

Vielfalt begreifen und meistern - Wirksame Führung an Schulen

JUN.-PROF. DR. PIERRE TULOWITZKI



04.10.2018

Pierre Tulowitzki

www.ielm.ph-ludwigsburg.de

Struktur

1. Einleitung
2. Schulleitung und ihre Bedeutung
3. Wirksamkeit
4. Schule - Ein Mikro-Kosmos
5. Wirksame Führung an Schulen
6. Fazit

EINLEITUNG

Schulleitung und ihre Bedeutung

- zentrale Rolle in Bezug auf Schulorganisation, -qualität und -entwicklung
- Vermittelter Effekt auf Schülerleistungen
- Maßgeblicher Faktor für das Gelingen oder Scheitern schulischer Innovationen
- Erweiterte Rechte und Pflichten
- Position ist verwaltungsintensiv und belastend

Wirksamkeit

- Vielfalt von Bezugspunkten
- Klassisch: Schülerleistungen

Aber

- Wirksamkeit liegt auch im Auge der Betrachterin bzw. des Betrachters
- Wer soll wann woran erkennen, inwieweit das Ziel erreicht ist und ggf. mit welchen Nebenwirkungen?

(nach Hameyer, 2014)

SCHULE - EIN MIKRO-KOSMOS

Ebenen der Schule

SuS

Vielfalt

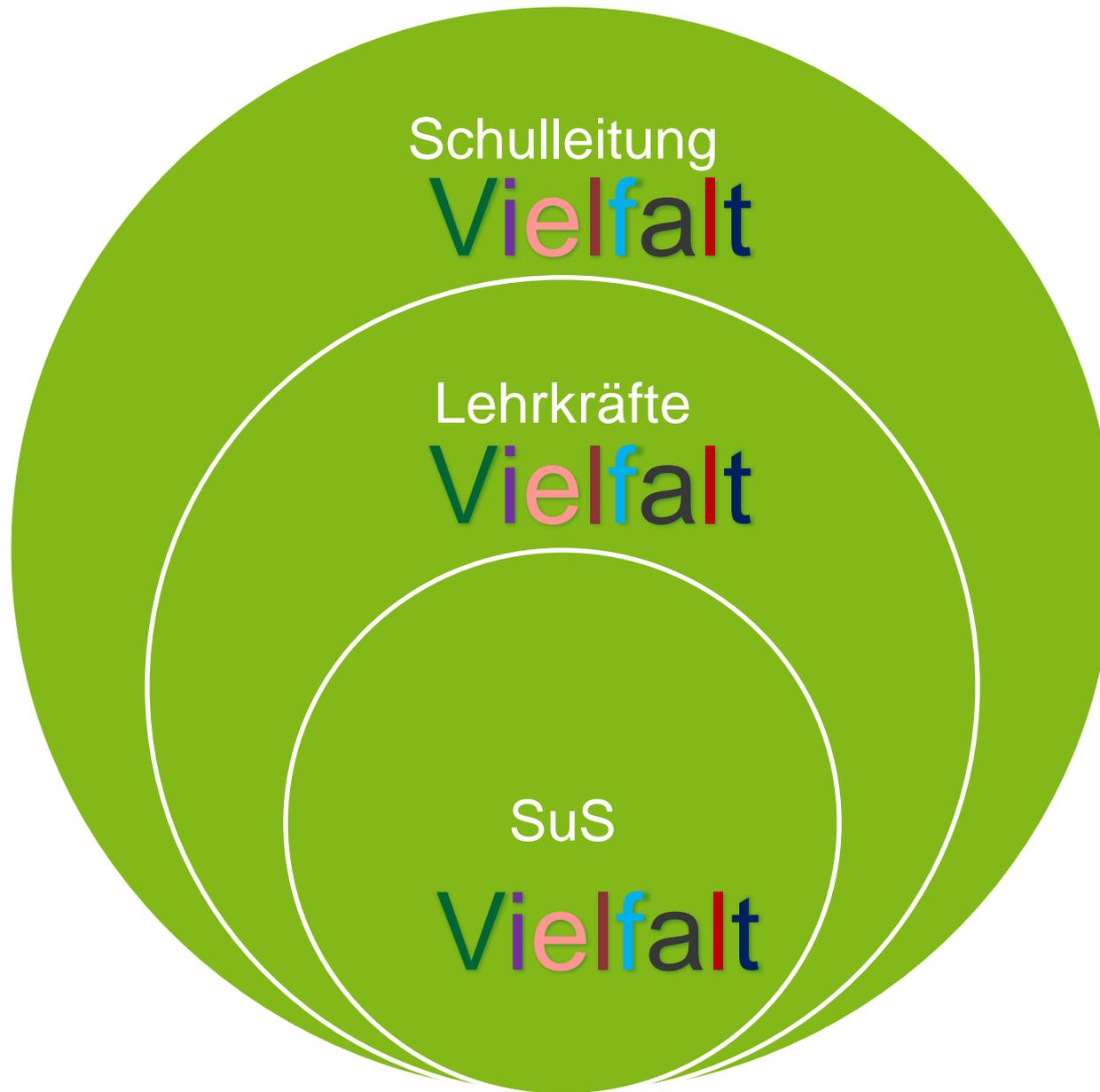
Ebenen der Schule

Lehrkräfte
Vielfalt

