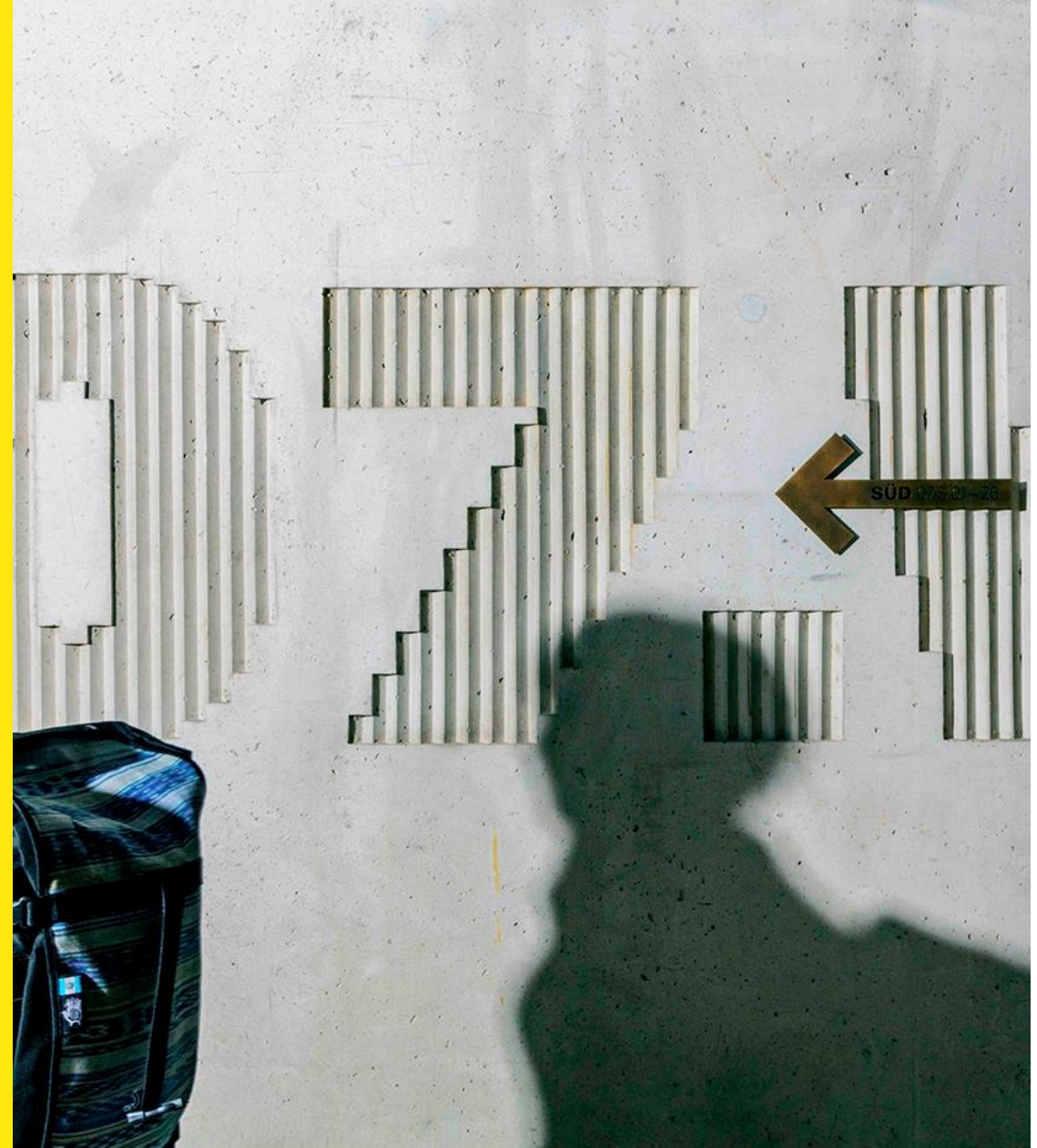


Leadership for Learning als (eine) Antwort auf den Lehrkräftemangel?

