

Meyer, André; Kempert, Sebastian; Richter, Dirk  
**Führungs-Shadowing in Best-Practice-Schulen**

*Journal für LehrerInnenbildung 25 (2025) 3, S. 44-56*



Quellenangabe/ Reference:

Meyer, André; Kempert, Sebastian; Richter, Dirk: Führungs-Shadowing in Best-Practice-Schulen - In: Journal für LehrerInnenbildung 25 (2025) 3, S. 44-56 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-344626 - DOI: 10.25656/01:34462; 10.35468/jlb-03-2025-04

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-344626>

<https://doi.org/10.25656/01:34462>

in Kooperation mit / in cooperation with:



<http://www.klinkhardt.de>

### Nutzungsbedingungen

Dieses Dokument steht unter folgender Creative Commons-Lizenz: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.de> - Sie dürfen das Werk bzw. den Inhalt unter folgenden Bedingungen vervielfältigen, verbreiten und öffentlich zugänglich machen sowie Abwandlungen und Bearbeitungen des Werkes bzw. Inhaltes anfertigen: Sie müssen den Namen des Autors/Rechteinhabers in der von ihm festgelegten Weise nennen. Dieses Werk bzw. der Inhalt darf nicht für kommerzielle Zwecke verwendet werden. Die neu entstandenen Werke bzw. Inhalte dürfen nur unter Verwendung von Lizenzbedingungen weitergegeben werden, die mit denen dieses Lizenzvertrages identisch oder vergleichbar sind. Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use

This document is published under following Creative Commons-License:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.en> - You may copy, distribute and transmit, adapt or exhibit the work in the public and alter, transform or change this work as long as you attribute the work in the manner specified by the author or licensor. You are not allowed to make commercial use of the work. If you alter, transform, or change this work in any way, you may distribute the resulting work only under this or a comparable license.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.



### Kontakt / Contact:

**peDOCS**  
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
E-Mail: [pedocs@dipt.de](mailto:pedocs@dipt.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

## Ausbildung von Schulleitenden

### Bibliografie:

André Meyer, Sebastian Kempert  
und Dirk Richter (2025).

Führungs-Shadowing in Best-Practice-Schulen.

*journal für lehrerInnenbildung*, 25 (2), 44–56.

<https://doi.org/10.35468/jlb-03-2025-04>

### Gesamtausgabe online unter:

<http://www.jlb-journallehrerinnenbildung.net>

<https://doi.org/10.35468/jlb-03-2025>

ISSN 2629-4982

journal für lehrerInnenbildung  
jlb  
no.3  
2025

## Führungs-Shadowing in Best-Practice-Schulen

---

**Abstract** • Schulleitungen sind zentral für die Schulentwicklung und benötigen gezielte Qualifizierung, über die abseits gängiger Formate, wie Workshops, nur wenig bekannt ist. Dieser Beitrag untersucht das Shadowing als innovative Form des beruflichen Lernens. Die Daten von 29 Personen zeigen, dass das Shadowing u. a. zur Beobachtung des Führungshandelns der besuchten Schulleitung genutzt wurde und insgesamt positiv bewertet wird. Es inspirierte zur Schulentwicklung und Reflexion des eigenen Handelns. Der Beitrag ordnet Shadowing als Lernformat für Schulleitungen ein und diskutiert dessen Potenziale.

**Schlagworte/Keywords** • Schulleitungsfortbildung, Schulleitungsausbildung, berufliches Lernen, Praktikum, Schulleitung

---

Entwicklungsprozesse in Schulen sind essentiell, um auf dynamische gesellschaftliche Herausforderungen, wie die digitale Transformation, Inklusion oder soziale Ungleichheit, adäquat zu reagieren. Schulleitungen nehmen dabei eine Schlüsselrolle ein, da sie für die Planung und Umsetzung schulischer Entwicklungsprozesse verantwortlich sind (Meyer et al., 2019). Eine fundierte Vorbereitung auf diese Aufgaben im Rahmen ihrer Aus- und Fortbildung ist daher unerlässlich.

Während zur Fortbildung von Lehrkräften vergleichsweise umfangreiche Evidenz vorliegt, bestehen hinsichtlich der Qualifizierung von Schulleitungen erhebliche Wissenslücken. Dies betrifft insbesondere solche Lerngelegenheiten jenseits etablierter Formate, wie Präsenzworkshops. Vor diesem Hintergrund untersucht der vorliegende Beitrag das sogenannte *Shadowing* – ein Hospitationspraktikum für Schulleitungen – hinsichtlich seiner Gestaltung und Bewertung durch die Teilnehmenden eines 18-monatigen Fortbildungsprogramms. Ziel ist es, Shadowing als bislang wenig beachtete Form des professionellen Lernens für Schulleitungen darzustellen und dessen Potenziale aufzuzeigen.