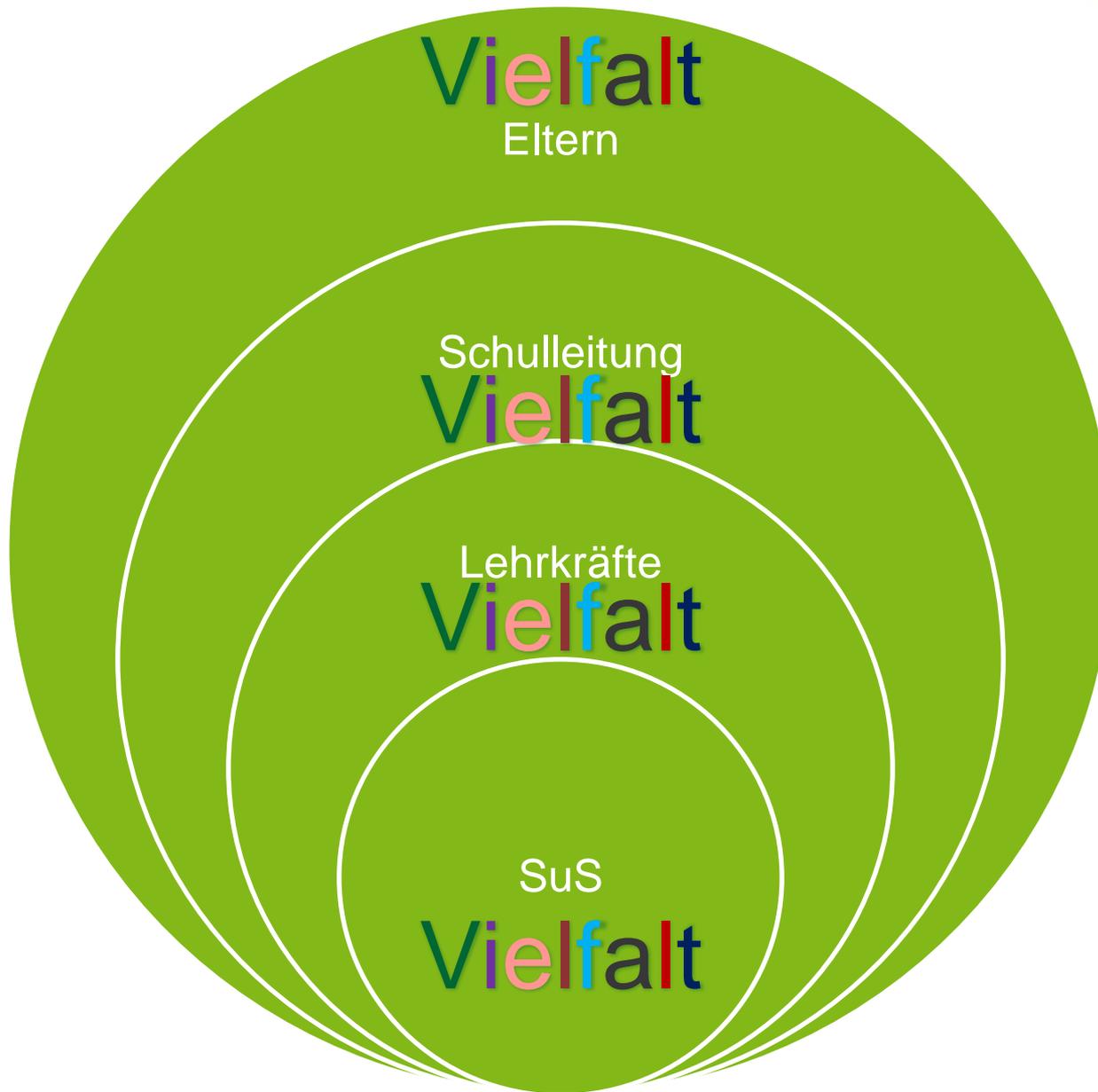
SuS

Vielfalt

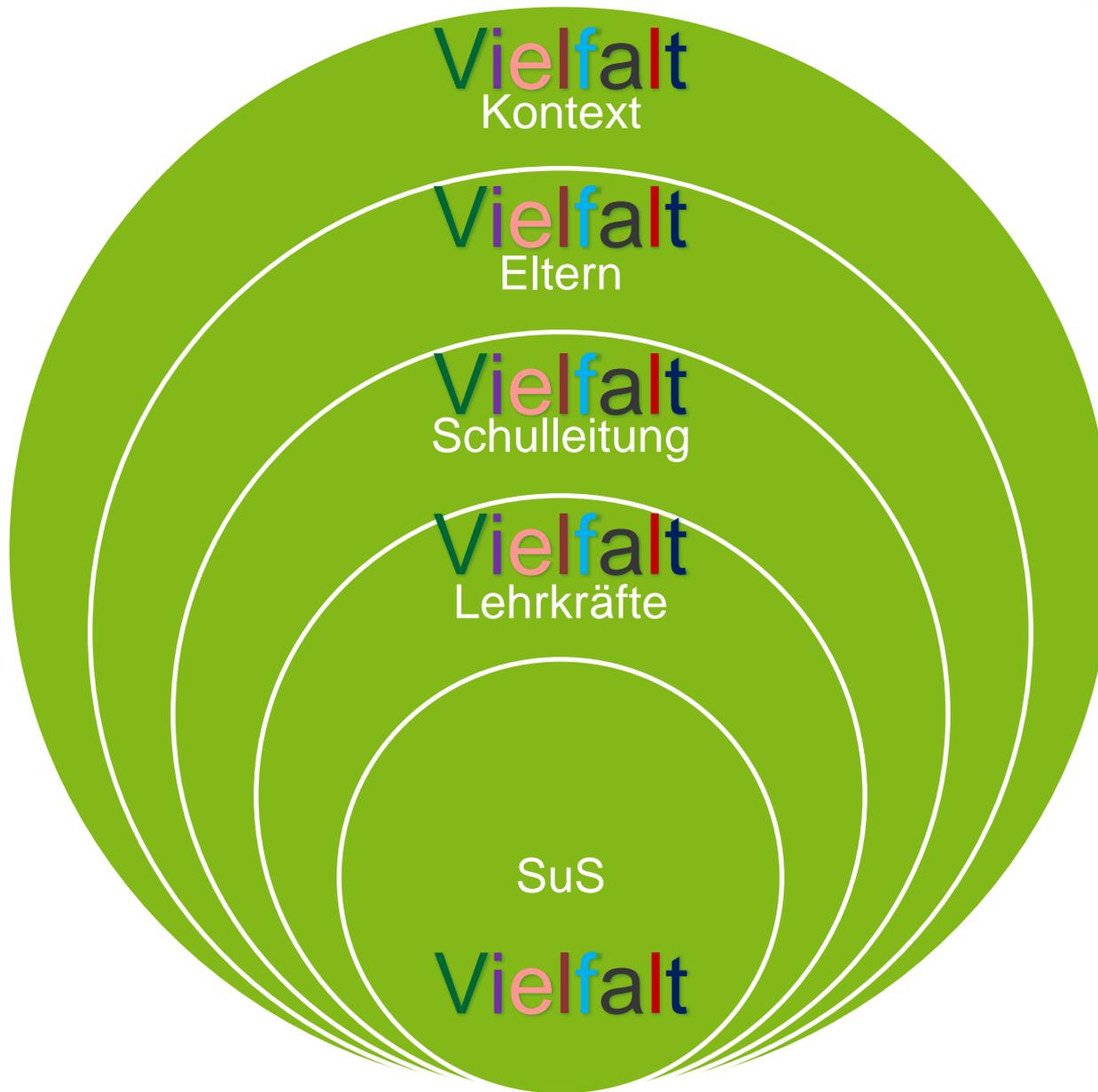
Ebenen der Schule



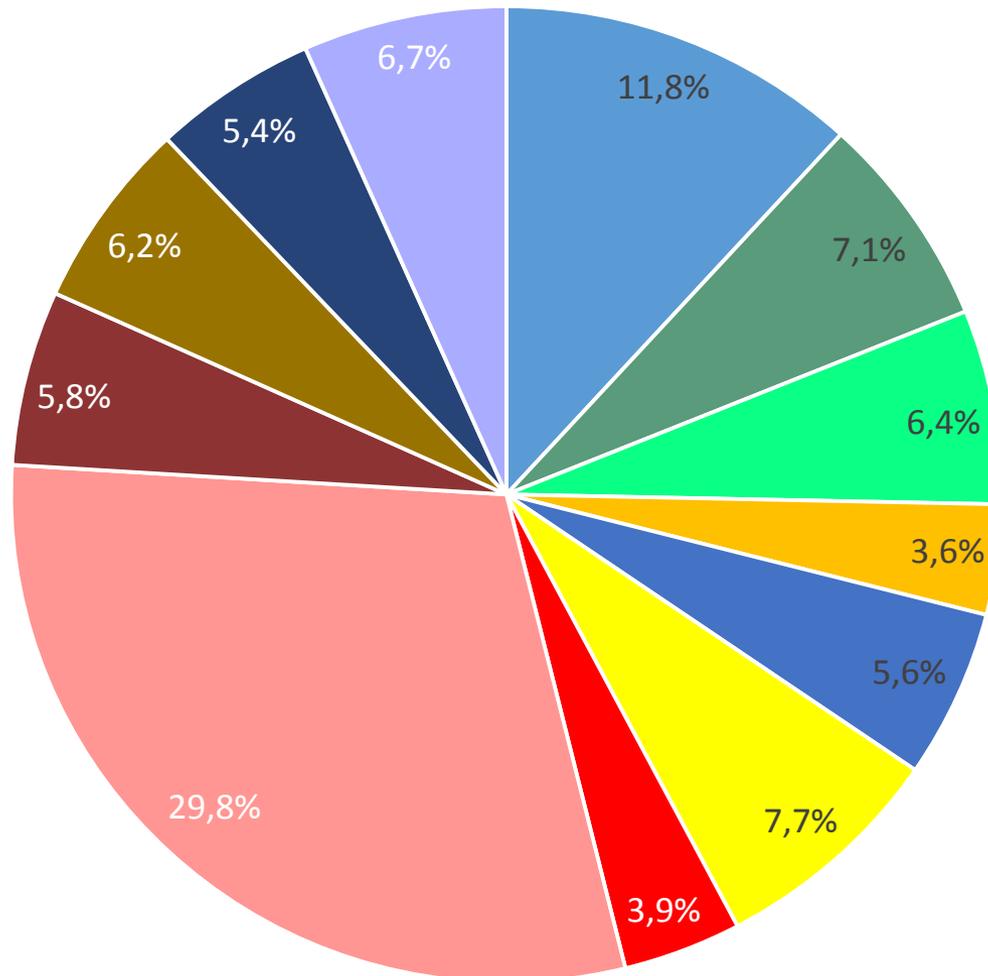
Ebenen der Schule



Ebenen der Schule



Anteile Arbeitszeit nach Tätigkeiten

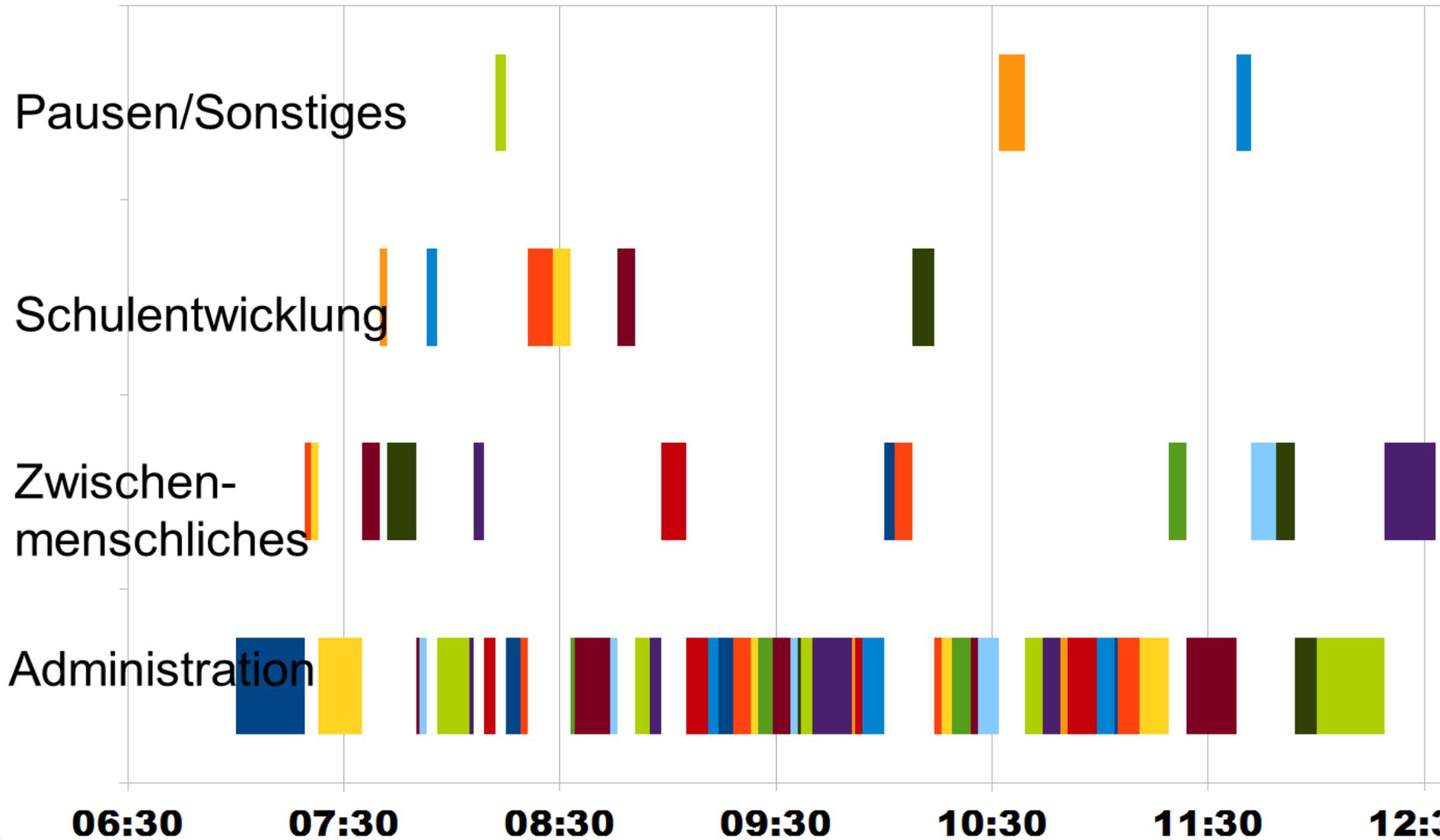


- Personalführung
- Personalentwicklung
- Zusammenarbeit innerhalb des Kollegiums
