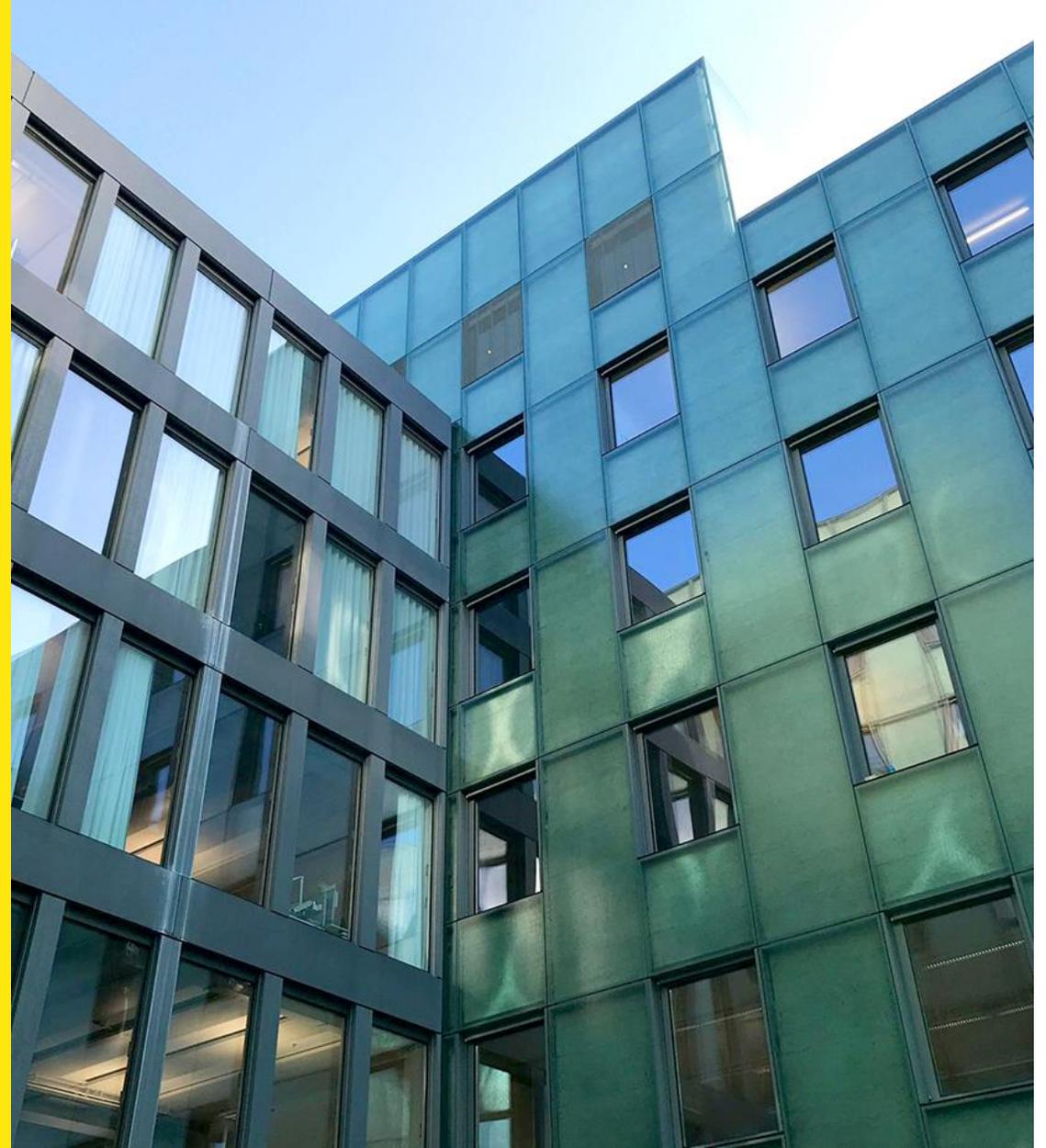


Leadership for Learning

Perspektiven für die Schulaufsicht

Prof. Dr. Pierre Tulowitzki
05.03.2025



Inhalt



- Schule, Schulführung, Schulaufsicht
- Was ist Leadership for Learning?
- Bessere Schulen durch Leadership for Learning?
- Welche Rolle(n) für die Schulaufsicht
- Offene Fragen