## Das berufliche Lernen von (angehenden) Schulleitungen in Deutschland

Die Aus- und Fortbildung von Schulleitungen in Deutschland ist föderal geregelt und weist erhebliche Unterschiede zwischen Bundesländern auf. Gemeinsam ist allen Ländern, dass angehende Schulleitungen zunächst ausgebildete Lehrkräfte sind, die verschiedene Phasen des beruflichen Lernens durchlaufen. Diese umfassen meist eine Qualifizierungsphase vor Amtsantritt, eine begleitete Einstiegsphase sowie berufsbegleitende Fortbildungsangebote (Tulowitzki et al., 2019). Innerhalb dieser Phasen werden unterschiedliche Lernformate wie Workshops, Tagungen oder Coachings angeboten, die teils verpflichtend, teils fakultativ sind (Meyer, 2019). Ziel ist die Entwicklung von Kompetenzen u. a. in den Bereichen Unterrichts-, Organisations- und Personalentwicklung.

Empirische Erkenntnisse zur Gestaltung, Nutzung und Wirksamkeit von Aus- und Fortbildungsmaßnahmen für Schulleitungen sind begrenzt (Klein & Tulowitzki, 2020). Ein bundesweiter Vergleich zeigt erhebliche Unterschiede zwischen den Bundesländern hinsichtlich

Verbindlichkeit, Dauer und Schwerpunkten der Ausbildungsphasen (Tulowitzki et al., 2019). Ähnliches gilt für Fortbildungen, die sich in Formaten (z. B. Workshops, Coaching) und Anbietern (z. B. Landesinstitute, Universitäten, Stiftungen) unterscheiden (Klein & Tulowitzki, 2020). Ein Review von 22 empirischen Studien aus dem deutschsprachigen Raum identifizierte praxisnahe Inhalte und einen kollegialen Austausch als zentrale Gelingensbedingungen für Schulleitungsfortbildungen (Krein et al., 2025). Gleichwohl weisen die Autorinnen auf die schwache empirische Basis hin.

Mit Blick auf die Wirksamkeit von Fortbildungen untersuchten Meyer et al. (2020, 2024) die Effekte eines 18-monatigen Fortbildungsprogramms für Schulleitungen, das auch Gegenstand dieses Beitrags ist. Die Ergebnisse deuten auf positive Veränderungen im Führungshandeln der Teilnehmenden hin – aus deren eigener Perspektive sowie teilweise aus Sicht der Lehrkräfte ihrer Schulen. Im Gegensatz dazu fanden Tulowitzki et al. (2023) in einer Untersuchung von 405 Schulleitungen keine signifikanten Zusammenhänge zwischen der Art ihrer Qualifikationsmaßnahme (z. B. universitäre Ausbildung, an einem Landesinstitut, durch Mentoring) und ihrem objektiven oder subjektiven Berufserfolg.

Während die Forschungslage zur Schulleitungsfortbildung im deutschsprachigen Raum insgesamt begrenzt ist, existiert international deutlich mehr Evidenz. Zahlreiche internationale Studien adressieren dabei die Gestaltung und Wirkung von Fortbildungen für Schulleitungen. Diese untersuchen auch Formate, die in Deutschland bisher wenig etabliert sind (Shan et al., 2024). Eines dieser Formate ist ein Best-Practice-Hospitationspraktikum, bei dem Schulleitungen besonders herausragende Schulen besuchen, um durch gezielte Beobachtungen effektives Führungshandeln zu erlernen, was im Folgenden näher betrachtet wird.

## **(Hospitations-)Praktika als Lerngelegenheit für Schulleitungen**

Theorien des sozialen und erfahrungsbasierten Lernens betonen die Bedeutung von Beobachtung und praktischer Erfahrung für berufliche Lernprozesse (Bandura, 1969; Kolb, 1984). Auch für Schulleitungen sind Praxisbeispiele und direkte Erfahrung zentrale Lernquellen. Während klassische Fortbildungsformate wie Präsenzworkshops gut er-

forscht sind, gewinnen ergänzende Formate wie Coaching, Mentoring und Praktika zunehmend an Bedeutung (Rangel et al., 2024).