Prof. Dr. Pierre Tulowitzki
Leiter Professur Bildungsmanagement und Schulentwicklung

05. Oktober 2023





Inhalt

- Lehrkräftemangel
- Erkenntnisse über wirksame Schulführung
- Leadership for Learning?
- Wie könnte Leadership for Learning dazu beitragen, den Lehrkräftemangel zu lindern?
- Wie lässt sich die Kapazität für Leadership for Learning an Schulen fördern?
- Adäquate Rahmenbedingungen?
- Kritisches und offene Fragen

Wie steht es um den Lehrkräftemangel?

Lehrkräftemangel in Hamburg und Deutschland

Hamburger Abendblatt

Lehrermangel: 78 freie Stellen
und keine einzige Bewerbung (21.09.23)



Lehrermangel erreicht Hamburg –
Ab jetzt wird geflickt (13.04.23)

Deutsches Schulportal

der Robert Bosch Stiftung

Schuljahr 2023/24: Lehrermangel
verschärft sich weiter (04.09.23)



Hamburg: Quereinsteiger fangen
Lehrermangel auf (24.08.23)

Lehrkräftemangel

- Schätzungen gehen von deutschlandweit 23.800 bis 158.700 fehlenden Lehrkräften bis 2035 aus (Klemm, 2022; KMK, 2022)
- SWK (2023) empfiehlt vor allem Maßnahmen zur Gewinnung von Personal bzw. zur Erhöhung der Einsatzmöglichkeiten von Personal
- Führungsverhalten hat Einfluss auf Kündigungsabsicht (Nguyen & Springer, 2023)
- Diverse Faktoren, die zu Kündigungen von Lehrkräften führen, liegen im Einflussbereich von Schulleitungen liegen (Nguyen et al., 2020)

Klemm, K. (2022). *Entwicklung von Lehrkräftebedarf und -angebot in Deutschland bis 2030. Expertise*. Verband Bildung und Erziehung.

KMK. (2022). *Lehrkräfteeinstellungsbedarf und -angebot in der Bundesrepublik Deutschland 2021 – 2035 – Zusammengefasste Modellrechnungen der Länder*. Kultusministerkonferenz.

Nguyen, T. D., & Springer, M. G. (2023). A conceptual framework of teacher turnover: A systematic review of the empirical international literature and insights from the employee turnover literature. *Educational Review*, 75(5), 993–1028. <https://doi.org/10.1080/00131911.2021.1940103>

Nguyen, T. D., Pham, L. D., Crouch, M., & Springer, M. G. (2020). The correlates of teacher turnover: An updated and expanded Meta-analysis of the literature. *Educational Research Review*, 31, 100355. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2020.100355>

SWK. (2023). *Empfehlungen zum Umgang mit dem akuten Lehrkräftemangel. Stellungnahme der Ständigen Wissenschaftlichen Kommission der Kultusministerkonferenz*. Ständige wissenschaftliche Kommission der Kultusministerkonferenz (SWK). <https://doi.org/10.25656/01:26372>

Erste Schlussfolgerung und These

- Schulleitung und Führung im Kontext von Gesundheitsmanagement thematisiert , doch das ist zu wenig
- Fragen der Arbeits- und Führungskultur als Hebel bisher weitgehend unberücksichtigt?
- Wenn es brennt, dann macht Feuerlöschen durchaus Sinn.

SWK. (2023). *Empfehlungen zum Umgang mit dem akuten Lehrkräftemangel. Stellungnahme der Ständigen Wissenschaftlichen Kommission der Kultusministerkonferenz.* Ständige wissenschaftliche Kommission der Kultusministerkonferenz (SWK). <https://doi.org/10.25656/01:26372>

Erste Schlussfolgerung und These

- Schulleitung und Führung im Kontext von Gesundheitsmanagement thematisiert , doch das ist zu wenig
- Fragen der Arbeits- und Führungskultur als Hebel bisher weitgehend unberücksichtigt?
- Wenn es brennt, dann macht Feuerlöschen durchaus Sinn. *Ebenso aber Anstrengungen, das Haus brandresistent(er) zu machen.*



SWK. (2023). *Empfehlungen zum Umgang mit dem akuten Lehrkräftemangel. Stellungnahme der Ständigen Wissenschaftlichen Kommission der Kultusministerkonferenz.* Ständige wissenschaftliche Kommission der Kultusministerkonferenz (SWK). <https://doi.org/10.25656/01:26372>

