



Verbundprojekt  
Die Realisierung testbasierter Schulreform in  
der Mehrebenenstruktur des Schulsystems  
(Harm Kuper; Uwe Maier)

Teilprojekt 1  
Harm Kuper, Barbara Muslic, Tanja Graf

Freie Universität Berlin, 15.11.2013

## Verteilte Führungsverantwortung – Reaktionen auf Komplexitätszuwächse in Folge von VERA

SteBis-Abschlussstagung 1. Förderphase:  
FORUM 2 „Strategien und Wirkungen von Schulleitungshandeln im Rahmen der Neuen Steuerung“

## Allgemeine Vorbemerkungen (1/2)

---

- Fragen zur **Verarbeitung** der VERA-Ergebnisrückmeldungen
- Welche **Muster der Handlungskoordination** zwischen den Akteuren auf den Ebenen Lehrkräfte, Fachbereichsleitung, Schulleitung, Schulaufsicht befördern bzw. verhindern Handlungen im Sinne der **Qualitätsentwicklung**?
- Wie wird testbasierte Schulreform in den Verantwortungsbereichen und den Handlungslogiken der **einzelnen Ebenen** im Kontext der **institutionellen Regelstrukturen** umgesetzt?

## Allgemeine Vorbemerkungen (2/2)

---

### **Lehrerinnen/Lehrer**

Referenzeinheit der Ergebnisse (Aggregation)  
Zeitliche Relation der Ergebnisse (Input/Output)  
Ursachenattribution (intern/extern)

### **Schulleitung**

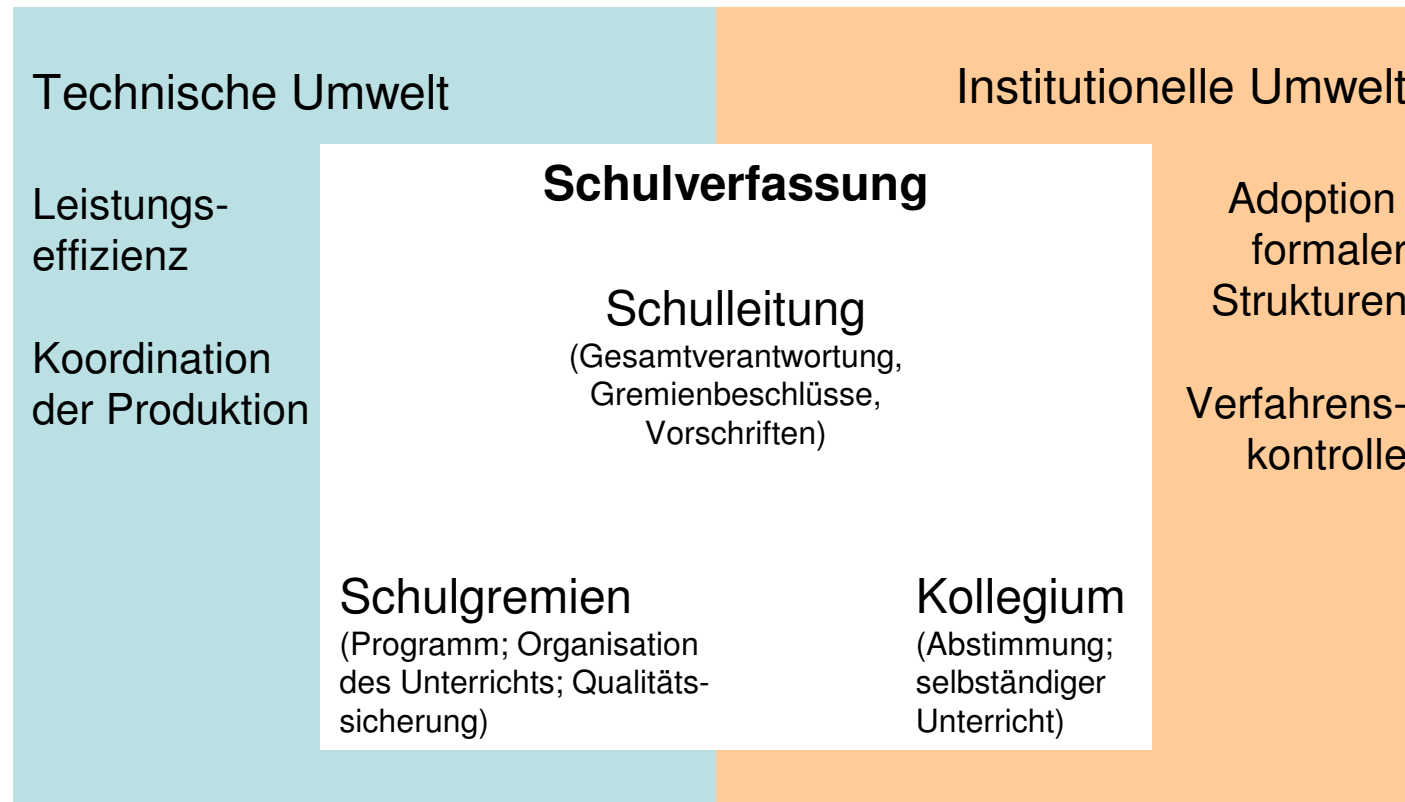
Förderung der Rezeption  
Förderung der Folgenbearbeitung  
Personalentwicklung

