

Kurz-
fassung

Cornelsen Schulleitungsstudie 2023

Schule stärken – Digitalisierung gestalten



Cornelsen

Potenziale entfalten

Vorwort



Die erste Cornelsen Schulleitungsstudie vom März 2022 hat eine sehr große Resonanz gefunden. Die Ergebnisse ließen aufhorchen: Mehr als die Hälfte der befragten Schulleiter:innen verstehen sich als reformorientiert. Ihre größte Sorge ist, dass sie im bürokratischen Tagesgeschäft der Schulorganisation zerrieben werden und zu wenig Spielraum haben, um die Zukunft

von Bildung, Lernen und Unterricht zu gestalten. Sie drängen auf mehr Autonomie und Gestaltungsfreiheit für jede einzelne Schule.

Mit der vorliegenden Publikation präsentieren wir die zweite Cornelsen Schulleitungsstudie. Über 2.000 Schulleiter:innen von allgemeinbildenden Schulen, doppelt so viele wie beim ersten Mal, haben sich an der Befragung beteiligt. Alle Bundesländer und alle Schulformen sind repräsentativ vertreten. Die Schulleitungen haben offenbar erkannt, welche Vorteile sich aus dem Mitwirken an dieser Studie ergeben: Sie gewinnen hierdurch eine öffentliche Stimme, die ihrer wichtigen gesellschaftlichen Rolle gerecht wird und mit der sie ihre Vorstellungen von einer modernen Schule in die Debatte einbringen können.

Die vorliegende Studie konzentriert sich auf die wohl größte Herausforderung, vor der die Schulen aktuell stehen: Die digitale Transformation von Lernen, Unterricht, Verwaltung, mithin des gesamten Schullebens. Während der Coronapandemie wurde allen klar, wie zögerlich in Deutschland die Digitalisierung vorangebracht wurde. Die Folge war, dass nur ein Teil der Schulen mit der Herausforderung zurechtgekommen ist, von heute auf morgen auf digitale Bildung umzustellen.

Nach Auffassung der Schulleitungen soll sich das jetzt schnellstens ändern. Sie wollen die Digitalisierung nicht länger über sich hinwegrollen sehen, sondern den Prozess aktiv mitgestalten. Sie wissen, dass sich die großen Herausforderungen, vor denen die Schulen in den nächsten Jahren stehen, durch die Stärkung digitaler Kompe-

tenzen der Kollegien besser bewältigen lassen. Immer mehr Schulen entwickeln eigene kreative Modelle für digital unterstützte Lernprozesse. Sie investieren in die Fortbildung der Lehrkräfte, schulen die Medienkompetenz der Schüler:innen, verknüpfen Unterrichtszeiten in Präsenz mit digitalen Lernformen, fördern über digitale Tools das individualisierte und selbstbestimmte Lernen und verbessern die Diagnostik der Leistungen. An vielen Schulen herrscht eine regelrechte Aufbruchstimmung.

Die Coronapandemie hat zu einem unfreiwilligen Modernisierungsschub in diesem Bereich geführt. Die meisten Schulleitungen möchten diese Erfahrungen übernehmen und die bereits erreichten Fortschritte sichern und weiterentwickeln. Die vorliegende Studie zeigt aber, dass der Weg dorthin noch weit ist. Denn eine Mehrheit der befragten Schulleitungen klagt, es fehle an der nötigen Unterstützung durch Schulaufsicht und Ministerien.

Die Unterstützung ist so dringend wie noch nie. Aktuelle Lernstandserhebungen machen deutlich, wie stark die Leistungen der Schüler:innen in Deutschland in den letzten Jahren abgefallen sind. Besonders die Kinder aus sozial benachteiligten Quartieren leiden hierunter. Die Ungleichheit der Schulleistungen nach sozialer Herkunft hat erschreckende Ausmaße angenommen. Die Schulleiter:innen sind der Auffassung, dass eine Digitalisierung mit Augenmaß zu einer entscheidenden Verbesserung der individuellen Förderung der benachteiligten Schüler:innen führen kann.

Die Schule stärken und die Digitalisierung gestalten. Das ist das Motto dieser zweiten Cornelsen Schulleitungsstudie. Es geht darum, die Möglichkeiten und Vorteile der Digitalisierung voll auszuschöpfen und gleichzeitig auf diesem Weg den Begegnungsort Schule als sozialen Erfahrungsraum zu stärken. Damit Kinder und Jugendliche im 21. Jahrhundert zu souveränen und selbstbestimmten Menschen heranwachsen können, die in einer komplexen Gesellschaft mit vielfältigen Anforderungen ihren Weg finden.

Prof. Dr. Klaus Hurrelmann

Zusammenfassung



Personalgewinnung

- Der **Personalmangel** stellt Schulen vor große Herausforderungen – deshalb sehen Deutschlands Schulleiter:innen **die Personalgewinnung sowohl aktuell als auch in den kommenden fünf Jahren auf Platz 1 der wichtigsten Baustellen**, die angegangen werden müssen.
- Nicht nur bei der Unterrichtsversorgung, auch bei der Schulentwicklung macht sich der Personalmangel bemerkbar: **94 Prozent** der Schulleitungen sagen, dass sie **mehr Personal bräuchten, um zentrale Themen der Schulentwicklung anzugehen**.



