

# Schulleitung – Eine eigene Profession?!

Prof. Dr. Pierre Tulowitzki – 18.02.2020 Berlin



# Struktur

1. Einleitung
2. Schulleitung als Profession – eine Scheingewissheit
3. Die Professionsfrage
4. Kritisches
5. Fazit



# Einleitung

Von wirksamen Schulleitungen  
mit unklarer Profession

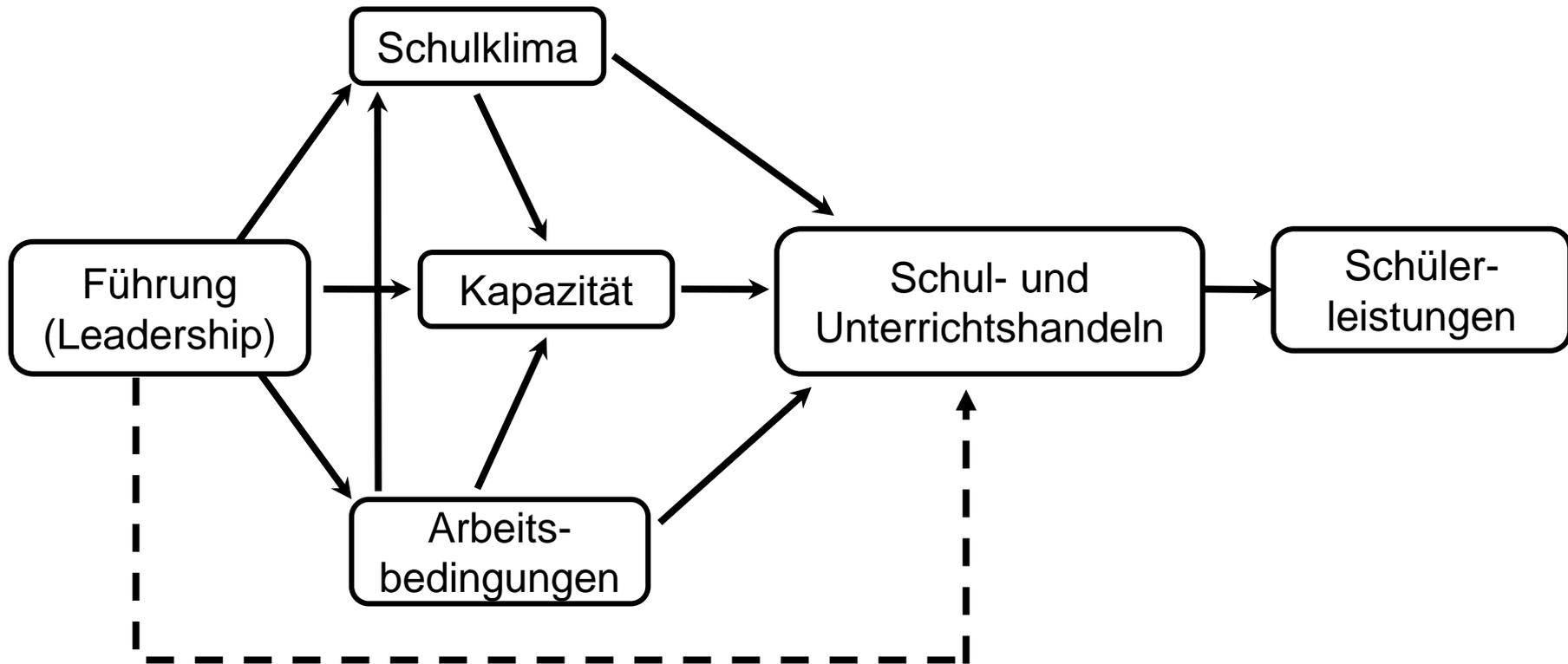
# Schulleitung und ihre Bedeutung

- zentrale Rolle in Bezug auf Schulorganisation, -qualität und -entwicklung (u.a. Bensen u. a., 2002; Pfeiffer, 2005)
- Vermittelter Effekt auf Unterrichtsqualität (Pietsch & Tulowitzki, 2017), Effekt auf Motivation (Pietsch, Tulowitzki, & Koch, 2018)
- Maßgeblicher Faktor für das Gelingen oder Scheitern schulischer Innovationen (Bensen u. a., 2002; Buchen, Horster, & Rolff, 2009)
- Wissen um konkrete Führungspraxis weist Forschungslücken auf (Klein, 2018)