Schule, Schulführung, Schulaufsicht

Erfolgreiche Schulen

- Klare Vision pädagogischer Leitideen
- Effiziente Führung in Fragen des Unterrichts
- Hohe Leistungserwartungen und Wertschätzung des Leistungspotenzials der Schülerinnen und Schüler
- Sichere, ordentliche und ästhetische Schulumwelt
- Bestmögliche Zeitnutzung
- Häufige Beobachtung der Lernfortschritte der Schülerinnen und Schüler
- Positive Beziehungen zwischen der Schule, der Familie und Umfeld

Fend, H. (2000). Qualität und Qualitätssicherung im Bildungswesen. Wohlfahrtsstaatliche Modelle und Marktmodelle. In A. Helmke, W. Hornstein, & E. Terhart (Hrsg.), *Qualität und Qualitätssicherung im Bildungsbereich* (S. 55–72). Weinheim: Beltz.

Wirksame Schulführung

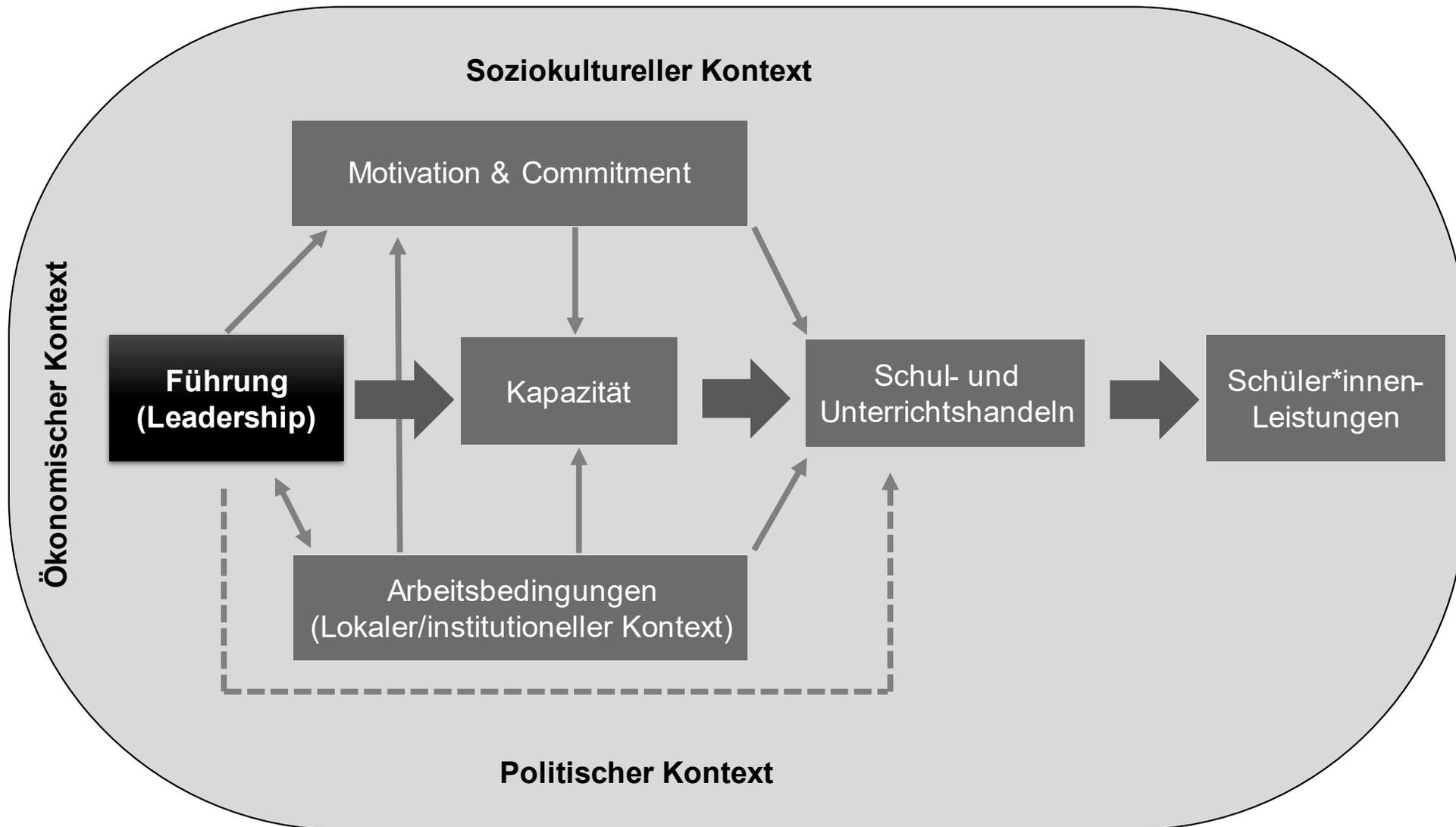
- Leadership bedeutsam für Schulqualität, aber auch Innovationsfähigkeit und Resilienz
- Hat relativ große Effekte auf zentrale innerschulische Faktoren (z.B. Motivation und Commitment der Lehrkräfte)
- Leadership hat relativ kleine, aber bedeutsame indirekte Effekte auf die Lernleistungen von Schülerinnen und Schülern (Hattie, 2024)



