

Cornelsen

# SCHULLEITUNGS- STUDIE

2022

Schule zukunftsfähig machen

Kurz-  
fassung



**Cornelsen**

Potenziale entfalten

# Vorwort



Aus ganz persönlichen Gründen habe ich immer zu den Menschen gezählt, welche die Rolle von Schulleiterinnen und Schulleitern sehr hoch schätzen. Das liegt an zwei einprägsamen Erlebnissen. Zuerst war es der Schulleiter der Grundschule, der meinen Lerneifer anstachelte und an mich glaubte. Der wusste, dass ich aus einfachen Verhältnissen kam, und der meine Eltern geradezu

bedrängte, mich zum Probeunterricht am Gymnasium der nächsten Stadt anzumelden.

Ohne ihn wäre ich niemals auf eine Schule mit Abituroption gekommen. Aber das Gymnasium bekam mir nicht gut. Nicht etwa wegen schlechter Schulleistungen, sondern weil ich bei meinen Mitschüler:innen als sozialer Aufsteiger keine Akzeptanz fand. Um ihrer Verachtung zu entgehen, habe ich in der achten Klasse mit aufsässigem und kriminellen Verhalten auf mich aufmerksam gemacht. Ich wurde von einem Jugendgericht zu Wochenend-Arresten verurteilt und sofort von der Schule verwiesen. Erst nach langem Suchen stießen meine Eltern und ich auf den Schulleiter einer Gesamtschule mit gymnasialem Zweig. Der führte ein stundenlanges Gespräch mit mir und wagte es: Er nahm einen kriminell gewordenen Schüler aus einfachen Verhältnissen mit schwieriger persönlicher Biografie auf. Ihm verdanke ich viel, ohne ihn wäre meine Schullaufbahn am Ende gewesen.

Diese beiden Rektoren haben in mir einen enormen Respekt vor der Rolle der Schulleitung aufgebaut. Seitdem weiß ich, Schulleitungen sind nicht nur Koordinator:innen, die ihr Team von Lehrkräften zusammenhalten, sondern auch entscheidende Moderator:innen für Stil und Umgang im ganzen Raum der Schule. Eine Schulleitung öffnet Lernräume, beeinflusst Biografien und wirkt auf die Qualität von Lernerfolg und Schulleben ein. Seitdem bin ich sicher: Schulleitung ist in unserer Gesellschaft eine Schlüsselrolle, die von Bedeutung für die gesamte weitere nicht nur bildungspolitische, sondern auch familien-, kultur- und kommunalpolitische Entwicklung ist.

Ich freue mich sehr, dass der Cornelsen Verlag diese Schulleitungsstudie möglich gemacht hat. Mit dem engagierten Team des FiBS Forschungsinstitut für Bildungs- und Sozialökonomie, mit dem ich seit einigen Jahren eng zusammenarbeite, konnten wir einen Forschungsansatz wählen, der den Schulleiterinnen und Schulleitern in Deutschland endlich die öffentliche Stimme gibt, die sie verdienen. Ich wäre froh, wenn wir mit dieser Studie dazu beitragen könnten, die Wertschätzung der Rolle der Schulleitungen in Deutschland zu steigern.

Die vorliegende Cornelsen Schulleitungsstudie zeigt, dass die Mehrheit der Schulleitungen in Deutschland ihre Rolle aktiver und souveräner wahrnehmen möchte als bisher, aber dafür nicht die politische und rechtliche Unterstützung erfährt, die sie benötigt. Sie werden im unübersichtlichen Dickicht der Anforderungen, im Kleinklein des Tagesgeschäftes davon abgehalten.

Das ist wohl die wichtigste Botschaft unserer Studie: Sollen Schulleitungen Lernräume öffnen und die Bildungsinstitution Schule pädagogisch gestalten, dann müssen ihnen auch die notwendigen Strukturen und Ressourcen dafür zur Verfügung gestellt werden. Sonst fehlt ihnen die Kraft, die Lernbiografien von Kindern und Jugendlichen so zu beeinflussen, wie ich es erleben durfte. In der vorliegenden Studie kommen viele Schulleitungen zu Wort, die trotz widrigster Umstände ihre Schule vorangebracht haben und ihre Vorstellungen von einer zukunftsfähigen Schule umsetzen konnten. Von ihren Erfahrungen können andere Schulleitungen profitieren. Wie eine der von uns befragten Schulleitungen sagt: „Ich hoffe, durch die Studie mehr Mut zu bekommen, wie andere neue Wege zu gehen und mich durchzusetzen.“

Prof. Dr. Klaus Hurrelmann

# Zusammenfassung



## Schule in Deutschland – eine Bestandsaufnahme

- Deutschlands Schulleitungen bleibt kaum Zeit, sich mit der Weiterentwicklung ihrer Schulen zu beschäftigen. Der Grund: Sie müssen zu viele kleinteilige Aufgabenbereiche bewältigen. Administrative Tätigkeiten beanspruchen einen Großteil ihrer Arbeitszeit – 54 Prozent\* verbringen damit wöchentlich mehr als 10 Stunden.
- Die aktuell wichtigsten Themen, mit denen sich Schulleitungen beschäftigen, sind digitale Ausstattung (67 Prozent), bauliche Themen wie Sanierungen, Um- oder Neubauten (62 Prozent), Digitalisierung des Unterrichts (58 Prozent) und die Gewinnung von neuem Lehrpersonal (54 Prozent).
- Zum Befragungszeitpunkt im Herbst 2021 schauten 72 Prozent der Schulleitungen unzufrieden auf die vergangenen 12 Monate zurück. 52 Prozent blickten der Zukunft ihrer Schule optimistisch entgegen.