# Schulleitung und Belastung

- Erweiterte Rechte und Pflichten (Brauckmann, 2014)
- Position ist verwaltungsintensiv und belastend (Brauckmann, 2014; Huber, Wolfgramm, & Kilic, 2013)
- Position ist – im internationalen Vergleich – ein Gemisch an Tätigkeiten und Verantwortungsbereichen (Huber, Gördel, Kilic, & Tulowitzki, 2016)
- Schwierige Rekrutierungslage (Tulowitzki, 2019a)

# Führung wirkt indirekt



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



# Die Professionsfrage

Von großer Bedeutung und  
doch ungeklärt

# Was ist eine Profession?

Klassisch: Unterscheidung zwischen  
Profession und Nicht-Profession

# Attribute-Modell (Hesse, 1968)

1. Wissenschaftlich fundiertes Sonderwissen
2. Lange akademische Ausbildung inklusive Zertifizierung
3. Exklusives Handlungskompetenzmonopol
4. Berufsethos
5. Tätigkeitsbereich besteht aus gemeinnützigen Funktionen, Aufgaben von grundlegender Bedeutung
6. Autonomie bei der Berufsausübung
7. Selbstkontrolle durch Berufsverbände

# Neuere Überlegungen

- Professionen sind die Berufe, „die sich auf der Basis einer akademischen Ausbildung mit komplexen und insofern immer ‚riskanten‘ technischen, wirtschaftlichen, sozialen und/oder humanen Problemlagen ihrer Klienten befassen“ (Terhart 2011, S. 204)
  
- Schulleitung eine Profession?

# Professionstheoretische Ansätze

- Strukturtheoretischer Ansatz
- Kompetenzorientierter Ansatz
- Berufsbiographischer Ansatz

# Strukturtheoretischer Ansatz

- Berufe, die „mit der stellvertretenden Krisenlösung für Personen betraut sind, wobei sich die Krise auf zentrale Werte bezieht: auf Gesundheit, psychische Integrität, Gerechtigkeit, Bildung etc.“ (Helsper, 2016, 107).
- Geprägt von Antinomien, z.B.
- Ungewissheitsantinomie
- Praxisantinomie
- Subsumtionsantinomie

# Kompetenzorientierter Ansatz

- Klar abgegrenzte Kompetenzbereiche und Wissensfacetten (Terhart, 2011)
- Liegt durchaus für Schulleitungen vor (z.B. „Handbuch Professionswissen“)
- Theoretischer Rahmen fehlt
- Aspekte wie Überzeugungen, Werthaltungen, Ziele und motivationale Orientierung bislang kaum präsent

# Berufsbiographischer Ansatz

- Im Zentrum stehen
- „die Prozesse des Kompetenzaufbaus und der Kompetenzentwicklung,
- die Übernahme eines beruflichen Habitus durch Berufsneulinge,
- die Kontinuität und Brüchigkeit der beruflichen Entwicklung über die gesamte Spanne der beruflichen Lebenszeit
- die Verknüpfung von privatem Lebenslauf und beruflicher Karriere“ (Terhart, 2011, 208)



# Kritisches

# Qualifizierungsdefizit?

- Qualifizierung zur Schulleiter\*in bundesweit sehr uneinheitlich
- Nicht überall verpflichtend
- Unterschiedliche Dauer, Inhalte und Methoden
- Qualifikation der Qualifizierenden unklar

(Tulowitzki, Hinzen, & Roller, 2019)

# Wissenschaftsdefizit?

- Wissenschaftliche Basis oft lückenhaft
- Schulleiter\*innen sind oft Autodidakten
- Forschung gelegentlich „an der Praxis vorbei“
- Selbst gelungene, relevante Forschung findet nicht immer den Weg in die Praxis

# Autonomiedefizit?

- Trotz oft erwähnter Autonomie der Schule sind Schulleitungskräfte in ihrem Wirken eingeschränkt, z.B. bezüglich
- Personalkompetenz
- Budgetkompetenz
- Pädagogische Führungskompetenz
- Rahmung und Unterstützung durch Schulaufsicht unklar (Tulowitzki, 2019b)



## Fazit

# Ist Schulleitung eine Profession?

1. Ein klares Ja!
2. Elemente einer Profession erkennbar,  
gleichzeitig fehlen essenzielle Komponenten
3. Ohne professionstheoretische Fundierung droht  
Willkürlichkeit und Überforderung

