p>	Begründung

Abbildung 3: Ausschnitt aus einem Evaluationsbericht

## 2.3 Externer und interner Blick als sich ergänzende Teile eines Ganzen

Mit dem Evaluationsbericht wird der Schule durch ein externes Expertenteam ein umfassendes, datenbasiertes Bild ihres aktuellen Ist-Stands gezeichnet.

Im Kontext der externen Evaluation stehen der Schule noch folgende weitere Daten und Informationen zur Verfügung, die sie für die Zielfindung im Schulentwicklungsprozess nutzen kann:

- detaillierte Ergebnisse der schriftlichen Befragungen von Schülerinnen und Schülern, Kollegium und Eltern bzw. Auszubildenden
- anonymisierte Ergebnisse der Unterrichtsbeobachtungen
- Ergebnisse der Selbsteinschätzung der Schule, die auf freiwilliger Basis bereits zu Beginn der externen Evaluation durchgeführt werden kann.

Evaluation –  
Datenlieferant für die  
Schul- und Unter-  
richtsentwicklung

Zudem kann die Schule schulartabhängig weitere intern vorhandene Daten und Informationen zur Vervollständigung der Bestandsaufnahme nutzen:

- Ergebnisse aus internen Leistungsnachweisen und standardisierten Leistungserhebungen wie Vergleichsarbeiten (VERA), Orientierungsarbeiten und Jahrgangsstufentests
- Kennwerte des schulischen Monitorings wie Absenzen, Schulabgänger, Abschlussquoten
- Ergebnisse von internen Evaluationen zu vorangegangenen und laufenden Schulentwicklungsmaßnahmen

Gemeinsam ergeben diese externen und internen Informationen ein komplexes sowie reichhaltiges Bild der Stärken und Handlungsbedarfe einer Schule. Sie sind eine nützliche Ausgangslage für die datengestützte Weiterarbeit. Die Auftaktveranstaltung zur Weiterentwicklung (AVW) im Nachgang einer jeden externen Evaluation stellt dafür einen geeigneten formalen Rahmen dar.

## 2.4 Die Auftaktveranstaltung zur Weiterentwicklung (AVW) als zentrales Bindeglied zwischen Evaluation und Schulentwicklung

Die Auftaktveranstaltung zur Weiterentwicklung schließt den Prozess der externen Evaluation ab und ist das zentrale Bindeglied zwischen Evaluation und Schulentwicklung. Diese Veranstaltung verantwortet die Schulleitung und lädt in der Regel dazu folgende Personen bzw. Personengruppen ein:

- die Schulaufsicht
- die Schulentwicklungs- oder Steuergruppe bzw. das QmbS-Team
- ggf. weitere am Schulentwicklungsprozess beteiligte Personen oder Gruppen der Schulgemeinschaft
- die Teamsprecherin bzw. den Teamsprecher der externen Evaluation
- schulartabhängig und je nach Verfügbarkeit Vertreterinnen oder Vertreter der Unterstützungssysteme im Bereich Schulentwicklung (SEM, QmbS-Beratungsteam)

Ziel der AVW ist es, die Ergebnisse und Empfehlungen des Evaluationsberichts im Abgleich mit internen Erkenntnissen und Einschätzungen (vgl. Kapitel 2.3) sowie schulspezifischen bzw. bildungspolitischen Vorgaben zu reflektieren. Auf dieser Basis sind Handlungsfelder zu identifizieren und zu priorisieren. Darüber hinaus sollen Überlegungen dazu angestellt werden, wie im anschließenden Schulentwicklungsprozess die gesamte Schulgemeinschaft einbezogen wird.

---

Diese bringt ihre Ideen für die Identifizierung und Priorisierung weiterer Handlungsfelder sowie Zielsetzungen ein (siehe Kapitel 4.2).

Bei der AVW übergibt das Evaluationsteam sozusagen den „Staffelstab“ zurück an die Schule, die den nun folgenden partizipativen Weg zur Formulierung von Zielvereinbarungen mit der Schulaufsicht vorbereitet. Entscheidend für die Qualitätssicherung und das Gelingen von Schulentwicklung ist, dass die Ergebnisse externer sowie interner Evaluation gewinnbringend für die Schulentwicklung der Einzelschule genutzt werden. Hier kommt den SEM bzw. den QmbS-Beraterinnen und -Beratern sowie dem Schulentwicklungsteam oder der Steuergruppe bzw. dem QmbS-Team eine maßgebliche Rolle zu.

## 3 Der Weg zu den Ziel- und Handlungsvereinbarungen

Die in der Auftaktveranstaltung zur Weiterentwicklung identifizierten und vorpriorisierten Handlungsfelder bilden die Basis für den folgenden Zielfindungsprozess (siehe [Schulentwicklungsprogramm – Leitfaden für die schulische Qualitätsentwicklung in Bayern](#)).

In der daran anschließenden Zielfindungsphase empfiehlt es sich prozessberatend und als Unterstützung für eine Moderation die SEM oder das QmbS-Beratungsteam einzubeziehen.<sup>1</sup> Die SEM oder QmbS-Beratungsteams begleiten die Schulen mit externer Expertise im Rahmen der Erarbeitung der Ziel- und Handlungsvereinbarungen. Voraussetzung für eine nachhaltige Schulentwicklungsarbeit ist ein weitgehender Konsens unter den Beteiligten, v. a. den Lehrkräften, um deren Bereitschaft und Motivation langfristig aufrecht zu erhalten.<sup>2</sup>

### 3.1 Der Zielfindungsprozess

#### Der Weg zur Zielfindung

In der Grafik (Abbildung 4) ist der Zielfindungsprozess aus Sicht der Schule in zeitlicher Abfolge dargestellt. In den unteren Feldern sind die Beteiligten der einzelnen Prozessschritte aufgeführt. Zur Unterstützung des weiteren Vorgehens findet sich im Anhang 2a eine Checkliste für die Schulaufsicht sowie im Anhang 2b eine Checkliste für die Schulleitung.

