

**Huber, S.G. (2011).  
Evaluation im Kontext von Führungshandeln.  
Vortrag bei der Führungskräfteentwicklung in  
Sachsen-Anhalt, Phase 2, Modul 5, 25. Juni in  
Halle.**

**Hinweis:  
Informationen, die inhaltlich, paraphrasierend  
oder wörtlich aus Power Point Folien entnommen  
werden, sind genauso zu behandeln wie Zitate  
aus anderen Publikationen und mit den üblichen  
bibliographischen Hinweisen auf die Quelle zu  
versehen.**



**Einen schönen guten  
Vormittag!**

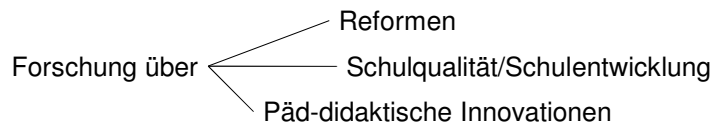
**Zur Bedeutung und Rolle von Schulleitung**

**Schulleitung ist wesentlicher Faktor für die  
Qualität und Wirksamkeit von päd.  
Einrichtungen.**

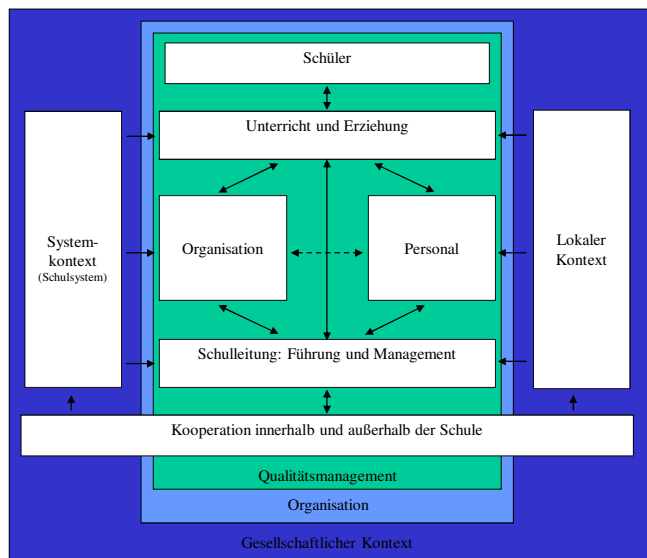
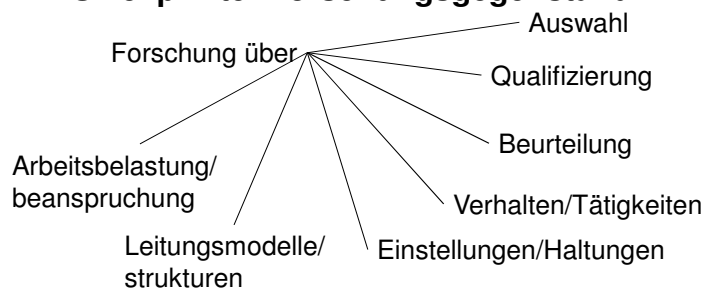
**Päd. Führungskräfte sind wichtige "Change  
Agents" für die Entwicklung der päd.  
Einrichtung.**

## Forschung

### - SL nicht expliziter Forschungsgegenstand



### - SL expliziter Forschungsgegenstand



# Qualitätsmanagement

## Qualität - Begriffsklärung

objektiver, wertneutraler Qualitätsbegriff	Beschaffenheit/Eigenschaften eines Systems (Qualitas (lat.) = Beschaffenheit)
herstellerorientierter Qualitätsbegriff	fehlerfreie Produktion und Prüfung des Endproduktes (QS)
kundenorientierter Qualitätsbegriff	"Gesamtheit von Merkmalen (und Merkmalswerten) einer Einheit bezüglich ihrer Eignung, festgelegte und vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen" (ISO)

## Auf Schule übertragen

objektiver, wertneutraler Qualitätsbegriff	Beschaffenheit/Eigenschaften der Schule
herstellerorientierter Qualitätsbegriff	Lehrer bestimmen z.B., was unter Qualität von Unterricht und Schule zu verstehen ist, ohne dabei gesetzliche Anforderungen und Interessen der Schüler und deren Eltern, weiterführender Schulen und einstellender Betriebe etc. zu beachten.
kundenorientierter Qualitätsbegriff	Eltern wollen z.B. wissen, ob Schule ihren Kinder das lehrt, was zukünftig wichtig und auf dem Arbeitsmarkt gefragt ist. Sie wollen aber auch, dass ihre Kinder in der Schule einen Schutzraum genießen, sich wohl fühlen, nicht unnötigem Druck ausgesetzt sind, dass sie individuell gefördert werden und ihre Potentiale entfalten können.