Bildung und Chancengleichheit

- **Bildungschancen anzugleichen**, ist für Schulen in Deutschland eine wachsende Herausforderung. Die sozio-ökonomische Situation der Eltern hat immer noch maßgeblichen Einfluss auf den Bildungserfolg. Ein **verschärfender Faktor für Chancengleichheit** ist nach Meinung von 82 Prozent der **Mangel an individualisierten Fördermöglichkeiten**.
- **Digitalisierter Unterricht** kann aus Schulleitungssicht – eingebettet in Schulstrukturen, die auch das soziale Miteinander stärken – den **Zugang zu Lerninhalten erleichtern** (87 Prozent) und **individuelles und selbstbestimmtes Lernen unterstützen** (95 Prozent).
- Zudem soll Schule sich **stärker auf die Förderung von Kompetenzen konzentrieren**, die **Voraussetzung für die gesellschaftliche Teilhabe** sind. 87 Prozent der Schulleitungen fordern, dass **Demokratie/civic education** ein größeres Gewicht im Unterricht bekommen soll. Für 9 von 10 Schulleitungen ist es wichtig, dass Schüler:innen an Entscheidungen zur Schulgestaltung mitwirken und an schulischen Gremien teilhaben. 93 Prozent wünschen sich **mehr Unterrichtsinhalte zu digitaler Bildung und Mündigkeit**.



Digitalisierung

- Wie bereits in der Vorjahresstudie gehört die **Digitalisierung des Unterrichts** zu den **aktuell und zukünftig wichtigsten Themen**.
- Allgemein sind sich Schulleitungen einig, dass **digitalisierter Unterricht mit Lernzeiten in Präsenz verbunden werden sollte** (99 Prozent).
- Einstimmigkeit besteht in der **Notwendigkeit des fortwährend medienkritischen Umgangs mit Inhalten im Zusammenhang mit digitalisiertem Unterricht**, und auch das Thema **Cybermobbing** (98 Prozent) ist ein essenzieller Punkt.
- Voraussetzung für guten digitalisierten Unterricht ist, dass **Lehrende entsprechend fort- und weitergebildet** werden: 98 Prozent der Schulleitungen ist das bei der Digitalisierung ihrer Schule am wichtigsten. Für die Fortsetzung des Digitalpakts bis 2030 wünschen sich folglich **71 Prozent Mittel für entsprechende Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen**.



Spannungsfeld: Schulverwaltung – Schulentwicklung

- Die Tätigkeitsfelder von Schulleitungen sind sehr vielfältig – angesichts dessen kommt **die Schulentwicklung jedoch häufig zu kurz**. 60 Prozent der Schulleiter:innen verbringen mehr als zehn Stunden in der Woche mit administrativen Tätigkeiten. 64 Prozent können aber nur drei Stunden pro Woche für Konzeptarbeit aufbringen.
- **93 Prozent** der Schulleitungen wünschen sich für die Schulentwicklung eine **Aufgabenverteilung und Entlastung auf der Leitungsebene**.
- **Knapp 8 von 10** Schulleitungen sind **überzeugt**, dass **Digitalisierung das Schulmanagement erleichtern** könnte. **Digitalisierte Verwaltung (89 Prozent)** wird als wichtiger Aspekt im Digitalisierungsprozess von Schulen wahrgenommen.
- Für die moderne Vision von Schule als interdisziplinäre, demokratische Begegnungsstätte des Lernens werden **multiprofessionelle Teams** benötigt – etwa, um **Lernschwierigkeiten von Schüler:innen zu begegnen**. Dafür sehen **92 Prozent der Schulen dringlichen Ausbaubedarf ihrer Teamstruktur**.



Schulen brauchen ...

- ... **mehr Personal**: für die Umsetzung zentraler Themen ist das die wichtigste Forderung (94 Prozent).
- ... **multiprofessionelle Teams**: 94 Prozent der Schulleitungen meinen, dass ihre Schule von mehr multiprofessioneller Teamarbeit profitieren würde.
- ... **Möglichkeiten zur gezielten Förderung**, etwa mittels **computergestützter Diagnostik und Programme**: 86 Prozent halten sie für ein sinnvolles Mittel, um individualisiertes Lernen zu unterstützen.
- ... **mehr Eigenverantwortung** bei Themen wie **Personalhoheit** (die sich 86 Prozent für ihre Schulentwicklung wünschen), **Finanzhoheit** (73 Prozent) oder **konzeptionelle Entwicklung** (83 Prozent).

Zentrale Learnings aus der Coronapandemie

96 %

finden, man müsse Schule verstärkt als **Begegnungsort in Präsenz** fördern.

94 %

wollen weiter auf der **Offenheit für neue Lernformate** aufbauen.

9 von 10

planen, **soziales Lernen** und **individuelle Förderung** fortlaufend zu priorisieren.

