

Feldhoff, Tobias; Rettinger, Tanja; Radisch, Falk; ...  
**S-CLEVER. Schulentwicklung vor neuen Herausforderungen. Erste  
Ergebnisse der Schulleiter\*innen-Befragung September und Oktober 2020  
für Deutschland**

2021, 27 S.



Quellenangabe/ Reference:

Feldhoff, Tobias; Rettinger, Tanja; Radisch, Falk; Arndt, Mona; Habeck, Larissa; Jude, Nina; Kriegbaum, Katharina; Maaz, Kai; Kielblock, Stephan; Maag Merki, Katharina; Wüst, Olivia; Suter, Francesca; Wullschleger, Andrea; Brauckmann-Sajkiewicz, Stefan; S-Clever-Konsortium: S-CLEVER. Schulentwicklung vor neuen Herausforderungen. Erste Ergebnisse der Schulleiter\*innen-Befragung September und Oktober 2020 für Deutschland. 2021, 27 S. - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-213910 - DOI: 10.25656/01:21391

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-213910>

<https://doi.org/10.25656/01:21391>

#### Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen. Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

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@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

Mitglied der

  
Leibniz-Gemeinschaft



## Erste Ergebnisse der Schulleiter\*innen-Befragung September und Oktober 2020 für Deutschland

### S-CLEVER-Konsortium

Zitiervorschlag:

S-CLEVER-Konsortium (2021). *S-CLEVER. Schulentwicklung vor neuen Herausforderungen. Erste Ergebnisse der Schulleiter\*innen-Befragung September und Oktober 2020 für Deutschland.*

Online: [www.s-clever.org](http://www.s-clever.org).



## S-CLEVER-Konsortium

### DEUTSCHLAND

**Prof. Dr. Tobias Feldhoff**, Johannes Gutenberg-Universität Mainz  
Tanja Rettinger, Johannes Gutenberg-Universität Mainz

**Prof. Dr. Falk Radisch**, Universität Rostock  
Mona Arndt, Universität Rostock  
Larissa Habeck, Universität Rostock

**Prof. Dr. Nina Jude**, Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg  
Dr. Katharina Kriegbaum, Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg

**Prof. Dr. Kai Maaz**, DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation  
Dr. Stephan Kielblock, DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation

### SCHWEIZ

**Prof. Dr. Katharina Maag Merki**, Universität Zürich  
Olivia Wüst, Universität Zürich  
Francesca Suter, Universität Zürich  
Dr. Andrea Wullschleger, Universität Zürich

### ÖSTERREICH

**Prof. Dr. Stefan Brauckmann-Sajkiewicz**, Alpen-Adria-Universität Klagenfurt

Wir bedanken uns für die finanzielle Unterstützung der Studie:



## Inhaltsverzeichnis

<b>Einleitung</b>	<b>4</b>
<b>1    Methodisches Vorgehen und Stichprobenbeschreibung</b>	<b>6</b>
<b>2    Digitales Lernen</b>	<b>7</b>
2.1 Erfahrungen im digitalen Lernen in der Schule vor der Schulschließung	7
2.2 Digitale Ressourcen der Schulen	8
2.3 Nutzung von Online-Lernplattformen an den Schulen	10
2.4 Fazit	11
<b>3    Wahrgenommene Herausforderungen und Belastung</b>	<b>12</b>
3.1 Herausforderungen im Bereich Unterricht	12
3.2 Herausforderung im Kollegium	14
3.3 Belastung von Schulleiter*innen von März bis zu den Sommerferien 2020	16
3.4 Fazit	16
<b>4    Umgang mit den Herausforderungen</b>	<b>17</b>
4.1 Nutzung interner und externer Strukturen	17
4.2 Handeln der Schulleiter*innen	18
4.3 Strategien zur Weiterentwicklung des Unterrichts	19
4.4 Abstimmung im Kollegium	20
4.5 Zufriedenheit der Schulleiter*innen für den Zeitraum von März bis zu den Sommerferien 2020	21
4.6 Was in den Schulen aus Sicht der Schulleiter*innen funktioniert hat. Einige Beispiele	21
4.7 Fazit	22
<b>5    Überzeugungen und erwartete Veränderungen</b>	<b>23</b>
5.1 Überzeugung, mit der außergewöhnlichen Situation gut umgehen zu können	23
5.2 Wahrgenommene Professionalisierung im Umgang mit der Pandemie	24
5.3 Zukünftige Entwicklungen in den Schulen als Reaktion auf die Pandemie	25
5.4 Fazit	26
<b>6    Ausblick</b>	<b>27</b>

## Einleitung

Die trinationale Studie „S-CLEVER. Schulentwicklung vor neuen Herausforderungen“ wird von einem wissenschaftlichen Konsortium durchgeführt. Untersucht werden längerfristige und nachhaltige Entwicklungen sowie die Herausforderungen, denen sich die Schulen im Zusammenhang mit der COVID-19-Pandemie stellen mussten. Der Fokus liegt auf den unterschiedlichen Erfahrungen der Schulleiter\*innen, auf deren Wahrnehmung der Herausforderungen und ihren Handlungsstrategien.

Folgende **Fragestellungen** leiten die Studie:

- Welche Herausforderungen haben sich den einzelnen Schulen im Zusammenhang mit der COVID-19-Pandemie gestellt und welche stellen sich im laufenden Schuljahr 2020/2021?
- Welche Strategien haben Schulen angewendet, um mit diesen Herausforderungen umzugehen?
- Welche langfristigen Lösungsansätze auf Schul- und Unterrichtsebene haben sie entwickelt und welche sind besonders geeignet und ertragreich?
- Welche nachhaltigen Effekte haben diese Lösungsansätze auf die schulische Praxis und das Lernen der Schüler\*innen?
- Welche Faktoren beeinflussen die Entwicklungsprozesse in der Schule und deren Ergebnisse?

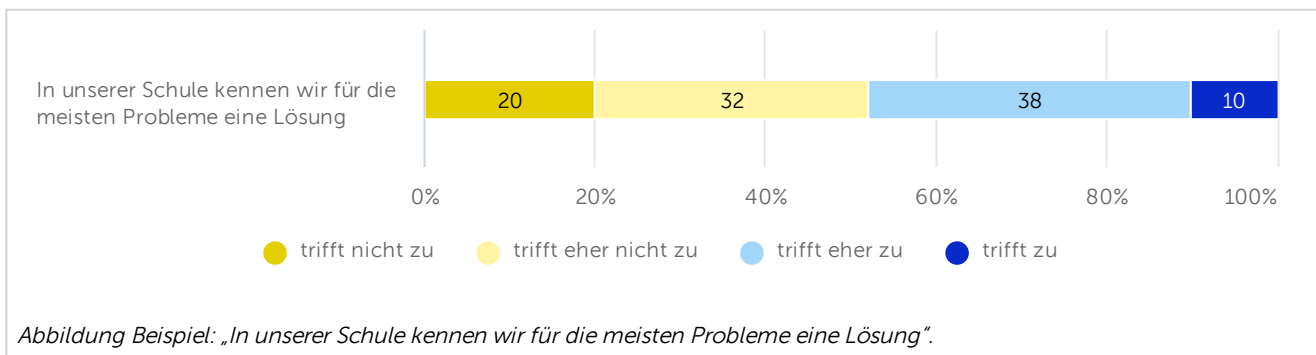
Der vorliegende Bericht fasst **die Ergebnisse der ersten Befragung im Herbst 2020 der S-CLEVER-Studie für Deutschland zusammen**. Er bezieht sich auf die erste von drei Online-Befragungen von Schulleiter\*innen. Am ersten Befragungszeitpunkt beteiligten sich 1.188 Schulen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. Die weiteren Erhebungen finden im Frühjahr und Sommer 2021 statt.