## Qualitätsarten:

**Produktqualität**

**Prozessqualität**

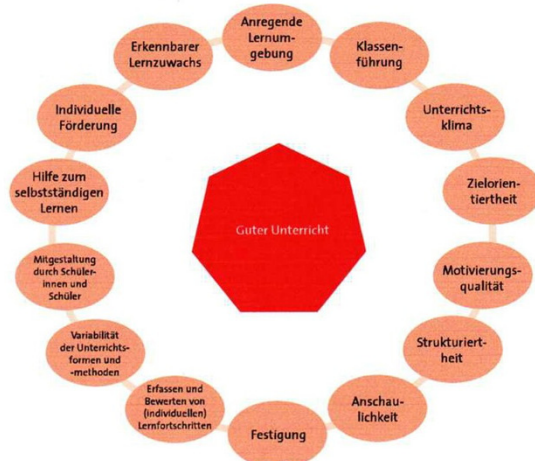
**Managementqualität**

Abbildung 2-10: Qualitätsbereiche in Sachsen-Anhalt



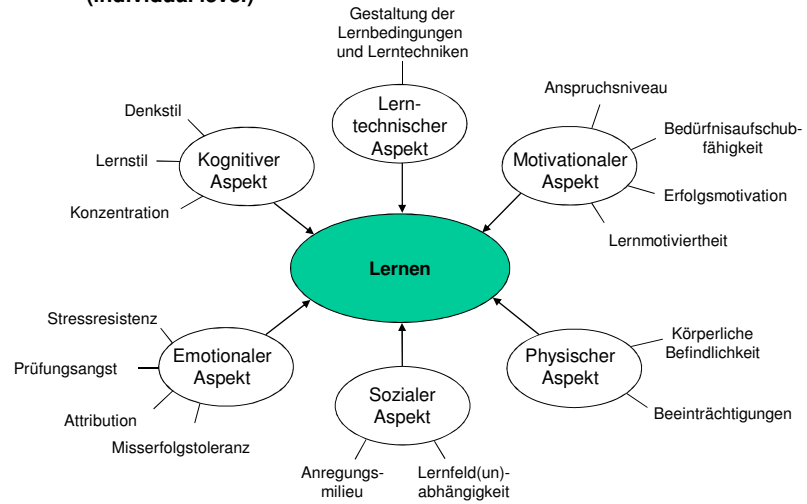
Quelle: Landesinstitut für Schulqualität und Lehrerbildung

Abbildung 2-11: Merkmale guten Unterrichts



Quelle: Landesinstitut für Schulqualität und Lehrerbildung Sachsen-Anhalt

**Individuum  
(individual level)**

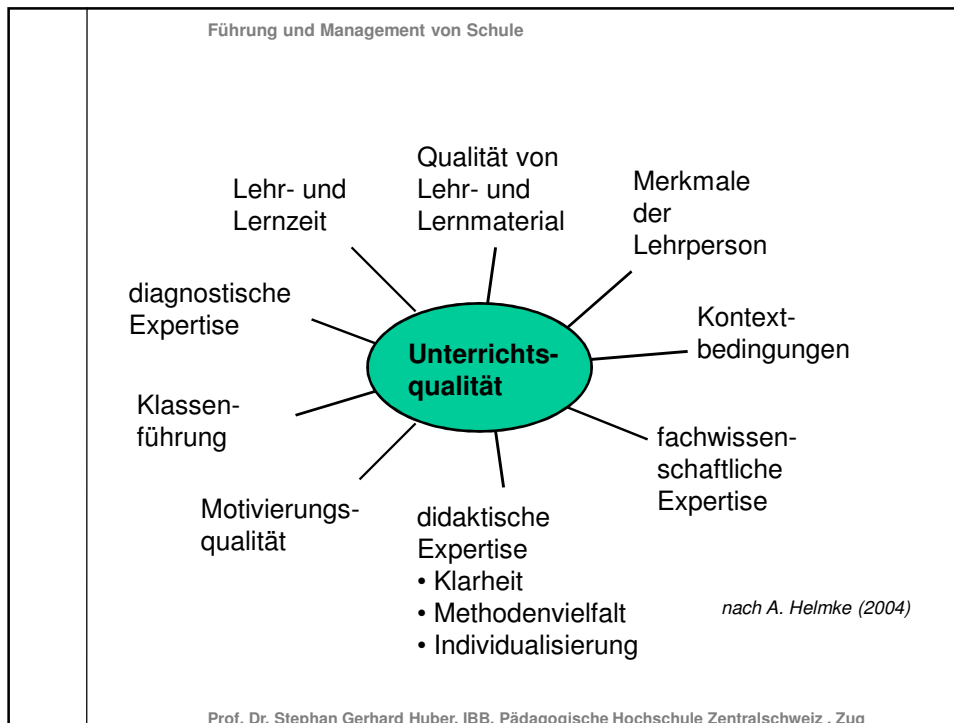


**Unterricht  
(classroom level)**

Zehn Merkmale guten Unterrichts – ein KRITERIENMIX

- Klare Strukturierung des Unterrichts
- Hoher Anteil echter Lernzeit
- Lernförderliches Klima
- Inhaltliche Klarheit
- Sinnstiftendes Kommunizieren
- Methodenvielfalt
- Individuelles Fördern
- Intelligentes Üben
- Transparente Leistungserwartungen
- Vorbereitete Umgebung

Meyer, 2004



Führung und Management von Schule

**Organisation**  
(school/organisation level)

Elf zentrale Merkmale wirksamer Schulen (Sammons et al., 1995):

- professionelles Schulleitungshandeln
- Zusammengehörigkeitsgefühl und gemeinsam getragene Zielvorstellungen im Kollegium bzw. der gesamten Schule
- förderliche Lernumgebung
- Betonung von Erziehung und Unterricht, von Lehr- und Lernprozessen
- zielorientierter Unterricht
- hohe Erwartungen
- positive Verstärkung
- Überprüfen der Lernfortschritte
- Rechte und Verantwortlichkeiten der Schüler
- partnerschaftliches Verhältnis zwischen Schule und Elternschaft
- Schule als lernende Organisation

Metastudie des Institute of Education der Universität London für das Office for Standards in Education (OFSTED), England

Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, IBB, Pädagogische Hochschule Zentralschweiz, Zug



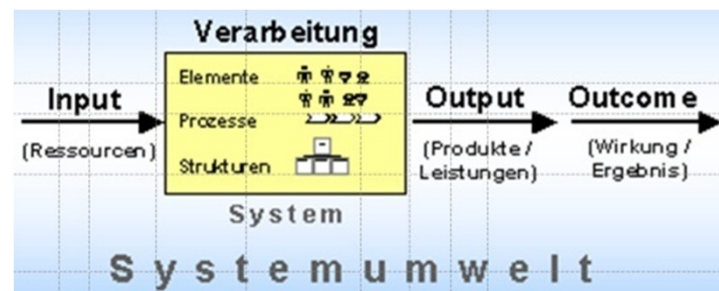
## Begriffsklärung

**Wirkungen** (beabsichtigt oder unbeabsichtigt)  
beobachtbare, messbare, einschätzbare Ergebnisse, die durch Schule ausgelöst werden