Erkenntnisse über wirksame Führung an Schulen

Wirkung von Führung (1)

- Bedeutsam für Schulqualität, aber auch Innovationsfähigkeit und Resilienz (Bonsen, 2016)
- Bedeutsame Effekte auf zentrale innerschulische Faktoren (z.B. Motivation und Commitment der Lehrkräfte) (Bonsen, 2016, Leithwood et al., 2020)
- Hat relativ kleine, aber bedeutsame indirekte Effekte auf die Lernleistungen von Schülerinnen und Schülern (Bonsen, 2016; Hattie, 2021)



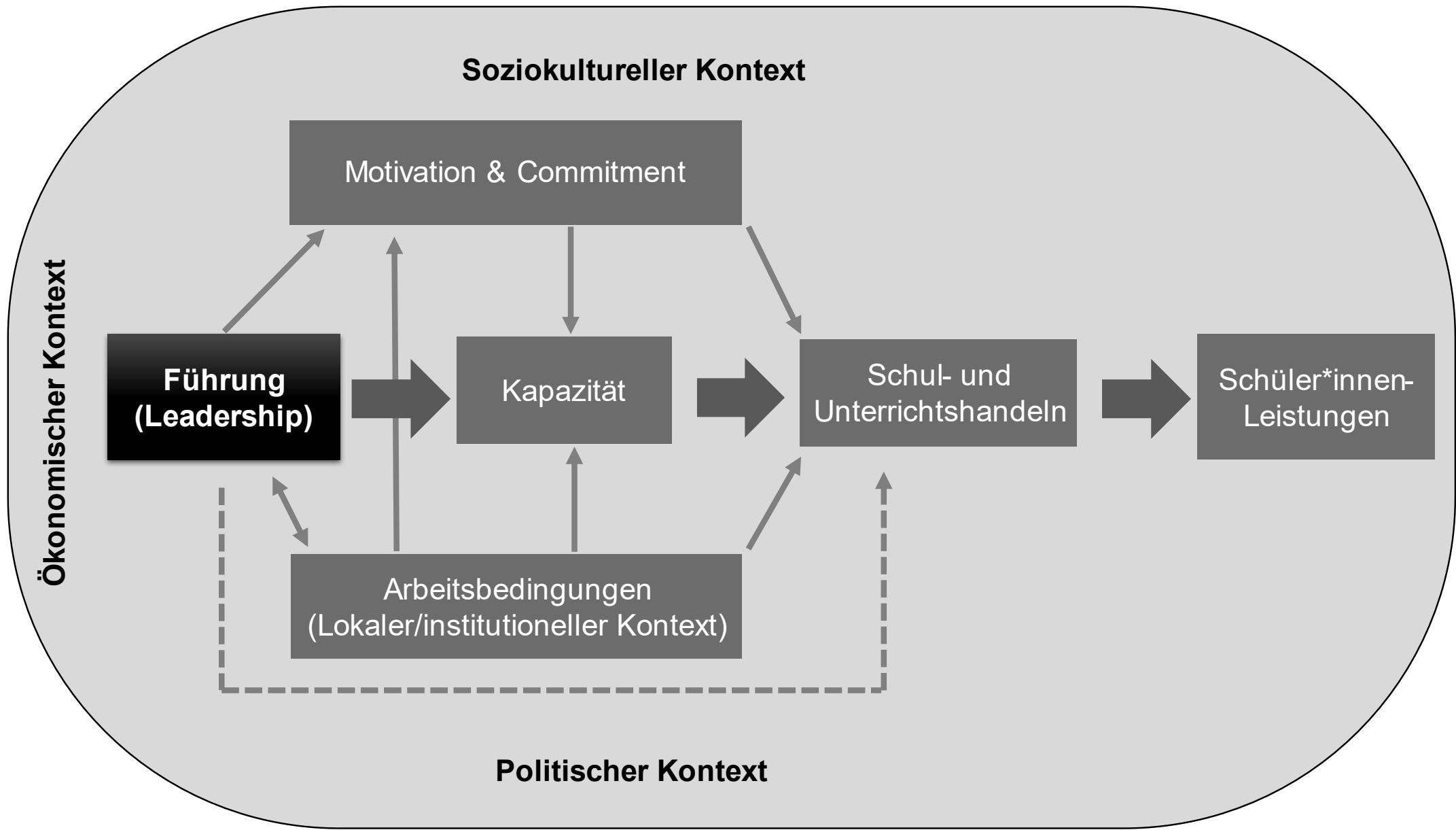
John Hattie
Von User:idunius - Eigenes Werk, CC BY-SA 3.0,
<https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=36898060>