## Was soll Schule leisten?

- 93 Prozent der Schulleitungen sind der Meinung, dass im Unterricht mehr Lebenskompetenzen vermittelt werden sollten, um Schüler:innen besser auf das Erwachsensein und die Arbeitswelt vorzubereiten. Besonders wichtig sind außerdem die Themen „Digitale Bildung und Mündigkeit“ (92 Prozent), „Gesundheit und Ernährung“ (90 Prozent) sowie „Demokratie“ (88 Prozent).
- Schule soll nicht nur Bildungsstätte sein, sondern auch die Chancengleichheit aller Schüler:innen ermöglichen – für 97 Prozent der Schulleitungen ist das eine zentrale Aufgabe. Um den unterschiedlichen Bedürfnissen gerecht zu werden, sehen 92 Prozent individuelle Förderangebote als Mittel der Wahl zur Minderung der Bildungsungleichheit.
- 80 Prozent der Schulleitungen vertreten die Ansicht, dass sich die Schulleitung auf die Strategie- bzw. die Unterrichtsentwicklung und den Lernerfolg der Schüler:innen konzentrieren sollte.



## Kulturwandel Lernen

- Die Schule der Zukunft muss anders gedacht werden – da sind sich die Schulleitungen in Deutschland einig. Tabus gibt es dabei keine: Sogar der althergebrachte Fächerkanon ist für 82 Prozent nicht mehr zeitgemäß und soll grundlegend überarbeitet werden.
- Es gibt eine klare Tendenz zu einer stärkeren inhaltlichen und fächerübergreifenden Verflechtung von Unterrichtsinhalten. Jede zweite Schulleitung (51 Prozent) nennt projektorientiertes Arbeiten als Zielmodell, 28 Prozent würde eine fächerübergreifende Konzeption ausreichen, 20 Prozent stehen dem interessen geleiteten Lernen offen gegenüber.
- Die Ganztagschule ist das Modell der Zukunft: Insbesondere in einer gebundenen Form ermöglicht sie Schüler:innen aus Sicht der Schulleitungen, den eigenen Interessen entsprechend über einen längeren Zeitraum und in Gemeinschaft zu lernen und sich zu entfalten. Der gebundene Ganztag wird als ausgleichender Faktor für Bildungschancen gesehen (82 Prozent).



## Digitalität und Schule

- Die Digitalisierung von Lerninhalten wird in den kommenden Jahren den Ausbau digitaler Strukturen als wichtigstes Thema ablösen: Das würden 58 Prozent der Schulleitungen unter 40 unterschreiben. Bei den über 60-Jährigen gilt das nur für 40 Prozent.
- Drei von vier Schulleitungen (73 Prozent) sind der Meinung, dass sich Schule an Digitalität, also der Art und Weise, wie Technik zum Lernen genutzt wird, orientieren sollte. Dazu gehört für 97 Prozent auch, dass Schüler:innen den verantwortungsbewussten Umgang mit digitalen Medien in der Schule lernen.
- Technik soll doppelt Abhilfe leisten: 87 Prozent der Schulleitungen glauben, dass Apps und andere digitale Programme in Zukunft individualisiertes Lernen unterstützen können. Rund acht von zehn Schulleitungen (78 Prozent) sind außerdem überzeugt, dass sich das Schulmanagement durch die Einbindung technischer Hilfsmittel vereinfachen lässt.