John Hattie

Von User:idunius - Eigenes Werk, CC BY-SA 3.0,
<https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=36898060>

Hattie, J. A. C., Wernke, S., & Zierer, K. (2024). *Visible Learning 2.0: John Hattie. Deutschsprachige Ausgabe von „Visible Learning: The Sequel“ besorgt von Stephan Wernke und Klaus Zierer.* Schneider Hohengehren.



Tulowitzki, P., & Pietsch, M. (2020). Stichwort: Lernzentriertes Leitungshandeln an Schulen – Leadership for Learning. *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft*, 23, 873–902. <https://doi.org/10.1007/s11618-020-00964-8>

Wirksame Faktoren mit Verbindung zu Schulleitung und Schulaufsicht

Faktor	Effektstärke auf SuS-Leistungen
Schulklima	0,53
Fehler- und Vertrauenskultur	0,72
Feedback-Kultur	0,72
Orientierung hin zu Erfolgskriterien	0,77

Hattie, J. A. C., Wernke, S., & Zierer, K. (2024). *Visible Learning 2.0: John Hattie. Deutschsprachige Ausgabe von „Visible Learning: The Sequel“ besorgt von Stephan Wernke und Klaus Zierer.* Schneider Hohengehren.

Die Rolle der Schulaufsicht

- Spannungsfeld zwischen Eigenverantwortung der Schulen versus Steuerungsverantwortung der Schulaufsicht
- Professionelle Identität der Schulaufsicht unklar
- Kohärenz zwischen Aufgaben, Kompetenzen und Haltungen?