Die Schule erhält ca. zwei Wochen nach dem Schulbesuch den (vorläufigen) Bericht der externen Evaluation zur Sichtung und ersten Reflexion. Sie hat nun die Möglichkeit, Fragen bzw. Anmerkungen zum Bericht zu formulieren und dem Evaluationsteam zukommen zu lassen. Bei der anschließenden Berichtskonferenz steht der Dialog mit dem Evaluationsteam im Mittelpunkt. Bereits zu diesem Zeitpunkt kann die Schule SEM bzw. QmbS-Beratungsteams einbeziehen.

Nach der Berichtskonferenz hat die Schule die Möglichkeit, eine schriftliche Stellungnahme zu den Inhalten des Berichts an das Evaluationsteam zu übermitteln. Das Evaluationsteam entscheidet, inwiefern Inhalte der Stellungnahme in den endgültigen Evaluationsbericht aufgenommen werden.

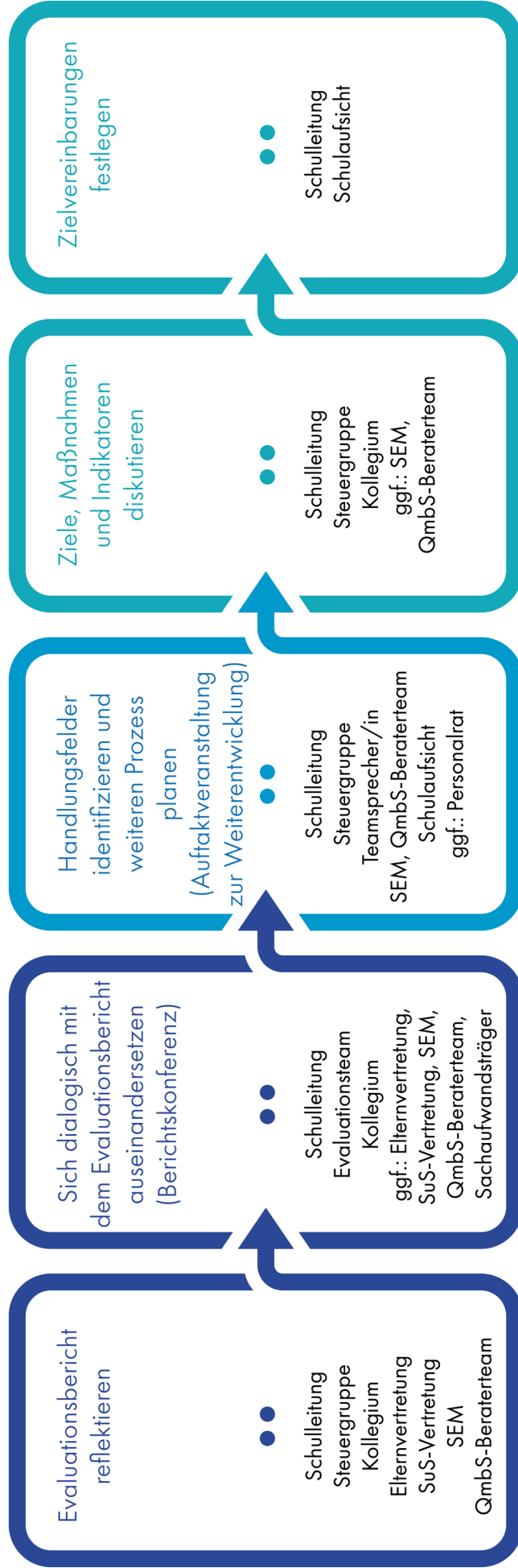
<sup>1</sup> Eine Übersicht der Unterstützungsangebote zur Schulentwicklung in Bayern findet sich im Anhang.

<sup>2</sup> Für Gedanken rund um Change-Management und Motivation siehe u. a.: Rolff, H.-G.: Wandel durch Schulentwicklung. Essays zu Bildungsreform und Schulpraxis, Weinheim/Basel 2019, v. a. Kap. 15; Adlmaier-Herbst, G./Storch, M./Storch, J./Breiter, A.: Change-Management – so klappt's. Die vier ZRM-Innovationen für den erfolgreichen Wandel, Bern 2018.



# Externe Evaluation

# Schulentwicklung



Von der externen Evaluation zur Ziel- und Handlungsvereinbarung

Abbildung 4: Der Weg zur Zielfindung

Etwa drei Wochen nach der Berichtskonferenz erfolgt die Auftaktveranstaltung zur Weiterentwicklung (AVW), die in Kapitel 2.4 beschrieben wurde. Diese Veranstaltung stellt die Integration der externen Evaluation in den laufenden Schulentwicklungsprozess dar. Im Zuge dieser Veranstaltung werden die ersten Schritte der Weiterarbeit mit den SEM bzw. QmbS-Beratungsstandems geplant.

Zur Vertiefung und Weiterarbeit an den Inhalten der im Rahmen der AVW identifizierten Handlungsfelder bietet sich ein pädagogischer Tag an, ggf. mit Unterstützung der Schulentwicklungsmoderation oder QmbS-Beratung. In diesem Kontext berücksichtigt die Schulleitung die verfügbaren Ressourcen, wie z. B. Sachmittel oder personelle Möglichkeiten, und bringt diese in die Überlegungen mit ein. Auch das Erreichen der [MODUS-Voraussetzungen](#) kann die Zielfindung beeinflussen: In der Begründung für die Antragsstellung sind die mit der Schulaufsicht abgeschlossenen Zielvereinbarungen enthalten. Diese rechtfertigen die Antragstellung der Schule zur Erlangung des MODUS-Status. Die jeweils vorgeschriebenen Fristen sind von Schulleitung und Schulaufsicht zu berücksichtigen.

Nachdem die Schulleitung auf dieser Basis einen Konsens mit der Schulgemeinschaft hergestellt hat, werden konkrete Zielvorschläge und Maßnahmen, z. B. durch Arbeitsgruppen, weiter diskutiert und ausgearbeitet (vgl. Kapitel 4.1). Diese Ziele spricht die Schulleitung mit der Schulaufsicht ab und justiert ggf. nach (siehe Formular Ziel- und Handlungsvereinbarung, vgl. Kapitel 4.3).