Bonsen, M. (2016). Wirksame Schulleitung. In H. Buchen & H.-G. Rolff (Hrsg.), *Professionswissen Schulleitung* (4. Aufl., S. 193–228). Beltz.

Hattie, J. & Corwin Press. (2021). *Principals / school leaders. Visible Learning - Meta X*.

https://www.visiblelearningmetax.com/influences/view/principals~school_leaders

Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>



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>

Schulische Führung kann das Lernen prägen ... und vieles mehr

Faktor	Effektstärke auf SuS Leistungen
Schulklima	0,53
Fehler- und Vertrauenskultur	0,72
Feedback-Kultur	0,72
Orientierung hin zu Erfolgskriterien	0,77
Lehrpersonen als Evaluierende ihrer eigenen Wirksamkeit	1,32
Kollektive Selbstwirksamkeitserwartung	1,36

Hattie, J. (2023). *Visible Learning: The Sequel: A Synthesis of Over 2,100 Meta-Analyses Relating to Achievement*. Routledge.

Wirkung von Führung (2)

- Schulleitungen und Schulleitungshandeln international als relevante Größe lernwirksamer Schulen anerkannt (Wu & Shen, 2022)
- Erfolgreiche Schulleitungen greifen auch ein ähnliches „Basis-Repertoire“ zurück, doch gibt es kein einheitliches erfolgsversprechendes Führungsmodell – der Kontext ist entscheidend (Day, 2013)
- Viele Erfolgreiche Schulleitungen verteilen Führungsverantwortung (Leithwood et al., 2020; Day, 2013)

Day, C., & Sammons, P. (2013). *Successful Leadership: A Review of the International Literature*. CfBT Education Trust.

Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>

Wu, H., & Shen, J. (2022). The association between principal leadership and student achievement: A multivariate meta-meta-analysis. *Educational Research Review*, 35, 1–17. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2021.100423>

Kritisches

- Der überwiegende Anteil der Studien stammt aus dem anglophonen Raum; es stellt sich die Frage der Generalisierbarkeit
- Instruktionale Führung ist ein durch und durch US-amerikanisches Konstrukt und basiert in Theorie und Messung auf der US-amerikanischen Idee effektiver Schulen der 1970er Jahre, Passung zu Deutschland zweifelhaft (Klein, 2016)
- Der Effekt instruktionaler Führung wird vermutlich überschätzt und variiert mit dem Kontext, für D-A-CH Länder möglicherweise kein Effekt (Kemethofer et al., 2022)
- Deutschsprachige Forschung existiert kaum und ist im internationalen Kontext (fast) nicht sichtbar
- Es fehlt im deutschsprachigen Kontext an Agenden, Daten und Personen mit Expertise

Kemethofer, D., Helm, C., & Warwas, J. (2022). Does educational leadership enhance instructional quality and student achievement? The case of Austrian primary school leaders. *International Journal of Leadership in Education*. <https://doi.org/10.1080/13603124.2021.2021294>

Klein, E. D. (2016). Instructional Leadership in den USA. Ein Modell für Schulleiterinnen und Schulleiter in Deutschland? *Tertium Comparationis*, 22(2), 203–229.