Alle Ergebnisse basieren auf den **Angaben und Einschätzungen der Schulleiter\*innen** und spiegeln deren Perspektive auf das Schul- und Unterrichtsgeschehen wider.

Der Bericht ist in sechs Themenbereiche gegliedert:

- 1. Methodisches Vorgehen und Stichprobenbeschreibung
- 2. Digitales Lernen
- 3. Wahrgenommene Herausforderungen und Belastungen
- 4. Umgang mit den Herausforderungen
- 5. Überzeugungen und erwartete Veränderungen
- 6. Ausblick

Die Ergebnisse werden als **Balkendiagramme** dargestellt. Anhand des untenstehenden Balkendiagramms (fiktives Beispiel) soll verdeutlicht werden, wie diese Diagramme zu interpretieren sind: Es zeigt, wie viele Schulleiter\*innen der Aussage zugestimmt haben, dass ihre Schule für die meisten Probleme eine Lösung kennt. 48% der Schulleiter\*innen stimmen der Aussage eher zu und zu, während 52% der Ansicht sind, dass diese Aussage nicht oder eher nicht stimmt. Präsentiert wird die prozentuale Verteilung der Antworten der Schulleiter\*innen. Durch das Auf- und Abrunden der Werte können in der Graphik die Gesamtwerte leicht über oder unter 100% liegen.



Bei vielen der Fragen und Aussagen konnten die Befragten zwischen sechs Antwortkategorien von *trifft gar nicht zu* bis *trifft voll* und ganz zu auswählen. Für eine bessere Lesbarkeit des Berichts wurden die ablehnenden Kategorien „*trifft gar nicht zu*“ und „*trifft nicht zu*“ sowie die zustimmenden Kategorien „*trifft zu*“ und „*trifft voll*“ und „*ganz zu*“ zusammengefasst.

Bei Fragen zu den Ergebnissen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung.

#### In Deutschland

Prof. Dr. Falk Radisch

Tel. +49 (0)381 498 2648

E-Mail:

[contact-de@s-clever.org](mailto:contact-de@s-clever.org)

#### In der Schweiz

Prof. Dr. Katharina Maag Merki

Tel. +41 (0)44 634 27 80

E-Mail:

[contact-ch@s-clever.org](mailto:contact-ch@s-clever.org)

#### In Österreich

Prof. Dr. Stefan Brauckmann-Sajkiewicz

Tel. +43 (0)463 27 006 159

E-Mail:

[contact-at@s-clever.org](mailto:contact-at@s-clever.org)

## 1 Methodisches Vorgehen und Stichprobenbeschreibung

Die Studie S-CLEVER hat zum Ziel, den Umgang der Schulen in Deutschland, Österreich und der Schweiz mit den pandemiebezogenen Herausforderungen nachzuzeichnen. Es ist anzunehmen, dass dabei die regionale Verortung und die Schulformen eine große Rolle spielen. Deshalb wurde insgesamt angestrebt, auf der Ebene von Bundesländern (DE und AT) bzw. Kantonen (CH) und Schulformen die Grundgesamtheit aller Schulen weitgehend abzubilden.

Um eine möglichst große Bandbreite unterschiedlicher Herangehensweisen und Perspektiven darstellen zu können, wurden alle Schulleiter\*innen der allgemeinbildenden Schulen angeschrieben und um Beteiligung gebeten. Die auf diesem Wege realisierte kontrollierte Stichprobe wurde im Nachgang mit der tatsächlichen Schulformverteilung innerhalb der Bundesländer / Kantone verglichen. S-CLEVER nutzt also eine anfallende, aber methodisch kontrollierte Stichprobe, bei der mögliche Verzerrungen gut dokumentiert und ggf. durch Gewichtungen und Stichprobenauswahlen ausgeglichen werden können.

In Deutschland stimmten 14 der 16 Bundesländer der Studiendurchführung in allen öffentlichen allgemeinbildenden und Förderschulen zu. Das Saarland und Bayern lehnten eine Durchführung mit der Begründung ab, eine Mehrfachbelastung der Schulen durch ähnliche Studien zu vermeiden. Insgesamt wurden in Deutschland 19.510 Schulleiter\*innen zur Teilnahme eingeladen.

### Wie viele Personen haben den Fragebogen ausgefüllt?

Insgesamt haben 588 deutsche Schulleiter\*innen an der Erhebung teilgenommen. Die Beteiligungsquote liegt in Deutschland bei durchschnittlich 2,4%. In fünf Bundesländern (MV, SH, TH, HB und HH) konnten weniger als 20 Schulleiter\*innen erreicht werden. Die Abweichungen von der Verteilung der Schulformen fallen unterschiedlich hoch aus und betreffen in der Regel eine Unter- oder Überrepräsentation der Grundschulen. Über die beteiligten Bundesländer hinweg gleichen sich die Abweichungen aus und werden deshalb für die deskriptiven Darstellungen in diesem Bericht als wenig relevant eingeschätzt. Die Stichprobe ist somit annähernd repräsentativ in Bezug auf die untersuchten Schulformen.