# Vielen Dank für die Aufmerksamkeit!

pierre.tulowitzki@fhnw.ch  
<http://www.fhnw.ch/wbph-prof-bms>



## Literatur

- Bensen, M., von der Gathen, J., Iglhaut, C., & Pfeiffer, H. (2002). *Die Wirksamkeit von Schulleitung: Empirische Annäherungen an ein Gesamtmodell schulischen Leistungshandelns*. Juventa.
- Brauckmann, S. (2014). *Ergebnisbericht im Rahmen des BMBF Forschungsschwerpunkts „Steuerung im Bildungssystem“ (SteBis) geförderten Forschungsprojekts „Schulleitungshandeln zwischen erweiterten Rechten und Pflichten (SHaRP)“*. Deutsches Institut für Internationale Pädagogische Forschung.
- Brauckmann, S., & Böse, S. (2017). Picking up the pieces? Zur Rolle der Schulleitung beim Turnaround – Ansätze und empirische Erkenntnisse. In V. Manitius & P. Dobbelstein (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.
- Buchen, H., Horster, L., & Rolff, H.-G. (Hrsg.). (2009). *Schulleitung und Schulentwicklung. Führen, managen, steuern*. Raabe; FIS Bildung Literaturdatenbank.
- 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.
- Helsper, W. (2016). Lehrerprofessionalität – der strukturtheoretische Ansatz. In M. Rothland (Hrsg.), *Beruf Lehrer/Lehrerin. Ein Studienbuch* (S. 103–125). Waxmann.
- Hesse, H. A. (1968). *Berufe im Wandel: Ein Beitrag zum Problem der Professionalisierung*. Enke.
- Huber, S. G., Gördel, B.-M., Kilic, S., & Tulowitzki, P. (2016). Accountability in the German school system. In J. Easley II & P. Tulowitzki (Hrsg.), *Educational Accountability – International perspectives on challenges and possibilities for school leadership* (S. 165–183). Routledge.
- Huber, S. G., Wolfgramm, C., & Kilic, S. (2013). Vorlieben und Belastungen im Schulleitungshandeln: Ausgewählte Ergebnisse aus der Schulleitungsstudie 2011/2012 in Deutschland, Österreich, Liechtenstein und der Schweiz. In S. G. Huber (Hrsg.), *Jahrbuch Schulleitung 2013 – Befunde und Impulse zu den Handlungsfeldern des Schulmanagements* (S. 259–271). Carl Link.

## Literatur

- 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>
- Louis, K. S., Leithwood, K., Wahlstrom, K. L., & Anderson, S. (2010). *Learning From Leadership: Investigating the Links to Improved Student Learning* [Commissioned by The Wallace Foundation]. <https://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/pages/investigating-the-links-to-improved-student-learning.aspx>
- Pfeiffer, H. (2005). Schulleitung und Schulentwicklung. In H.G. Holtappels & K. Höhmann (Hrsg.), *Schulentwicklung und Schulwirksamkeit: Systemsteuerung, Bildungschancen und Entwicklung der Schule*, (S. 83-98). Weinheim: Beltz Juventa.
- 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*.
- 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.
- Terhart, E. (2011). Lehrerberuf und Professionalität. Gewandeltes Begriffsverständnis—Neue Herausforderungen. In W. Helsper & R. Tippelt (Hrsg.), *Pädagogische Professionalität* (S. 202–224). Beltz.
- Tulowitzki, P., Hinzen, I., & Roller, M. (2019). Die Qualifizierung von Schulleiterinnen und Schulleitern in Deutschland – ein bundesweiter Überblick. *Die Deutsche Schule*, 111. Jahrgang 2019(2), 149–170. <https://doi.org/10.31244/dds.2019.02.04>
- Tulowitzki, P. (2019a). *School leader recruitment, retention and motivation in Europe* [Desk Research Report]. European Education Policy Network. [https://educationpolicynetwork.eu/wp-content/uploads/2019/09/Deliverable-2\\_3a\\_Desk-research-on-EDUCATION-Research\\_leaders.pdf](https://educationpolicynetwork.eu/wp-content/uploads/2019/09/Deliverable-2_3a_Desk-research-on-EDUCATION-Research_leaders.pdf)
- Tulowitzki, P. (2019b). 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>