Die wichtigsten Themen

Was Schulleitungen am meisten beschäftigt

Bereits in der ersten Cornelsen Schulleitungsstudie stellten wir fest: Der Alltag von Deutschlands Schulleitungen ist ein ständiger Balanceakt, bei dem die eigentlichen ‚leitungsspezifischen Kernaufgaben‘ wie Personal-, Schul- und Unterrichtsentwicklung häufig zu kurz kommen. Die Gründe dafür sind vielfältig – und bedingen sich, wie so häufig, gegenseitig. Wir haben nachgefragt: Worin bestehen aus Sicht der Schulleitungen aktuell die größten Herausforderungen und welche Themen werden sie in den kommenden fünf Jahren am meisten beschäftigen?

Dass Personalmangel in Deutschlands Schulen eine große Herausforderung ist, überrascht kaum: Einer Schätzung des Deutschen Lehrerverbands zufolge fehlten zum Schuljahresbeginn 2022/23 in Deutschland bis zu 40.000 Lehrkräfte. Da verwundert es nicht, dass ‚Personalgewinnung‘ das Thema ist, das Schulleitungen hierzulande am meisten beschäftigt (68 Prozent). Und nicht nur das – auch mit Blick auf die Zukunft sieht knapp die Hälfte (46 Prozent) die Bewältigung des Personalmangels als wichtigste Aufgabe.

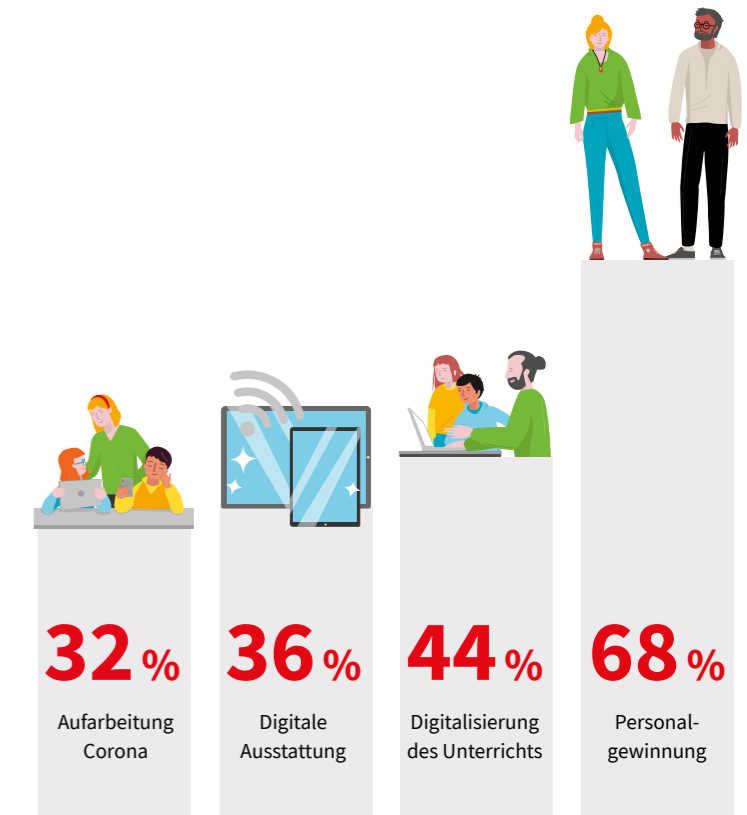
”

DAS THEMA LEHRKRÄFTEMANGEL IST EIN GENERELLES PROBLEM. MAN HAT VOR JAHREN BEREITS VERSCHLAFEN, DIESE ENTWICKLUNG ZU SEHEN, DASS BEI STEIGENDEN SCHÜLERZAHLEN EINFACH NOCH MEHR LEHRKRÄFTE BENÖTIGT WERDEN.

(Herr Mahler, Gesamtschule, seit 4 Jahren Schulleitung)*

Nachdem viele Schulen bereits Mittel aus dem ersten Digitalpakt abgerufen und damit die technische Infrastruktur für die Digitalisierung von Unterricht geschaffen haben, müssen im nächsten Schritt die digital aufbereiteten Inhalte in das Lehren und Lernen didaktisch integriert werden. Die Digitalisierung des Unterrichts ist daher aus Sicht der Schulleitungen nicht nur unmittelbar, sondern auch künftig die zweitwichtigste Baustelle im schulischen Kontext. Unmittelbar hat das Thema im Vergleich zum Vorjahr akut an Bedeutung gewonnen (44 Prozent), für die kommenden fünf Jahre sieht es jede:r Dritte als wegweisende Herausforderung.

Was Schulleitungen heute am meisten beschäftigt



Während die ‚Digitale Ausstattung‘ in der Vorjahresstudie noch auf Platz 1 der aktuell wichtigsten Aufgaben stand, belegt sie in diesem Jahr den dritten Platz (36 Prozent). Die Aufarbeitung der Coronapandemie folgt mit 32 Prozent auf dem vierten Rang.