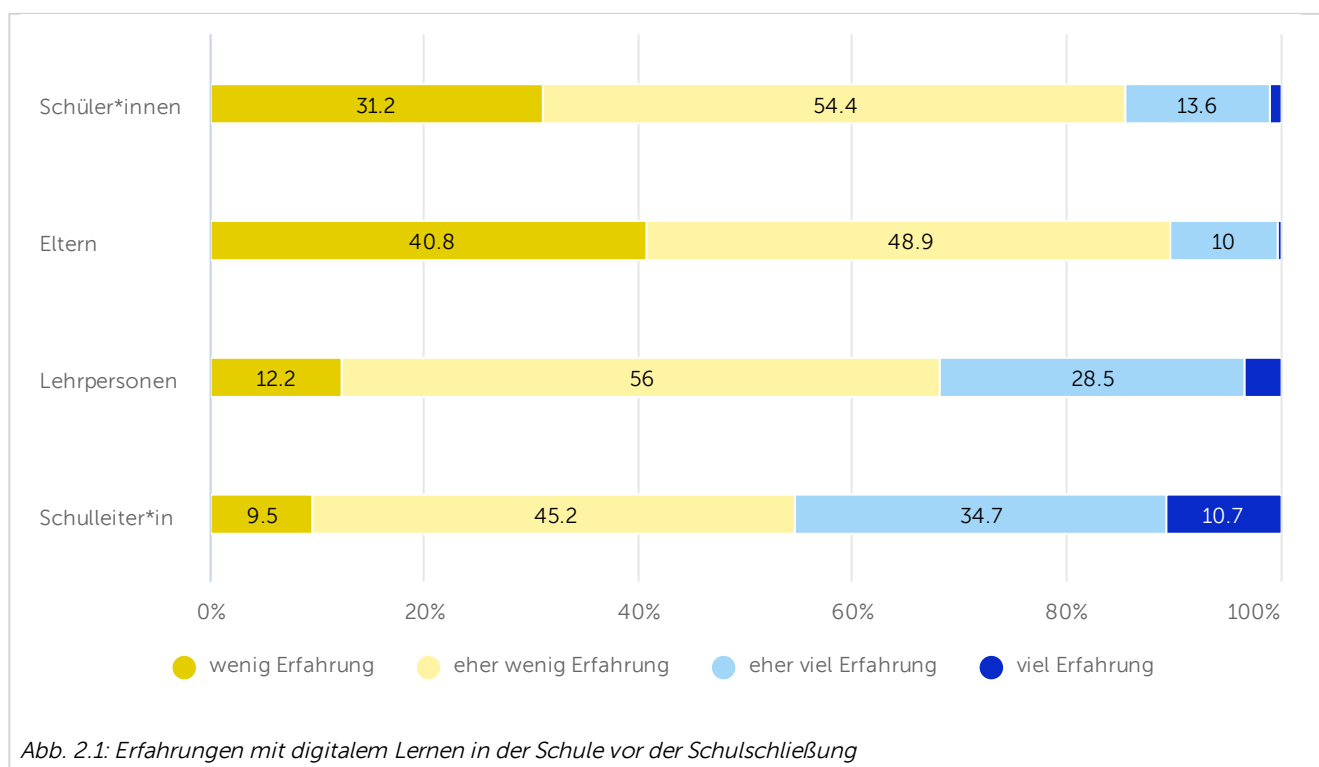
## 2 Digitales Lernen

Digitalisierung ist schon lange ein essenzieller Bestandteil des Lebens und Arbeitens. Schule als zentraler Ort von Bildung und Erziehung vermittelt nicht nur den Umgang mit digitalen Medien. Mit dem Einsatz digitaler Lern- und Kommunikationsplattformen ermöglicht sie zudem individuelles Lernen und bereiten die Schüler\*innen auf Anforderungen der Zukunft vor.

Durch die zeitweise Schulschließung im Frühjahr 2020 waren Schulen gefordert, neue Wege zu finden, um Unterricht und individuelles Lernen in der Distanz aufrecht zu halten. Dabei spielten digitale Ressourcen eine wesentliche Rolle, aber auch die vorhandenen Erfahrungen im Umgang mit digitalem Lernen in unterschiedlichen Bereichen. Die Schulleiter\*innen wurden daher gebeten einzuschätzen, wie erfahren die Lehrpersonen, die Eltern und die Schüler\*innen sowie sie selbst im digitalen Lernen vor der Schulschließung waren, über welche digitalen Ressourcen sie verfügten und welche Online-Lernplattformen für welche Aufgaben sie verwendeten.

### 2.1 Erfahrungen im digitalen Lernen in der Schule vor der Schulschließung

Ein knappes Drittel der Schulleiter\*innen gibt an, dass die Lehrpersonen im digitalen Lernen erfahren sind, bei den Schulleiter\*innen selbst ist es etwas weniger als die Hälfte, die von sich sagt, dass sie Erfahrungen im digitalen Lernen hat. Geringer ist die Anzahl der Schulen, in denen die Schüler\*innen oder die Eltern aus Sicht der Schulleiter\*innen im digitalen Lernen erfahren sind. So sind 10% bzw. 15% der Schulleiter\*innen der Ansicht, dass die Schüler\*innen bzw. Eltern in ihrer Schule über Erfahrungen im digitalen Lernen verfügen.