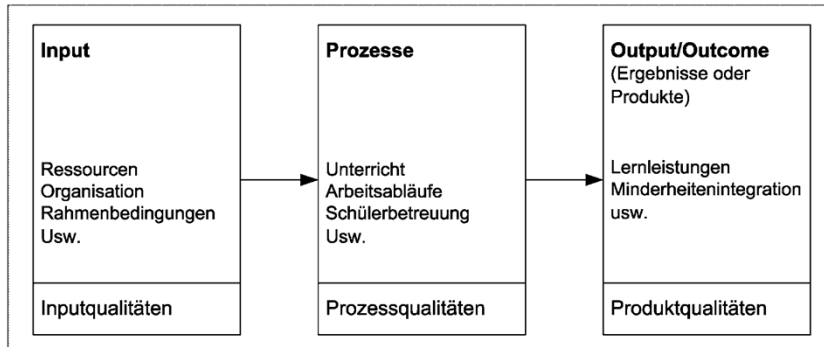
**Wirksamkeit**  
Übereinstimmung von beabsichtigter und eingetretener Wirkung oder vorgegebenem und realisiertem Ziel

**Output**  
unmittelbare Produkte, Leistungen und Ergebnisse von Institutionen bzw. Interventionen

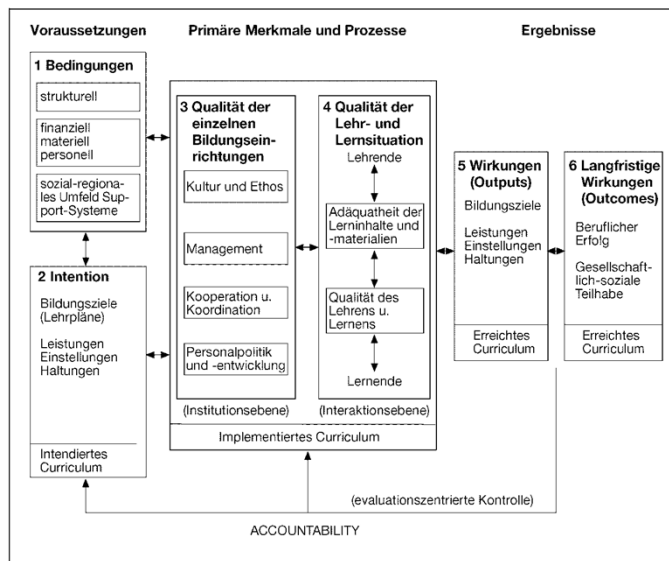
**Outcome**  
später folgende Wirkungen aufgrund von Output



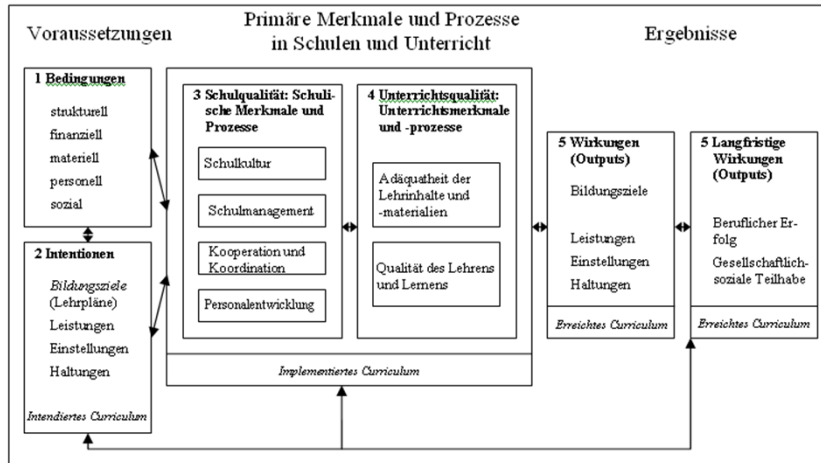
### Qualitäts-Modell (Dubs, 1998)



### Qualitäts-Modell (Cronbach, 1972, zit. in Ditton, 2002)



## Qualitäts-Modell (Ditton, 2000)



Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, IBB, Pädagogische Hochschule Zentralschweiz, Zug

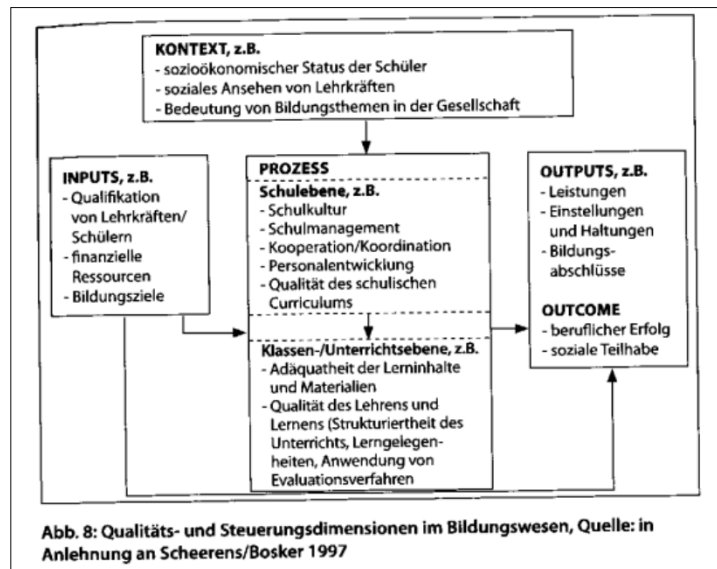


Abb. 8: Qualitäts- und Steuerungsdimensionen im Bildungswesen, Quelle: in Anlehnung an Scheerens/Bosker 1997

Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, IBB, Pädagogische Hochschule Zentralschweiz, Zug

## „Wirksamkeit“ statt „Qualität“

Wirksamkeit:

Aussagen über den Zusammenhang zwischen Zielvorstellungen und zu deren Erreichung notwendigen Maßnahmen

## „Wirksamkeit“ statt „Qualität“

Wirksamkeit:

Aussagen über den Zusammenhang zwischen Zielvorstellungen und zu deren Erreichung notwendigen Maßnahmen

**Wirksamkeit =  
Effektivität**

(purer Effekt)