## Die Schule der Zukunft

- Wenn Schule in Zukunft mehr sein soll als eine reine Bildungsstätte, bedeutet das aus Sicht der Schulleitungen umfassende Veränderungen. Zwei von drei Schulleitungen sehen multiprofessionelle Teams, also die Einbindung von Mitarbeitenden aus Bereichen wie zum Beispiel der Sozialpädagogik, als eines der wichtigsten Elemente für die Weiterentwicklung ihrer Schulen. Ein Grund: Schule muss immer häufiger auffangen, was an erzieherischer Arbeit zu Hause nicht mehr geleistet werden kann.
- Schulleitungen fordern mehr Autonomie und Gestaltungsfreiheit. Dazu gehören neben der Befugnis zur Ausgestaltung der schulischen Bildung (77 Prozent) eine umfassendere Entscheidungsbefugnis bei der Auswahl des Personals (54 Prozent), die eigenständige Organisations- und Unterrichtsentwicklung (46 Prozent) sowie Mittelvergabe (44 Prozent).
- Um den Lernerfolg der Schüler:innen durch qualitativ hochwertigen Unterricht gewährleisten zu können, wünschen sich 72 Prozent regelmäßige Fort- und Weiterbildungen für das Lehrpersonal. Auch einer Fortbildungsverpflichtung stehen Schulleitungen offen gegenüber.
- 96 Prozent der Schulleitungen wünschen sich für sich selbst regelmäßige Weiterbildungsmöglichkeiten, um ihrer Rolle rundum gerecht werden zu können. Für 89 Prozent sind Fortbildungen eine wichtige Inspirationsquelle für die Schulentwicklungsarbeit. Trotz allem Elan bleiben rund jeder zweiten Schulleitung nur maximal drei Stunden pro Woche für Entwicklungsaufgaben. Eine Entlastung auf administrativer Ebene könnte dem entgegenwirken (59 Prozent).

# Was beschäftigt Schulleitungen heute am stärksten?

54 %



Personal-  
gewinnung

58 %



Digitalisierung  
des Unterrichts

62 %



Bauliche  
Themen

67 %



Digitale  
Ausstattung

## Schule in Deutschland – eine Bestandsaufnahme

### Was beschäftigt Deutschlands Schulleitungen heute?

Die einfache Antwort auf diese Frage lautet: vieles, und das meistens auf einmal. Bei einer empfundenen durchschnittlichen Arbeitszeit von etwa 49 Wochenstunden verteilen sich die Aufgaben, die Schulleitungen zufallen, auf eine Vielzahl an Bereichen. Dazu zählen zum Beispiel die Vorbereitung und Erteilung des eigenen Fachunterrichts.

Wer allerdings glaubt, dass Schulleitungen die verbleibende Zeit allein für ihre „schulleitungsspezifischen Kernaufgaben“ wie Personalentwicklung, Unterrichts- und Schulentwicklung oder Kommunikation mit Lehrkräften, Eltern, Schüler:innen und Gremien aufwenden können, hat weit gefehlt. Tatsächlich sind es rein administrative Tätigkeiten, die einen Großteil ihrer Arbeitszeit beanspruchen: 54 Prozent der befragten Schulleitungen verbringen damit wöchentlich mehr als 10 Stunden.

”

**ICH KANN MIR NOCH SO VIEL VORNEHMEN, ABER DANN KOMMT DER ALLTAG DAZWISCHEN. ICH BEKOMME TÄGLICH VIELE AUFGABEN REIN, DAS MACHT MICH ORIENTIERUNGSLOS. KURZE WEGE GIBT ES NICHT MEHR. ALLES MUSS PROTOKOLLIERT WERDEN.**

*(Frau Offe\*, Grundschule, seit 22 Jahren Schulleitung)*

Dabei sind sich deutsche Schulleitungen mehr als bewusst, dass ihre Aufmerksamkeit und Energie besser anderen Themen gewidmet wäre. Angeführt wird die Einschätzung der aktuell größten Herausforderungen – wenig überraschend – von der Digitalisierung. Damit sind nicht nur der Ausbau der digitalen Ausstattung an Schulen (67 Prozent), sondern auch ganz ausdrücklich die Digitalität des Unterrichts (58 Prozent) gemeint. Bauliche Themen wie notwendige Sanierungen, Um- oder sogar Neubauten werden zusätzlich als besonders dringlich empfunden (62 Prozent). Knapp dahinter findet sich an vierter Stelle die Personalgewinnung mit 54 Prozent.

### Vorsichtiger Optimismus trotz schwierigen Jahres



Diese Themen machen sich bereits heute im Schulalltag bemerkbar. Werden sie nicht angepackt, können sie nicht nur zu echten Problemen werden, sondern die Schulentwicklung sogar aktiv ausbremsen. Aufschieben ist also keine Option, denn darunter leidet im schlimmsten Fall die Qualität des Unterrichts – und gefährdet den Lernerfolg von Schülerinnen und Schülern, der als Ziel über allen Bemühungen des Bildungssystems steht. Unsere Schulen zukunftsfähig zu machen, ist eine große Aufgabe – ein wesentlicher Hebel ist aus Sicht der Schulleitungen eine Entlastung von administrativen Tätigkeiten.

Kommt zu diesen Herausforderungen noch eine gesellschaftliche und soziale Krise wie die Covid-19-Pandemie hinzu, ist es kaum verwunderlich, dass 72 Prozent der Schulleitungen zum Erhebungszeitraum im Herbst 2021 unzufrieden auf die vergangenen 12 Monate zurückschauten. Beim Blick in die Zukunft offenbart sich hingegen bei immerhin etwas mehr als der Hälfte ein zuversichtlicheres Bild: 52 Prozent der Schulleitungen gaben an, dass sie optimistisch auf die Weiterentwicklung ihrer Schule in den kommenden 12 Monaten schauen.