### 3.2 Ziele, Maßnahmen, Indikatoren

Nach einer externen Evaluation werden Ziel- und Handlungsvereinbarungen zwischen der Schule und der Schulaufsicht geschlossen. Die Zielsetzungen orientieren sich an den Anforderungen und Indikatoren im [Qualitätstableau „Bayern macht gute Schule“](#).

#### Begriffsklärung „Ziel“

Ein Ziel ist ein klar definierter Zustand in der Zukunft, der erreicht werden soll. Dabei steht die Motivation aller Beteiligten und ihre gemeinsame Verantwortung für das Erreichen der festgelegten Ziele im Vordergrund. Neben sogenannten Entwicklungszielen können auch Ziele formuliert werden, die sich auf eine Erhaltung von bereits vorhandenen Stärken beziehen (vgl. auch HUBER/SCHNEIDER 2020, S. 181). Im schulischen Kontext stehen Veränderungen bei einer Zielgruppe im Fokus, insbesondere im Sinne eines Nutzens für die Schülerinnen und Schüler.

Es gilt also, qualitativ hochwertige Ziele zu formulieren, die von einer breiten Mehrheit aller Gruppen der Schulgemeinschaft getragen werden.

Wie aber lassen sich solche Ziele formulieren? Die sogenannten „SMART-Kriterien“ als übergeordnete Qualitätsmerkmale für Zielformulierungen (vgl. DORAN 1981, S. 35 f.) können eine Orientierungshilfe geben bzw. als Checkliste bei der Formulierung von Zielen im schulischen Kontext verwendet werden (siehe Abbildung 5).

SMART-Kriterium	Bedeutung und Begründung	✓	✗
Spezifisch	<ul style="list-style-type: none"> <li>präzise, eindeutig, konkret</li> </ul>		
Messbar	<ul style="list-style-type: none"> <li>überprüfbar durch Indikatoren (Zielindikatoren)</li> </ul>		
Attraktiv	<ul style="list-style-type: none"> <li>motivierend, herausfordernd, sinnstiftend</li> </ul>		
Realistisch	<ul style="list-style-type: none"> <li>mit gegebenen Ressourcen in geplanter Zeit erreichbar</li> </ul>		
Terminiert	<ul style="list-style-type: none"> <li>festgelegter Zeitpunkt zur Überprüfung der Zielerreichung</li> </ul>		

Abbildung 5: SMART-Kriterien für die Zielformulierung

Das folgende Beispiel bezieht sich auf das Kriterium A3 „Variation der Lehr- und Lernmethoden“ des Qualitätstableaus und soll die Merkmale eines „smarten“ Ziels konkretisieren und verdeutlichen.



### Beispiel für ein „smartes“ Ziel:

Eine Erhöhung der Variation der Lehr- und Lernmethoden im naturwissenschaftlichen Unterricht in den Jahrgangsstufen 8 und 9 verbessert mittelfristig (bis Ende Schuljahr 2025/26) die Lernmotivation der Schülerinnen und Schüler in diesen Fächern im Klassendurchschnitt signifikant.

S

Das Ziel ist **spezifisch** formuliert. Es sind zwei Teilaspekte enthalten, die auch als Teilziele formuliert werden können: Erhöhung der Variation der Lehr- und Lernmethoden sowie Steigerung der Lernmotivation. Die Zielgruppen werden konkret benannt: Lehrkräfte bestimmter Fächer und Schülerinnen und Schüler zweier Jahrgangsstufen.

M

Das Erreichen des Ziels bzw. der Teilziele ist **messbar**. Sowohl für die Variation der Lehr- und Lernmethoden als auch für die Lernmotivation der Schülerinnen und Schüler in den Naturwissenschaften gibt es konkrete Beobachtungsindikatoren bzw. Erhebungsverfahren, welche diese Konstrukte messbar machen.

A

Das Ziel ist für alle Beteiligten **attraktiv**. Die Einschätzung, dass die Lernmotivation ein Problem darstellt, wird von allen geteilt. Die Lehrkräfte erkennen Verbesserungspotenzial bei der Variation ihrer Lehr- und Lernmethoden und erhoffen sich dadurch einen erfolgreicherem Unterricht mit höher motivierten Schülerinnen und Schülern.

R

Die Zielerreichung ist **realistisch**. Die Erhöhung der Variation der Lehr- und Lernmethoden sollte über eine kooperative Unterrichtsentwicklung erreichbar sein, wenn die Lehrkräfte dafür motiviert sind und die verschiedenen Methoden konsequent einsetzen. Ob dies im zweiten Schritt dann zu einer messbaren Verbesserung der Lernmotivation bei den Schülerinnen und Schülern führt, ist eine Hypothese, die es zu überprüfen gilt.

T

Das Ziel ist eindeutig **terminiert**. Es wird ein zeitlicher Zielpunkt genannt (Ende Schuljahr 2025/26).

#### Begriffsklärung „Zielindikator“

Das Erreichen von Zielen bzw. Teilzielen muss anhand vorab festgelegter Indikatoren überprüfbar sein. Eine zentrale Frage ist daher, woran erkennbar wird, dass (bzw. inwieweit) ein Ziel erreicht wurde. Hierfür werden sogenannte Zielindikatoren formuliert, die sowohl quantitative als auch qualitative Aspekte der Zielerreichung berücksichtigen. In der Regel müssen den Zielindikatoren auch „Soll-Werte“ zugewiesen werden, damit ein „Soll-Ist-Vergleich“ möglich ist. Soll-Werte konkretisieren den angestrebten Zustand und dienen der Messbarkeit der Zielerreichung.



## Beispiele

für Zielindikatoren bezogen auf das oben genannte Ziel:

**Zielindikator 1:** Die Lehrkräfte der genannten Fächer wenden ab dem Schuljahr 2024/25 ein erweitertes Repertoire an Lehr- und Lernmethoden im Unterricht an.