**und**

**Effizienz**

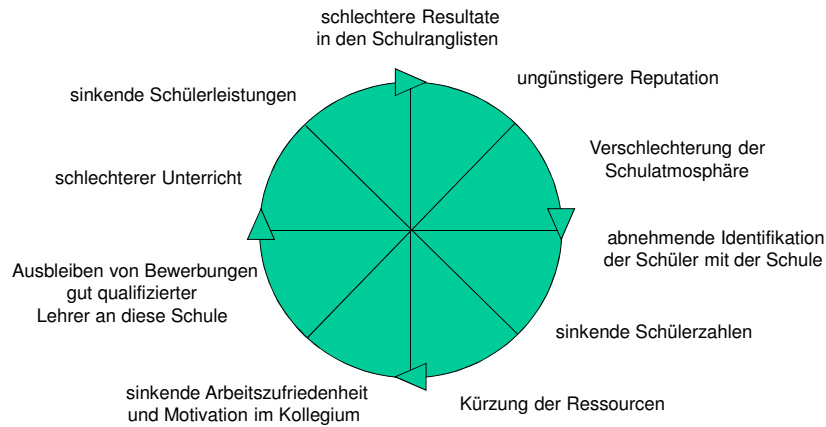
(Verhältnis von Effekt zu Investition)

**Value-added**

## Cheating / Exclusion



**Teufelskreis weniger erfolgreicher Schulen:**



**Faktoren, die zu „Failing“ führen können:**

- Schulleitung
- Zusammenarbeit im Kollegium
- Fluktuation im Kollegium
- Qualifikation der Lehrkräfte
- Fluktuation bei den Schülern
- Kompetenzen der Schüler
- Verhaltensauffälligkeiten der Schüler
- Schwierige Bedingungen im Elternhaus
- Überforderung durch staatliche Maßnahmen
- Abwärtsspirale
- Kurzfristiges Denken und kurzfristige Planung

RÜCKRUF VON 1,3 MILLIONEN AUTOS

Schrift: - +

### Blamage für Benz

**Wegen Problemen mit Elektronik und Bremsen, die bereits zu Unfällen führten, sieht sich Mercedes-Benz zur größten Rückrufaktion in der Firmengeschichte gezwungen. Betroffen sind die neuen E-, SL- und CLS-Klassen. Einige der Teile stammen vom Zulieferer Bosch, dessen Dieselpumpen erst kürzlich für Ärger sorgten.**

Stuttgart - Der wegen Qualitätsproblemen in der Kritik stehende Autohersteller DaimlerChrysler startet eine weltweite Rückrufaktion. Geprüft werden bei bestimmten Mercedes-Modellen vom Baujahr 2001 an Spannungsregler der Lichtmaschine, die Software der Stromversorgung sowie Bremsanlagen. Mit 1,3 Millionen betroffenen Autos ist die Aktion der größte Rückruf in der Firmengeschichte von Mercedes-Benz.



Mercedes CLS: Probleme mit den Bremsen führten bereits zu leichten Unfällen

Aktuelle Rückrufe rund ums Auto & Motorrad

#### Aktuelle Rückrufe rund ums Auto

**Dacia Rückrufe - Dacia Logan und Dacia Sandero**

Dacia Rückruf für die Automodelle Dacia Logan und Dacia Sandero fehlerhafter ABS-Warnlampe. [weiter...](#)  
News vom: 24.05.09 11:39:00

**Rückruf von Renault - Kleinwagen Renault Twingo**

Renault Rückruf von 1.310 Einheiten des Automodells Twingo ist. [weiter...](#)  
News vom: 19.05.09 10:04:00

**Autorückruf Nissan Murano**

Autorückruf des Automodells Nissan Murano der ersten Generation. [weiter...](#)  
News vom: 16.05.09 15:25:00

**Rückruf Ford - Automodell Ford Focus**

Ford Rückruf des Automodells Focus mit 1,6 Liter und 2000 cm³ Hubraum. [weiter...](#)  
News vom: 14.05.09 12:03:00

**Autorückruf von Ford - Rückruf des Automodells Ford Kuga**

Ford ruft Ihre Kleinwagen Ford Kuga in die Werkstätten. [weiter...](#)  
News vom: 29.05.09 17:52:00

**Fiat Rückruf - Fiat 500**

Fiat ruft 6235 Einheiten des Automodells Fiat 500 in die Werkstätten. [weiter...](#)  
News vom: 29.05.09 17:52:00

**Nissan Rückruf - Nissan Micra wegen Fahrerairbag**

Rückruf von 144 Nissan Micra, da sich der Fahrerairbag korrekt entfalten könnte. [weiter...](#)  
News vom: 12.05.09 18:32:00

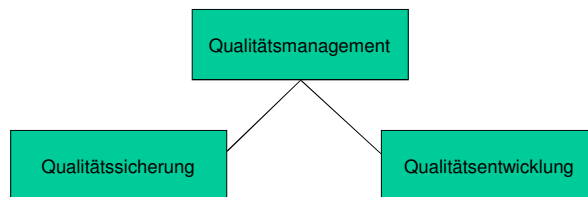
Hier finden Sie alle Rückrufe sortiert nach Fabrikat



