

Sarah Fichtner, Martin Bittner, Tamara Bayreuther,
Vanessa Kühn, Klaus Hurrelmann, Dieter Dohmen

„Schule zukunftsfähig machen“

Cornelsen Schulleitungsstudie 2022

FiBS

Forschungsinstitut für
Bildungs- und Sozialökonomie

Research Institute for the
Economics of Education and Social Affairs



ENHANCING LIFELONG LEARNING FOR ALL

www.fibs.eu

Gesamtstudie
Berlin, März 2022

Impressum

FiBS Forschungsinstitut für Bildungs- und Sozialökonomie
Michaelkirchstr. 17/18
D-10179 Berlin
Tel.: +49 (0)30 8471223-0
info@fibs.eu
www.fibs.eu
Twitter: @FiBS_Research

Mitarbeitende an der Studie:

Dr. Sarah Fichtner
Dr. Martin Bittner
Tamara Bayreuther
Vanessa Kühn
Prof. Dr. Dr. Klaus Hurrelmann
Dr. Dieter Dohmen

ISSN: 1610-3548

© 2022 FiBS Forschungsinstitut für Bildungs- und Sozialökonomie, Berlin
Nachdruck und Vervielfältigung – auch auszugsweise – sowie Weitergabe bzw. Verkauf sind nur mit ausdrücklicher schriftlicher Genehmigung der Verfasser gestattet.

Layout, Satz und Schlusskorrektur:
JUHRmade, Wipperfürth

Bildnachweise:

Titel: Adobe Stock, Robert Kneschke
S. 8/9: Adobe Stock, contrastwerkstatt
S. 36: Adobe Stock, Jacob Lund
S. 41: Adobe Stock, Niall
S. 48: Adobe Stock, Ingo Bartussek
S. 50: Adobe Stock, Ivelin Radkov
S. 80: Adobe Stock, Sataporn
S. 81: Adobe Stock, WavebreakMediaMicro
S. 83: Adobe Stock, Marco2811
S. 97: Adobe Stock, Robert Kneschke

Geleitwort

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

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	5
Kernbotschaften	8
1. Gestaltung, Verwaltung und Führung – Das Selbstverständnis von Schulleitungen	10
1.1 Geschlecht, Alter, Arbeitszeit	11
1.2 Beruflicher Werdegang	14
1.3 Schulleitungsthemen heute und morgen	18
1.4 Selbstverständnis und Rollenfindung	19
2. Politik, Öffentlichkeit und Ressourcen – Schulleitung als Brückenbau	24
2.1 Schulleitung als selbst- und fremdgesteuert	25
2.2 Schulleitung als Management	27
2.3 Schulleitung als politisches Handeln	29
2.4 Schulleitung als Öffentlichkeitsarbeit in der Region	33
3. Lehren, Lernen und Soziales – Schulleitungen und ihr vielfältiger Bildungsauftrag	37
3.1 Schulbauten modernisieren	38
3.2 Chancengleichheit ermöglichen	40
3.3 Für das Leben lernen	44
3.4 Die Demokratische Schule gestalten	48
4. Organisations-, Unterrichts- und Personalentwicklung – Wie Schulleitungen Schule machen	51
4.1 Herausfordernde Organisationsentwicklung	52
4.2 Lernwirksame Unterrichtsentwicklung	59
4.3 Ressourcenorientierte Personalentwicklung	68
4.4 Digitale Technologieentwicklung	76
4.5 Beratende Kooperationsentwicklung	81
5. Visionen für eine zukunftsfähige Schule	83
5.1 Eine gute Schule	84
5.2 Eine Schule als lokale Akteurin	84
5.3 Eine Schule der individuellen Förderung	85
5.4 Eine Schule der Lernbegleitung	