Leadership for Learning

Leadership for Learning

- Führungsverständnis für Schulen
- Vereint frühere Konzeptionen schulischer Führung
- Zielt nicht nur auf Schulleitung, sondern auf alle professionell Handelnden an Schulen ab
- Zielt nicht (nur) auf den Unterricht, sondern auf das Lernen auf allen Ebenen ab (Schülerinnen und Schüler dabei prioritär)

Dempster, N. (2019). Leadership for Learning: Embracing Purpose, People, Pedagogy and Place. In T. Townsend (Hrsg.), *Instructional Leadership and Leadership for Learning in Schools: Understanding Theories of Leading* (S. 403–421). Springer International Publishing

Schwarz, J. E. (2019). Leadership for Learning: Wie Schulleitung wirksam werden kann. *5 Minuten für...*, 107.

https://www.lernende-schulen.at/pluginfile.php/3801/mod_folder/content/0/5mf107_Leadership_for_Learning.pdf .

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 gemeinsamen Verantwortung

Swaffield, S., & MacBeath, J. (2023). Das Carpe-Vitam-Leadership-for-Learning-Projekt. In N. Anderegg, A. Knies, L. Jesacher-Rößler, & J. Breitschaft (Hrsg.), *Leadership for Learning – gemeinsam Schulen lernwirksam gestalten* (S. 34–57). hep. <https://doi.org/10.36933/9783035523010>

Tulowitzki, P., Pietsch, M., & Köferli, S. (2023). Wirksamkeit von Schulleitung im Hinblick auf das Lernen. In N. Anderegg, A. Knies, L. Jesacher-Rößler, & J. Breitschaft (Hrsg.), *Leadership for Learning – gemeinsam Schulen lernwirksam gestalten* (S. 117–131). hep. <https://doi.org/10.36933/9783035523010>

Unterrichtsbezogene Führung

- Fokus Unterrichtsprogramm
- Organisatorische Rahmenbedingungen für U
- Lernklima der Schule
- Zielsetzung in Bezug auf U

Lernzentriertes Leitungshandeln

- Unterrichtsprogramme
- Lehrplan
- Überprüfungssysteme
- 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

Transformationale Führung

- Vision und Ziele
- Motivation der Mitarbeitenden hinsichtlich der gesetzten Ziele
- Autonomie für Mitarbeitende

- Führung durch Teams und Gruppen Kooperation und organisationales Lernen
- Gemeinsame Führung, bottom up Möglichkeiten

Verteilte Führung

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

Situative Führung

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>

Wie könnte Leadership for Learning dazu beitragen, den Lehrkräftemangel zu lindern?

LfL als Unterstützung beim Abbau des Lehrkräftemangels

- Deutliche Auswirkungen auf berufliche Zufriedenheit und Commitment von Lehrkräften
- Auswirkungen auf Engagement, Reflexionskapazität, Zusammenhalt
- Schulen mit lernzentrierter Führung widerstandsfähiger gegenüber Krisen

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>

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>

Nützliche „Nebenwirkungen“

- Verbesserung entlang laut Hattie besonders wirksamer Faktoren (OECD, 2016)
- Begünstigt Aufbau von Schulentwicklungskapazität an Schulen in herausfordernden Lagen (Brücher et al., 2021)
- Führung an Preisträgerschulen des Deutschen Schulpreises entspricht oft den Prinzipien von Leadership for Learning (Schratz et al., 2022)

Brücher, L., Holtappels, H. G., & Webs, T. (2021). Schulleitungshandeln an Schulen in herausfordernden Lagen– Zur Bedeutung von Leadership for Learning für den Aufbau von Schulentwicklungskapazität. In I. van Ackeren, H. G. Holtappels, N. Bremm, & A. Hillebrand (Hrsg.), *Schulen in herausfordernden Lagen—Forschungsbefunde und Schulentwicklung in der Region Ruhr: Das Projekt „Potenziale entwickeln—Schulen stärken“* (S. 205–243). Beltz Juventa.

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

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

These

- Auf dem Weg zu einer nachhaltigen Strategie gegen den Lehrkräftemangel ist Leadership for Learning ein effektiver Baustein mit nützlichen „Nebenwirkungen“.



Kapazität für Leadership for Learning fördern

Potenziale für Erhöhung der Kapazität (intern)

- 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
- Daten nutzen, Evidenzen nutzen
- Sich vernetzen
- Systematische Müllabfuhr betreiben (Malik, 2019)

Brücher, L., Holtappels, H. G., & Webs, T. (2021). Schulleitungshandeln an Schulen in herausfordernden Lagen – Zur Bedeutung von Leadership for Learning für den Aufbau von Schulentwicklungskapazität. In I. van Ackeren, H. G. Holtappels, N. Bremm, & A. Hillebrand (Hrsg.), *Schulen in herausfordernden Lagen—Forschungsbefunde und Schulentwicklung in der Region Ruhr: Das Projekt „Potenziale entwickeln—Schulen stärken“* (S. 205–243). Beltz Juventa.