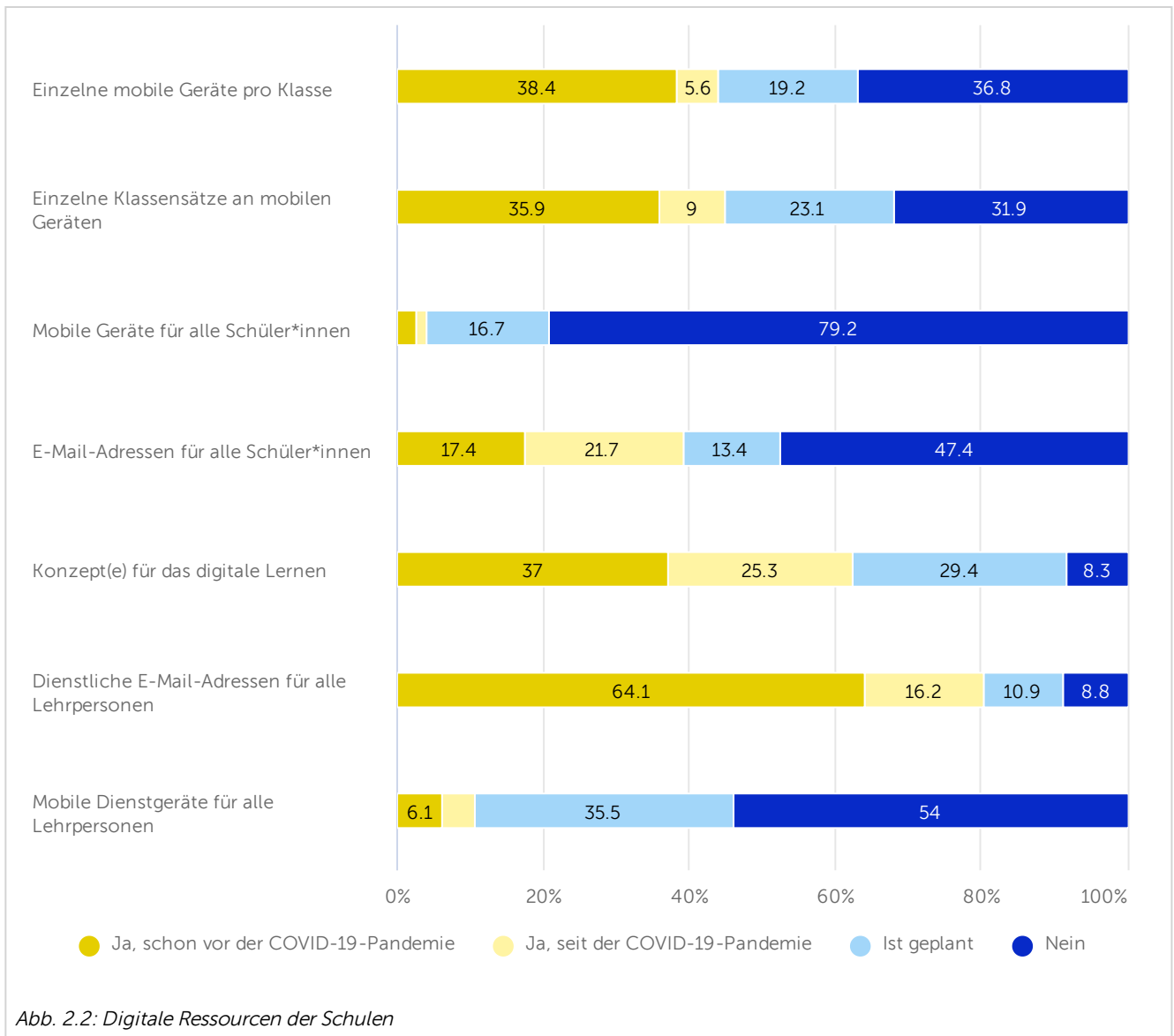
## 2.2 Digitale Ressourcen der Schulen

Die Resultate zeigen, dass Schulen zu Beginn der Pandemie wesentlich in die Vermittlung von Kompetenzen bspw. in den Umgang mit Lernplattformen investieren mussten. Zudem standen nur bedingt die notwendigen Ressourcen für das digitale Lernen zur Verfügung, wobei vor allem die Bedingungen für digitales Lernen außerhalb der Schule eine große Herausforderung darstellten.

Zwei Drittel der Lehrpersonen verfügten Anfang 2020 über eine dienstliche E-Mail-Adresse, von den Schüler\*innen waren nur an 17% der befragten Schulen E-Mail-Adressen verfügbar. In der Folge der Schulschließung konnten hier an einigen Schulen zusätzliche E-Mail-Adressen für Schüler\*innen (22%) und Lehrpersonen (16%) zur Verfügung gestellt werden.

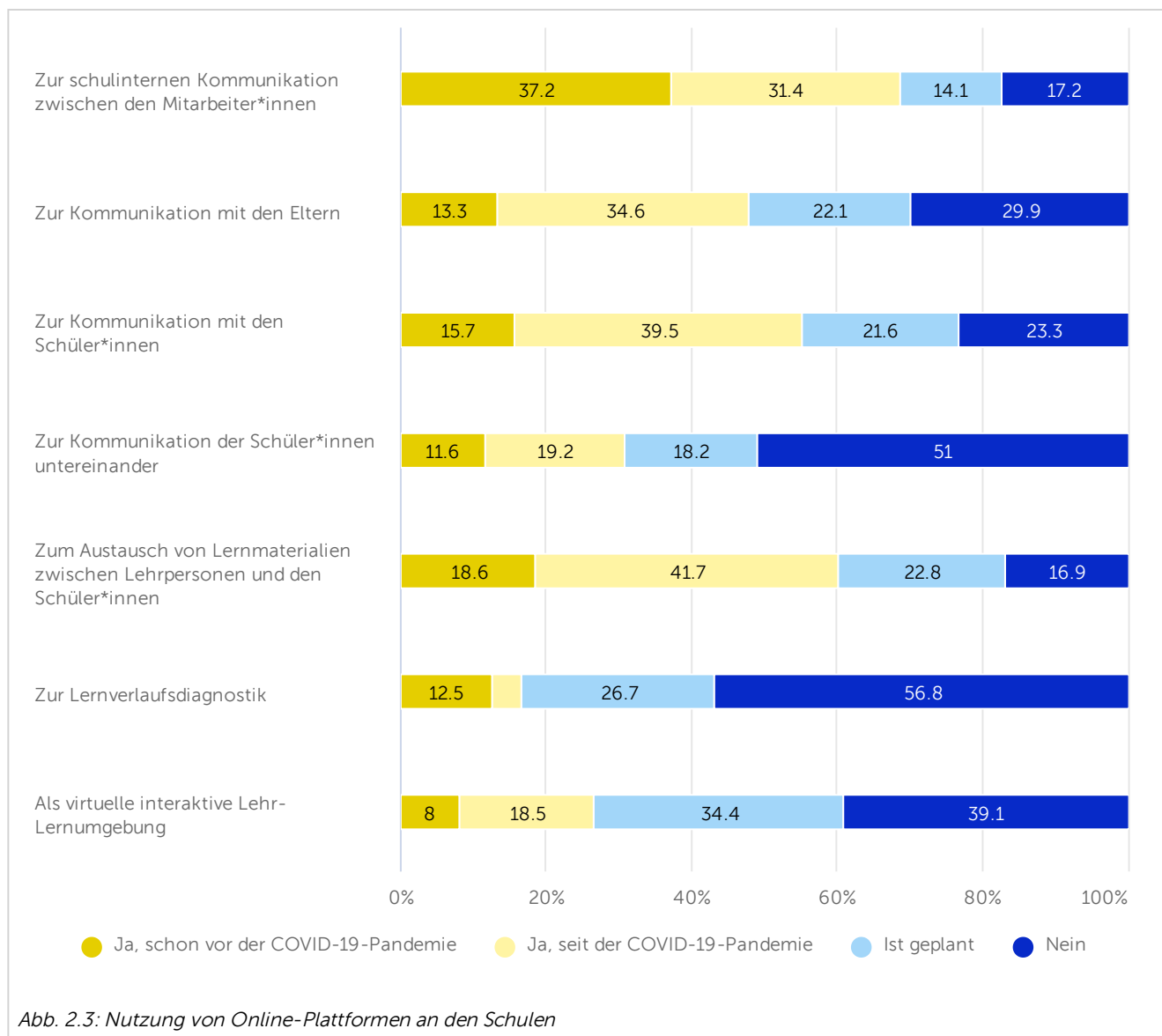
Mobile Dienstgeräte für Lehrpersonen sind in Deutschland seit der Pandemie an 10% der Schulen vorhanden. Ein Drittel der Schulen gibt an, hier künftig in zusätzliche Ausstattung zu investieren. Mobile Geräte für alle Schüler\*innen sind in den Schulen kaum verfügbar. Geplant ist allerdings in einem knappen Viertel der Schulen, einzelne Klassensätze zu beschaffen.

Konzepte für digitales Lernen standen vor der Pandemie in einem Drittel der Schulen zur Verfügung. Mit der Pandemie haben nochmals 25% der Schulen ein solches erstellt, so dass für das Schuljahr 2020/2021 in knapp zwei Dritteln der befragten Schulen ein Konzept bestehen soll. In weiteren ca. 30% der Schulen ist eine entsprechende Konzeptentwicklung geplant. Diesbezüglich hat die Pandemie somit einen Entwicklungsschub ausgelöst.



### 2.3 Nutzung von Online-Lernplattformen an den Schulen

Online-Plattformen wurden vor der Pandemie vor allem für die interne Kommunikation zwischen den Mitarbeiter\*innen genutzt. 37% der Schulen geben an, diese bereits einzusetzen. Mit der Pandemie hat gut ein Drittel der Schulen entsprechende Online-Plattformen eingeführt, zum einen für die Kommunikation mit Mitarbeiter\*innen (31%), Eltern (35%) oder mit den Schüler\*innen (40%), zum anderen aber auch für den Austausch von Lernmaterialien (42%). Auch als virtuelle interaktive Lehr-Lernumgebung werden Online-Plattformen teilweise genutzt, dies seit Beginn der Pandemie in 27% der Schulen.