**Mögliche Erhebungsmethoden:** Selbsteinschätzung der Lehrkräfte, Schülerfeedback, Auswertungen von kollegialer Hospitation, Unterrichtsbeobachtungen der Fachschaftsleitungen bzw. der (erweiterten) Schulleitung

**Zielindikator 2:** Die Lernmotivation der Schülerinnen und Schüler hat sich in den genannten Fächern deutlich verbessert (Vergleich der Ausgangssituation zu Beginn des Schuljahrs 2024/25 und der Situation am Ende des Schuljahrs 2025/26).

**Mögliche Erhebungsmethoden:** Skala<sup>1</sup> zur Messung der fächerspezifischen Lernmotivation der Schülerinnen und Schüler, Befragung der Lehrkräfte der genannten Fächer

Die zur Erreichung eines Ziels beschrittenen Wege werden als Maßnahme bezeichnet. Dies sind ganz konkrete Vorgehens- und Handlungsweisen, die einen Beitrag zur Zielerreichung leisten. Maßnahmen können dabei ganz vielfältiger Natur sein. Zum Beispiel werden unterschiedliche Personengruppen involviert, die Dauer von Maßnahmen kann sich unterscheiden (kurz-, mittel- und langfristige Maßnahmen), manche Maßnahmen brauchen personelle Unterstützung von außen, andere erfordern zusätzliche finanzielle Ressourcen. Eines haben aber alle Maßnahmen gemeinsam: Sie ergänzen sich gegenseitig und tragen zur Erreichung des Ziels bei.

Es ist unerlässlich, die qualitätsvolle Durchführung von Maßnahmen kontinuierlich zu überprüfen und ggf. Anpassungen vorzunehmen. Diese Überprüfung erfolgt anhand sogenannter Maßnahmenindikatoren, welche die unmittelbaren und konkreten Ergebnisse der durchgeführten Maßnahmen abbilden.

Begriffsklärung  
„Maßnahmen“

Begriffsklärung  
„Maßnahmen-  
indikator“

<sup>1</sup> Eine Skala ist ein Messinstrument, im Bildungskontext meist in Form eines Fragebogens, mit dem bestimmten empirischen Gegenständen Zahlenwerte zugeordnet werden, an denen sich die Stärke dieses Merkmals ablesen lässt.

Beispiele: Lernmotivation, Selbstwirksamkeit, schulisches Selbstkonzept, Fehlerkultur, Lernstrategien etc.

Frei verfügbare Skalen zur Messung von Emotions-, Motivations- und Verhaltensstrukturen, z. B. Lernmotivation: <https://www.testarchiv.eu/>



## Beispiele

für Maßnahmen und Maßnahmenindikatoren zum oben genannten Ziel:

**Maßnahme 1:** Die Lehrkräfte der genannten Fächer erstellen im Schuljahr 2023/24 gemeinsam ein am Lehrplan der Jahrgangsstufen 8 und 9 ausgerichtetes, fachspezifisches Curriculum mit Lehr- und Lernmethoden.

### Maßnahmenindikatoren:

- Der Tagesordnungspunkt „Erstellen eines Curriculums“ ist in den Protokollen der einzelnen Fachsitzungen ersichtlich.
- Ein kooperativ entwickeltes und durch die jeweilige Fachschaftsleitung geprüftes Curriculum liegt am Ende des Schuljahrs 2023/24 für jedes der beteiligten Fächer vor.

**Maßnahme 2:** Die Lernmotivation der Schülerinnen und Schüler (der Jahrgangsstufen 8 und 9) in den naturwissenschaftlichen Fächern zu Beginn des Schuljahrs 2024/25 wird mittels Befragung der Schülerschaft erhoben (Vorher-Erhebung).

### Maßnahmenindikatoren:

- Die Befragung der Schülerschaft ist mit einer angemessenen Beteiligung durchgeführt.
- Die Befragungsergebnisse sind ausgewertet.

**Maßnahme 3:** Die Lehrkräfte in den beteiligten Fächern und Jahrgangsstufen setzen die erarbeiteten Lehr- und Lernmethoden im Unterricht (Schuljahr 2024/25 und Schuljahr 2025/26) verlässlich und konsequent ein.

### Maßnahmenindikatoren:

- Gegenseitige Hospitationen der beteiligten Lehrkräfte mit einem abgestimmten Unterrichtsbeobachtungsbogen sind in einer Übersicht dokumentiert.
- Die Ergebnisse der Hospitationen in Bezug auf den Einsatz der erarbeiteten Lehr- und Lernmethoden sind ausgewertet.
- Eine gemeinsame Reflexion über die Hospitationen ist dokumentiert.
- Die Schülerinnen und Schüler bestätigen der einzelnen Lehrkraft, der die Daten allein vorbehalten bleiben, im Schülerfeedback die Variation der Lehr- und Lernmethoden entsprechend des erarbeiteten Curriculums.



**Maßnahme 4:** Die Lernmotivation der Schülerinnen und Schüler (der Jahrgangsstufen 8 und 9) in den naturwissenschaftlichen Fächern wird zum Ende des Schuljahrs 2025/26 erneut erhoben (Nachher-Erhebung) und mit den Ergebnissen vom Beginn des Schuljahrs 2024/25 verglichen.

**Maßnahmenindikatoren:**

- Die Befragung der Schülerschaft ist mit einer angemessenen Beteiligung durchgeführt.
- Die Befragungsergebnisse sind ausgewertet und ein Vergleich mit der Vorab-Erhebung liegt vor.

**Reflexion der Zielerreichung:**

Nach Durchführung der Maßnahmen und deren Überprüfung durch die Maßnahmenindikatoren wird abschließend die Zielerreichung unter Berücksichtigung der Zielindikatoren geprüft. Für den ersten Zielindikator werden die Ergebnisse aus Hospitationen gesichtet und interpretiert. Die einzelne Lehrkraft reflektiert zudem die Ergebnisse des Schülerfeedbacks. Für den zweiten Zielindikator wird die Vorab-Messung mit der Nachher-Messung verglichen und ein Fazit in Bezug auf die Verbesserung der Lernmotivation gezogen.