In den USA sind Praktika fester Bestandteil der Schulleitungsfortbildung. (Angehende) Schulleitungen begleiten Kolleg\*innen an einer gastgebenden Schule, beobachten Führungstätigkeiten und übernehmen selbst Aufgaben wie Unterrichtsbesuche oder Verwaltungstätigkeiten (Shan et al., 2022). Dies ermöglicht Einblicke in Schulentwicklungsprozesse und Lernkulturen anderer Schulen. Gleichzeitig hilft es den Teilnehmenden, ihre Erwartungen an Führungsaufgaben realistisch einzuschätzen und ihr Rollenverständnis zu reflektieren (Drake et al., 2023).

Eine Fallstudie mit 26 angehenden Schulleitungen zeigt, dass Praktika ihr Verständnis für soziale Beziehungen, Delegation von Aufgaben und die Förderung von Lehrkräften stärken (ebd.). Zudem korreliert die wahrgenommene Qualität eines Praktikums signifikant mit dem subjektiven Lernzuwachs und der Bereitschaft, eine Führungsrolle zu übernehmen (Ni et al., 2019).

## Die vorliegende Studie

Dieser Beitrag untersucht das sogenannte *Shadowing* – eine Lerngelegenheit im Rahmen des Fortbildungsprogramms *Werkstatt „Schule leiten“*. Zwischen 2016 und 2021 wurden in drei Durchgängen dieses Fortbildungsprogramms je 15 Tandems (bestehend aus der hauptamtlichen Schulleitung und einem Mitglied des Schulleitungsteams) über einen Zeitraum von 18 Monaten zu Themen der Schulentwicklung fortgebildet. Die Tandems nahmen an verschiedenen Lernformaten teil, wie Workshops, regionalen Netzwerktreffen und Coachings. Zudem identifizierten sie Entwicklungsbedarfe der eigenen Schule und planten und implementierten ein schulspezifisches Entwicklungsvorhaben.

Ferner absolvierten die Teilnehmenden ein Shadowing, das im Fokus dieser Untersuchung steht. Dabei handelt es sich um ein zweitägiges Hospitationspraktikum an einer Schule, die in der Vergangenheit mit dem Deutschen Schulpreis ausgezeichnet wurde. Dieser Beitrag untersucht die Gestaltung und Bewertung des Shadowings als Lerngelegenheit aus der Perspektive der teilnehmenden Schulleitungen und geht dabei den folgenden Fragen nach:

1. Mit welchen Tätigkeiten und Inhalten haben sich die teilnehmenden Schulleitungen während des Shadowings beschäftigt?
2. Wie bewerten sie das Shadowing?
3. Welche Erkenntnisse konnten sie durch das Shadowing gewinnen?

## Methode

### Studiendesign

Etwa zur Hälfte des 18-monatigen Fortbildungsprogramms erhielten alle Teilnehmenden die Möglichkeit, das zweitägige Shadowing an einer ausgewählten Schule durchzuführen. Eine Woche nach Durchführung des Shadowings wurden die Teilnehmenden zu einer online-basierten Befragung eingeladen, um die Lerngelegenheit zu evaluieren.

### Stichprobe

Die vorliegenden Daten entstammen der Evaluation der Durchgänge 2 und 3 der Werkstatt „Schule leiten“<sup>1</sup>. An diesen beiden Durchgängen nahmen insgesamt 58 Personen teil (58 % weiblich), die zu 22 % an Grundschulen und zu 78 % an weiterführenden Schulen beschäftigt waren. Der vorliegende Beitrag nutzt Daten zur Evaluation des Shadowings von insgesamt 29 Personen.

### Instrumente

Zur Beantwortung der ersten Forschungsfrage wurden alle Teilnehmenden mittels zwei geschlossenen und einer offenen Frage zu den Tätigkeiten und Inhalten befragt, mit denen sie sich im Rahmen des Shadowings beschäftigten. Eine dieser geschlossenen Fragen umfasste neun Items zu Aspekten der schulischen Gestaltung (z. B. Beobachtung der Kooperation im Kollegium, Analyse der Feedback-Kultur). Die zweite geschlossene Frage enthielt sechs Items zur Beobachtung von Leitungstätigkeiten der gastgebenden Schulleitung (z. B. Entwicklung und Verfolgung einer Schulvision, Aufteilung von Verantwortlichkeiten

---

**1** Durchgang 1 der Werkstatt „Schule leiten“ diente der Pilotierung der verwendeten Instrumente im Rahmen der Evaluation des Fortbildungsprogramms. Aus diesem Grund wurden die erhobenen Daten aus Durchgang 1 im vorliegenden Beitrag nicht herangezogen.

im Schulleitungsteam). Zu beiden Fragen machten die Teilnehmenden jeweils Angaben, ob sie die Durchführung der entsprechenden Tätigkeit beabsichtigten und tatsächlich ausführen konnten. Für beide Aspekte erfolgte eine dichotome Kodierung der Antworten (0 = *nicht beabsichtigt/erreicht*, 1 = *beabsichtigt/erreicht*).