Wir sehen also: Sowohl heute als auch in Zukunft stehen Themen auf dem Plan, die im Kosmos Schule untrennbar miteinander verbunden sind, sich gegenseitig bedingen und nicht innerhalb kurzer Zeit zu bewältigen sein werden. Das bedeutet aber gleichzeitig auch: Durch graduelle Verbesserungen können Symbiosen entstehen, die potenzielle Entlastung für Schulleitungen bedeuten. Dabei spielt Digitalisierung eine entscheidende Rolle.

Digitalisierung und Chancengleichheit

Individualisierte Förderung ermöglichen

Schule soll junge Menschen auf das Erwachsensein vorbereiten – mit allem, was dazugehört. Sprachbarrieren, Familienstruktur, Wohl- und Bildungsstand der Eltern können die Startvoraussetzungen für Schüler:innen maßgeblich beeinflussen. Durch die Coronapandemie und fehlenden Präsenzunterricht wurde der Einfluss dieser Faktoren häufig noch verstärkt. Chancengleichheit herzustellen, kann Schule allein zwar nicht leisten, aber sie kann helfen, benachteiligten Schülerinnen und Schülern bessere Teilhabe zu ermöglichen.

Das zentrale Stichwort: individualisierte Förderung – auch durch Digitalisierung. In der Praxis findet derartige Förderung allerdings noch nicht in ausreichendem Maße statt. Ganze 82 Prozent der Schulleitungen sind sich einig, dass Schüler:innen, die besondere Unterstützung benötigen, diese aktuell nicht bekommen. Dabei gibt es Möglichkeiten der individuellen Lernstandserhebung und Förderung, etwa mittels computergestützter Diagnostik und Programme: 86 Prozent halten sie für ein sinnvolles Mittel, um individualisiertes Lernen zu unterstützen. Und 95 Prozent finden, dass digitalisierter Unterricht individualisiertes und selbstbestimmtes Lernen unterstützen kann – auch, weil er den Zugang zu Lerninhalten und -medien erleichtert (87 Prozent). Knapp die Hälfte der Schulleitungen wünscht sich für die Fortsetzung des Digitalpakts Mittel für die gezielte Unterstützung benachteiligter Schüler:innen.

”

ICH HALTE SEHR VIEL VON LERNDIAGNOSTIK, ES GIBT VIELE DIGITALE PORTALE, DIE DIE BASICS BEREITSTELLEN, DA BRAUCHE ICH KEINE LEHRKRAFT DAFÜR. DANN HABEN SCHÜLER:INNEN EINE ANDERE LERNPROZESSDOKUMENTATION; IN DIESE RICHTUNG MUSS ES VIEL MEHR GEHEN.

(Frau Hertensen, Gymnasium, seit 8 Jahren Schulleitung)*

Wenn Schüler:innen in Zukunft verstärkt digitalisierte Inhalte nutzen sollen, müssen sie den Umgang mit digitalen Medien und deren potenzielle Fallstricke kennen. Daher machen sich 93 Prozent der Schulleitungen dafür stark, dass mehr Inhalte zur Förderung digitaler Bildung und Mündigkeit im Unterricht thematisiert werden. Diese Fähigkeiten sind nicht nur unmittelbar hilfreich, sondern im

Individualisiertes Lernen mittels digitaler Anwendungen

86%

halten sie für ein sinnvolles Mittel, um individualisiertes Lernen zu unterstützen.



späteren Leben Voraussetzung für gesellschaftliche Teilhabe und kommen Schülerinnen und Schülern somit gleich doppelt zugute. Weitere solcher Maßnahmen sind z. B. auch Lerninhalte zum Thema Demokratie/civic education. Sie werden von 87 Prozent der Schulleitungen ausdrücklich befürwortet, ebenso wie die tatsächlich gelebte Teilhabe von Schülerinnen und Schülern an der demokratischen Gestaltung des schulischen Alltags, etwa in schulischen Gremien. 9 von 10 Schulleitungen sehen darin einen wichtigen Aspekt für die Demokratiebildung an ihrer Schule.

”

WIR HABEN EINE GRUNDSCHULE UND ERLAUBEN KINDERN, DIE SCHNELLER SIND, EINEN SCHNELLEREN PFAD. WER BEISPIELSWEISE VOR DER GRUNDSCHULE SCHON SCHREIBEN KANN, DER WIRD ANDERE AUFGABEN BEKOMMEN. WIR KEHREN UNS VON DIESEM GLEICHSCHRITT, DIESEM „FABRIKLERNEN“ AB.

(Herr Ruckert, Gemeinschaftsschule, seit 8 Jahren Schulleitung)*

82%

finden, dass **benachteiligte Schüler:innen nicht die individuelle Förderung bekommen**, die sie benötigen. Das verschärft die **Bildungsungleichheit**.

48%

wünschen sich für die **Fortsetzung des Digitalpakts Mittel zur gezielten Förderung benachteiligter Schüler:innen**.

93%

fordern **mehr Unterrichtsinhalte zu digitaler Bildung und Mündigkeit**.

Schule stärken – Digitalisierung gestalten

Was beschäftigt Deutschlands Schulleitungen im Hinblick auf die Digitalisierung von Schule? Welche Chancen sehen sie? Welche Herausforderungen gibt es, und was wünschen sie sich für die Zukunft? Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick.