# Was soll Schule leisten?

## Heute mehr für morgen lernen

In der Schule lernen Schüler:innen eine Vielzahl an Fähigkeiten, die sie später zu eigenständigen und mündigen Mitgliedern der Gesellschaft machen. Sie lernen im wortwörtlichen Sinne „fürs Leben“. Damit diese Aufgabe gelingt, wollen neben fachlichem Wissen auch sogenannte Lebenskompetenzen angeeignet und die Persönlichkeitsentwicklung gefördert werden. Dass insbesondere das Erlernen von Lebenskompetenzen aktuell jedoch noch zu kurz kommt, würde die überwältigende Mehrheit der Schulleitungen unterschreiben. Ganze 93 Prozent sprechen sich dafür aus, das Leben verstärkt in den Klassenraum zu holen, um Schülerinnen und Schülern die Fähigkeiten zu vermitteln, die sie zur Bewältigung ihres Alltags benötigen. Zu diesen Lebenskompetenzen, auch „Life Skills“ genannt, gehören unter anderem effektive Kommunikation, Beziehungsfähigkeit, der gesunde Umgang mit schwierigen Emotionen wie Angst und Stress, Teamfähigkeit, Empathie, aber auch die Entwicklung eines positiven Selbstbildes (nach WHO 1994, vgl. Bühler & Heppekausen 2005). Nach eigenen Angaben setzen 39 Prozent der Schulleitungen bereits entsprechende Programme um.

”

**ICH SEHE EINEN ZUNEHMENDEN VERLUST VON ERZIEHUNGSQUALITÄT IN DEN ELTERNHÄUSERN. DIE SCHULE MUSS IMMER MEHR KOMPENSIEREN.**

*(Herr Krause, Grundschule, seit 21 Jahren Schulleitung)*

Apropos Lebenskompetenzen: Das Thema „Digitale Bildung und Mündigkeit“ steht seitens der Schulleitungen ganz oben auf dem Wunschzettel für zukünftige Lerninhalte (92 Prozent). Es folgen „Gesundheit und Ernährung“ (90 Prozent), „Demokratie und Civic Education“ (88 Prozent), „Bildung für nachhaltige Entwicklung“ (88 Prozent), „Klimawandel“ (83 Prozent) und „Weltwissen“ (74 Prozent), die ebenfalls als wegweisende Unterrichtsinhalte verstanden werden.

Abgesehen von ihrem Bildungsauftrag soll Schule als Institution auch die Chancengleichheit aller Schülerinnen und Schüler ermöglichen: 97 Prozent der Schulleitungen sehen das als eine zentrale Aufgabe an. Dass die Voraussetzungen dafür nicht optimal

## Klares Stimmungsbild: mehr Lebenskompetenzen im Unterricht



sind, weil Kinder und Jugendliche unterschiedliche Startvoraussetzungen mitbringen, kommt häufig erschwerend hinzu. Die verlässlichste Abhilfe können nach Meinung von 92 Prozent der Schulleitungen, insbesondere für eine heterogene Schülerschaft, individuell angepasste Unterstützungsangebote leisten.

”

**DIE AUFGABE DER SCHULE IST ES, JUNGE PERSÖNLICHKEITEN ZU BILDEN, WELCHE SICH MIT GROSSEN GESELLSCHAFTLICHEN FRAGEN AUSEINANDERSETZEN KÖNNEN. DAS MUSS GANZ ZENTRAL VON DER SCHULE WAHRGENOMMEN WERDEN.**

*(Frau Zimmermann, Gesamtschule, seit 5 Jahren Schulleitung)*

Solche individualisierten Fördermaßnahmen kommen auch dem Lernerfolg zugute. 80 Prozent der Schulleitungen sprechen sich dafür aus, dass sie sich stärker auf den Lernerfolg sowie die strategische Schul- wie auch die Unterrichtsentwicklung konzentrieren können sollten.

# 97 %

der Schulleitungen sehen die Ermöglichung von **Chancengleichheit als eine zentrale Aufgabe** von Schule an.

# 4 von 5

Schulleitungen finden, dass **mehr Aufmerksamkeit auf der Verbesserung des Lernerfolgs** von Schüler:innen liegen sollte.

# 88 %

finden, dass **Demokratie als Unterrichtsthema** mehr Gewicht erhalten sollte.

# Die Schule der Zukunft

Die Überarbeitung des Fächerkanons, projektbasiertes Arbeiten, Digitalität im Unterricht, individualisierte Förderung, Ganztagsangebote – Deutschlands Schulleitungen sind sich einig: Die Schule der Zukunft wird eine andere sein.