**Rückruf Juni 2009**

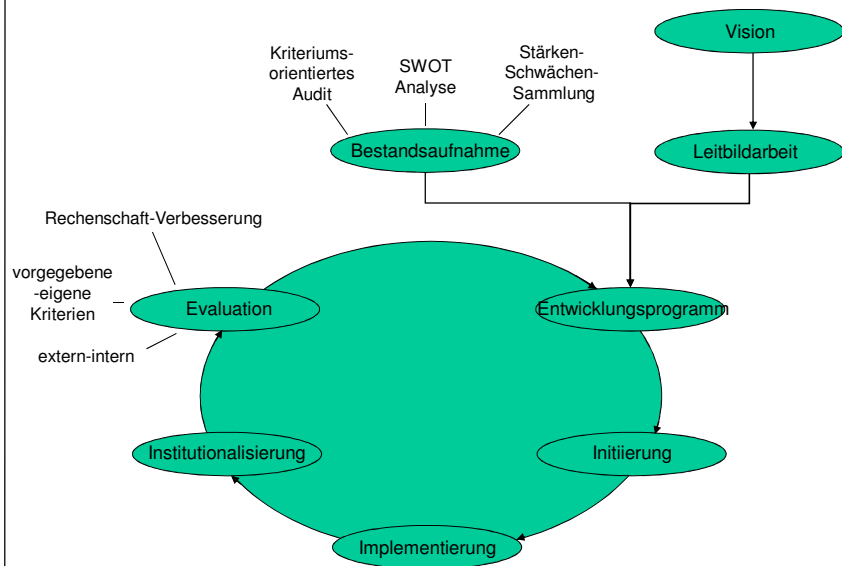
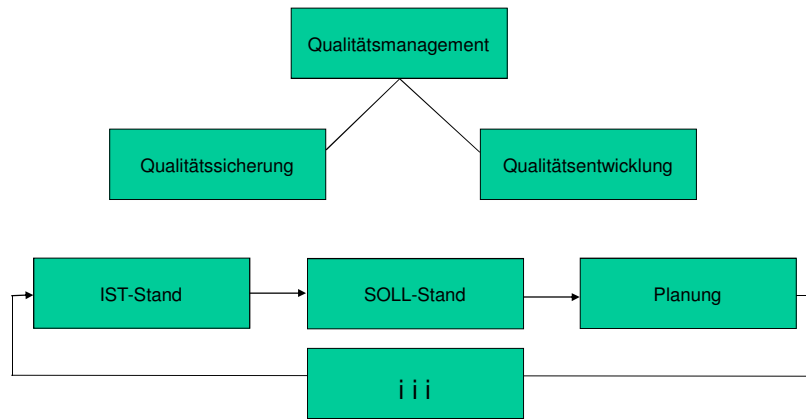
**Marke:** Volvo  
**Modelle:** S80  
**Produktionszeitraum:** Modelljahre 2007 und 2008  
**Gründe/Maßnahmen:** Software-Fehler im Scheibenwischer-Steuergesetz/Wischer lassen sich nicht einschalten oder werden von selbst aktiv/Aufspielen überarbeiteter Software insgesamt 808  
**Fahrzeuge (D):** insgesamt 808  
**Veröffentlicht im:** Juni 2009  
**Modelle:** Cont. GT, Cont. GT Speed, Cont. GTC, Cont. Flying Spur  
**Produktionszeitraum:** Dezember 2003 bis März 2008  
**Gründe/Maßnahmen:** streusalbedingte Korrosion am Kraftstofffilter/Undichtheit/Einbau eines korrosionsbeständigen Filters  
**Fahrzeuge (D):** rund 7.000  
**Veröffentlicht im:** Juni 2008

## Qualitätsmanagement





## Qualitätsmanagement



## Qualitätsmanagement

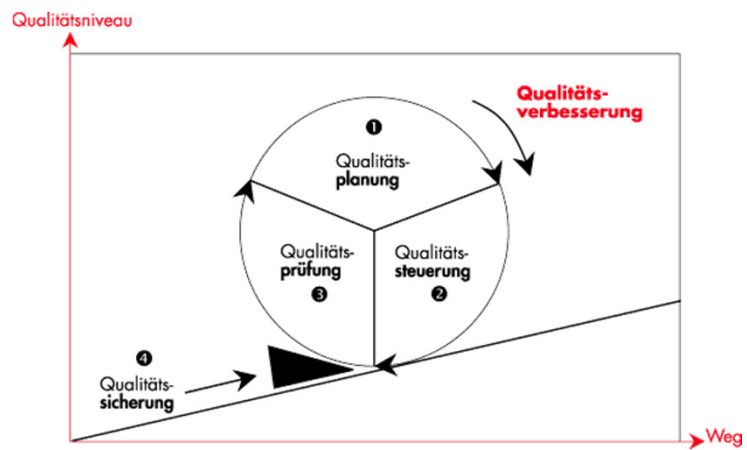
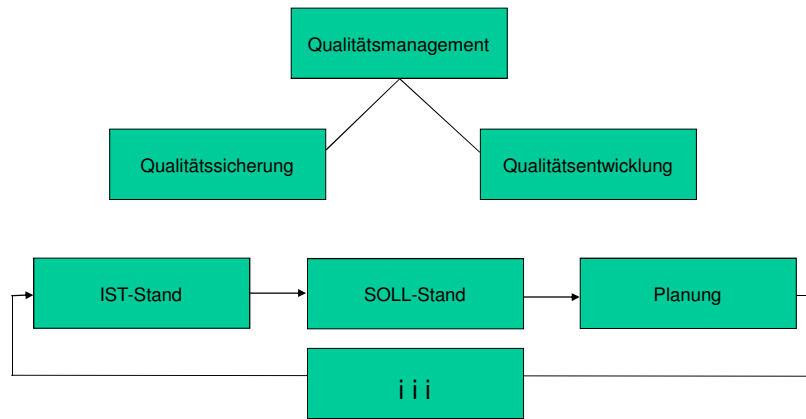


Abb: Der Qualitätsmanagementprozess (vgl. Ritz, 2002)

## **Qualitätsmanagement- und Controlling-Modelle**

## **Qualitätsmanagement- und Controlling-Modelle**

Total Quality Management (TQM)

Normenreihe DIN EN ISO 9000 ff.

Balanced Scorecard (BSC)

European Foundation of Quality Management (EFQM)

Qualität durch Evaluation und Entwicklung (Q2E)

Unterrichtsbezogenes Qualitätsmanagement (UQM)

## Normenreihe DIN EN ISO 9000ff

DIN = Deutsches Institut für Normierung e.V.