### 3.3 Formular Ziel- und Handlungsvereinbarung

Für die Festschreibung von Zielen und Maßnahmen steht das Formular „Ziel- und Handlungsvereinbarung“ zur Verfügung (siehe Anhang 3). Dieses stellt eine Vorlage für die Formulierung und Dokumentation der festgelegten Ziele und Maßnahmen zwischen Schule und Schulaufsicht dar.

Das Formular bietet zudem Orientierung zur Erstellung einer ausführlichen Projektplanung. Die formale Festschreibung der Zielvereinbarungen stärkt die Nutzung des Evaluationsverfahrens. Die verpflichtende Übermittlung des von Schulleitung und Schulaufsicht unterzeichneten Formulars an die Qualitätsagentur dient dem bayernweiten Monitoring. Die Qualitätsagentur leitet daraus Steuerungswissen ab (z. B. Auswertung der Ziele in Bezug auf das Qualitätstabelleau) und informiert die zuständigen Stellen (StMUK, Schulaufsicht, ALP, ISB), welche wiederum entsprechende Fortbildungs- und Unterstützungsangebote entwickeln.

In Anhang 4 findet sich ein beispielhaft vollständig ausgefülltes Formular „Ziel- und Handlungsvereinbarung“, das dessen Verwendung anschaulich machen soll.

## 4 Ziel- und Handlungsvereinbarungen – und dann?

### 4.1 Einbindung der Ziel- und Handlungsvereinbarungen in den partizipativen Schulentwicklungsprozess

Systematische  
Koordinierung

Der Regelkreis der Qualitätsentwicklung (vgl. Kapitel 1) bedarf einer systematischen Koordinierung durch die Schulleitung bzw. die Steuergruppe. Auch wenn die Verantwortung für den Gesamtprozess letztlich bei der Schulleitung liegt, geht gelingende Schulentwicklung im Idealfall davon aus, dass die gesamte Schulgemeinschaft in einen partizipativen Prozess eingebunden ist und diesen aktiv mitgestaltet. Eine wesentliche Voraussetzung dafür ist eine funktionierende Kommunikation und Kooperation zwischen allen Beteiligten sowie die Visualisierung der Projektabläufe.

Partizipative  
Schulentwicklung –  
ein ständiger Kom-  
munikations- und  
Kooperationsprozess

Wie eine partizipative Schulentwicklung, die auf die Zielvereinbarungen fokussiert, ablaufen kann, dazu bietet das folgende Schaubild (vgl. Abbildung 6) Anregungen. Basierend auf den vier Phasen PLAN, DO, CHECK und ACT (PDCA-Zyklus nach Deming, zitiert in LANDWEHR/STEINER 2003/2007, S. 7) werden Prozesse nachvollziehbar strukturiert.

Deutlich zeigt sich, dass die Ziel- und Handlungsvereinbarungen im Kontext der externen Evaluation Bestandteil eines sich immer weiter entwickelnden Schulentwicklungsprozesses sind (siehe Kapitel 1). Sie fließen in die bestehende Arbeit ein, schaffen neue Impulse, schärfen nach und bieten damit den Ausgangspunkt für reflektiertes, gemeinsames Arbeiten.

Wie die Grafik hervorhebt, sind die einzelnen Schritte nie einmalig, sondern wiederholen sich fortlaufend entsprechend den Phasen des Qualitätskreislaufs (siehe Kapitel 1).

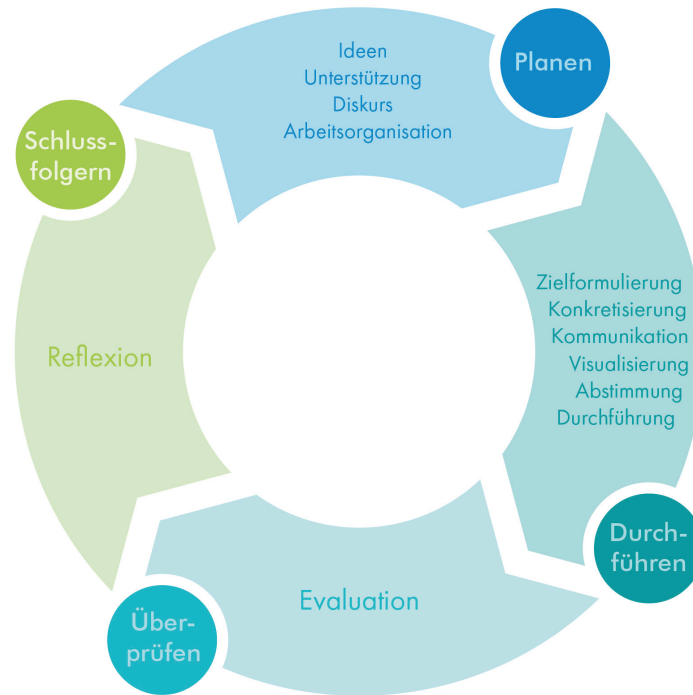


Abbildung 6: Kreislauf einer partizipativen Schulentwicklung

Folgende Fragen sowie Gedankenimpulse verbinden sich mit den Abschnitten der Grafik zum Planen und Durchführen der partizipativen Schulentwicklung:

Fragestellung	Impulse/Anregungen
Woher kommen Ideen für Handlungsfelder bzw. konkrete Ziele?	Ursprung aus externer Evaluation, interner Evaluation, schulpolitischen Vorgaben, aktuellen Gegebenheiten, Weiterentwicklung des SEP etc.
Auf welche Unterstützung kann die Schulleitung zurückgreifen bzw. wie kann sie diese initiieren?	Offene Einladung durch die Schulleitung als Auftakt im Sinne eines agilen Führungsstils, Zusammenfinden einer Projektgruppe bzw. Schulentwicklungsgruppe, Unterstützung durch SEM/QmbS-Beraterinnen und -Berater
Wie kann der Diskurs geführt werden?	Informieren über geplante Inhalte/Handlungsfelder und Ziele per Aushang, E-Mail-Verteiler, Schulportal etc., Rücksprache mit Kollegium, Personalrat, Eltern, Schülermitverantwortung (SMV) etc.
Was ist bei der Arbeitsorganisation zu berücksichtigen?	Vereinbaren von Rahmenbedingungen und Regeln der gemeinsamen Arbeit, Organisieren von Terminen, Absprachen von Leitungsaufgaben, Art und Weise der Dokumentation etc.