**89%** finden, dass der gebundene Ganztags Schüler:innen die besten Lern- und Entfaltungsmöglichkeiten bietet.

**59%** wünschen sich Entlastung auf administrativer Ebene.

**87%** glauben, dass Apps & Co. individualisiertes Lernen in Zukunft unterstützen kann.

**93%** wünschen sich, dass im Unterricht mehr Lebenskompetenzen vermittelt werden.

**54%** wünschen sich Personalhoheit – 2 von 3 sehen multiprofessionelle Teams als Kernthema für die Schulentwicklung.

**51%** sprechen sich für mehr projektbasiertes Lernen aus.



# 82 %

stimmen zu, dass der **gebundene Ganzttag zur Verbesserung der Bildungschancen** der Schülerschaft beitragen kann.

# 51 %

würden einen stärkeren **Fokus auf projektorientiertem Lernen** im Schulalltag begrüßen.

## Kulturwandel Lernen: „Hauptsache anders!“

### Wie stellen sich Schulleitungen die Schule der Zukunft vor?

Um eines vorwegzunehmen: Hauptsache anders! Im vorherigen Kapitel sprachen wir bereits vom weit verbreiteten Wunsch, Lebenskompetenzen stärker ins Zentrum des Schulalltags zu rücken und sie fest im Lehrplan zu verankern.

Tatsächlich sind Deutschlands Schulleitungen mehrheitlich der Meinung, dass es auf dem Weg zur Schule der Zukunft einen grundlegenden Wandel braucht, der Althergebrachtes auf den Prüfstand stellt. Tabu gibt es dabei augenscheinlich wenige. Ganze 82 Prozent der deutschen Schulleitungen halten den Fächerkanon, wie er bereits seit Generationen besteht, für nicht mehr zeitgemäß und sprechen sich für eine radikale Überarbeitung aus.

### Schulleitungen wollen neuen Fächerkanon.

# 82 %

der Befragten sprechen sich für eine Überarbeitung des Fächerkanons aus.



Knapp die Hälfte (47 Prozent) wünscht sich, dass der Fachunterricht thematisch stärker vernetzt wird. Etwa ein Viertel (24 Prozent) würde einen insgesamt fächerübergreifenden Unterricht bevorzugen. Gerade einmal ein knappes Fünftel (18 Prozent) der Schulleitungen findet, dass der aktuelle Fächerkanon in unsere Zeit und, vielleicht noch wichtiger, die Schule der Zukunft passt. Für die konkrete Herangehensweise gibt es unterschiedliche Vorschläge: Projektorientiertes Lernen ist für etwa jede zweite Schulleitung (51 Prozent) die Vision der Zukunft, gefolgt von 28 Prozent, denen eine fächerübergreifende Konzeption ausreichen würde. Für interessengeleitetes Lernen, also die für Schüler:innen wohl unabhängigste und individuellste Variante, kann sich ein ganzes Fünftel der Schulleitungen begeistern.

# ”

**DIE SCHULE IST NOCH NICHT IM 21. JAHRHUNDERT ANGEKOMMEN. DAS LIEGT AN DEM TRADIERTEN SYSTEM, DAS SCHON LANGE NICHT MEHR AKTUELL IST. DER FÄCHERKANON IST DOCH DER WAHNSINN. DIE LEHRER:INNEN HABEN DIE AUFGABE, ARBEITSGLEICH ZU UNTERRICHTEN. DAS INTERESSENGELEITETE UND INDIVIDUALISIERTE LERNEN STEHT NICHT IM VORDERGRUND, SOLLTE ES ABER.**

*(Herr Hirsch, Gymnasium, seit 11 Jahren Schulleitung)*

Ein Begriff, der aus dem Zusammenhang mit der Schule von morgen nicht mehr wegzudenken ist, ist die Ganztagschule – genauer noch, die „gebundene Ganztagschule“. Dieses Konzept sieht vor, dass alle Schüler:innen an mindestens drei Wochentagen bis zum Nachmittag in der Schule gemeinsam und in einer sogenannten veränderten „Rhythmisierung“ verschiedene Lernangebote wahrnehmen. Dabei wechseln sich Lern-, Spiel- und Erholungsphasen ab. Tatsächlich bieten 73 Prozent der befragten Schulen bereits eine Form der Ganztagschule (offen, gebunden oder teilgebunden) an. Fast 9 von 10 Schulleitungen (89 Prozent) sind sich einig, dass insbesondere der gebundene Ganztag Schüler:innen ein Lernen und Entfalten ermöglicht, das von reiner Leistung losgelöst ist.

Das erlaubt ihnen, ihre eigenen Interessen zu verfolgen und auszubauen. Weitreichende Einigkeit besteht auch bei der Aussage, dass der gebundene Ganztag zur Verbesserung der Bildungschancen beiträgt (82 Prozent).

Wir sehen: Die Schule der Zukunft wird eine ganz andere sein. Die Zeit der tradierten und einengenden Vorstellungen von Schule als reiner „Lernanstalt“ ist abgelaufen. Kinder und Jugendliche lernen heute anders, sie brauchen und beanspruchen ein umfassendes Lernangebot. Das haben Schulleitungen in Deutschland erkannt. Auf dem Weg zur Schule der Zukunft haben einige von ihnen schon wichtige Teilerfolge erzielt – oder wissen zumindest, wo sie anpacken müssen.