### **Schuladministration**

Kontrolle  
Unterstützung  
Kopplung

## Komplexität schulischer Organisation

„Charakteristisch für jeden dieser Befunde ist, dass keiner direkte Entscheidungshilfen liefert, sondern eher die Komplexität von Entscheidungssituationen vergrößert.“ (Baumert 2001)



## Verteilte Führungsverantwortung (1/2)

---

### **Distributed Leadership ...**

- ... effektivste Führungsstruktur im Umgang mit Ergebnissen aus Lernstandserhebungen (Bonsen 2009).
- ... “practice distributed over leaders, followers and their situation [...]; ... a distributed view of leadership incorporates the activities of multiple individuals in a school...” (Spillane et al. 2004: 13;20).
- “It is the ‘glue’ of a common task or goal-improvement of instruction – and a common frame of values for how to approach that task ...” (Elmore 2000: 15).

## Verteilte Führungsverantwortung (2/2)

---

### **Strukturell:**

Aufwertung der Funktionsstellen  
Arbeitsteilung/Delegation  
Entscheidungskompetenzen  
Abstimmung

### **Kategoriale Analyse**

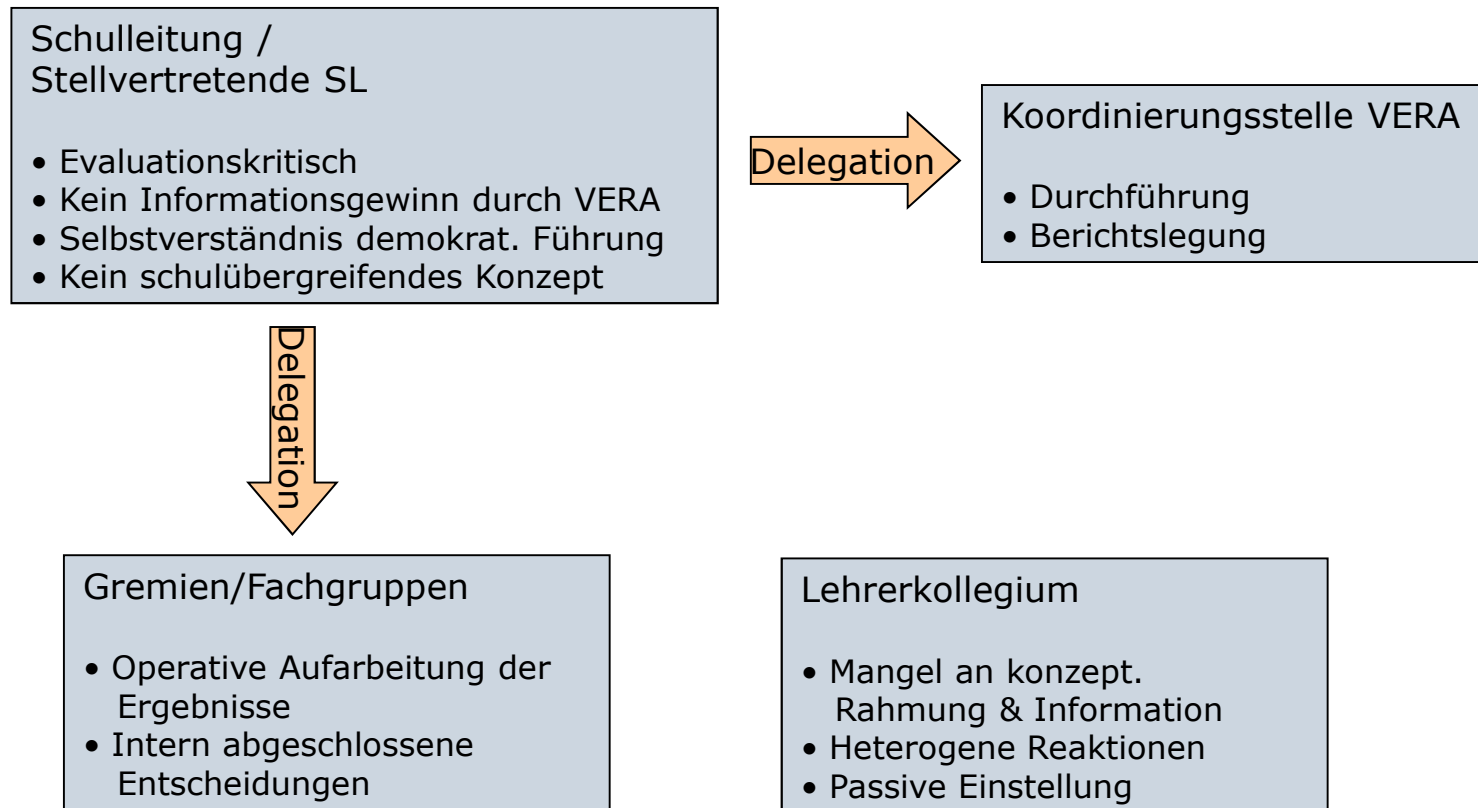
Organisationseinheiten und Führungsstrukturen  
Verteilung der Leitungsaufgaben/-verantwortung  
Partizipation des Kollegiums  
Gemeinsame Zielsetzungen