Malik, F. (2019). *Führen Leisten Leben: Wirksames Management für eine neue Welt*. Campus.

Potenziale für Erhöhung der Kapazität (extern)

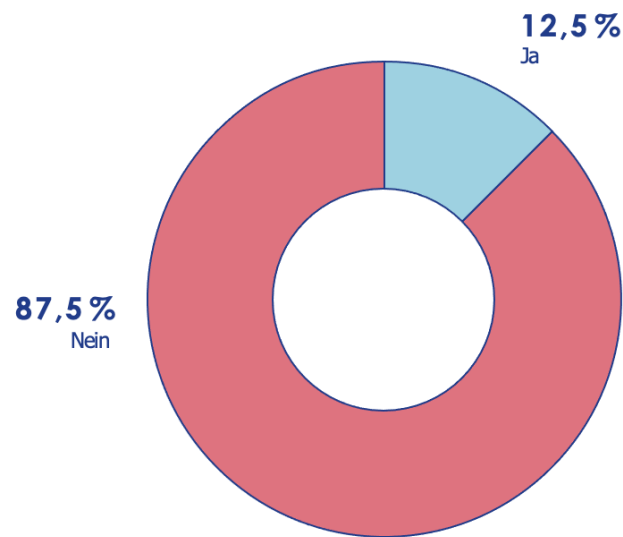
- Rahmenbedingungen verbessern, z.B. administrative Entlastung
- Fortbildungsangebote schaffen bzw. erweitern
- Know-How niederschwellig bereitstellen, auf Kontexte eingehen
- Systematische Begleitung der Professionalisierung von Lehrkräften und Schulleitungen inklusive Ressourcen und Anerkennung
- Profil von Schulleitungen und Lehrkräften überarbeiten, Qualifikationen daran ausrichten (Kohärenz herstellen)
- Unterstützung durch Schulaufsicht (z.B. „Entwicklungs-Partnerschaft“), ggf. auch Kontrolle („Policy Enforcer“)

Brauckmann, S., Pashiardis, P., & Ärlestig, H. (2023). Bringing context and educational leadership together: Fostering the professional development of school principals. *Professional Development in Education*, 49(1), 4–15. <https://doi.org/10.1080/19415257.2020.1747105>

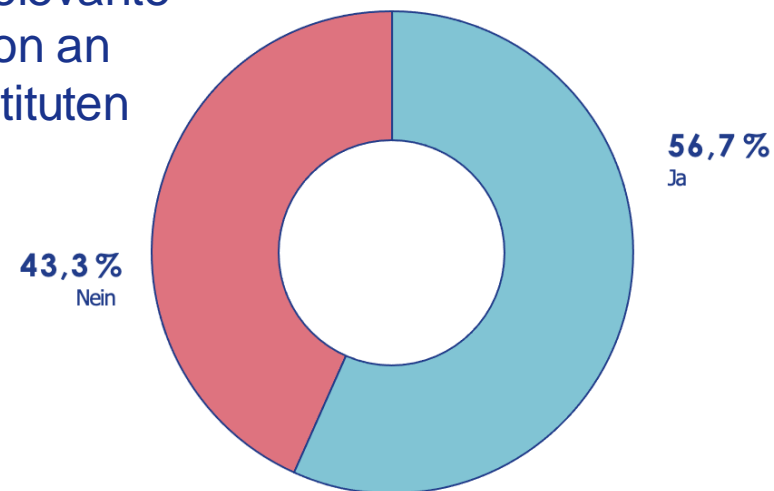
Hofer, S. I., Holzberger, D., & Reiss, K. (2020). Evaluating school inspection effectiveness: A systematic research synthesis on 30 years of international research. *Studies in Educational Evaluation*, 65, 100864. <https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2020.100864>

Adäquate Rahmenbedingungen?