Erhebungsinstituts Forsa im Auftrag des Verbands Bildung und Erziehung (Forsa 2021), die KWiK-Schulleitungsbefragung (Gogolin, Köller und Hastedt 2020), die COVID-19 Health Literacy Schulleitungsstudie (Dadaczynski, Okan und Messer 2021), das trinationale, im deutschsprachigen D-A-CH-Raum agierende Projekt „HiS – Herausforderungen in Schule“ im Rahmen des Schul-Barometers der Pädagogischen Hochschule Zug (Huber, et al. 2020), die trinationale Längsschnittstudie „S-CLEVER – Schulentwicklung vor neuen Herausforderungen“ (Feldhoff, et al. 2022), die Studie „Leadership in German Schools (LineS2020)“ (Cramer, et al. 2020, Cramer, et al. 2021) und der neue an Lines2020 anknüpfende Schulleitungsmonitor der Wübben-Stiftung (Wübben-Stiftung 2021).

Viele dieser Studien befassen sich aus aktuellem Anlass mit den Auswirkungen der COVID-19-Pandemie auf den Schulbetrieb. In der Tat bringt die pandemische Lage Sch

1. Gestaltung, Verwaltung und Führung

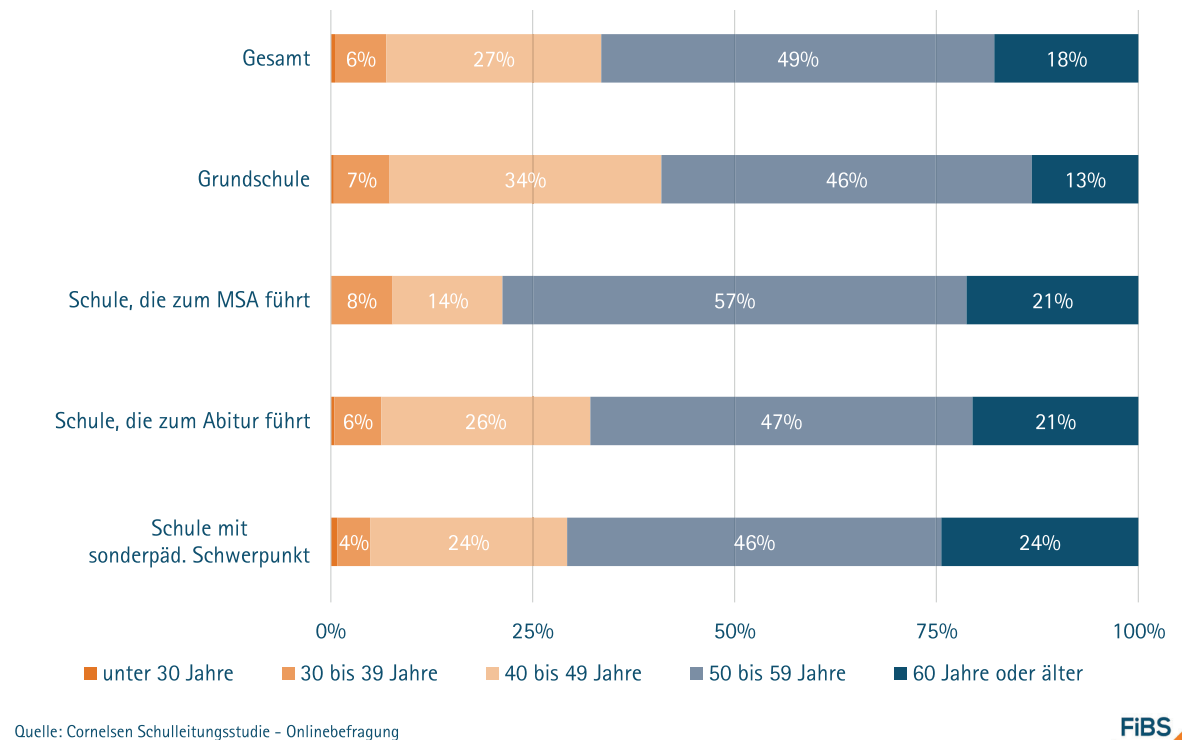
Das Selbstverständnis von Schulleitungen