# Digitalität und Schule

Der Ausbau digitaler Infrastruktur und Ausstattung steht für die meisten Schulleitungen aktuell im Fokus ihrer Bemühungen. In den kommenden Jahren wird es hingegen verstärkt darum gehen, wie Lerninhalte und -methoden an digitalisierteren Unterricht angepasst und so zur Steigerung des Lernerfolgs eingesetzt werden können. 58 Prozent der Schulleitungen unter 40 halten dies für eine der wichtigsten Baustellen der kommenden fünf Jahre. Die ältere Generation hingegen gibt sich deutlich skeptischer: Von den Schulleitungen über 60 teilen nur 40 Prozent diese Meinung.

Immerhin knapp drei von vier Schulleitungen (73 Prozent) finden ganz allgemein, dass sich Schule in Zukunft an der Digitalität ausrichten sollte. Dabei handelt es sich im Gegensatz zur Digitalisierung nicht um einen Prozess, sondern um das Verhältnis, in dem Lehrkräfte und Schüler:innen zur Technik stehen, und darum, wie sie genutzt wird.

Die immer weiter fortschreitende Verflechtung von analogem Unterricht mit digitalen Inhalten setzt für 97 Prozent der Schulleitungen ebenso voraus, dass Schüler:innen den reflektierten Umgang mit digitalen Medien im Klassenzimmer lernen. Digitale Unterrichtsinhalte sollen dabei nicht nur für Abwechslung im Schulalltag sorgen, sondern die Schüler:innen individuell fördern. 87 Prozent der Schulleitungen sind sich einig, dass Apps und andere digitale Programme in Zukunft dabei helfen können, individualisiertes Lernen zu unterstützen.

Wichtig dabei: 97 Prozent finden, dass die Digitalisierung der Schule auch eine fortlaufende Weiterbildung der Lehrkräfte vor-

aussetzt. Gleichzeitig sind knapp 70 Prozent der Schulleitungen ebenfalls überzeugt, dass die digitalisierte Schule die Arbeit von Lehrkräften allgemein erleichtern würde.

”

**DIGITALISIERUNG IST HIER MIT DEN SCHULTRÄGERN ZUSAMMEN STARK VERSCHLAFEN WORDEN. UND ES FEHLEN NACHHALTIGE UND GUTE KONZEPTE ZUR DIGITALITÄT, ALSO SELBST MIT DER BENÖTIGTEN INFRASTRUKTUR MUSS MAN WISSEN: WAS MACHT MAN DAMIT?**

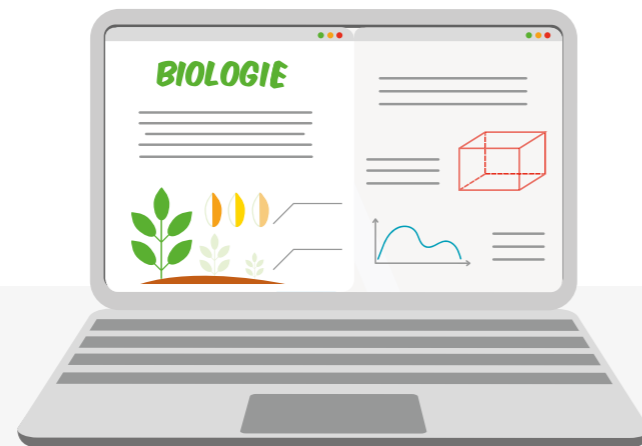
*(Herr Matthes, Grundschule, seit 20 Jahren Schulleitung)*

Auch mit Blick auf die Schulentwicklungsarbeit, die aufgrund anderer, kleinteiliger Aufgabenbereiche häufig zu kurz kommt, birgt die Digitalisierung Potenziale. 78 Prozent der Schulleitungen vermuten, dass sie auch zeitintensive Prozesse im Schulmanagement verschlanken könnte. Das wären gute Aussichten: Insbesondere da sich drei von vier Schulleitungen eine bessere Aufgabenverteilung und Entlastung auf Leitungsebene wünschen.

## Viel Zuspruch für Apps und Programme zum Lernen

**87%**

sind überzeugt, dass **Apps und Programme individualisiertes Lernen** unterstützen.



**58%**

der Schulleitungen unter 40 sehen **Digitalisierung als wichtiges Zukunftsthema** – verglichen mit nur 40 % der über 60-Jährigen.

**75%**

der Schulleitungen wünschen sich eine **bessere Aufgabenverteilung und Entlastung** auf der Leitungsebene.

**73%**

stimmen zu, dass sich Schule an **Digitalität** ausrichten sollte.

# 96 %

wünschen sich **kontinuierliche Weiterbildungsmöglichkeiten**.

# 2 von 3

Schulleitungen sehen den Ausbau **multiprofessioneller Teams** als zentralen Baustein, um die Schulentwicklung voranzubringen.