EN = europäische Norm

ISO = International Organization for Standardization - ein internationaler Zusammenschluss von Normierungsinstituten mit Sitz in Genf

## 20 Qualifizierungselemente der DIN EN ISO 9001

- |   |   |
|---|---|
| 1. Verantwortung der Leitung                          | 11. Prüfmittelüberwachung                                       |
| 2. Qualitätsmanagementsystem                          | 12. Prüfstatus  |
| 3. Vertragsprüfung                                    | 13. Lenkung fehlerhafter Produkte                               |
| 4. Designlenkung                                      | 14. Korrektur- und Vorbeugungsmaßnahmen                         |
| 5. Lenkung der Dokumente und Daten                    | 15. Handhabung, Lagerung, Verpackung, Konservierung und Versand |
| 6. Beschaffung  | 16. Lenkung und Qualitätsaufzeichnungen                         |
| 7. Lenkung der vom Kunden beigestellten Produkte      | 17. Interne Qualitätsaudits                                     |
| 8. Kennzeichnung und Rückverfolgbarkeit von Produkten | 18. Schulung  |
| 9. Prozesslenkung                                     | 19. Wartung   |
| 10. Prüfungen   | 20. Statistische Methoden                                       |

## **Dreischrittiges Verfahren der DIN EN ISO**

1. Vorbereitungsphase mit der Selbstevaluation
2. Dokumentationsphase mit der Erstellung des Qualitätshandbuchs und der übrigen Dokumentation
3. Validierungsphase mit der eigentlichen (Erst-)Zertifizierung (externes Qualitätsaudit)

## **Verfahren der (externen) Zertifizierung**

1. Auswahl der branchenspezifischen akkreditierten Zertifizierungsstelle (nach dem Informationsgehalt des Zertifikats, nach der Kompetenz der Zertifizierungsstelle)
2. Anmeldung bei der Zertifizierungsstelle
3. Fragebogen und Projektgespräch
4. Handbuchprüfung
5. Handbuchprüfbericht
6. Vor-Audit (nur bei Bedarf und nach Vereinbarung)
7. Zertifizierungs-Audit
8. Zertifizierung

## Total Quality Management (TQM)

TQM ist "nicht nur eine verfeinerte Qualitätssicherung. Vielmehr geht es darum, ein Qualitätsbewusstsein und eine Qualitätssicherung in allen Phasen der Wertschöpfungskette zu schaffen, und zwar bei allen Führungskräften und Mitarbeitern. TQM wird damit zu einem umfassenden Denk- und Handlungsansatz, der sich in der Unternehmensphilosophie, also dem Selbstverständnis und Leitbild eines Unternehmens, sowie im konkreten Führungskonzept für das gesamte Unternehmen niederschlägt" (Töpfer & Mehdorn, 1994, S. 8).

## European Foundation of Quality Management (EFQM)

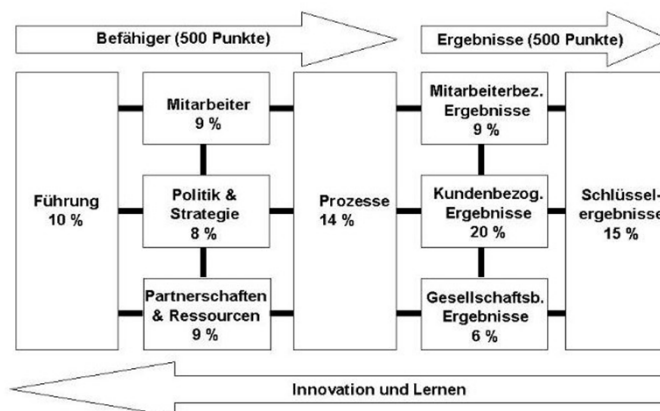


Abb: Das EFQM-Modell für Excellence

## Evaluation

## Evaluation

- i.e.S. Maßnahme, die einen erreichten Zustand, den Erfolg oder Fortschritt überprüft
- i.w.S. umfassendes Kontroll- und Managementsystem für Qualität

## Evaluation

Ziel	Rechenschaftslegung	Verbesserung
Kriterien/Instrumente/ Standards	externe	interne
Durchführung	extern	intern

Abb: Differenzierung des Begriffs Evaluation I: Evaluation nach Zielsetzung

## Evaluation

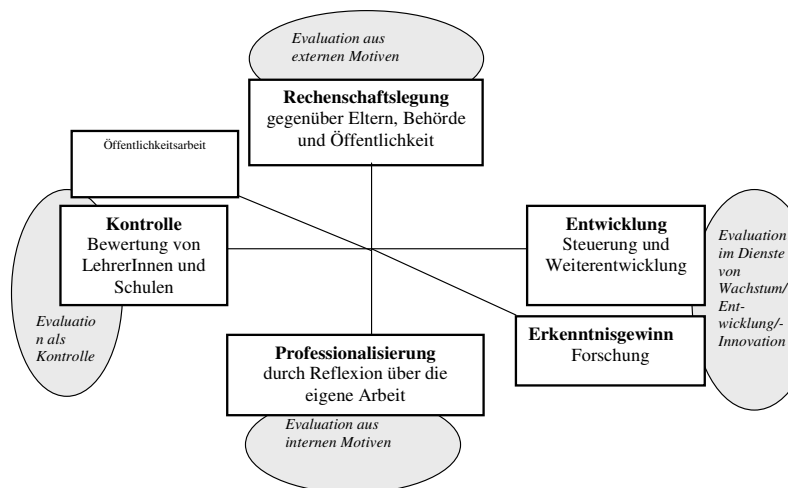


Abb: Differenzierung des Begriffs Evaluation II: Zwecke von Evaluation (vgl. Altrichter, 2004)



## Evaluation

<i>Was</i>	wird evaluiert?	welche Personen, welche Prozesse?	Evaluationsobjekt
<i>Wofür</i>	wird evaluiert?	zu welchem Zweck, mit welchem Ziel?	Evaluationsfunktion
<i>Wer</i>	evaluiert?	von wem wird die Evaluation durchgeführt?	Evaluator/Evaluatoren
<i>Woran</i>	wird gemessen?	an welchem Maßstab?	Evaluationsmaßstäbe
<i>Wie</i>	wird evaluiert?	auf welche Art und Weise?	Evaluationsverfahren/-methoden

Abb: Konzeptualisierung von Evaluation

## Mögliche Quellen für Evaluationsthemen



Quelle:  
Altrichter, Messner &  
Posch, 2004, S. 65  
(modifiziert nach  
Strittmatter)