## Durchführen

Wie werden Prozesse zur Ausarbeitung der Zielformulierungen angebahnt?	Brainstorming in der Gruppe, Einbeziehen von Expertinnen und Experten (vgl. „Unterstützung“, „Diskurs“), ggf. Unterstützung durch SEM/QmbS-Beraterinnen und -Berater
Wie findet die Konkretisierung von Maßnahmen und Indikatoren statt?	Ausarbeiten von Maßnahmen/Indikatoren, Festlegen der Formalia bezüglich Formulierungen von z. B. Zielen und Maßnahmen, Weiterarbeit im Team und individuell, ggf. Unterstützung durch SEM/QmbS-Beratungsteam
Wie finden die Kommunikation und die Visualisierung von Ergebnissen statt?	Darlegen von Handlungsfeldern – Zielen – Maßnahmen – Indikatoren, Verbreiten und Erklären der erarbeiteten Ideen im Kollegium, in den Fachschaften, gegenüber Personalrat, Elternbeirat, Schülermitverantwortung etc.  Visualisierung z. B. über Schwarzes Brett im Lehrerzimmer, Kanban-Board, Schulentwicklungsportal etc., Netzwerk schaffen, erneut Unterstützung suchen und zum Diskurs einladen
Wie erfolgt die Abstimmung bezüglich der Durchführung von konkreten Maßnahmen?	Gespräche zwischen Schulleitung und Steuergruppe, Abstimmung in der Lehrerkonferenz, Rücksprache im Schulforum etc.
Was kann die Durchführung von Maßnahmen unterstützen?	Anleitung durch Steuergruppe bzw. Arbeitsgruppe, Kooperation mit Fachschaften, Schülermitverantwortung, Elterngremien, Schulaufwandsträger etc., Kommunikation und Visualisierung von Prozessetappen z. B. über Kanban-Board (vgl. oben „Kommunikation und Visualisierung“ sowie „Unterstützung“)

### Leitfaden zum Schulentwicklungsprogramm

Wie sich die konkrete Einbeziehung der Zielvereinbarungen in die Schulentwicklungsprozesse gestaltet bzw. darauf auswirkt, lässt sich aus dem Schulentwicklungsprogramm herauslesen. Anhand einer regelmäßigen Reflexion wird der Prozess gesteuert und fortlaufend angepasst (siehe [Leitfaden](#)).

## 4.2 Unterstützung im Schulentwicklungsprozess

Evaluation und Schulentwicklungsprozesse gehen Hand in Hand. Dies zeigt sich bereits in der Dienstbesprechung (siehe [Ablauf der externen Evaluation](#)), bei der über das Verfahren der externen Evaluation informiert wird. Neben der Schulaufsicht, dem Evaluationsteam und der jeweiligen Schulleitung nehmen auch die Schulentwicklungs Koordinatorin oder der Schulentwicklungs-Koordinator bzw. die Fachmitarbeiterin oder der Fachmitarbeiter für Schulentwicklung der beruflichen Schulen sowie nach Möglichkeit ein Teammitglied der Schulentwicklungsmoderation- bzw. des QmbS-Beratungsteams teil. Im Rahmen der Veranstaltung werden einerseits das SEM-Team bzw. QmbS-Team vorgestellt und andererseits Möglichkeiten aufgezeigt, an welchen Stellen die SEM bzw. QmbS-Beratungsteams die Schulen während der Evaluation bzw. im anschließenden Zielfindungsprozess unterstützen können. Erste Terminabsprachen zwischen einer Schule und einem Mitglied der Schulentwicklungsmoderation bzw. QmbS-Beratung können schon zu diesem Zeitpunkt getroffen werden.

Schulentwicklungsmoderation bzw. QmbS-Beratung als Unterstützung

Der Kontakt zu dieser Personengruppe erfolgt über die jeweilige Schulaufsicht, konkret über die schulartspezifischen Schulentwicklungs-Koordinatorinnen und Schulentwicklungs-Koordinatoren bzw. Fachmitarbeiterinnen und Fachmitarbeiter für Schulentwicklung an den einzelnen Regierungen (siehe Organigramm, Anhang 5). Die Kontaktdaten stehen auf dem [Schulentwicklungsportal](#) zur Verfügung.

Kontakt Daten – Schulentwicklung

SEM bzw. QmbS-Beraterinnen und -Berater, die eine Schule beim Zielfindungsprozess begleiten, sollen die Beteiligten vor Ort auch bei der weiteren Schulentwicklungsarbeit unterstützen, sei es im Sinne einer beratenden Prozessbegleitung oder als Moderation von Einzelprozessen. Sie helfen dabei, organisatorische Abläufe und inhaltliche Aspekte neutral zu beleuchten und geben Methoden an die Hand, die Schulentwicklungsgruppen vor Ort nutzen können. Betreffen die Zielvereinbarungen z. B. Aspekte der digitalen Bildung, so stehen als Kontaktpersonen zudem die Innovationsteams zur Verfügung. Eine Übersicht der Kooperationsstellen zur Schulentwicklung in Bayern und deren Aufgabenbereiche befindet sich im Anhang 5.

Um sich aktiv an einem Schulentwicklungsprozess zu beteiligen, brauchen die Kolleginnen und Kollegen Hintergrundwissen zu spezifischen Sachverhalten: „Damit sich [...] ein besserer Denkansatz durchsetzen kann, muss es Menschen geben, die bereit und in der Lage sind, daraus etwas zu machen“ (HUETHER, S. 85). Schulentwicklung sollte ermöglicht, gewollt und nicht erzwungen sein!