Schulleitung in Deutschland sein heißt, die einem anvertraute Schule im Rahmen der gegebenen und selbst zu schaffenden Möglichkeiten zu entwickeln und zu gestalten. Dabei wird in dieser Studie deutlich, wie sehr Schulleitungen etwas bewegen wollen, Impulse setzen und so die eigene Schule, die Lern- und Bildungsmöglichkeiten von Kindern und Jugendlichen, das Umfeld, die Region und nicht zuletzt das Schulsystem innovieren möchten. Allerdings legen sich diesem Tatendrang immer wieder Steine in den Weg, aktuell etwa durch die anhaltenden Auswirkungen der COVID-19-Pandemie.

Befragt nach ihrer eigenen **Zufriedenheit** in den letzten 12 Monaten zeichnen die Schulleitungen ein ziemlich negatives Bild. So blicken 72 % der Schulleitungen (eher oder vor allem) **unzufrieden auf die letzten 12 Monate**. Mit Blick auf den Befragungszeitraum ist dies das Schuljahr 2020/2021.

Schulleitungen an Grundschulen sind durchschnittlich am jüngsten, Schulleitungen von Schulen, die zum MSA führen, am ältesten

Die Gruppe der 50- bis 59-jährigen Schulleitungen bildet mit 49% den größten Anteil an dieser Studie. Dies trifft im Prinzip für alle Schulformen zu. Ein Unterschied zeigt sich hingegen für die zweitgrößte Altersgruppe: in Grundschulen und Schulen, die zum Abitur führen, sind die Schulleitungen tendenziell etwas jünger; 34% der Grundschulleitungen und 26% der Leitungen an Schulen, die zum Abitur führen, sind zwischen 40 und 49 Jahre alt.



Ziele aus dem Blick zu verlieren und für alle Beteiligten, wie sie in unseren Gesprächen ausdrücken, ein „**Fels in der Brandung**“ zu sein. Sie fühlen sich dabei zuweilen als „**Mädchen für alles**“. Im Rahmen der Corona-Pandemie hat sich das Belastungsgefühl bei Schulleitungen vor allem durch neue und sich häufig ändernde Verwaltungsvorschriften, Hygienemaßnahmen und eine komplexer gewordene Elternarbeit intensiviert:

Ich kann mir noch so viel vornehmen, aber dann kommt der Alltag dazwischen. Ich bekomme täglich viele Aufgaben rein, das macht mich orientierungslos. Ein Beispiel: Letztens habe ich ein zwanzigseitiges Anwaltsschreiben bekommen, in dem es darum ging, dass ein Kind von der Maskenpflicht befreit werden sollte. Bei sowas gibt es klare Fristen und von dieser Art Aufgaben gibt es eine Menge. Kurze Wege gibt es nicht mehr.

Alles muss protokolliert werden.

Unsere Waldorfschule hat ein Leitungsgremium mit 10 bis 12 Mitgliedern, dabei werden wir nicht gewählt, sondern fühlen uns berufen. Bei Austritt fragen wir Kolleg:innen, ob sie die Stelle nachbesetzen wollen. Dabei achten wir auf eine Durchmischung aus der Unter-, Mittel- und Oberstufe. Als Sprecherin leite ich die Gremienarbeit und bereite sie vor. Diese Position wird auch nicht gewählt, sondern gefragt: „Wer möchte das machen?“

Ich mache das seit 10 oder 12 Jahren.