- Unterrichtsentwicklung
- Erziehung
- Qualitätsentwicklung (allgemein)
- Qualitätssicherung/Evaluationen
- Organisation und Verwaltung
- Kooperation im schulischen Umfeld
- Repräsentation
- Eigene Weiterbildung
- Eigener Unterricht

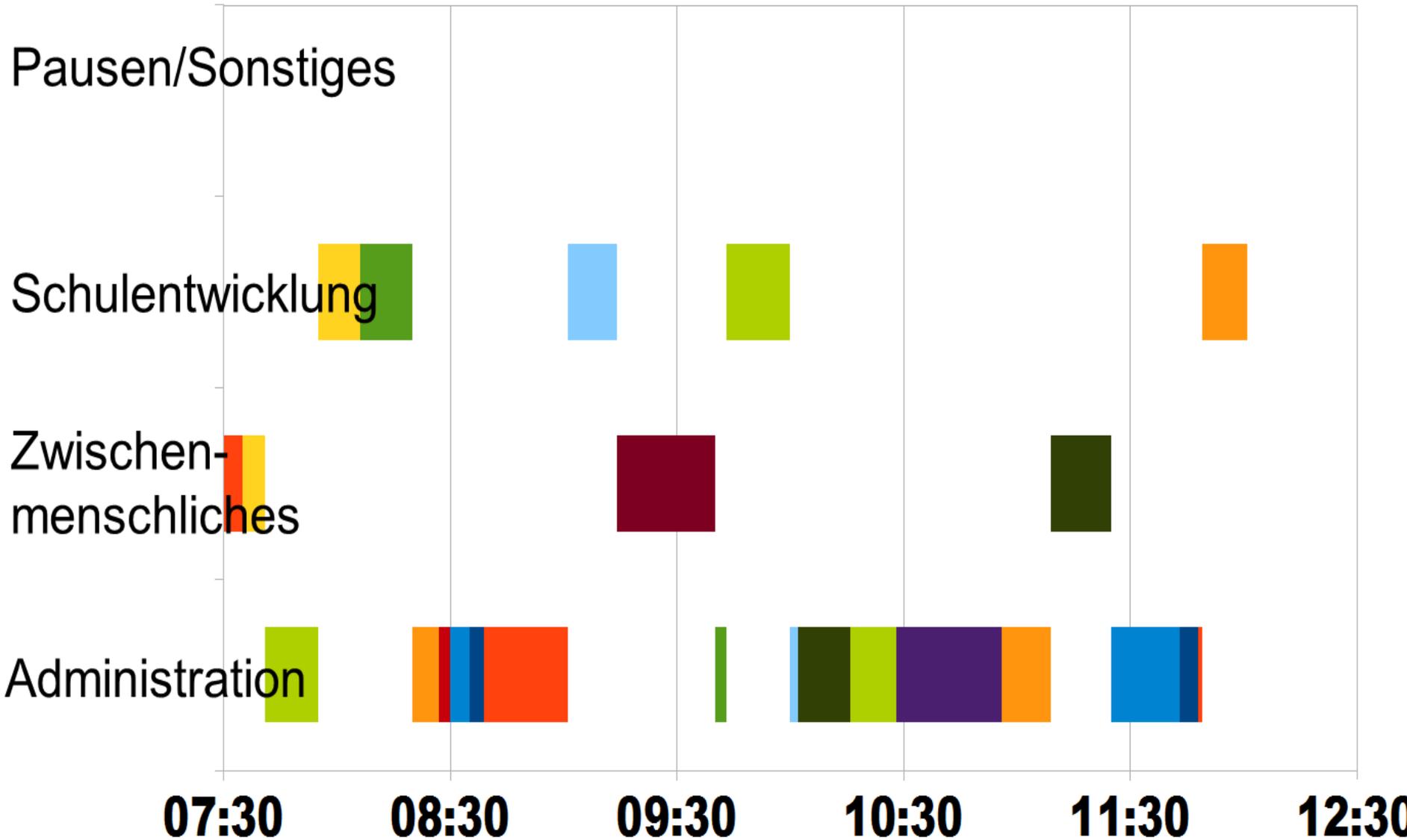
(Huber, Kruse, Tulowitzki,
Schwander, & Heimler, 2017)