Die zweite Forschungsfrage untersuchte die Bewertung des Shadowings als Lerngelegenheit aus Sicht der Teilnehmenden. Hierfür wurden sie gebeten, zwei Einzelitems zur globalen Bewertung des Shadowings zu beantworten. Ein Item erfasste die Gesamtbewertung anhand einer Schulnote (1 = *sehr gut* bis 6 = *ungenügend*). Das zweite Item bezog sich auf den wahrgenommenen Nutzen des Shadowings für die Schulentwicklung und wurde auf einer vierstufigen Likert-Skala bewertet (1 = *trifft nicht zu* bis 4 = *trifft zu*).

Im Rahmen der dritten Forschungsfrage sollten die Teilnehmenden auf einer vierstufigen Likert-Skala (1 = *stimme nicht zu* bis 4 = *stimme zu*) Einschätzungen zu vier Items abgeben, die sich auf die gewonnenen Erkenntnisse aus dem Shadowing bezogen (z. B. Erkenntnisse zur Umsetzung des eigenen Schulentwicklungsprojektes). Ergänzend wurden Daten der qualitativen Begleitstudie zur Evaluation der Werkstatt „Schule leiten“ herangezogen. Im Rahmen dieser Begleitstudie wurden an sechs ausgewählten Schulen zu drei Zeitpunkten während der 18-monatigen Fortbildung multiperspektivische Interviews mit den teilnehmenden Schulleitungstandems, weiteren Mitgliedern der Schulleitungsteams, Lehrkräften sowie ausgewählten Eltern durchgeführt.

## Analysen

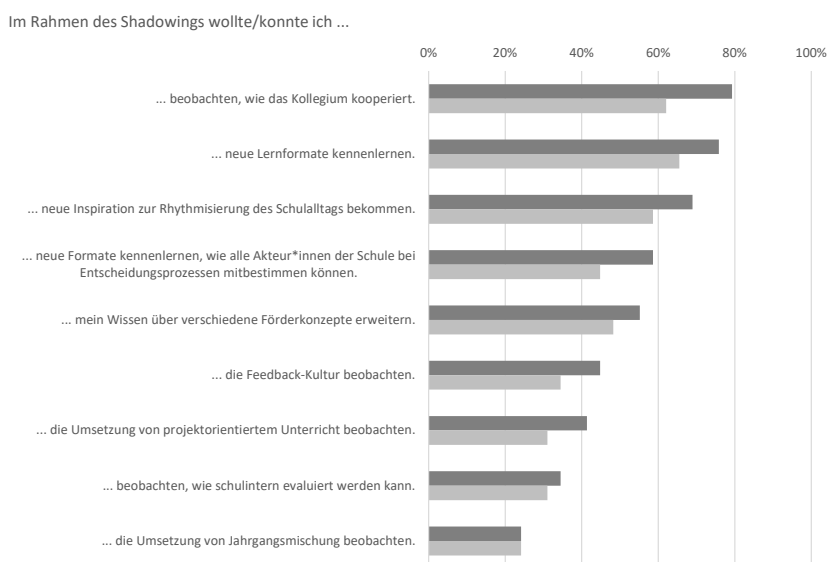
Zur Beantwortung unserer Forschungsfragen nutzten wir deskriptive Analysen aller Angaben durch die Teilnehmenden. Im Rahmen der Forschungsfragen 1 und 3 führten wir zusätzlich qualitative Inhaltsanalysen der offenen Angaben der schriftlichen Befragung und der Interviews mit den Teilnehmenden durch. Dabei präsentieren wir ausgewählte Befunde der Interviews mit den Teilnehmenden hinsichtlich der Bewertung des Shadowings.