95 % betrachten den digitalisierten Unterricht als Hebel, um individualisiertes und selbstbestimmtes Lernen zu unterstützen.



93 % wünschen sich mehr Unterrichtsinhalte zu den Themen Digitale Bildung und Mündigkeit.



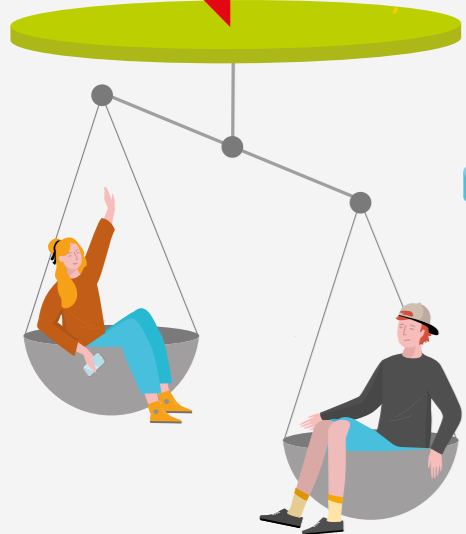
93 % wünschen sich eine Aufgabenverteilung und Entlastung für ihre Schulentwicklungsprozesse. **89 %** nehmen die Digitalisierung der Verwaltung als Chance wahr.



94 % meinen, dass ihre Schule von mehr multiprofessioneller Teamarbeit profitieren würde. **55 %** der Schulleitungen nutzen externes Coaching, um sich und ihre Schulen zu stärken.

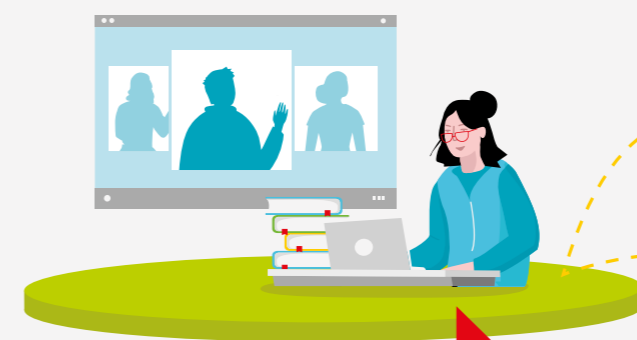


82 % finden, dass benachteiligte Schüler:innen nicht die individuelle Förderung bekommen, die sie aktuell benötigen. Das verschärft die Bildungsungleichheit.



99 % sind sich einig, dass digitaler Unterricht von Präsenzphasen begleitet werden muss, um diskursives Miteinander und Schule als Begegnungsort zu fördern.

98 % sehen Fort- und Weiterbildungen für Lehrpersonal als Voraussetzung dafür, dass didaktisch wertvoller digitalisierter Unterricht gelingen kann.



68 % sehen die Personalgewinnung als wichtigste aktuelle Herausforderung für ihre Schule.



99 %

finden, dass **digitalisierter Unterricht mit Lernzeiten in Präsenz verbunden** werden sollte.

84 %

halten **Unterrichtsinhalte** zum Thema **Digitalität** für wichtig.

71 %

wünschen sich für die **Fortsetzung des Digitalpakts Mittel** für die **Fort- und Weiterbildung von Lehrkräften**.

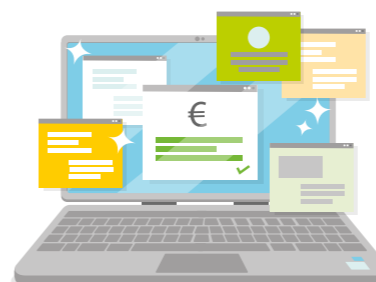
Digitalisierung gestalten

Technologien zielgerichtet und bewusst einsetzen

Die Digitalisierung birgt für Schulen große Potenziale. Sie kann administrative Prozesse und alltägliche Aufgaben von Schulleitungen erleichtern und bei der individuellen Förderung von Schülerinnen und Schülern helfen. Damit die Digitalisierung ihrer Schule zur Erfolgsgeschichte wird, möchten Schulleitungen den Prozess aktiv mitgestalten.

Mit 94 Prozent haben fast alle befragten Schulleitungen Mittel aus dem Digitalpakt abgerufen. Allerdings lag der Fokus vor allem darauf, den Grundstein für digitale Infrastruktur herzustellen. Für eine mögliche Fortsetzung des Digitalpakts bis 2030 wünschen sich knapp 6 von 10 Schulleitungen auch weiterhin Mittel für die digitale Infrastruktur ihrer Schule. 62 Prozent der Schulleitungen gehen noch einen Schritt weiter: Würde der Digitalpakt fortgesetzt bzw. neu aufgelegt, möchten sie die Fördermittel dafür nutzen, Lernsoftware anzuschaffen.

Fördermittel für neue Lernsoftware



62 %

der Schulleitungen möchten die Fördermittel des Digitalpakts dafür nutzen, Lernsoftware anzuschaffen.