Anteile Arbeitszeit - Extreme Ausprägung

(Tulowitzki, 2014)

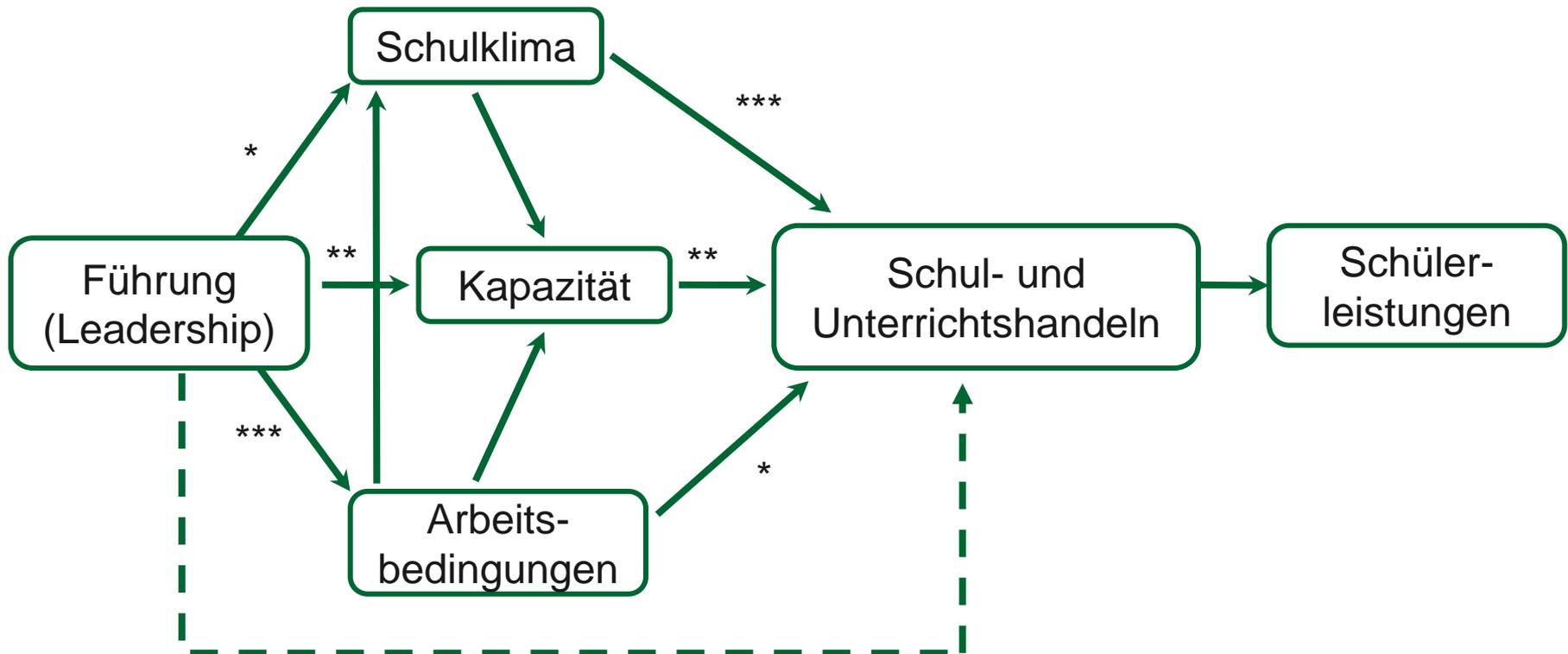


Anteile Arbeitszeit



WIRKSAME FÜHRUNG AN SCHULEN

Führung wirkt indirekt

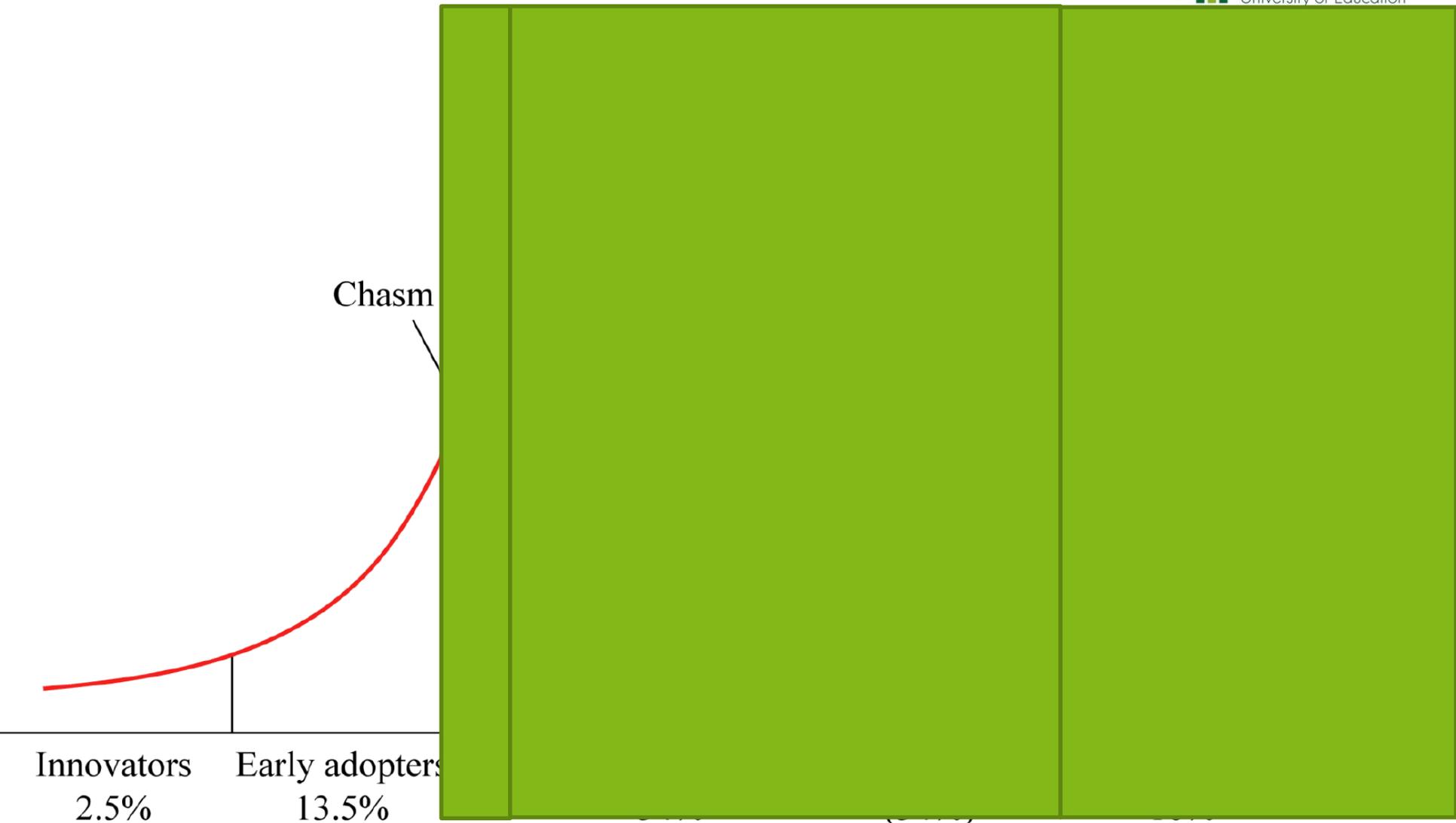


(Seashore Louis, Leithwood, Wahlstrom, & Anderson, 2010, S. 26, Pietsch & Tulowitzki, 2017)

- 1. Zielvorstellungen entwickeln und formulieren
- 2. Ressourcen strategisch sinnvoll nutzen
- 3. Lehr-/Lernprozesse und Curriculum planen, koordinieren und evaluieren
- 4. Die professionelle Weiterentwicklung der Lehrkräfte unterstützen und fördern
- 5. Eine sichere und förderliche Lehr-/Lernumgebung gewährleisten