- Schulaufsichten führen tendenziell transformational und transaktional (Dedering & Kallenbach, 2024)

Dedering, K., & Kallenbach, L. (2024). Das Führungsverhalten von Schulaufsicht. Eine empirische Annäherung. *DDS – Die Deutsche Schule*, 2024(3), 252–267. <https://doi.org/10.31244/dds.2024.03.03>

Leadership for Learning

Leadership for Learning

- Führungsverständnis für Schulen und schulische Systeme
- Vereint frühere Konzeptionen schulischer Führung
- Zielt nicht nur auf Schulleitung, sondern auf alle professionell Handelnden an Schulen ab (und potenziell auch Handelnde außerhalb und oberhalb der Schule)
- Zielt nicht (nur) auf den Unterricht, sondern auf das Lernen auf allen Ebenen ab (Schülerinnen und Schüler dabei prioritär)

Anderegg, N., Knies, A., Jesacher-Rößler, L., & Breitschaft, J. (Hrsg.). (2023). *Leadership for Learning – gemeinsam Schulen lernwirksam gestalten*. hep. <https://doi.org/10.36933/9783035523010>

Tulowitzki, P., & Pietsch, M. (2020). Stichwort: Lernzentriertes Leitungshandeln an Schulen – Leadership for Learning. *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft*, 23, 873–902. <https://doi.org/10.1007/s11618-020-00964-8>

Fünf große Prinzipien

1. Fokus auf das Lernen
2. Lernförderliche Umgebung
3. Austausch über das Lernen
4. Geteilte Führungsverantwortung
5. Nach innen wie nach außen hin aktive Kultur der Verantwortung

MacBeath, J. (2020). Leadership is for learning—A critique of current misconceptions around leadership for learning. *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft*, 23(5), 903–923. <https://doi.org/10.1007/s11618-020-00967-5>

Unterrichtszentrierte Führung

- Unterrichtsprogramm
- Organisatorische Rahmenbedingungen
- Lernklima der Schule
- Päd. Zielsetzungen

Transformationale Führung

- Vision und Ziele
- Motivation der Mitarbeitenden hinsichtlich der gesetzten Ziele
- Rahmen und Autonomieräume

**Lernzentriertes
Leitungshandeln**

- Unterrichtsprogramme
- Lehrplan
- Datengestützte Überprüfungs- und Entwicklungssysteme
- Vision für das Lernen
- Lerngemeinschaften (communities of learning), team-orientierte, breite Palette an Führungsressourcen
- Akquise und Steuerung von Ressourcen
- Organisationskultur und umgebende Faktoren
- Vertretung nach außen

- Führung durch Teams und Gruppen
- Kooperation und organisationales Lernen
- Reaktionsfähig auf Umgebungsfaktoren

Verteilte Führung

- Kontext beeinflusst den Führungsstil
- Typische Charakteristika der Organisation: Mitarbeitende, Aufgaben, Macht

Situative Führung

Bessere Schulen durch Leadership for Learning?

Was kann Leadership for Learning bringen?

- Verbesserung entlang laut Hattie besonders wirksamer Faktoren
- Deutliche Auswirkungen auf berufliche Zufriedenheit und Commitment
- Auswirkungen auf Engagement, Reflexionskapazität, Zusammenhalt
- Schulen mit lernzentrierter Führung besonders widerstandsfähig gegenüber Krisen
- Führung an Preisträgerschulen des Deutschen Schulpreises entspricht oft den Prinzipien von Leadership for Learning

Anderegg, N., Knies, A., Jesacher-Rössler, L., & Breitschaft, J. (Hrsg.). (2023). *Leadership for Learning – gemeinsam Schulen lernwirksam gestalten*. hep.

Schatz, M., Ammann, M., Anderegg, N., Bergmann, A., Gregorzewski, M., Mauersberg, W., & Möltner, V. (2022). *Lernseits führen: Den Facettenreichtum im Schulleben erkunden*. Kallmeyer.

OECD. (2016). *School Leadership for Learning*. OECD Publishing.

Pietsch, M., Tulowitzki, P., & Koch, T. (2019). On the Differential and Shared Effects of Leadership for Learning on Teachers' Organizational Commitment and Job Satisfaction: A multilevel perspective. *Education Administration Quarterly*, 55(5), 705–741.