Allerdings reicht es nicht, wenn technische Ausstattung nur vorhanden ist – sie soll auch genutzt und didaktisch sinnvoll in den Unterricht eingebunden werden. Nahezu alle Schulleitungen (98 Prozent) halten daher Fort- und Weiterbildungen für die Umsetzung digitalisierter Lernformate für wichtig. Und 71 Prozent wünschen sich für eine Fortsetzung des Digitalpakts, dass er genau dafür Mittel bereitstellt. Selbst junge Lehrkräfte seien hinsichtlich Vermittlung und Aneignung einer digital kompetenten Didaktik unzureichend ausgebildet.

Neben der technischen Kompetenz muss auch die Medienkompetenz von Lehrkräften im Kontext von Digitalität fortlaufend ausgebaut werden. Veränderte Kommunikationsformen, -normen und -möglichkeiten im digitalen Raum müssen aus Schulleitungssicht adäquat adressiert werden, um mit Herausforderungen wie Cybermobbing, Hate Speech oder Ghosting kompetent umgehen zu können. So berichten 98 Prozent der Schulleitungen, dass das

”

WENN WIR REFERENDARE BEKOMMEN, SIND SIE DIESES ARBEITEN MIT IPADS UND APPS NICHT GEWOHNT AUS DEM UNIVERSITÄREN ALLTAG.

(Frau Hertensen, Gymnasium, seit 8 Jahren Schulleitung)*

Thema Cybermobbing bei der Digitalisierung des Unterrichts unbedingt mitgedacht werden müsse. 84 Prozent halten die Entwicklung von Unterrichtsinhalten über Digitalität, d. h. gesellschaftliche Praktiken, die sich aus den analog-digital vernetzten Lebenswelten ergeben, für wichtig. Einen medienkritischen Umgang mit digitalisierten Unterrichtsinhalten halten alle Schulleitungen (99 Prozent) für essenziell.

Damit digitale Bildung gelingt, müssen digitale und analoge Medien, individualisierte Förderung und soziale Interaktion zusammen gedacht werden. Rund die Hälfte der Befragten gibt an, dass der digitalisierte Unterricht die kognitive Aktivierung der Schüler:innen erleichtere. Ebenfalls die Hälfte stimmt zu, dass digitaler Unterricht für Schüler:innen und Lehrkräfte ermüdend sei. Wo macht Schule analog Sinn? Wo ist das Digitale vorteilhaft? Die Erfahrungen zeigen, dass die Digitalisierung sehr zielgerichtet und bewusst gestaltet werden muss.

”

ICH DURFTE ZWEI SCHULEN IM LOCKDOWN BEGLEITEN. AN DER EINEN GING DAS SEHR GUT. IM ZWEITEN LOCKDOWN BIN ICH AN EINE BRENNPUNKTSCHULE GEKOMMEN UND DA WAR ES KOMPLETT ANDERS, DA HABEN WIR GANZ VIELE KINDER VERLOREN. DAS HAT MIR GEZEIGT, DASS DIGITALE MEDIEN JA GUT SIND, ABER ES BRAUCHT PRÄSENZ-UNTERRICHT.

(Frau Brendel, Grundschule, seit 15 Jahren Schulleitung)*

Schule braucht multiprofessionelle Teams

Rolle der Lehrenden soll sich ändern

Dass Schulleitungen tagtäglich damit beschäftigt sind, verschiedenste Rollen in einer Person zu vereinen, ist kein Geheimnis. Und während sich Schulen immer mehr von einer reinen Bildungsstätte zu einem Sozialraum entwickeln, in dem Schüler:innen und Lehrkräfte mehr Zeit miteinander verbringen, wachsen auch die Anforderungen an Schulleitungen fortlaufend mit. Tatsächlich nimmt bereits heute mehr als die Hälfte der Schulleitungen (55 Prozent) externes Coaching in Anspruch, um sich und ihre Schulen zu stärken.

Im Zusammenhang mit dem stetig wachsenden Anforderungskatalog fällt häufig das Stichwort Multiprofessionalität. Gemeint sind damit interdisziplinäre Teams von Spezialistinnen und Spezialisten aus verschiedenen Fachgebieten, die Lehrende, Lernende und Eltern begleiten. Zu solchen multiprofessionellen Teams können z. B. Schulsozialarbeiter:innen, Psychologinnen und Psychologen oder Sonderpädagoginnen bzw. -pädagogen gehören. 92 Prozent wünschen sich mehr multiprofessionelle Teams für ihre Schulentwicklungsarbeit. Und 94 Prozent der Schulleitungen meinen, dass ihre Schule von mehr multiprofessioneller Teamarbeit profitieren würde. Auf die Frage, warum sie an ihrer Schule einen Bedarf für multiprofessionelle Unterstützung sehen, nennen 93 Prozent der Schulleitungen familiäre Herausforderungen wie Konflikte oder unzureichende Unterstützung als wichtigsten Grund. Unmittelbar darauf folgen Lernschwierigkeiten von Schülerinnen und Schülern, denen 92 Prozent gern mit differenziert geschultem Personal begegnen würden. Es folgen Themen wie Depressionen (77 Prozent) und Probleme mit Gewalt (75 Prozent). Herausforderungen wie Schuldistanz bzw. Schulverweigerung, Leistungsdruck und Mobbing haben jeweils Zustimmungswerte von knapp über 70 Prozent.