## Ergebnisse

Im Rahmen von Forschungsfrage 1 interessierten wir uns dafür, welchen Tätigkeiten die Teilnehmenden während des Shadowings nach-



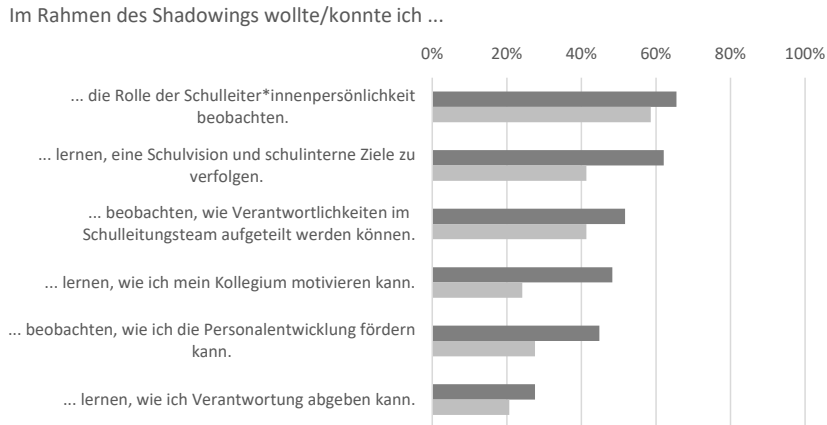
gehen wollten und nachgehen konnten. Deskriptive Analysen zeigen, dass die Mehrheit der Teilnehmenden beabsichtigte, die Zusammenarbeit der Lehrkräfte an der gastgebenden Schule beobachten sowie neue Lernformate und Inspirationen zur Rhythmisierung des Schulalltags kennenlernen zu wollen (siehe Abb. 1). Zudem hatten viele das Ziel, sich mit Formaten zur gemeinsamen Entscheidungsfindung und neuen Förderkonzepten vertraut zu machen sowie die Feedback-Kultur der besuchten Schule zu beobachten. Weniger Teilnehmende interessierten sich für schulinterne Evaluation und die Umsetzung jahrgangsgemischten Unterrichts. Insgesamt konnten die meisten Ziele weitgehend erreicht werden.



**Abb. 1** Tätigkeiten zur schulischen Gestaltung während des Shadowings

Bezogen auf ihre Führungsrolle berichtete die Mehrheit der Teilnehmenden, dass sie die Rolle der Schulleitung an der gastgebenden Schule beobachten wollten (siehe Abb. 2). In ähnlich hohem Maße beabsichtigten sie zu lernen, wie eine Schulvision entwickelt und schulinterne Ziele verfolgt werden können. Etwa die Hälfte interessierte sich zudem für die Aufteilung der Führungsverantwortung im Schulleitungsteam, Strategien zur Motivation des Kollegiums und Maßnahmen zur Personalentwicklung. Insgesamt konnten auch diese Ziele

weitgehend erreicht werden. Größere Abweichungen zeigten sich insbesondere beim Verfolgen schulinterner Ziele sowie der Motivation und beruflichen Entwicklung von Lehrkräften.