# 59 %

der Schulleitungen würden **Unterstützung für administrative Tätigkeiten begrüßen** – diese nehmen einen Großteil ihrer Zeit in Anspruch.

## Die Schule der Zukunft

Die Wunschliste für die Schule der Zukunft ist lang. Welche konkreten Voraussetzungen müssen aus Sicht der Schulleitungen geschaffen werden, damit der Wandel gelingen kann? Und welche Folgen hat das für ihren Alltag? Schule soll von der reinen Lernanstalt zu einem Lebensraum werden, in dem Schüler:innen und Lehrkräfte ihre Zeit anders miteinander verbringen als bisher. Das bedeutet zum Beispiel, dass Raumkonzepte sich weg von der „Flurschule“ entwickeln, in der das Klassenzimmer das Zentrum allen Lernens ist. Die Schule von morgen muss die flexiblen Anforderungen bedienen können, die das kollaborative und individualisierte Arbeiten der Zukunft mit sich bringt.

Zwei von drei Schulleitungen sind zudem überzeugt, dass multiprofessionelle Teams einen Grundstein für die Weiterentwicklung ihrer Schule darstellen. Dies begründen sie unter anderem damit, dass Themen wie Lernschwierigkeiten und familiäre Herausforderungen (je zu 90 Prozent), gefolgt von Gewalt und Depression (je zu 70 Prozent) sowie Leistungsdruck und Mobbing (je zu 63 Prozent) den Schulalltag verstärkt mitbestimmen und auf angemessene Weise adressiert werden müssen.

### ”

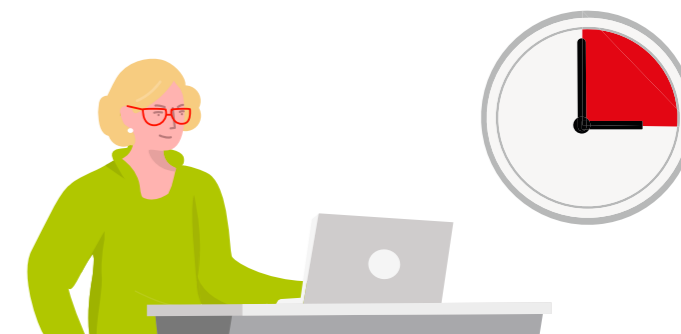
**SCHULPOLITIK MUSS FÜR DIE ZUKUNFTS-ORIENTIERTE SCHULE DEN RAHMEN SETZEN, DER ES ERLAUBT, DASS SICH SCHULEN ENTWICKELN. WIR SOLLTEN AUFHÖREN, SCHULEN ALS VERWALTUNGSEINRICHTUNGEN ZU SEHEN, SONDERN ALS BILDUNGSEINRICHTUNGEN.**

*(Herr Ruckert, Gemeinschaftsschule, seit 7 Jahren Schulleitung)*

Um die Qualität des Unterrichts und somit den Lernerfolg der Schüler:innen sicherstellen zu können, würden Schulleitungen regelmäßige Fort- und Weiterbildungsangebote für ihr Lehrpersonal begrüßen (72 Prozent). Sogar eine Fortbildungsverpflichtung würden sie dabei nicht ausschließen.

Damit Schulleitungen ihrer Rolle rundum gerecht werden können, wünschen sich 96 Prozent von ihnen auch für sich selbst kontinuierliche Möglichkeiten zur Weiterbildung. Nicht zuletzt, weil sich dort 89 Prozent von ihnen Inspiration für die Weiterentwicklung der eigenen Schule holen. Im Alltag bleiben jedoch rund

**Ernüchternde Ergebnisse:  
kaum Zeit für Schulentwicklung**



## 0 bis 3 h

beträgt die durchschnittliche Zeit, die rund jeder zweiten Schulleitung für Schulentwicklungsarbeit pro Woche übrig bleibt.

der Hälfte der befragten Schulleitungen bis maximal drei Stunden pro Woche Zeit, um sich mit dem Thema Schulentwicklung tatsächlich zu befassen. Auch deshalb werden Rufe nach administrativer Entlastung laut: Immerhin 59 Prozent teilen diesen Wunsch. Bei Schulleitungen mit weniger als 10 Jahren Berufserfahrung sind es mit 63 Prozent sogar noch etwas mehr. Auf die Frage, was sie brauchen, um ihrer Rolle wirklich gerecht zu werden, sprechen sich sogar 70 Prozent für eine Aufteilung mit Doppelspitze, sprich einer administrativen und einer pädagogischen Schulleitung mit entsprechender Qualifizierung, aus.

Ganz allgemein wünschen sich 54 Prozent der Schulleitungen für eine gelingende Schulentwicklung Personalhoheit, um sich ihr Team selbst und den Bedürfnissen der Schule entsprechend auszusuchen. 46 Prozent wünschen sich zudem mehr Eigenständigkeit in der konzeptionellen und curricularen Gestaltung, 44 Prozent möchten ebenfalls die Finanzhoheit. Daneben sagen 77 Prozent, dass die Befugnisse zur Ausgestaltung der schulischen Bildung auf Ebene der Einzelschule liegen sollten.