<https://doi.org/10.1177/0013161X18806346>

Rahmenbedingungen für Schulleitungen beachten

Wie häufig ist es in den vergangenen drei Monaten vorgekommen, dass Sie ...

länger als vertraglich vereinbart gearbeitet haben?



während Ihrer Arbeitszeit auf Pausen verzichtet haben?



zusätzlich in Ihrer Freizeit gearbeitet haben?



zugunsten der Arbeit auf Freizeitaktivitäten verzichtet haben?



für Ihre Arbeitskolleg/innen sowie Schüler/innen und Eltern in der Freizeit erreichbar waren?



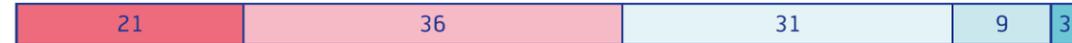
zugunsten der Arbeit auf genügend Schlaf verzichtet haben?



sehr oft oft gelegentlich selten nie/sehr selten

Wie häufig ist es in den vergangenen drei Monaten vorgekommen, dass Sie in einem Arbeitstempo gearbeitet haben, ...

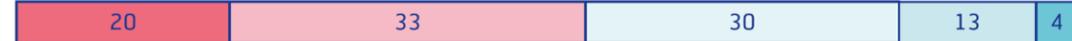
das Sie als belastend empfinden?



von dem Sie wissen, dass es Ihnen nicht guttut?



das Sie langfristig nicht durchhalten können?

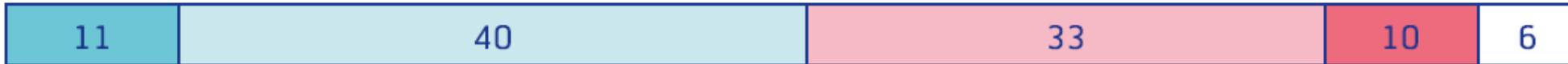


sehr oft oft gelegentlich selten nie/sehr selten

Beziehung zur Schulaufsicht genau anschauen

Wie sehr stimmen Sie folgenden Aussagen zu?

Auf die Schulaufsicht kann man sich immer verlassen.



Der Schulaufsicht kann man stets vertrauen.



Die Schulaufsicht trifft immer wohl überlegte Entscheidungen.



stimme voll zu stimme eher zu stimme eher nicht zu stimme gar nicht zu

weiß nicht/keine Angabe

Tulowitzki, P., Pietsch, M., Sposato, G., Cramer, C., & Groß Ophoff, J. (2023). *Schulleitungsmonitor Deutschland. Zentrale Ergebnisse aus der Befragung 2022*. Wübben Stiftung Bildung. <https://www.wuebben-stiftung-bildung.org/schulleitungsmonitor-deutschland-2022/>

Wege, Kapazität für Leadership for Learning zu erhöhen

- Mehr Zeit für Lernen, Entwicklung und Qualität schaffen
- Haltung, Haltung, Haltung
- Verantwortung (ver-)teilen, Silos und Gräben überwinden
- Auf wenige Ziele konzentrieren, die aber richtig
- Know-How niederschwellig bereitstellen, auf Kontexte eingehen
- Systematische Begleitung der Professionalisierung von Lehrkräften und Schulleitungen inklusive Ressourcen und Anerkennung
- Profil von Schulleitungen und Lehrkräften überarbeiten, Qualifikationen daran ausrichten (Kohärenz herstellen)
- Unterstützung durch Schulaufsicht (z.B. „Entwicklungs-Partnerschaft“), ggf. auch Impulsgebung mit Kontrolle („Policy Enforcer“)