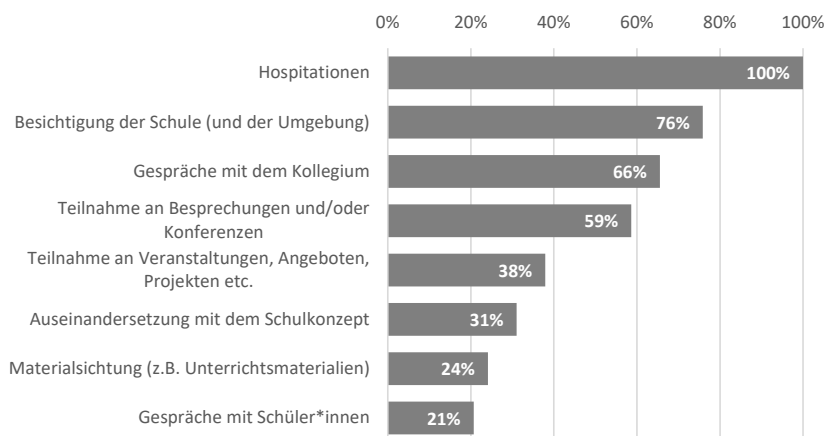


**Abb. 2** Tätigkeiten zur eigenen Führungsrolle während des Shadowings

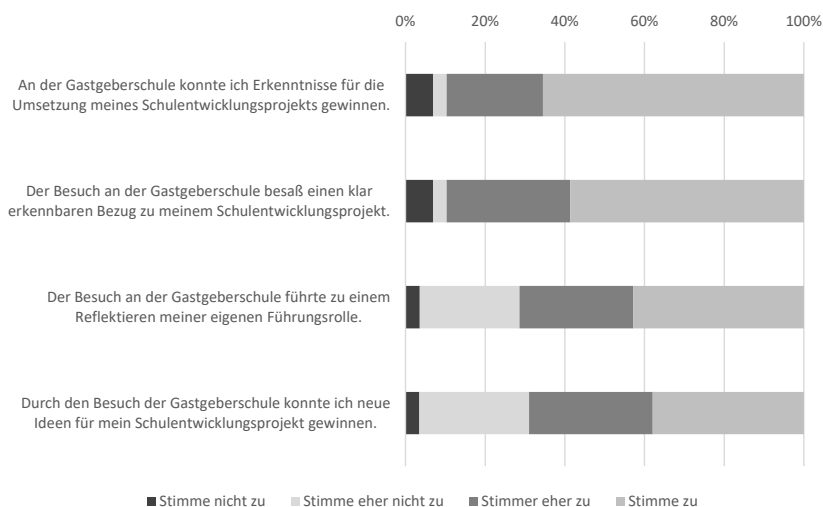
Deskriptive Analysen aller geclusterten offenen Angaben zeigen, dass die Teilnehmenden hauptsächlich bei den gastgebenden Schulleitungen hospitierten und deren Schulen besichtigten (siehe Abb. 3). Sie führten Gespräche mit Lehrkräften und nahmen in Teilen auch an Besprechungen oder Konferenzen teil. In eher seltenen Fällen sichteten sie Materialien der Schule (z. B. Unterrichtsmaterialien) oder führten Gespräche mit Schüler\*innen.

Im Zuge von Forschungsfrage 2 untersuchten wir die Bewertung des Shadowings durch die Teilnehmenden. Dabei bewertete etwa die Hälfte der Teilnehmenden das Shadowing als „sehr gut“ (56 %). Etwa ein Drittel verlieh dem Shadowing das Prädikat „gut“ (37 %). Nur 7 % der Teilnehmenden nahmen das Shadowing als „befriedigend“ wahr. Ferner bewerteten die Teilnehmenden das Shadowing als eher stark gewinnbringend für die eigene Schulentwicklung ( $M = 3.37$ ,  $SD = 0.78$ ). Im Rahmen von Forschungsfrage 3 interessierten wir uns abschließend dafür, welche Erkenntnisse die Teilnehmenden aus dem Shadowing gewannen (siehe Abb. 4). Dabei berichteten sie mehrheitlich, dass der Besuch der Gastgeber Schule einen klaren Bezug zum eigenen Schulentwicklungsprojekt besaß und zu einem Erkenntnisgewinn

desselbigen führte. Die Teilnehmenden konnten ebenfalls mehrheitlich ihre Führungsrolle im Rahmen des Schulbesuchs reflektieren und neue Ideen für das eigene Schulentwicklungsprojekt gewinnen.



**Abb. 3** Cluster der offenen Angaben zu den Tätigkeiten während des Shadowings



**Abb. 4** Erkenntnisse aus dem Shadowing

Die insgesamt positive Bewertung des Shadowings wird durch Befunde der Interviews im Rahmen der qualitativen Begleitstudie bestärkt.

Ausgewählte Interviewauszüge machen deutlich, dass die Teilnehmenden u. a. darüber berichten, dass das Shadowing dazu beigetragen habe, Ideen aus anderen Schulen zu erhalten, die ggf. in der eigenen Schule implementiert werden können.

„[...] auch wenn es nur zwei Tage sind, so in diese Schulsysteme reinzugeschauen und da einfach mal durchzugehen und mal so wahrzunehmen, wie laufen denn Prozesse an anderen Schulen? Auch in anderen Bundesländern! Das fand ich sehr spannend. Und das fand ich auch sehr spannend dafür, eine Vorstellung zu bekommen, wie könnte sich denn unsere Schule entwickeln?“ (stellv. Schulleitung, Gymnasium, T<sub>3</sub>)

Das Shadowing habe sie ferner dazu angeregt, den schulischen Alltag und die Arbeit im Rahmen der Schulentwicklung zukünftig stärker zu verzahnen.