## 2.4 Fazit

Der Blick auf die Digitalisierung in Schulen seit Beginn der Pandemie Anfang 2020 zeigt vielfältige Entwicklungsebenen auf. Auch wenn sich die Ressourcen und Nutzungsansätze zwischen Schulen weiterhin zum Teil stark unterscheiden, so ist doch erkennbar, dass in allen Bereichen Innovationen Einzug gehalten haben. Dazu gehört zum einen der Ausbau der technischen Ausstattung nicht nur in den Schulen selbst, sondern auch durch die Bereitstellung von Geräten und digitalen Lernmaterialien für Lehrpersonen und Schüler\*innen. Zum anderen kann festgestellt werden, dass Konzepte der Mediennutzung mittelfristig auch Entwicklungen inhaltlicher Art anstoßen können. Dies bezieht sich auf die Nutzung von virtuellen Plattformen für den Unterricht sowie auf die Kommunikation und den Austausch von Materialien, die jeweils in didaktische Umgebungen einzubinden sind.

In einigen Bereichen wie bspw. bei der Verwendung interaktiver Lernumgebungen und der digitalen Lernverlaufdiagnostik zeigen sich Potenziale, deren langfristige Ausarbeitung und Umsetzung allerdings auch von den verfügbaren Mitteln abhängen. Hier können kluge Weiterbildungskonzepte nachhaltig ansetzen, so dass sich im Zusammenspiel zwischen adaptiven Lernumgebungen und spezifischen Formaten der Rückmeldung neue Perspektiven für individuelles Lernen ergeben.

### 3 Wahrgenommene Herausforderungen und Belastung

Im Frühjahr 2020 führte die COVID-19-bedingte Schulschließung dazu, dass die Arbeit innerhalb der Schule und insbesondere im Unterricht in der herkömmlichen Weise nicht mehr möglich war. Daraus haben sich für Schulen zahlreiche Herausforderungen in Bezug auf den Unterricht und die Arbeit im Kollegium ergeben. In dieser Studie wurden die Schulleiter\*innen gebeten anzugeben, wie groß sie die einzelnen Herausforderungen einschätzten, einerseits retrospektiv für die Zeit bis zu den Sommerferien und andererseits prospektiv für das laufende Schuljahr 2020/21. Zudem wurden sie gefragt, wie belastend die Zeit der Schulschließung und Wiedereröffnung bis zu den Sommerferien 2020 für sie insgesamt war.

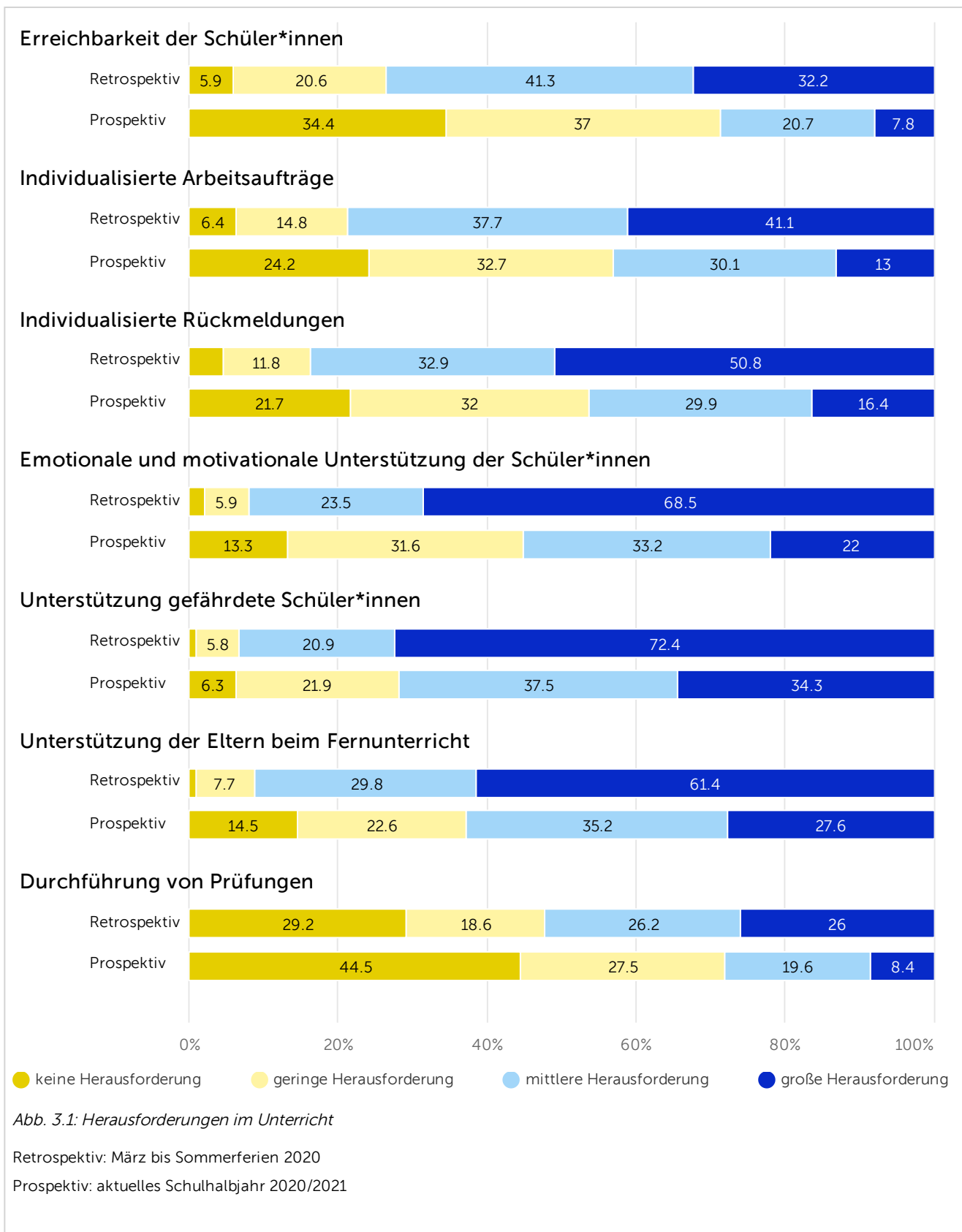
#### 3.1 Herausforderungen im Bereich Unterricht

Die Umstellung auf Fernunterricht bringt spezifische Herausforderungen mit sich, die beim klassischen Präsenzunterricht keine oder eine geringe Rolle spielen. Hierzu können die Durchführung von (Abschluss-)Prüfungen für die weiterführenden Schulen, die Erreichbarkeit der Schüler\*innen oder die Unterstützung von Eltern gehören.

Neben diesen neuen Herausforderungen zeigen sich aber auch Herausforderungen, die zwar bereits aus dem „klassischen“ Präsenzunterricht bekannt sind, die sich aber im Fernunterricht im höheren Maß stellen. Hierzu gehören beispielsweise die verstärkte Motivierung von Schüler\*innen, der Umgang mit emotionalen Belastungen, die Individualisierung des Unterrichts und die Unterstützung benachteiligter Schüler\*innen. Auch wenn Schulen bezüglich dieser Herausforderungen vermutlich auf Routinen zurückgreifen konnten, so mussten diese in der Zeit der Schulschließung und Wiedereröffnung neu justiert werden.