## Evaluation

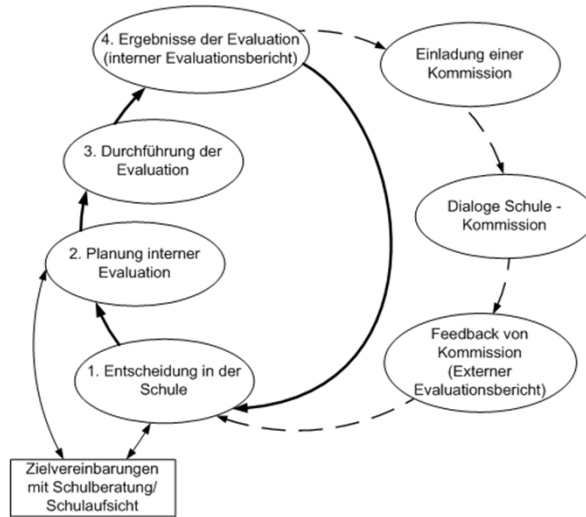


Abb: Evaluationskreislauf (vgl. Tegethoff, 1999, S. 14, frei nach Rolff, 1995)

Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, IBB, Pädagogische Hochschule Zentralschweiz, Zug

## Datenerhebung und -analyse

Quantitative Verfahren  
Tests, Fragebogen ...

Qualitative Verfahren  
Interviews ...

Beobachtungen ...

Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, IBB, Pädagogische Hochschule Zentralschweiz, Zug

## Wissenschaftliche Gütekriterien

## Wissenschaftliche Gütekriterien

Validität

Reliabilität

Objektivität

Ökonomie

## **DeGEval – Gesellschaft für Evaluation Standards für Evaluation**

## **DeGEval – Gesellschaft für Evaluation Standards für Evaluation**

Nützlichkeit

Durchführbarkeit

Fairness

Genauigkeit

## Nützlichkeit

- Identifizierung der Beteiligten und Betroffenen
- Klärung der Evaluationszwecke
- Glaubwürdigkeit und Kompetenz des Evaluators/der Evaluatorin
- Auswahl und Umfang der Informationen
- Transparenz von Werten
- Vollständigkeit und Klarheit der Berichterstattung
- Rechtzeitigkeit der Evaluation
- Nutzung und Nutzen der Evaluation

## Durchführbarkeit

- Angemessene Verfahren
- Diplomatisches Vorgehen
- Effizienz von Evaluation

## **Fairness**

- Formale Vereinbarungen
- Schutz individueller Rechte
- Vollständige und faire Überprüfung
- Unparteiische Durchführung und Berichterstattung
- Offenlegung der Ergebnisse

## **Genauigkeit**

- Beschreibung des Evaluationsgegenstandes
- Kontextanalyse
- Beschreibung von Zwecken und Vorgehen
- Angabe von Informationsquellen
- Valide und reliable Informationen
- Systematische Fehlerprüfung
- Analyse qualitativer und quantitativer Informationen
- Begründete Schlussfolgerungen
- Meta-Evaluation

## **Gelingensbedingungen**

Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses von Qualität

Kompetenzen

Motivation

Legitimation

Ressourcen (für Durchführung und Auswertung)

Konzeptionelle Passung (Passung erster Ordnung)

Soziale Passung (Passung zweiter Ordnung)

Transparenz als Grundlage für Akzeptanz – Akzeptanz als

Konsequenz aus sozialer Passung und Wahrnehmung der

konzeptionellen Passung (soweit jeweils vorhanden)

Notwendigkeit der Unterstützung

Qualitätsmanagement und Schulevaluation sind nicht Selbstzweck

Kultur des Vertrauens

Schulmanagement – Rolle der Schulleitung

## **Anforderungen an Schulleitung**

## Anforderungen an Schulleitung

effiziente Prozessgestaltung und Optimierung der verschiedenen dazu gehörenden Aspekte, u.a.

- Bedeutung von Qualitätsmanagement für die Schule erkennen
- Evaluationsprozess anstoßen
- Evaluationsprozess unterstützen
- Controlling vornehmen, dass der Evaluationsprozess klar und transparent geplant und durchgeführt wird
- sich an der systematischen Analyse der Evaluationsergebnisse beteiligen
- daraus Ziele und Maßnahmen für die (Weiter-)Entwicklung ableiten
- auch diese wiederum in den Evaluationsprozess integrieren
- dabei alle relevanten Personen, in erster Linie die Lehrkräfte, beteiligen

## Anforderungen an Schulleitung

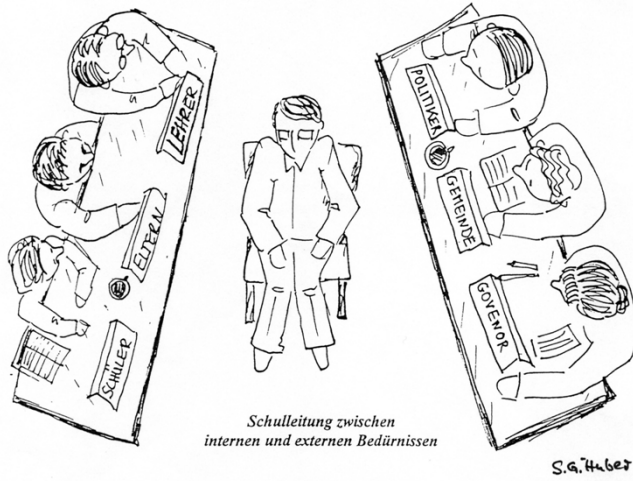
- relevante Personengruppen beteiligen und deren Kompetenzen nutzen, z.B. Lehrkräfte, nicht unterrichtendes Personal, Steuergruppe, Eltern, außerschulische Partner
- direkt als Auftraggeber von Projekten und deren Evaluation
- indirekt, indem sie konkret nachfragt, in welcher Weise sich die Lehrkräfte der Wirksamkeit ihrer Arbeit vergewissern, indem sie den Anspruch auf eine solche Vergewisserung durch Evaluation deutlich vertritt und indem sie Ressourcen zur Verfügung stellt