Passende Qualifikationen?



beruflich relevante
Qualifikation an
Landesinstituten

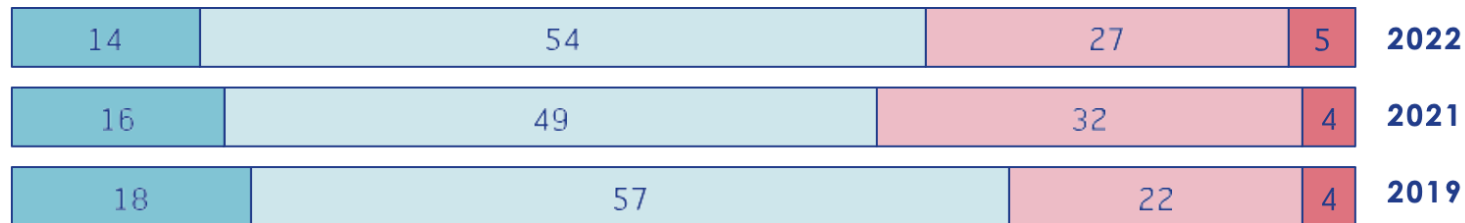


35% haben weder eine SL-spezifische Qualifikation an einem Landesinstitut noch an einer Hochschule durchlaufen.

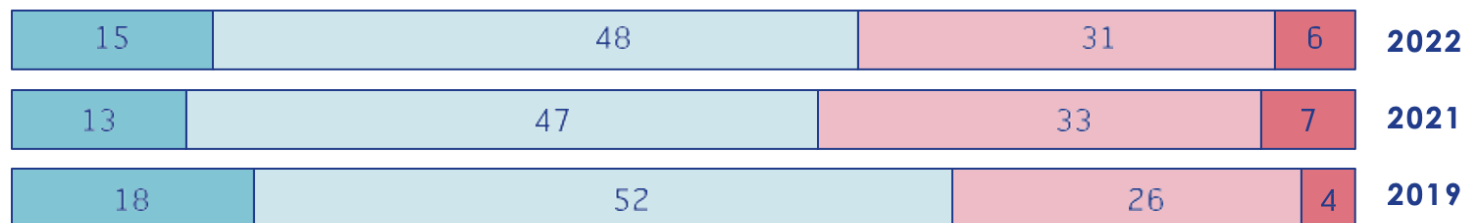
Tulowitzki, P., Pietsch, M., Sposato, G., Cramer, C., & Groß Ophoff, J. (2023). *Schulleitungsmonitor Deutschland. Zentrale Ergebnisse aus der Befragung 2022*. Wübben Stiftung Bildung. <https://www.wuebben-stiftung-bildung.org/>

Wie sehr stimmen Sie den folgenden Aussagen zu? Ich kann im Großen und Ganzen darauf vertrauen, dass meine Kontaktpersonen in der Bildungsadministration ...

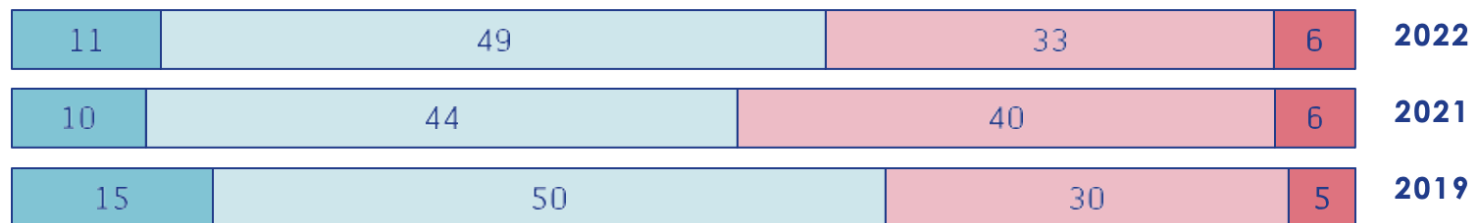
in ihrem Job sehr kompetent sind.



sich für die Zukunft meiner Schule einsetzen.