## Kategoriale Analyse und Merkmalszuordnung zu Fällen

<i>Strukturmerkmale der Distributed Leadership</i>		Fälle													
		11	12	13	14	15	21	22	23	24	41	42	43	44	45
<b>Organisations- und Führungsstrukturen</b>															
<b>Steuergruppe, erweiterte Schulleitung</b>	Erweiterte Schulleitung			X	X		X	X	X	X				X	
	Steuergruppe	X	X	X			X		X	X	X	X	X		X
	Koordinierungss., Expertengruppen	X			X										X
	Evaluationsberater								X						
<b>Führungsstruktur</b>	Hierarchisch			X									X	X	
	Demokratisch, Kooperativ	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X	X	X
<b>Verteilung der Leistungsaufgaben/-verantwortung</b>															
<b>Verantwortung bei Fachschaftskonferenz</b>	Wird ausgeübt	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>Schulleiterrolle bzgl. Verantwortung</b>	Aktiv	X		X		X		X				X			X
	Passiv				X		X		X	X			X	X	
<b>Partizipation des Kollegiums an Entscheidungsprozessen</b>															
<b>Individuell</b>	Wird ausgeübt	X			X	X	X		X	X			X	X	
<b>Kollektiv</b>	Wird ausgeübt			X				X				X			
<b>Mischform</b>	Wird ausgeübt		X								X				X