## Anforderungen an Schulleitung

- Strategie (Ziele, Machbarkeiten und Passungen) im Blick behalten, weniger operative Aufgaben
  - dafür sorgen, dass Daten aus Selbst- und Fremdevaluation (Schulinspektion) bzw. vorhandene externe Daten genutzt werden
  - für operative Aufgaben (die z.B. die Steuergruppe wahrnimmt) Rahmenbedingungen bereitstellen, Ziele vereinbaren, im Rahmen von zeitlichen Überlegungen Beratung und Unterstützung im Prozess anbieten, Zeit, Motivation, soziale Beziehungen im Kollegium, Kompetenzen, Akzeptanz etc. im Blick haben
  - Konfliktmanagement (präventiv, kurativ)
  - Rechenschaft einfordern und ablegen
- komplexe und äußerst anspruchsvolle Aufgabe

Führung und Management von Schule



Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, IBB, Pädagogische Hochschule Zentralschweiz, Zug

Führung und Management von Schule

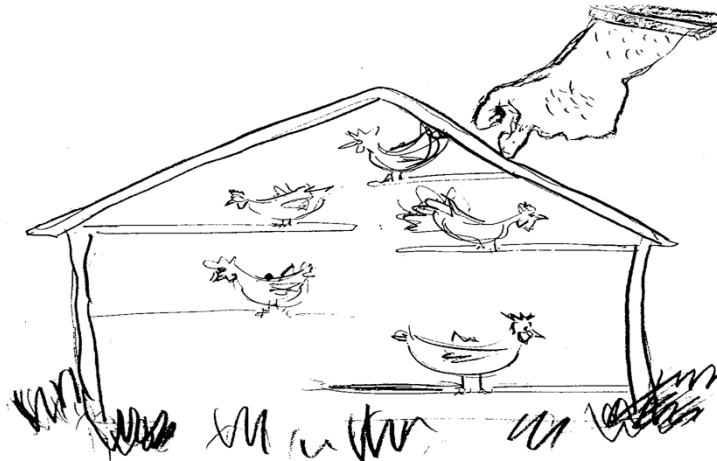
Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, IBB, Pädagogische Hochschule Zentralschweiz, Zug

**Evaluationen sind nicht nur technische Vorgänge, sondern immer auch soziale Prozesse.  
Bei der Gestaltung von Evaluationen muss auf beides geachtet werden,**

**auf die ,technische Qualität‘ der Evaluation**  
*Wie bekomme ich auf möglichst ökonomisch Weise möglichst aussagekräftige Daten zu Beantwortung meiner Fragen?*

**auf die ,soziale Qualität der Evaluation‘**  
*Wie müssen Zieldefinition, Untersuchungsvorbereitung und -durchführung, Datenanalyse und -kommunikation sowie darauf folgende Planung und Vorbereitung von Konsequenzen gestaltet sein, um konstruktive Prozesse der Weiterentwicklung in der konkreten Organisation zu stimulieren und zu fördern?*

Führung und Management von Schule



© Michael Schratz

Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, IBB, Pädagogische Hochschule Zentralschweiz, Zug

Führung und Management von Schule

Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, IBB, Pädagogische Hochschule Zentralschweiz, Zug





Führung und Management von Schule

**Schulleitungssymposium.net**  
**08.-10.09.2011**  
**Kooperative**  
**Bildungslandschaften:**  
**Entwicklung der Bildung**  
**im und mit System**

**SL Symposium**  
**Int Seminar**

**Socrates**  
Comenius

Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, IBB, Pädagogische Hochschule Zentralschweiz, Zug

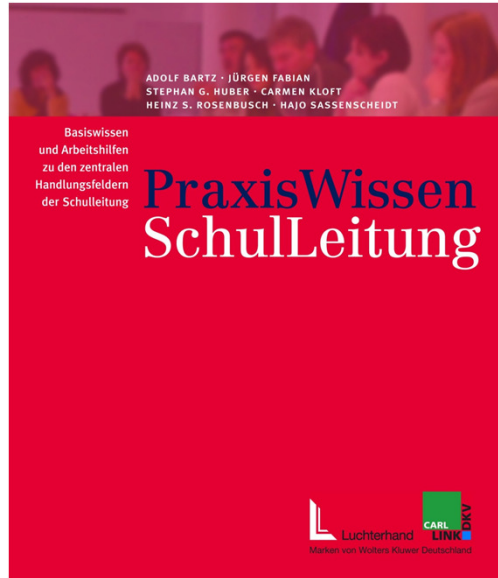
**[www.ibb.phz.ch](http://www.ibb.phz.ch)**  
**oder**  
**[www.Bildungsmanagement.net](http://www.Bildungsmanagement.net)**

**[www.Schulleitungssymposium.net](http://www.Schulleitungssymposium.net)**

**[www.Bildungsmanagement.net/FESA](http://www.Bildungsmanagement.net/FESA)**

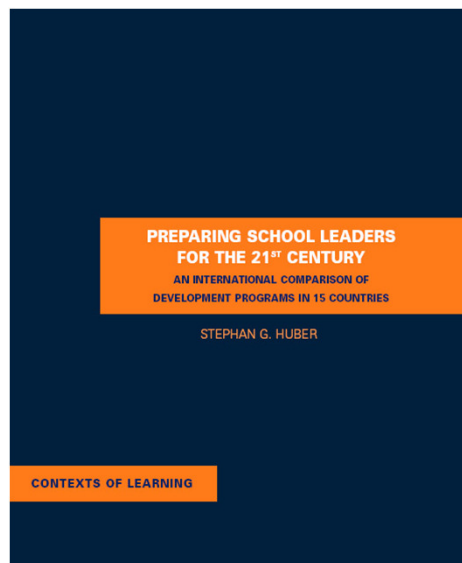


Führung und Management von Schule



Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, IBB, Pädagogische Hochschule Zentralschweiz, Zug

Führung und Management von Schule



Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber, IBB, Pädagogische Hochschule Zentralschweiz, Zug





**Vielen Dank  
für Ihre  
Aufmerksamkeit!**