Rolle(n) der Schulaufsicht

Schulaufsicht – historisch zwischen zwei Polen

- Übt Aufsicht im Sinne von Kontrolle aus
- Vermittelt Aufgaben, stellt Anforderungen
- Trifft Entscheidungen, die Schulen betreffen
- Sucht nach möglichen Regelverstößen und geht dagegen vor
- Übt Dienst- und Fachaufsicht aus
- Unterstützt bei der Qualitätsentwicklung (proaktive Beratung, Kontrolle **und** Unterstützung)
- Steuert und verteilt Ressourcen
- Unterstützt bei Bedarf Schulen rund um Interpretation von Daten
- Konfliktmanagement (vorgängig präventiv)

Potenziale, Stärken und Herausforderungen

Potenziale und Stärken

- Vielfältige Leistungen, z.B. Beratung/Coaching
- Bereitstellen von Informationen und Bereitstellen von Ressourcen
- Vernetzungsarbeit; Schulaufsicht als anerkannter, verbindlicher Stakeholder
- Unterstützung durch „frischen“, zugleich erfahrenen Blick von außen
- Klärung in komplizierten Konfliktfällen

Herausforderungen:

- Personelle Ressourcenknappheit
- Doppelfunktion von Aufsicht/Kontrolle und Unterstützung
- Eigenes z.T. ungeklärtes Selbstverständnis

Dedering, K. (2021). Unterstützung von Schulen durch Schulaufsicht – Zur Ausdifferenzierung eines Handlungsfeldes. *Zeitschrift für Bildungsforschung*, 11(2), 235–254. <https://doi.org/10.1007/s35834-021-00290-x>

Klein, E. D., & Bremm, N. (Hrsg.). (2020). *Unterstützung – Kooperation – Kontrolle: Zum Verhältnis von Schulaufsicht und Schulleitung in der Schulentwicklung* (Bd. 48). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-28177-9>

Was sagt die internationale Forschung?

- Schulinspektion hat einen nachweislichen Effekt auf Schule als „Policy Enforcer“ (Durchsetzungsinstanz)
- Kompetenz der Schulaufsicht und Vertrauenswürdigkeit Schlüsselfaktoren
- Erreichbarkeit und kurze Wege als wirksam beschrieben
- Begleitung eingebettet in langfristige Perspektive (z.B. „Entwicklungs-Partnerschaft“)
- Auswirkung auf Schulentwicklung unklar
- Rechenschaftsdruck und Einstellungen der Schule gegenüber Schulaufsicht berücksichtigen
- Feedback statt Urteil

Hofer, S. I., Holzberger, D., & Reiss, K. (2020). Evaluating school inspection effectiveness: A systematic research synthesis on 30 years of international research. *Studies in Educational Evaluation*, 65, 100864. <https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2020.100864>

Tulowitzki, P. (2019). Supporting instructional leadership and school improvement? Reflections on school supervision from a German perspective. *Journal of Educational Administration*, 57(5), 571–581. <https://doi.org/10.1108/JEA-03-2019-0040>

Mögliche Entwicklungswege

- Schulaufsicht als „partnerschaftliches Führungsorgan“ positionieren, das Steuerungsimpulse setzt und (menschlich) führt und berät
- Prinzipien von Leadership for Learning werden von der Schulaufsicht selbst verinnerlicht und vertreten
- Leadership for Learning als Orientierung bei Rahmensetzung und Unterstützung
- Kohärenz zwischen Rolle, Kompetenzen und Haltung

Offene Fragen

Offene Fragen

- Wie steht es um den Findungsprozess des eigenen professionellen Rollenverständnisses auf Ebene der Schulaufsicht?
- Welche Haltungen in Bezug auf Rolle sowie auf Führung sind aktuell auf Ebene der Schulaufsicht vertreten?
- Welche Erwartungen haben Schulleitungen bezüglich Schulaufsichten?
- Welche Wege gibt es, die Beziehungen und die gegenseitigen Erwartungen zu verändern?
- Wie steht es um Kenntnisse rund um Leadership for Learning oder andere Arten wirksamer Führung auf Ebene der Schulaufsicht und auf Ebene der Schulen?

Vielen Dank für die Aufmerksamkeit!