### 4.3 Elemente der Prozesssteuerung: Interne Evaluation, Reflexion und Bilanzierung

Interne und externe Evaluation haben in der Qualitätsentwicklung unterschiedliche Aufgaben:

Interne Evaluation  
als Innehalten und  
Möglichkeit zur  
Neuaustrichtung

Die interne Evaluation dient der Überprüfung der einzelnen schulischen Entwicklungsprozesse, die u. a. in Verbindung mit den Zielvereinbarungen gestaltet werden: Die Beteiligten untersuchen eigenständig, ob die Maßnahmen, die sie ergriffen haben, wirksam waren und zur Zielerreichung beigetragen haben, bevor neue Ziele in Angriff genommen werden. Für die methodische Gestaltung einer internen Evaluation kann die Schule sowohl bei den zuständigen Dienststellen der Schulaufsicht als auch bei der Qualitätsagentur Unterstützung finden.

Die bewusste Reflexion der Ergebnisse der internen Evaluation bedeutet ein Innehalten und schafft die Möglichkeit, die Maßnahmen anschließend noch einmal neu auszurichten und ggf. die Ziele neu zu definieren.

Folgende Fragen können mit einer Reflexion verknüpft werden:

- Inwiefern wurden die Ziele bereits erreicht? Was ist gelungen, was weniger, was fehlt noch?
- Kann ein Ziel unverändert weiterhin als Entwicklungsziel oder bereits als Erhaltungsziel verfolgt werden? Was ist dafür nötig?
- Welche Maßnahmen haben sich im Hinblick auf die Ziele bewährt, welche hatten weniger Wirkung?
- Welche weiteren Maßnahmen wären sinnvoll?
- Welche Hürden haben sich im Verlauf der Umsetzung herausgestellt?
- Erfolgen die Maßnahmen im Konsens mit der Schulgemeinschaft? In welchem Rahmen ist die Schulgemeinschaft aktiv beteiligt?
- Findet eine transparente prozessbegleitende Kommunikation statt? Wie kann diese verbessert werden?
- Welche weitere externe Unterstützung ist für den Schulentwicklungsprozess sinnvoll?

Die externe Evaluation hat den Anspruch, einen objektiven Blick auf eine Schule zu werfen und kann damit als hilfreiche Serviceleistung für die Weiterentwicklung einer Schule genutzt werden.



Die Ziele und Maßnahmen, die im Zusammenhang mit einer externen Evaluation festgelegt werden, sind zum Teil längerfristig terminiert (siehe Kapitel 3.2). Gerade deswegen ist es sinnvoll, insbesondere im Nachgang einer internen Evaluation und regelhaft nach einem gewissen Zeitraum, Bilanz zu ziehen. Die Bilanzierung ist ein formaler Meilenstein bei der Umsetzung der Zielvereinbarungen. Ungefähr zur Halbzeit zwischen zwei externen Evaluationen wird die Bilanzierungskonferenz festgesetzt. Sie betrachtet auf konstruktive und unterstützende Weise den Fortschritt zum gesetzten Ziel sowie die Ergebnisse der internen Evaluation bzw. der Reflexion der internen Evaluationsbefunde.

Im Rahmen einer Bilanzierung macht sich die Schulaufsicht ein Bild, wo die Schule in Bezug auf die Umsetzung der vereinbarten Ziele steht. Gemäß Art. 111 BayEUG agiert die Schulaufsicht dabei beratend und unterstützend (vgl. [Art. 111 Abs. 1 Satz 1 Nr. 3 BayEUG](#)).

Die Zielvereinbarungen dienen in Verbindung mit dem Schulentwicklungsprogramm und den Dokumenten zur internen Evaluation als wichtige Grundlage für die nächste externe Evaluation. Die Schule dokumentiert damit nach Innen und Außen, wie sie den Prozess der Qualitätsentwicklung für diese Ziele umgesetzt hat und inwiefern die Maßnahmen der Schul- und Unterrichtsqualität zuträglich waren. Damit schließt sich der Kreis der Qualitätsentwicklung. Ein neuer Kreislauf mit weiteren Zielen kann beginnen.

Bilanzierung aus  
externer und interner  
Evaluation

Rolle der  
Schulaufsicht bei  
der Bilanzierung

Qualitätskreislauf

## Fazit

Zwei Grundlagen sind für die in der Broschüre dargelegten Prozesse von Bedeutung:

- (1) Das Qualitätstableau „Bayern macht gute Schule“ liefert eine Beschreibung dessen, was gute Schule und guten Unterricht ausmacht und dient allen an Schule Beteiligten als Orientierung für ihre Entwicklungsvorhaben.
- (2) Der Qualitätskreislauf gilt als das zentrale Hilfsmittel für die Ausgestaltung von Qualitätsentwicklungsprozessen. Die Elemente des Qualitätskreislaufs tragen zum Gelingen der Qualitätsentwicklung bei.

Einen regelmäßigen Impuls für die Qualitätsentwicklung aller Schulen liefert die externe Evaluation. Ihre Ergebnisse, Empfehlungen und Anerkennung sollen eine nützliche Basis für die Identifizierung und Priorisierung von Zielen für die weitere Schulentwicklung, d. h. Organisations-, Personal- und v. a. auch Unterrichtsentwicklung, liefern. Der AVW am Ende jeder externen Evaluation kommt hierbei im Sinne eines zielgerichteten Dialogs über die Nutzung der Evaluationsergebnisse eine besondere Rolle zu. Für diesen Übergang von externer Evaluation zur Weiterarbeit an Schulentwicklungsprozessen im Sinne des Qualitätskreislaufs stehen den Schulen als Unterstützung SEM bzw. QmbS-Beratungsteams zur Verfügung. Nach einem partizipativen Prozess mit dem Kollegium und weiteren Gruppen der Schulgemeinschaft werden Ziele ausgewählt, „smart“ formuliert sowie dazugehörige Maßnahmen und entsprechende Indikatoren festgelegt. Diese Festlegungen finden im Formular „Ziel- und Handlungsvereinbarung“ eine verbindliche Verankerung, welches die Schulaufsicht der Qualitätsagentur spätestens sechs Monate nach Beendigung einer Evaluation zukommen lässt.