Für die Zeit von März bis zu den Sommerferien 2020 geben neun von zehn Schulleiter\*innen an, dass die Unterstützung der Schüler\*innen (insbesondere jene, die durch die Arbeitssituation der Eltern oder eine schwierige soziale Situation zu Hause gefährdet sind) sowie der Eltern für ihre Schule eine mittlere bis große Herausforderung war. Individuelle Förderung (Arbeitsaufträge (79%) und Rückmeldungen (84%)) zu gewährleisten gab ebenfalls der Großteil der Schulen als herausfordernd an. Die Erreichbarkeit der Schüler\*innen war für zwei Drittel der Schulen ebenfalls eine mittlere bzw. große Herausforderung. Bei der Hälfte der Schulen war zudem die Durchführung der Prüfungen herausfordernd.

Für das aktuelle Schuljahr schätzen die Schulleiter\*innen die Herausforderungen im Herbst 2020 durchweg deutlich geringer ein. Die Unterstützung von (vor allem gefährdeten) Schüler\*innen und Eltern bleibt aber weiterhin die größte Herausforderung, gefolgt von der individuellen Förderung. Die Erreichbarkeit von Schüler\*innen und die Durchführung von Prüfungen sieht nur noch etwa ein Viertel der Schulleiter\*innen als Herausforderung.

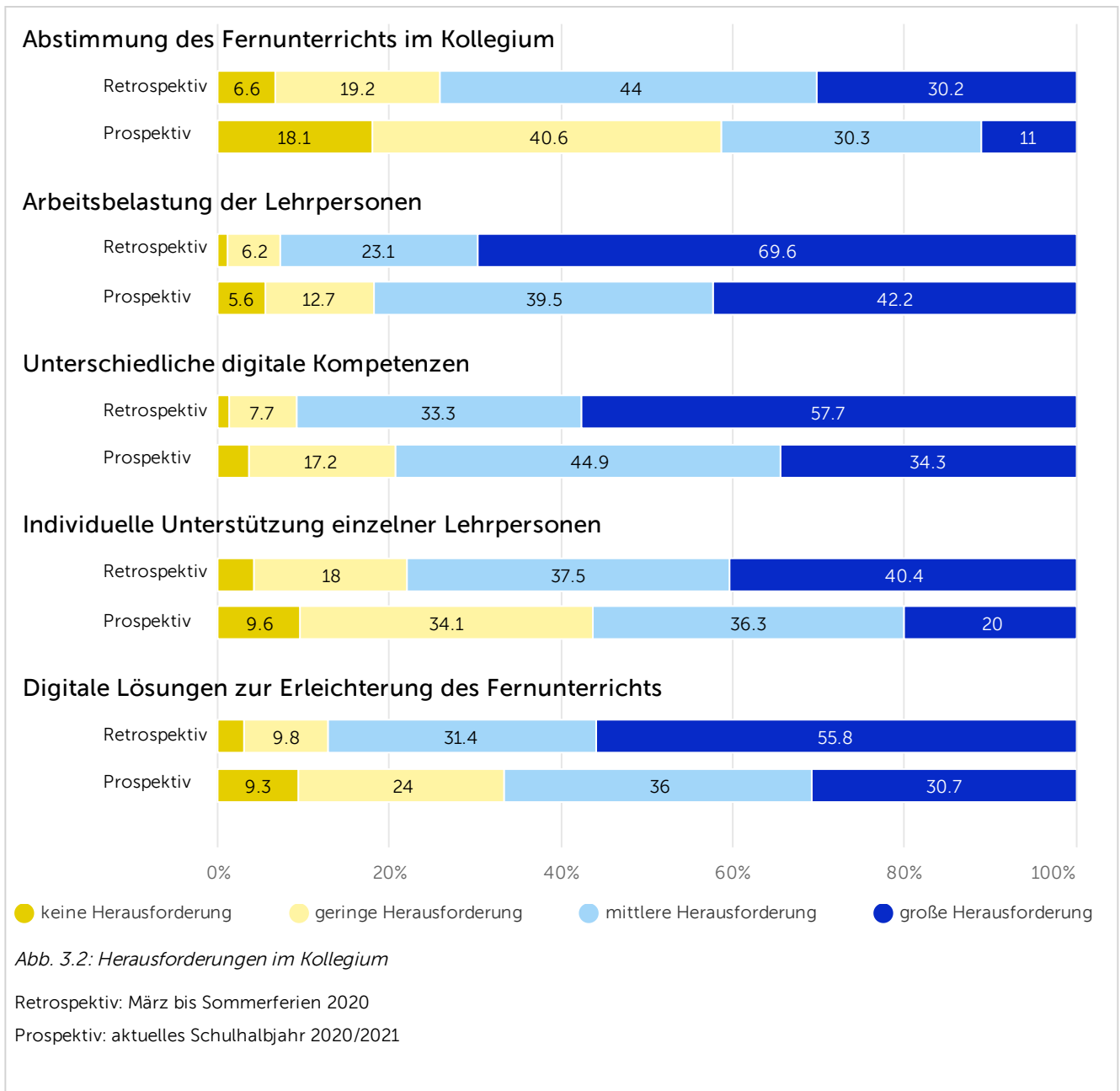


### 3.2 Herausforderung im Kollegium

Die Schulschließung und die Umstellung auf Fernunterricht führten in den Schulen auch zu spezifischen Herausforderungen im Kollegium. Je nach Vorerfahrung im Bereich der Digitalisierung können hierzu bspw. unterschiedliche Kompetenzen der Lehrpersonen oder geeignete digitale Lösungen für den Fernunterricht zu finden, gehören. Der Fernunterricht war in gewisser Weise für alle Schulen neu und dadurch wahrscheinlich mit einem erhöhten Bedarf an Abstimmung im Kollegium und einem höheren Arbeitsaufwand für die Lehrpersonen verbunden. Darüber hinaus entstand bei einigen Lehrpersonen durch deren familiäre oder gesundheitliche Situation ein erhöhter Beratungs- und Unterstützungsbedarf, der für Schulen auch eine potenzielle Herausforderung darstellen kann.

Etwa neun von zehn Schulleiter\*innen sehen die hohe Arbeitsbelastung der Lehrpersonen, die unterschiedlichen digitalen Kompetenzen der Lehrpersonen und das Finden von digitalen Lösungen für den Fernunterricht als besondere Schwierigkeit während der Zeit von März bis zu den Sommerferien 2020 an. Aber auch die Unterstützung einzelner Lehrpersonen (78%) und die Abstimmung im Kollegium (74%) werden als mittlere bis große Herausforderung empfunden.

Die Schulleiter\*innen schätzen die Herausforderungen im Kollegium für das aktuelle Schuljahr im Herbst 2020 geringer ein. Allerdings sieht eine deutliche Mehrheit der Schulleiter\*innen die Arbeitsbelastung (82%), die unterschiedlichen digitalen Kompetenzen der Lehrpersonen (79%) und das Finden von digitalen Lösungen für den Fernunterricht (67%) weiterhin als vergleichsweise hohe Herausforderung.