(Robinson, Hohepa, & Lloyd, 2009)

Adoptionskurve



(Rogers, 2003; Moore, 2014)

Eltern - Vielfältige Herausforderungen

- Wichtiger Prädiktor für schulischen Erfolg der Kinder
 - Absentismus
 - Sprachliche Barrieren
 - Kulturelle Barrieren
- Aber auch
 - „Helikopter“-Eltern
 - Schule als Dienstleister
 - Rechtliche Drohungen

Context matters

- Lage einer Schule hat Einfluss auf „Funktionalität“, Prioritätensetzung, Arbeitsbedingungen, Unterrichtsqualität
- Unterschiedliche Führungsstile nützlich
- Partizipation und Verteilung von Verantwortung wichtig für Schulklima, Unterrichtsqualität und Schulentwicklung
- Kontext nutzen (Partnerschaften, Vernetzung)
- Defizit-Orientierung als Klima- und Leistungskiller
- Lebenslanges Lernen zur Überwindung des „Gesetzes des Instruments“

(Klein, 2018; Brauckmann & Böse, 2017; Pietsch & Tulowitzki, 2017, Pietsch, Tulowitzki & Koch, 2018)

FAZIT

Wirksamkeit in der Vielfalt

1. Kontexte begreifen
2. Wirksamkeit definieren
3. Führung verteilen
4. Professionalisierung anschieben und fördern
5. Status Quo stets nur als **eine** Möglichkeit unter vielen ansehen
6. Von Defizit- zu Stärkenorientierung



tulowitzki@ph-ludwigsburg.de

Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit

Literatur

- Brauckmann, S., & Böse, S. (2017). Picking up the pieces? Zur Rolle der Schulleitung beim Turnaround - Ansätze und empirische Erkenntnisse. In V. Manitius & P. Dobbstein (Hrsg.), *Schulentwicklungsarbeit in herausfordernden Lagen* (S. 85-103). Münster: Waxmann Verlag.
- Brown, C., & Poortman, C. L. (Hrsg.). (2018). *Networks for Learning - Effective Collaboration for Teacher, School and System Improvement*. London: Routledge.
- Hameyer, U. (2014). Innovationswissen - Wirksame Schulentwicklung im System der Praxis. In H. G. Holtappels (Hrsg.), *Schulentwicklung und Schulwirksamkeit als Forschungsfeld: Theorieansätze und Forschungserkenntnisse zum schulischen Wandel* (S. 49-74). Münster: Waxmann Verlag.
- Klein, E. D. (2018). Erfolgreiches Schulleitungshandeln an Schulen in sozial deprivierter Lage. Eine Zusammenschau zentraler Grundlagen und Befunde aus der nationalen und internationalen Bildungsforschung. Expertise im Auftrag der Wübben Stiftung. *SHIP Working Paper Reihe*. <https://doi.org/10.17185/duerpublico/45206>
- Köller, O. (2012). What works best in school? Hatties Befunde zu Effekten von Schul- und Unterrichtsvariablen auf Schulleistungen. *Psychologie in Erziehung und Unterricht*, (1), 72-78. <https://doi.org/10.2378/peu2012.art06d>

Literatur

- Pietsch, M., & Tulowitzki, P. (2017). Disentangling school leadership and its ties to instructional practices - an empirical comparison of various leadership styles. *School Effectiveness and School Improvement*, 28(4), 629-649. <https://doi.org/10.1080/09243453.2017.1363787>
- Pietsch, M., Tulowitzki, P., & Koch, T. (2018). On the Differential and Shared Effects of Leadership for Learning on Teachers' Organizational Commitment and Job Satisfaction: A multilevel perspective. *Education Administration Quarterly*, Online First.
- Robinson, V. M. J., Hohepa, M. K., & Lloyd, C. (2009). *School leadership and student outcomes: identifying what works and why : best evidence synthesis iteration*. Wellington: New Zealand Ministry of Education.
- Seashore Louis, K., Leithwood, K., Wahlstrom, K. L., & Anderson, S. (2010). *Learning From Leadership: Investigating the Links to Improved Student Learning* (Commissioned by The Wallace Foundation). University of Minnesota, University of Toronto.
- Tulowitzki, P., Duveneck, A., & Krüger, M. (2018). A professional learning network for the entire local education system - educational landscapes in Germany. In C. Brown & C. L. Poortman (Hrsg.), *Networks for Learning - Effective Collaboration for Teacher, School and System Improvement* (S. 115-134). London: Routledge.
- Tulowitzki, P. (2014). *Schulleitung und Schulentwicklung in Frankreich - Fallstudien an collèges im Großraum Paris*. Wiesbaden: Springer VS.