Nun gilt es für die Schulen, den Qualitätskreislauf weiter zu durchlaufen und Schulentwicklungsprozesse in Gang zu setzen, fortzuführen oder anzupassen.

Ein Augenmerk sollte dabei immer wieder auf der Durchführung und Reflexion der internen Evaluation der Schulentwicklungsmaßnahmen liegen, um zu überprüfen, inwiefern die gesetzten Ziele erreicht wurden und welche Anpassungen notwendig sind. Die externe Evaluation ergänzt den internen Qualitätsentwicklungsprozess der Schule regelmäßig um die Außenperspektive. Damit zeichnet sich das bayerische Schulsystem durch eine umfassende Qualitätsentwicklung mit internen und externen Elementen aus, die im Qualitätskreislauf kohärent verbunden werden.

## Literaturverzeichnis

- Adlmaier-Herbst, G./Storch, M./Storch, J./Breiter, A.: Change-Management – so klappt 's. Die vier ZRM-Innovationen für den erfolgreichen Wandel, Bern, 2018.
- Bayerisches Staatsministerium für Bildung und Kultus, Wissenschaft und Kunst (Hrsg.): Schulentwicklungsprogramm. Leitfaden für die schulische Qualitätsentwicklung in Bayern, 2. Auflage, München 2015, S. 6, u. a. Abbildung 1; aufgerufen unter: [www.isb.bayern.de/download/16058/schulentwicklungsprogramm.pdf](http://www.isb.bayern.de/download/16058/schulentwicklungsprogramm.pdf)
- Buhren, C. G./Rolf, H.-G.: Qualität und Evaluation, Weinheim/Basel, 2005.
- Doran, G. T.: There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70 (11), S. 35–36, 1981.
- Huber S./Schneider N.: Qualitätsmanagement: Die Qualität von Schule entwickeln - ein Überblick, Handbuch für Steuergruppen, 4. Auflage, Köln, 2020.
- Hüther, G. u. a.: #Education for future. Bildung für ein gelingendes Leben, 1. Auflage, München 2020.
- Bayerisches Landesamt für Schule (Hrsg.): Das Bayerische Qualitätstableau; aufgerufen unter: [https://www.las.bayern.de/qualitaetsagentur/evaluation\\_konzeption\\_methoden/schul-unterrichtsqualitaet\\_qualitaetstableau.html](https://www.las.bayern.de/qualitaetsagentur/evaluation_konzeption_methoden/schul-unterrichtsqualitaet_qualitaetstableau.html)
- Landwehr, N./Steiner, P.: Das Q2E- Modell, Heft 1, S. 7, Bern, 2003/2007.
- Rolf, H.-G.: Komprehensive Bildungsreform. Wie ein qualitätsorientiertes Gesamtsystem entwickelt werden kann, Weinheim/Basel, 2023.
- Satzger, M./Dr. Wondra, H.: QmbS-Handbuch, Band 2, 2. vollständig überarbeitete Auflage März 2020, ISB. [https://www.schulentwicklung.isb.bayern.de/fileadmin/user\\_upload/Schulentwicklung/QmbS/Downloadcenter/QmbS\\_Band\\_2.pdf](https://www.schulentwicklung.isb.bayern.de/fileadmin/user_upload/Schulentwicklung/QmbS/Downloadcenter/QmbS_Band_2.pdf)
- Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung, QmbS Handbuch Band 3, Prozesssteuerung; aufgerufen unter: [https://www.schulentwicklung.isb.bayern.de/fileadmin/user\\_upload/Schulentwicklung/QmbS/Downloadcenter/QmbS\\_Band\\_3.pdf](https://www.schulentwicklung.isb.bayern.de/fileadmin/user_upload/Schulentwicklung/QmbS/Downloadcenter/QmbS_Band_3.pdf)
- Wirtz, M. A. (Hrsg.): Dorsch. Lexikon der Psychologie. Eintrag: Ziel; aufgerufen unter: <https://dorsch.hogrefe.com/stichwort/ziel>
- UNESCO: Rethinking Education. Towards a global common good?, UNESCO 2015; aufgerufen unter: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000232652>

## Abbildungsverzeichnis

- Abbildung 1: Qualitätskreislauf (Idealtypus) ISB/QA 2022.
- Abbildung 2: Bayerisches Qualitätstableau „Bayern macht gute Schule“, 3. Auflage 2021, Bayerisches Landesamt für Schule, Qualitätsagentur.
- Abbildung 3: Ausschnitt aus einem Evaluationsbericht, QA 2022.
- Abbildung 4: Hanke-Vogelei, G./Wenzl, A.: Der Weg zur Zielfindung, in Anlehnung an die Hinweise zur Einbeziehung der Schulentwicklungsmoderatoren/innen (SEM) im Ablauf der weiterentwickelten externen Evaluation, ISB 2022.
- Abbildung 5: SMART-Kriterien für die Zielformulierung, vgl. Doran, G. T.: There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70 (11), 1981, S. 35.
- Abbildung 6: Partizipative Schulentwicklung; basierend auf: Frauenrath, D., weiterentwickelt durch: Hanke-Vogelei, G./Wenzl, A., ISB 2022.
- Abbildung „Beispiel“ S. 17, S. 19 f.: stock.adobe.com © magele-picture, Mann mit Megafon hält Finger hoch

# Anhang

---

## Anhang 1

Übersicht zentraler Fachbegriffe

## Anhang 2 a

Checkliste für die Schulaufsicht

## Anhang 2 b

Checkliste für die Schulleitung

## Anhang 3

Leerformular für die Ziel- und Handlungsvereinbarung

## Anhang 4

Formular mit Musterbeispiel einer Ziel- und Handlungsvereinbarung

## Anhang 5

Unterstützungssysteme für die Schulentwicklung in Bayern