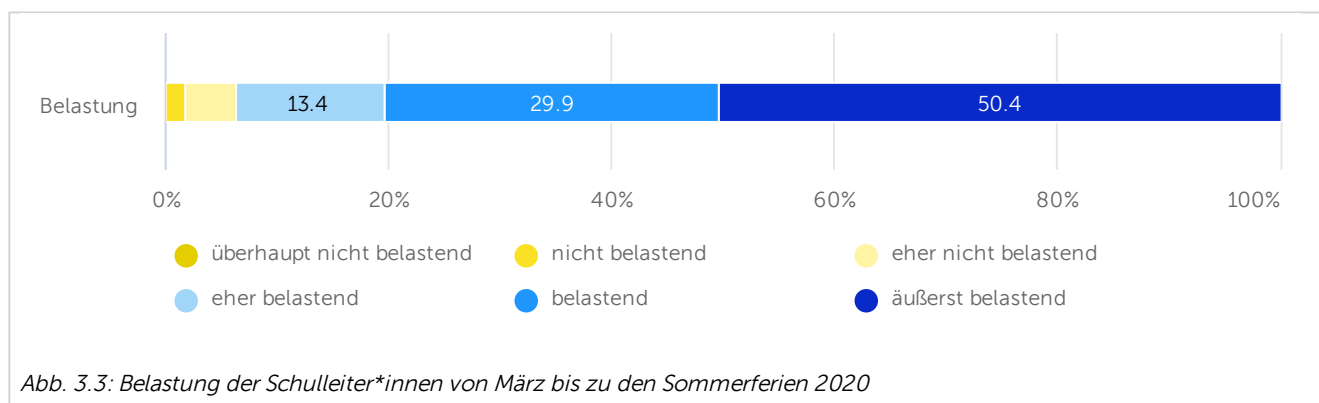




### 3.3 Belastung von Schulleiter\*innen von März bis zu den Sommerferien 2020

Aktuelle Befunde verweisen auf gestiegene bzw. wechselnde Arbeitsanforderungen von Schulleiter\*innen. Es verdichtet sich der Eindruck, dass diese Berufsgruppe bei dem Erreichen und Zusammenführen von extern wie intern benannten Organisationszielen dafür Sorge zu tragen hat, eine Vielzahl von pandemiebedingten neuwertigen, komplizierten wie komplexen Regelungen nicht nur auszubalancieren, sondern auch ihrem Kollegium gegenüber zu vermitteln bzw. zu verantworten. Folglich ist das Schulleitungshandeln vor dem Hintergrund tiefgreifender Veränderungen und entsprechender gesellschaftlicher Erwartungshaltungen auch durch zunehmende Arbeitsüberlastung und Aufgabenüberforderung geprägt.

Über 90% der Schulleiter\*innen erlebten die Zeit insgesamt als belastend. Einzig 6% der Schulleiter\*innen geben an, nicht oder eher nicht belastet gewesen zu sein. Äußerst belastend war die Zeit für die Hälfte der Schulleiter\*innen.



### 3.4 Fazit

Die Ergebnisse überblickend zeigt sich, wie groß die Herausforderungen zwischen März bis zu den Sommerferien 2020 aus Sicht der Schulleiter\*innen war. Die Schulschließung und die Zeit danach schienen für die Unterstützung und die individuelle Förderung der Schüler\*innen besonders einschneidend. Auch das Kollegium stand zu dieser Zeit unter hoher Belastung, nicht zuletzt, da sie den Fernunterricht – in größtenteils nicht erprobter Weise – ad hoc digital gestalten mussten. In dem Sinne ist es nicht erstaunlich, dass für den allergrößten Teil der Schulleiter\*innen die Zeit belastend bis äußerst belastend war.