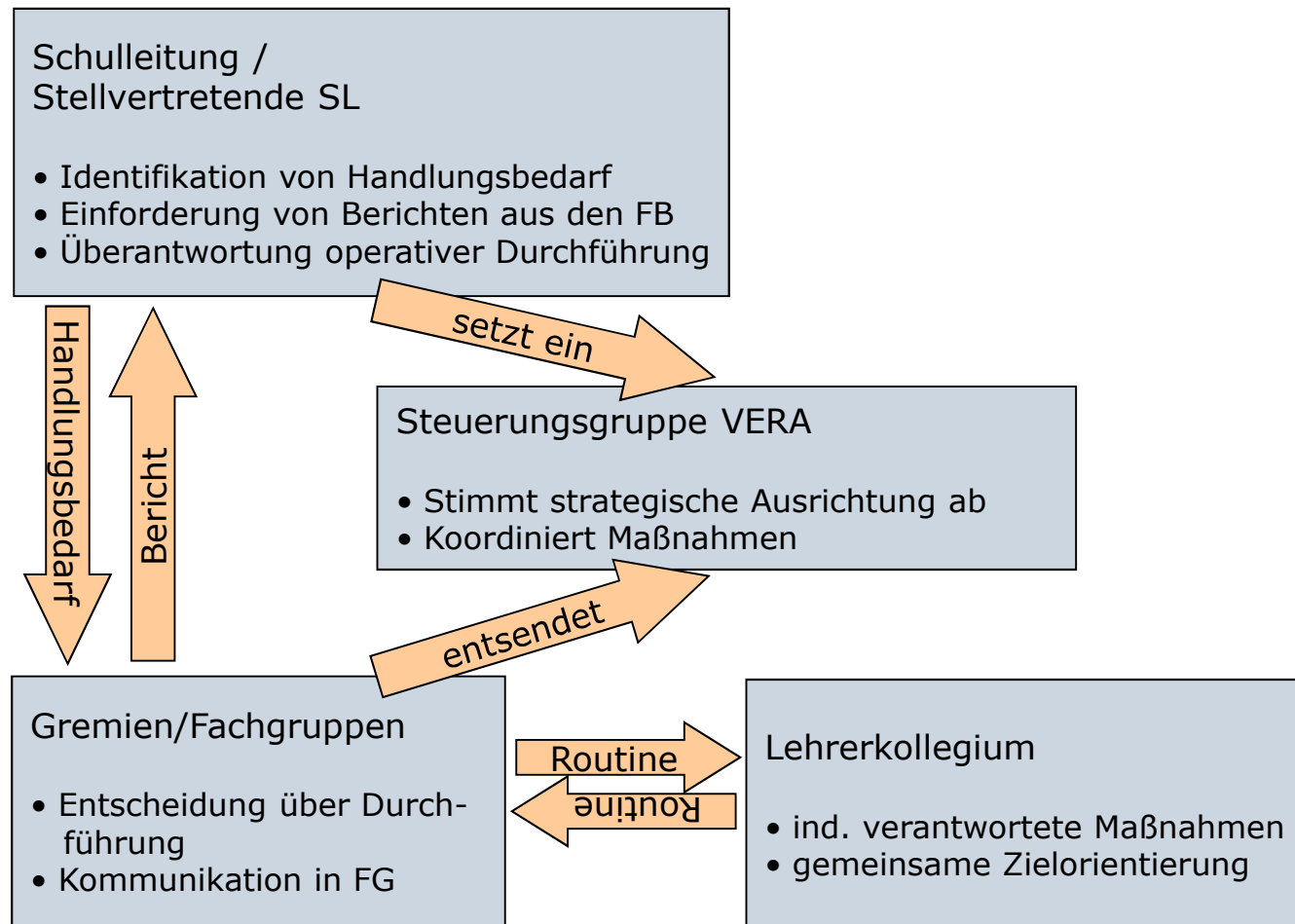
## Kontrastierende Fälle - Fall I

---





## Kontrastierende Fälle - Fall II



## Literatur

---

Baumert, J. (2001). Vergleichende Leistungsmessung im Bildungsbereich. In: Zukunftsfragen der Bildung. Zeitschrift für Pädagogik. Beiheft. 43. Weinheim: Beltz. S. 13-36.

Bonsen (2009): Führung, Delegation und ‚distributed leadership‘ – Unterrichtswirksame Schulleitung in Zeiten der datengestützten Schulentwicklung. In: Bohl, Thorsten/Kiper, Hanna (Hrsg.): Lernen aus Evaluationsergebnissen. Bad Heilbrunn: Klinkhardt. S. 267-282.

Elmore, F. Richard (2000): Building A New Structure For School Leadership. The Albert Shanker Institute. <http://www.shankerinstitute.org/publications/elmore-building/>

Spillane, J.P., Halverson, R. & Diamond, J.B. (2004): Towards a theory of leadership practice: A distributed perspective. *Journal of Curriculum Studies*, 36 (1), 3-34.

## Kontakt

---

Freie Universität Berlin  
Fachbereich Erziehungswissenschaft und Psychologie  
Arbeitsbereich Weiterbildung und Bildungsmanagement  
Arnimallee 12, 14195 Berlin  
Tel: +49 30 838 - 54653  
Fax: +49 30 838 - 53 311

BMBF-Projekt  
*Die Realisierung testbasierter Schulreform in der Mehrebenen-  
struktur des Schulsystems*

Projektleiter: Prof. Dr. Harm Kuper  
Email: [harm.kuper@fu-berlin.de](mailto:harm.kuper@fu-berlin.de)

Wissenschaftliche Mitarbeiterinnen:  
Barbara Muslic, Dipl.-Päd., M.A. Erzwiss.  
Email: [barbara.muslic@fu-berlin.de](mailto:barbara.muslic@fu-berlin.de)

Tanja Graf, M.A. Erzwiss.  
Email: [tanja.graf@fu-berlin.de](mailto:tanja.graf@fu-berlin.de)