”

DIE MULTIPROFESSIONALITÄT WIRD IMMER WICHTIG SEIN. DIE SCHULE MUSS SO AUFGESTELLT SEIN, DASS SIE DEN PROBLEMEN DER ZEIT BEGEGNEN KANN.

(Herr Zacher, Gemeinschaftsschule, seit 2 Jahren Schulleitung)*

Auch die Rolle der Lehrenden soll sich ändern. Von einer zukunftsorientierten Schule erwarten 87 Prozent der Schulleitungen, dass es anstelle von „klassischen“ Lehrkräften Lernbegleiter:innen für die Schüler:innen gibt. Knapp die Hälfte der Schulleitungen gibt an, dass Lehrkräfte an ihrer Schule bereits als Lernbegleiter:innen agieren.

Und auch hier kann die Digitalisierung im Schulalltag an vielen Stellen unterstützen. Das beginnt mit der Erleichterung der Korrekturarbeit, für die sich etwas mehr als jede zweite Schulleitung eine Entlastung für sich selbst ebenso wie für Kolleginnen und Kollegen verspricht. Im Schulmanagement ist der erwartete Effekt sogar noch größer: Hier glauben knapp 8 von 10, dass Digitalisierung den benötigten Aufwand reduzieren kann. Weitere wichtige digitale Stützen für die Organisation des Alltags sind Kommunikationsmittel wie Eltern-Newsletter (66 Prozent), digitale Dienstbesprechungen (64 Prozent) und digitale Elterngespräche (44 Prozent).

Lehrende als Lernbegleitende

87 %

der Schulleitungen erwarten von einer zukunftsorientierten Schule, dass es anstelle von „klassischen“ Lehrkräften Lernbegleiter:innen für die Schüler:innen gibt.



92 %

wünschen sich **mehr multiprofessionelle Teams** für ihre Schulentwicklungsarbeit.

79 %

sind überzeugt, dass **Digitalisierung** das **Schulmanagement erleichtern** könnte.

55 %

der Schulleitungen nutzen **externes Coaching**.

Visionen für die Zukunft der Schulen

Konkrete Vorstellungen für die Zukunft

Schulleitungen wollen die Schule der Zukunft – genauer, die Zukunft ihrer Schule – aktiv gestalten. Sie haben konkrete Vorstellungen davon, was Schulen dafür brauchen. Und Ideen, wie ihre Visionen umzusetzen sind.

Lebenskompetenzen stärken, Demokratie fördern

Schule muss die Aneignung von Lebenskompetenzen stärker fördern. Dem stimmen 97 Prozent der Schulleitungen zu. Dazu gehören insbesondere Resilienz und Selbstwirksamkeit: nicht nur für das Lernen, sondern auch das spätere Leben. Vor diesem Hintergrund wird Demokratie an zukunftsgewandten Schulen nicht nur gelehrt, sondern durch verschiedene Möglichkeiten der Teilhabe von Schülerinnen und Schülern im Schulalltag gefördert – und gelebt.

Mehr Chancengleichheit statt Bildungsungleichheit

Schulen müssen den – häufig familiär bedingten – ungleichen Startvoraussetzungen von Schülerinnen und Schülern begegnen und gezielte Förderung betreiben. Und: Auch die Inklusion will berücksichtigt werden. Bei der Angleichung von Bildungschancen kann die Digitalisierung ein zentrales Hilfsmittel sein. 86 Prozent der Schulleitungen halten computergestützte Diagnostik und Programme für sinnvoll, um individualisiertes Lernen zu unterstützen.

Digitalisierung bewusst gestalten

Digitalisierte Lernformate bieten großes Potenzial für die Sicherung des individuellen Lernerfolgs. Dafür müssen sie jedoch didaktisch sinnvoll in den Unterricht eingebunden werden. 98 Prozent der Schulleitungen erachten deshalb Fort- und Weiterbildungen für Lehrer:innen als sinnvoll. Und: Schulleitungen sind sich sicher, dass digitale Bildung nur gelingt, wenn digitalisierter Unterricht durch regelmäßige Präsenzphasen und analoges Miteinander ergänzt wird (99 Prozent).

Multiprofessionalität ausbauen

Schule entwickelt sich fortlaufend zu einem Sozialraum, in dem Lernende und Lehrende mehr Zeit miteinander verbringen. Das bedeutet auch, dass die Anforderungen daran, was Schule ganzheitlich für Schüler:innen leisten sollte, weiter steigen. Aus diesem Grund sehen knapp 9 von 10 Schulleitungen an zukunftsgegenständlichen Schulen multiprofessionelle Teams an der Seite von Schülerinnen und Schülern sowie deren Eltern.

Zeitersparnis durch digitalisierte Verwaltung

89%

sehen die digitalisierte Verwaltung als wichtiges Anliegen. Viele versprechen sich davon in der Zukunft Entlastung.