(Frau Schwarz, Gemeinschaftsschule, seit 11 Jahren Schulleitung)*

Dieses **Gefühl des Berufenseins** wird auch von einigen Schulleitungen der dritten Gruppe gebraucht, die uns erklären, weshalb sie sich auf offene Stellen bewarben:

Ich wollte

1.3 Schulleitungsthemen heute und morgen

Digitales, Bau und Personalgewinnung sind aktuell dringliche Themen

Was beschäftigt die Schulleitungen in Deutschland gegenwärtig am stärksten? Auch bei den Antworten auf diese Frage wird deutlich, dass sich Schulleitungen mit Themen befassen, die zwar schulische Entwicklungsprozesse in Richtung Zukunftsgestaltung betreffen, ihnen zum Teil aber noch im Wege stehen.

Drei Themen stehen dabei schulformenübergreifend sehr weit oben und werden von deutlich mehr als der Hälfte der Schulleitungen benannt (siehe Tabelle 2): **die digitale Ausstattung der Schule**, die bei allen Schulformen an erster Stelle steht (67%), **bauliche Maßnahmen** (62%) und die **Digitalisierung des Unterrichts** (58%). Alle drei Aspekte können innovative und agile Schulentwicklung – dies wurde nicht zuletzt während der COVID-19-Pandemie deutlich – besonders erschweren, wenn sie nicht angegangen werden.

Dieses Selbstverständnis ist gekoppelt an eine innere, auf **Potenziale und Innovation ausgerichtete Haltung**, die sich in der Schulkultur niederschlägt. Dies zeigt sich auch in der Bereitschaft, sich im **Perspektivwechsel** zu üben, sich als Lernende:r in einer lernenden Organisation zu begreifen und sich als Teamarbeiter:in zu verstehen.

Mir ist es immer wichtig, den Geist der Schule zu prägen, dass man nicht so im Kleinen denkt, sondern im Großen: Was ist unsere Haltung? Daraus ergeben sich viele Entscheidungen von selbst.

(Frau Ludewig*, Förderschule, Schulleitung)

Vermitteln, Durchsetzen, Sorgen

95% der Schulleitungen haben ein Interesse daran, Schüler:innen zu einem <

*Im Haus bin ich alle Staatsgewalt zusammen.
Ich bin die Exekutive, Judikative und Legislative.
(Herr Ruckert*, Gymnasium, seit 7 Jahren Schulleitung)*

Das Selbstverständnis als Souverän muss jedoch nicht unmittelbar Alleinherrschaft bedeuten, sondern kann, wie wir bereits gesehen haben, auch an Vorstellungen zu Teamstrukturen gekoppelt sein. So stimmen Schulleitungen zu 95% der Erwartung zu, mit **demokratischen Entscheidungsprozessen** die Schule zu gestalten und so die weiteren Akteure ihrer Schule mit einzubeziehen, da es „trotz demokratischer Prozesse eine Schulleitung braucht, die Entscheidungen trifft“.

Interessant ist in diesem Zusammenhang, wie verschiedene Bilder von Führung in der Wahrnehmung unserer Gesprächspartner:innen bestimmte **gesellschaftliche Geschlechterstereotypen** evozieren und so auch ihr eigenes Selbstverständnis färben:

Veränd

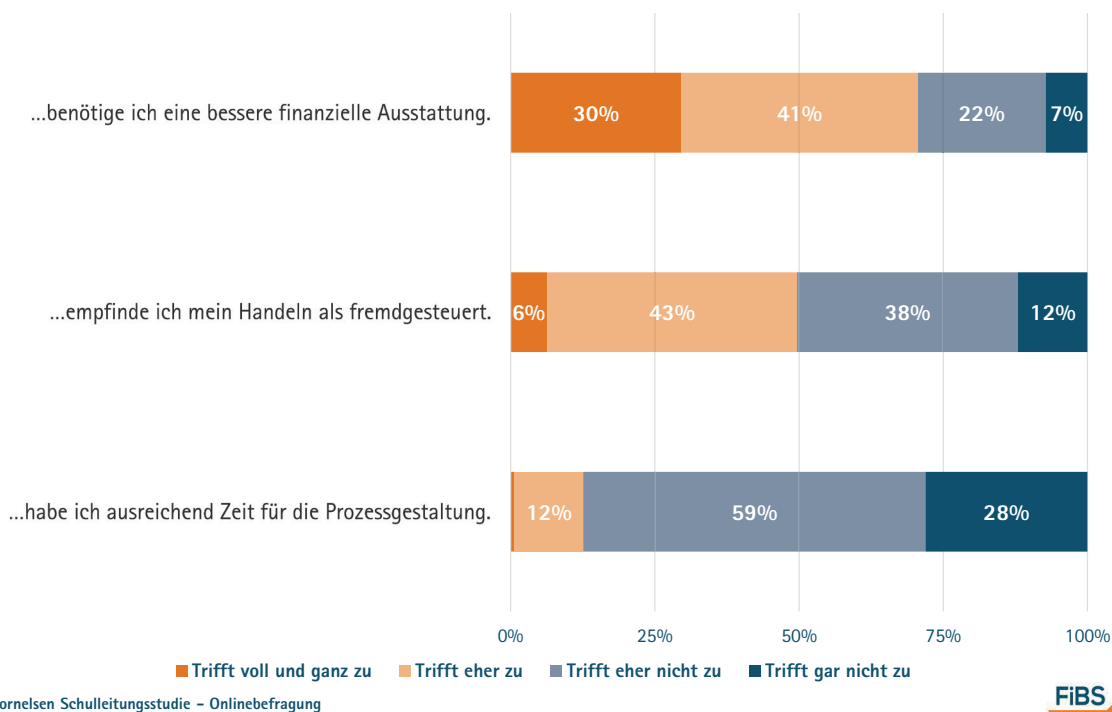
Schulleitungen berichten einerseits über ein gutes Auskommen mit den Schulträgern und der Schulverwaltung, stellen aber auch deutlich heraus, dass sie mehr Mitbestimmung und Gehör für Schulentwicklungsprozesse erwarten, um eben nicht Dinge vertreten zu müssen, die sie nicht verantwortet haben.

Es besteht zwar eigentlich eine gute Kommunikation zum Landeskultusministerium, aber es wurden in der Vergangenheit auch einige Entscheidungen ohne Rücksprache und aus der Hüfte geschossen, getroffen oder revidiert. In der Politik gibt es zu wenig Personal mit schulischem Hintergrund und daher mangelt es an Erfahrungen und Kenntnissen über den Schulbetrieb. Es ist kein Vertrauen im Sinne von Kontinuität und Verlässlichkeit vorhanden.

Expertise von denen, die wissen, wie es läuft, ist nicht gewünscht.

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

Wenn ich an die Umsetzung von aktuell relevanten Themen denke, ...



Schulleitungen müssen gegen Vorstellungen eines pädagogischen und schulischen Desinteresses innerhalb der Schule durch **Öffentlichkeitsarbeit** gegensteuern und ihre Schule neu positionieren. Dies gelingt, indem institutionelle und praktische Verschiebungen erfolgen, schulische Bildung also innovativ gedacht wird.

Ein für uns wichtiges Entwicklungsthema ist die Profilbildung, um sich von anderen Schulen abzugrenzen und klar unsere Schulumöglichkeiten zu präsentieren. Das Thema Kommunikation nach außen ist sehr wichtig und muss auf bessere Füße gestellt werden.
(Frau Gottwald*, Gemeinschaftsschule, seit 11 Jahren Schulleitung)

Schulleitungen sind also auf Öffentlichkeitsarbeit und Öffentlichkeitswirksamkeit bedacht – dies sowohl als Strategie der **Schüler:innenrekrutierung** als auch in der Auseinandersetzung und **Ausgestaltung mit der Schulverwaltung**. Ungefähr ein Viertel der Schulleitungen gibt an, dass die Beliebtheit der Schule in der Region, also die Außenwirkung der Schule, für sie derzeit eines der wichtigsten Themen ist.</