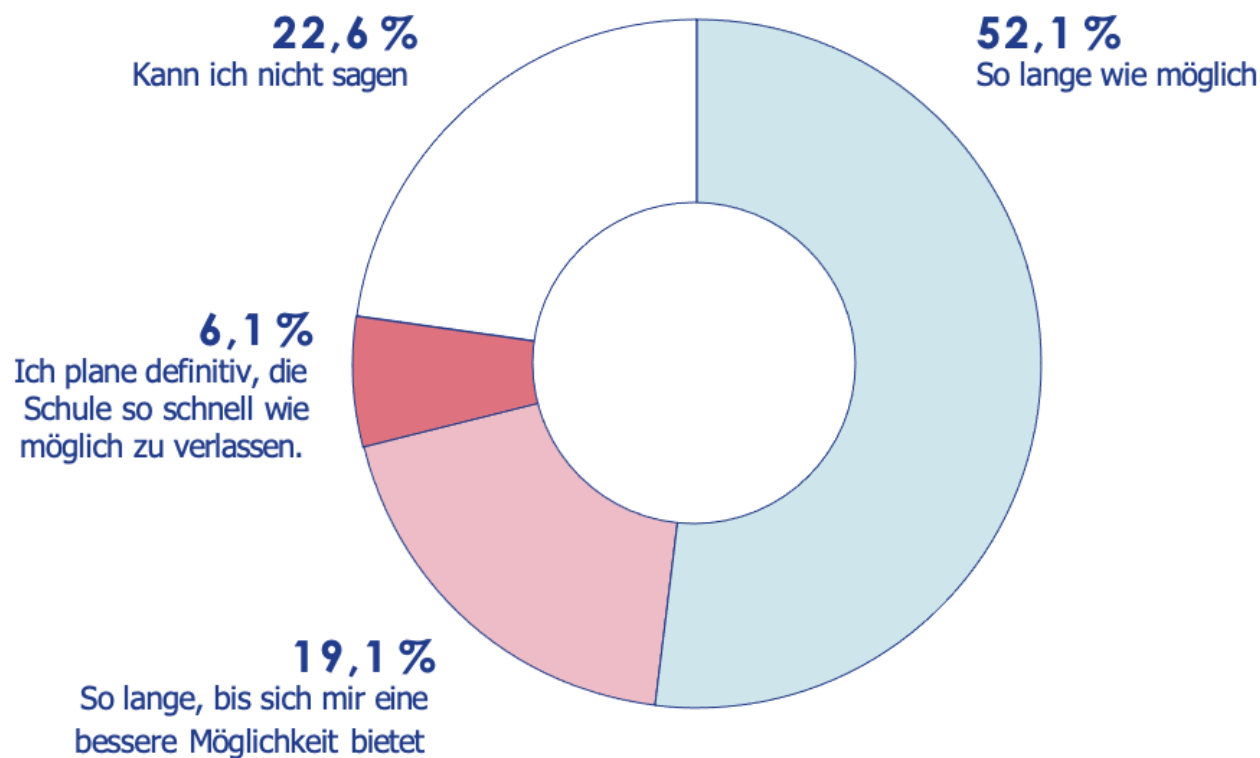


ihre Zusagen stets einhalten.



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/>

„Wie lange planen Sie, Schulleiterin/Schulleiter an dieser Schule zu bleiben?“



Seit 2019 ist der Anteil...

- ...der Personen, die so lange wie möglich bleiben wollen, um 15 % gesunken.
- ...der grundsätzlich Wechselwilligen um 6 % gestiegen.
- ...der Personen, die so schnell wie möglich ihre Schule verlassen wollen, um 2 % gestiegen

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/>

Offenes und Kritisches

Offenes und Kritisches

- Wie steht es um Gestaltungsmöglichkeiten für Schulleitungen, um Leadership for Learning zu etablieren und zu kultivieren?
- Wie steht es um passende systematische Kompetenzen von Schulleitungen?
- Welche Freiräume haben Schulen, welche Freiräume nehmen schulische Akteure wahr?
- Wie steht es um die Sichtbarkeit und Anerkennung von Veränderungen in der Führungs- und Lernkultur nach außen?
- Wie gelingt es uns trotz Feuer den Brandschutz nicht aus den Augen zu verlieren?

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