„[...] das habe ich jetzt [...] beim Shadowing gemerkt, das ist eine Schulleitungsaufgabe und das ist auch mein Job, das hinzukriegen, trotz all des Alltags, dass ich eine Lücke dafür finde und wenn ich dafür wirklich auch mal was anderes nach hinten schiebe, dass wir regelmäßig tagen und das auch diese Bedeutsamkeit findet. Das ist mein Job und den habe ich jetzt nicht so gemacht, wie ich mir das vorgestellt habe.“ (Schulleitung, Gemeinschaftsschule, T<sub>2</sub>)

## Diskussion

Dieser Beitrag untersuchte das *Shadowing* – eine Lerngelegenheit für Schulleitungen im Rahmen des Fortbildungsprogramms *Werkstatt „Schule leiten“* (Meyer & Richter, 2024). Dabei handelt es sich um ein zweitägiges Best-Practice-Hospitationspraktikum bei Schulleitungen von Schulen, die mit dem Deutschen Schulpreis ausgezeichnet wurden. Die Ergebnisse zeigen, dass die Teilnehmenden das Shadowing sowohl für ihre persönliche Entwicklung als auch für ihre Schulentwicklung insgesamt sehr positiv bewerten. Sie nutzten das Praktikum vorrangig zur Hospitation des Führungshandelns der gastgebenden Schulleitung (z. B. Delegation von Verantwortung), zur Analyse schulischer Gestaltungsprozesse (z. B. Lernformate, Unterrichtsrhythmisierung) sowie für den fachlichen Austausch mit der Schulleitung und mit Lehrkräften. Diese Erfahrungen ermöglichten es den Teilnehmenden, wertvolle Erkenntnisse für ihr eigenes Schulentwicklungsprojekt zu gewinnen und ihre eigene Führungsrolle kritisch zu reflektieren.

Die Befunde dieser Studie stehen im Einklang mit bisherigen Forschungsergebnissen, die zeigen, dass Schulleitungen in solchen Praktika u. a. gezielt beobachten können, wie Führungsaufgaben effektiv delegiert werden (Drake et al., 2023), wie schulische Entwicklungsprozesse geplant und umgesetzt werden (Rangel et al., 2024) und wie die Lernkultur an anderen Schulen gestaltet wird (Anast-May et al., 2011). Die Generalisierbarkeit der aufgeführten Befunde ist jedoch durch einige methodische Limitationen eingeschränkt. In allen Aspekten handelt es sich um Selbstberichte der Teilnehmenden. Dabei liegen Daten von nur etwa der Hälfte der Teilnehmenden vor, weil viele Schulleitungen das Shadowing mit einem anderen Mitglied ihres Leitungsteams bzw. allein durchführten oder auf eine Durchführung gänzlich verzichteten. Zudem stammen die Daten aus nur einem Bundesland. Letztlich können wir anhand der vorliegenden Deskriptionen keine Rückschlüsse auf tatsächliche Veränderungen im Führungshandeln der Teilnehmenden ziehen.

Dessen ungeachtet lässt sich festhalten, dass es sich bei dem Shadowing als Best-Practice-Hospitationspraktikum um ein innovatives Format der Schulleitungsqualifizierung handelt, das als Ergänzung zu klassischen Lerngelegenheiten, wie Workshops, Vorteile für ihr berufliches Lernen bieten kann. Diese Vorteile beziehen sich insbesondere darauf, dass an den besuchten Schulen neue Ideen und Inspirationen für die eigene Schulentwicklung eingeholt werden können, dass Aspekte des Führungshandelns der gastgebenden Schulleitungen beobachtet werden können und dass das eigene Führungshandeln vor diesem Hintergrund intensiv reflektiert werden kann. Somit ist das Shadowing eine aussichtsreiche Lerngelegenheit für Schulleitungen, die zukünftig stärker in den Fokus von Fortbildner\*innen und Wissenschaftler\*innen rücken sollte.