**All dies zeigt deutlich: Auf dem Weg zur Schule der Zukunft kommen wir nicht an strukturellen Veränderungen vorbei. Deutschlands Schulleitungen wissen genau, welche Weichen jetzt gestellt werden müssen, damit sie sich in Zukunft ihrem eigentlichen Auftrag, der Schulentwicklung und Sicherung des Lernerfolgs ihrer Schüler:innen, angemessen widmen können.**

# Methodik

Die vorliegende Studie basiert auf einer zweistufigen Umfrage, die durch das FiBS Forschungsinstitut für Bildungs- und Sozialökonomie im Auftrag von Cornelsen durchgeführt wurde.



**Zeitraum: Juni – Oktober 2021**



**Befragte:**  
**1.116 Schulleitungen für die repräsentative Onlinestudie, 50 Schulleitungen für die persönlichen Gespräche**



**Alle 16 Bundesländer der Bundesrepublik**

Die Studie fasst die Ergebnisse einer repräsentativen Onlinebefragung auf der Basis eines strukturierten Fragebogens sowie leitfadengestützter persönlicher Gespräche mit Schulleitungen zusammen. Die Teilnahme erfolgte auf rein freiwilliger Basis.

An der repräsentativen Onlinebefragung haben insgesamt 1.116 Schulleitungen teilgenommen. Die Rekrutierung zur Teilnahme erfolgte basierend auf den öffentlich zugänglichen Schullisten der Statistischen Landesämter per E-Mail. In Baden-Württemberg, Bayern und Niedersachsen wurde der Fragebogen mittels eines Schneeballsystems von institutionellen und persönlichen Kontakten verbreitet. Die Eigenschaften der befragten Schulleitungen decken sich im Wesentlichen mit den relevanten amtlichen Statistiken – diese Überprüfung war notwendig, da es in Deutschland keine offizielle Statistik über Schulleitungen gibt. Auf diesem Weg

konnte eine Repräsentanz für die Faktoren Regionalräume (gemäß der Einwohnerzahl) und Schulform gewährleistet werden.

Für die persönlichen Gespräche wurden 50 Schulleiter:innen allgemeinbildender Schulen aus allen Bundesländern, verschiedenster Schulformen und bildungspolitischer Kontexte ausgewählt, darunter auch Schulleitungen in freier Trägerschaft. Hier lag der Fokus darauf, möglichst viele verschiedene Sichtweisen zu hören und qualitativ in der Auswertung zu berücksichtigen.



Für noch detailliertere inhaltliche Ausführungen sowie weitere Informationen rund um Studienaufbau und Methodik verweisen wir auf die Langversion dieser Studie des FiBS. Diese kann durch Scannen oder Klicken des nebenstehenden QR-Codes aufgerufen werden.

## Urheber

Cornelsen Verlag GmbH  
Mecklenburgische Straße 53  
14197 Berlin  
Telefon: (030) 897 85-0  
Telefax: (030) 897 85-578  
E-Mail: presse@cornelsen.de

## Herausgeber

Cornelsen Verlag GmbH

## Verantwortlich im Sinne des Presserechts

Meeuwis van Arkel  
Martina Fiddrich  
Mark van Mierle (Vorsitz)  
Georg Müller-Loeffelholz  
Frank Thalhofer  
Dennis Zentgraf

## Projektleitung und Redaktion

Cornelsen Verlag GmbH, Berlin  
Sozialforschung: FiBS Forschungsinstitut für Bildungs- und Sozialökonomie  
www.fibs.eu  
Wissenschaftliche Leitung: Prof. Dr. Klaus Hurrelmann, Dr. Sarah Fichtner, Dr. Dieter Dohmen  
Layout/Design: komm.passion GmbH

## Bildquellen

Foto Prof. Dr. Klaus Hurrelmann von Hertie School of Governance gGmbH  
Alle Grafiken von Cornelsen Verlag GmbH / Rosendahl Berlin – Agentur für Markendesign

## Copyright

© 2022 Cornelsen Verlag GmbH  
Aktuelle Informationen über die Cornelsen Verlag GmbH sind im Internet unter [cornelsen.de](http://cornelsen.de) abrufbar.

## Rechtlicher Hinweis

Veröffentlichungen – ganz oder teilweise – sind nur unter Angabe der Quelle und des Copyrights gestattet. Diese Publikation ist urheberrechtlich geschützt. Jegliche Vervielfältigung ist ausdrücklich untersagt, sofern nicht eine ausdrückliche schriftliche Einwilligung seitens der Cornelsen Verlag GmbH vorliegt. Ausgenommen davon ist die Vervielfältigung für den ausschließlichen privaten und sonstigen eigenen Gebrauch.



**Cornelsen**

Potenziale entfalten