Mehr Personal gewinnen

„Brauche mehr Personal“ ist die Antwort mit den meisten Zustimmung auf die Frage danach, was für die Umsetzung von zentralen Schulentwicklungsthemen besonders wichtig ist: 94 Prozent der Schulleitungen würden diese Forderung unterschreiben.

Entlastung und Eigenverantwortung auf Leitungsebene

Um die Zukunft ihrer Schule aktiv mitzugestalten, brauchen Schulleitungen mehr Leitungszeit. Gerade mal 12 Prozent geben an, für die Umsetzung zentraler Schulleitungsthemen ausreichend Zeit für Vorbereitung und Planung zu haben. Für 89 Prozent ist die digitalisierte Verwaltung ein wichtiges Anliegen. Von ihr versprechen sie sich für die Zukunft Entlastung. 93 Prozent der Schulleitungen wünschen sich für ihre Schulentwicklungsprozesse zudem mehr Aufgabenverteilung auf der Leitungsebene. Und sie hätten gern mehr Eigenverantwortung mit Blick auf Personalhoheit (86 Prozent), Finanzhoheit (73 Prozent) und die konzeptionelle Entwicklung (83 Prozent). Ganze 91 Prozent finden, dass die Befugnisse zur Ausgestaltung der schulischen Bildung auf der Einzelschulebene liegen sollten.

”

An einer **Schule der Zukunft** würde man Lehrer finden, die **keine Fächer, sondern Schüler:innen unterrichten**. Wir werden uns von der Kategorisierung durch Jahrgänge lösen und die Lernstände mehr berücksichtigen. Die Schule der Zukunft wird auch digital ausgerichtet sein. Es wird **keine Klassen, sondern mehr offene Räume** geben, **Berufsorientierung und Kompetenzen** werden größere Relevanz erfahren. Ich hoffe, wir lösen uns von Verwaltungsakten und stellen das **Kind wieder in den Mittelpunkt**.

(Herr Zacher, Gemeinschaftsschule, seit 2 Jahren Schulleitung)*

”

Ganz wichtig ist es auch, mutig Strukturen zu verändern, Raum- und Zeitstrukturen. Was uns leitet ist die Frage: **Was brauchen Kinder, damit sie gesund durch die Schule gehen und sich entwickeln können?** Und zwar **alle Kinder**, mit Förderbedarfen und auch die, die es leicht haben.

(Frau Starke, Förderschule, seit 3 Jahren Schulleitung)*

”

Digitalisierung als Instrument verstehen, aber **nicht als Allheilmittel** – da die Balance zu finden, ist die Herausforderung.

(Herr Wahlinger, Gesamtschule mit gymn. Oberstufe, seit 7 Jahren Schulleitung)*

Methodik

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



Erhebungszeitraum: März bis Juli 2022



Antwortende:

2.001 Schulleitungen haben an der repräsentativen Onlinestudie teilgenommen, 20 Schulleitungen an den persönlichen Gesprächen



**Alle 16 Bundesländer der Bundesrepublik
Alle allgemeinbildenden Schulformen**

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

An der repräsentativen Onlinebefragung haben insgesamt 2.001 Schulleitungen teilgenommen (bei der ersten Schulleitungsstudie waren es 1.116 Teilnehmende). 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 auf Basis öffentlich zugänglicher E-Mail-Adressen verbreitet. Die Eigenschaften der befragten Schulleitungen decken sich im Wesentlichen mit den relevanten amtlichen Schulstatistiken nach Schulform – diese

Überprüfung war notwendig, da es in Deutschland keine öffentlich zugängliche Statistik über Schulleitungen gibt. Für die persönlichen Gespräche wurden 20 Schulleiter:innen allgemeinbildender Schulen aus allen Bundesländern, verschiedener Schulformen und bildungspolitischer Kontexte ausgewählt. Hier lag der Fokus darauf, möglichst viele verschiedene Sichtweisen zu hören und qualitativ in der Auswertung zu berücksichtigen.



Die Gesamtstudie des FiBS kann durch Scannen oder Klicken des nebenstehenden QR-Codes in voller Länge 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

Diese Kurzfassung basiert auf der Studie „Schule stärken – Digitalisierung gestalten“, die das FiBS Forschungsinstitut für Bildungs- und Sozialökonomie im Auftrag des Cornelsen Verlags durchgeführt hat.

Autorinnen und Autoren

Dr. Sarah Fichtner, Dr. Ewa Bacia, Matthias Sandau, Prof. Dr. Klaus Hurrelmann, Dr. Dieter Dohmen
Projektleitung: Dr. Sarah Fichtner

Layout/Design

komm.passion GmbH

Bildquellen

Foto Prof. Dr. Klaus Hurrelmann, privat
Alle Grafiken von Cornelsen Verlag GmbH / Rosendahl Berlin – Agentur für Markendesign

Copyright

© 2023 Cornelsen Verlag GmbH
Aktuelle Informationen über die Cornelsen Verlag GmbH sind im Internet unter 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