## Literatur

- Anast-May, L., Buckner, B. & Geer, G. (2011). Redesigning principal internships: Practicing principals' perspectives. *The International Journal of Educational Leadership Preparation*, 6(1), 1–7.
- Bandura, A. (1969). Social Learning Theory of Identificatory Processes. In D. A. Goslin (Ed.), *Handbook of Socialization Theory and Research* (pp. 213–262). Rand McNally & Company.
- Drake, T. A., Ivey, L. & Seaton, L. (2023). Principal Candidates' Reflective Learning During a Full-Time Internship. *Journal of Research on Leadership Education*, 18(2), 207–227. <https://doi.org/10.1177/19427751211062640>
- Klein, E. D. & Tulowitzki, P. (2020). Die Fortbildung von Schulleiter\*innen in Forschung und Praxis – ein Systematisierungsversuch. *Die Deutsche Schule*, 112(03), 257–276. <https://doi.org/10.31244/dd.2020.03.02>
- Krein, U., Denzer, J. & Schiefner-Rohs, M. (2025). Gelingensbedingungen von Schulleitungsfortbildungen zwischen Empfehlung und Evidenzbasierung. *Die Deutsche Schule*, 117, 1–15.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Prentice-Hall, Inc.
- Meyer, A. (2019). *Synopse zur Aus- und Fortbildung von (angehenden) Schulleitungen in Deutschland*. Dokument im Auftrag der Deutschen Schulakademie. Unveröffentlicht.
- Meyer, A., Richter, D., Marx, A. & Hartung-Beck, V. (2019). Welche Aufgaben haben Schulleitungen heute? Eine Analyse von Schulleitungsaufgaben im innerdeutschen Vergleich. *Zeitschrift für Bildungsverwaltung*, 35(2), 23–44.
- Meyer, A., Richter, E., Gronostaj, A. & Richter, D. (2020). Professionalisierung von Schulleitungen am Beispiel der Werkstatt „Schule leiten“: Evaluationsergebnisse einer Fortbildungsreihe für Schulleitungen zum Thema Schulentwicklung. *Die Deutsche Schule*, 112(3), 277–295. <https://doi.org/10.31244/dd.2020.03.03>
- Meyer, A. & Richter, D. (2024). Longitudinal Effects of a Professional Development Program on Principals' Leadership Practices: Results of a Baseline Latent Change Score Model. *Professional Development in Education*, 1–18. <https://doi.org/10.1080/19415257.2024.2413119>
- Ni, Y., Rorrer, A. K., Pounder, D., Young, M. & Korach, S. (2019). Leadership matters: preparation program quality and learning outcomes. *Journal of Educational Administration*, 57(2), 185–206. <https://doi.org/10.1108/JEA-05-2018-0093>
- Rangel, V. S., Drake, T. A., Butcher, K. A. & Seaton, L. E. (2024). A Synthesis of Research on Principal Internships. *Review of Educational Research*, Advance online publication. <https://doi.org/10.3102/00346543241261984>
- Shan, X., Yulian, Z., Ng Mooi, A. & Jiwen, L. (2024). Shadowing as a method of principal development: A qualitative cross-case study in China. *Educational Management Administration & Leadership*, 52(3), 629–665. <https://doi.org/10.1177/17411432221074885>
- Tulowitzki, P., Hinzen, I. & Roller, M. (2019). Die Qualifizierung von Schulleiter\*innen in Deutschland – ein bundesweiter Überblick. *Die Deutsche Schule*, 111(2), 149–169. <https://doi.org/10.31244/dd.2019.02.04>
- Tulowitzki, P., Pietsch, M., Grigoleit, E. & Köferli, S. (2023). Erfolgreicher dank Qualifikation und Mentoring? Analysen von Determinanten des beruflichen Erfolgs von Schulleitungen in Deutschland. *Zeitschrift für Bildungsforschung*, 13(3), 457–478. <https://doi.org/10.1007/s35834-023-00404-7>

---

André Meyer, Dr.,  
<https://orcid.org/0000-0003-3198-5191>  
wiss. Mitarbeiter,  
Department Grundschulpädagogik,  
Universität Potsdam.  
Arbeitsschwerpunkte:  
Educational Leadership, Führungskräfteentwicklung,  
Schulentwicklungsforschung.  
[andre.meyer@uni-potsdam.de](mailto:andre.meyer@uni-potsdam.de)

Sebastian Kempert, Dr.,  
<https://orcid.org/0000-0003-2833-630X>  
Professor für Grundschulpädagogik und Lehr-Lernforschung,  
Universität Potsdam.  
Arbeitsschwerpunkte:  
Kognitive, motivationale und sprachliche Voraussetzungen  
des Lernens im Grundschulalter.  
[sebastian.kempert@uni-potsdam.de](mailto:sebastian.kempert@uni-potsdam.de)

Dirk Richter, Dr.,  
<https://orcid.org/0000-0002-2384-1588>  
Professor für erziehungswissenschaftliche Bildungsforschung,  
Universität Potsdam.  
Arbeitsschwerpunkte:  
u. a. berufliches Lernen von Lehrkräften,  
Nutzung und Wirkungen von Fort- und Weiterbildungen.  
[dirk.richter@uni-potsdam.de](mailto:dirk.richter@uni-potsdam.de)