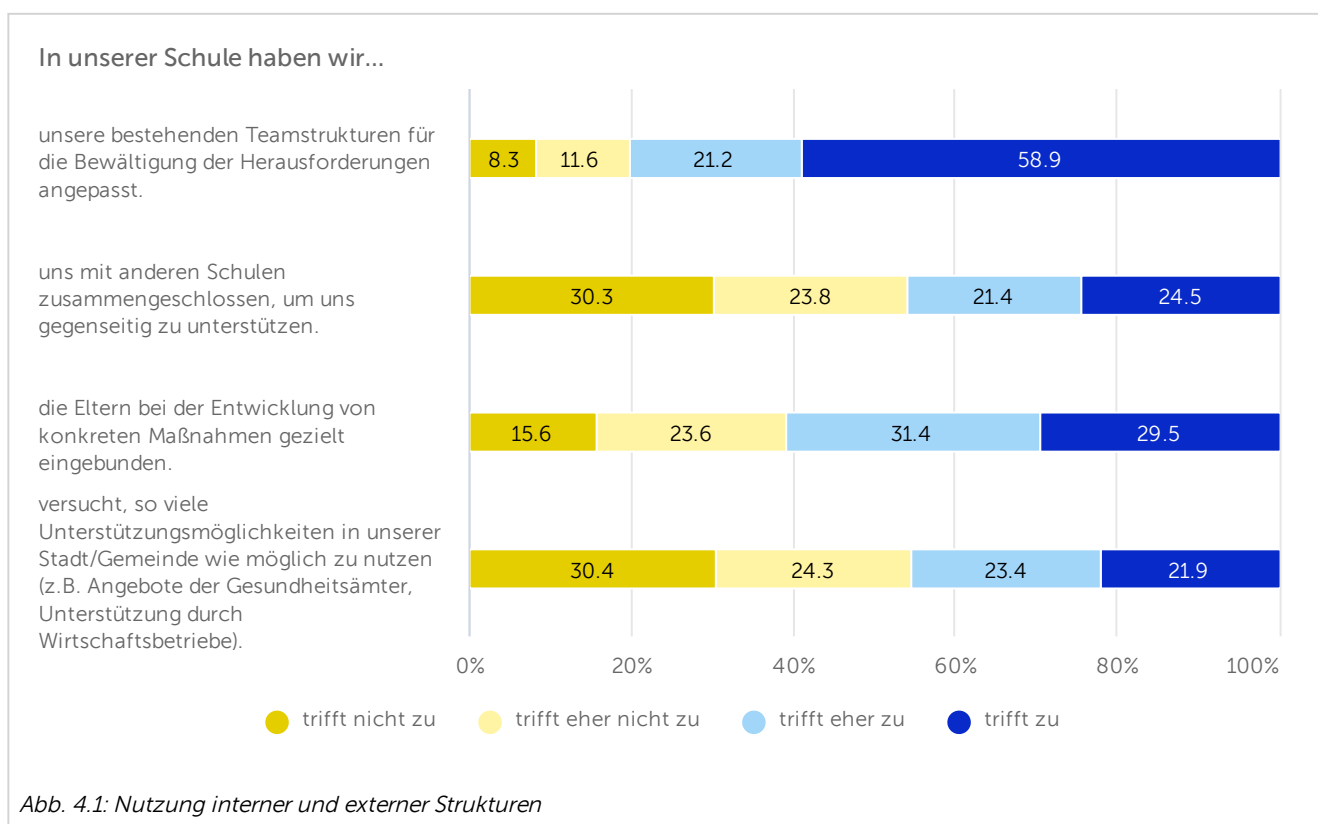
## 4 Umgang mit den Herausforderungen

Insbesondere zu Beginn der COVID-19-Pandemie waren die Schulen damit konfrontiert, dass sie in relativ kurzer Zeit auf die Herausforderungen mit Schul- und Unterrichtsentwicklungsmaßnahmen reagieren mussten. Es ist davon auszugehen, dass die Herausforderungen für die meisten Schulen neu waren und sie kaum auf Vorerfahrungen zurückgreifen konnten. Sie waren angehalten, vor dem Hintergrund eines erhöhten Maßes an Unsicherheit, Unbeständigkeit, Komplexität und Mehrdeutigkeit Entscheidungen zu treffen und Lösungsstrategien zu entwickeln. In der Studie wurden die Schulleiter\*innen daher gefragt, welche Strategien in der Schule umgesetzt wurden. Darüber hinaus interessierte, inwiefern die Schulleiter\*innen – über die gesamte Zeit betrachtet – damit zufrieden sind, wie es in Ihrer Schule gelaufen ist.

### 4.1 Nutzung interner und externer Strukturen

Besonders bei tiefgreifenden Veränderungen unter hohem Zeitdruck, wie unter den Bedingungen der Schulschließung, ist es für Schulen bedeutsam, alle zur Verfügung stehenden schulinternen und -externen Strukturen und Ressourcen für die notwendigen Veränderungsprozesse zu nutzen.

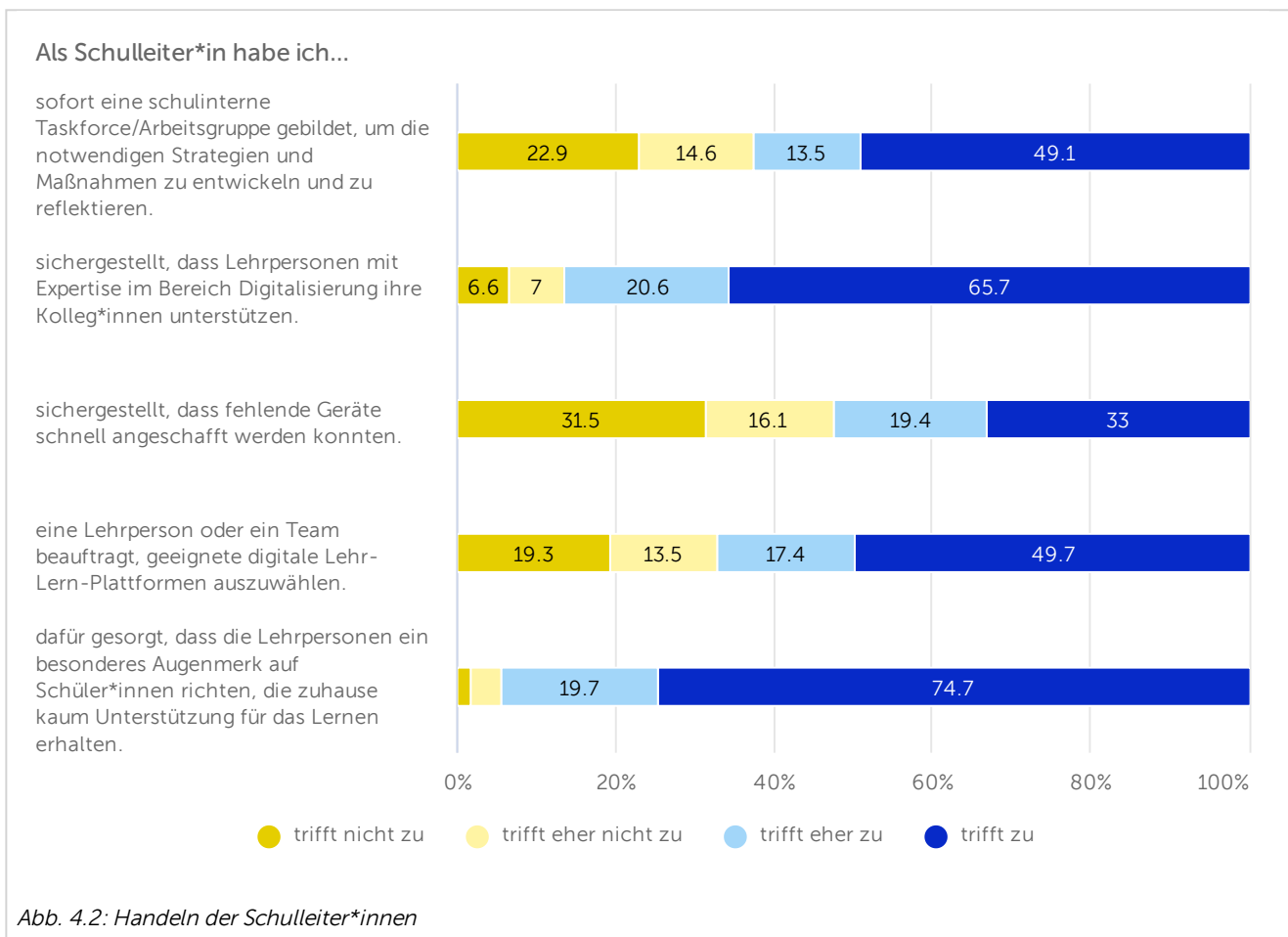
Nach Angaben der Schulleiter\*innen haben 80% der Schulen die bestehenden Teamstrukturen zur Bewältigung der Herausforderungen angepasst. 61% der Schulen haben die Eltern bei der Entwicklung von konkreten Maßnahmen gezielt eingebunden. Etwas weniger als die Hälfte der Schulen hat sich zur Unterstützung mit anderen Schulen zusammengeschlossen oder versucht die Unterstützungsmöglichkeiten im Umfeld der Schule so gut wie möglich zu nutzen.



## 4.2 Handeln der Schulleiter\*innen

Dem strategischen Schulleiter\*innenhandeln kommt im Zuge der Pandemie eine stärkere Bedeutung zu. So müssen die Schulleiter\*innen einerseits sicherstellen, dass die notwendigen Entwicklungen nicht nur initiiert, sondern auch auf Schul- und Unterrichtsebene implementiert werden. Andererseits sind die Schulleiter\*innen angehalten, das Kollegium von den Entwicklungsnotwendigkeiten zu überzeugen, dessen Bedürfnisse zu berücksichtigen und schlussendlich dessen Fähigkeiten situationsbezogen bestmöglich einzusetzen. Neben der Delegation von Aufgaben, sind sie darüber hinaus für die Personalentwicklung, die Akquise von Ressourcen sowie für das Sicherstellen einer hohen Unterrichtsqualität verantwortlich. Die erfolgreiche Bewältigung dieser Aufgaben ist vor dem Hintergrund einer Schulschließung von großer Bedeutung, damit Schulen die Herausforderungen gut meistern können.

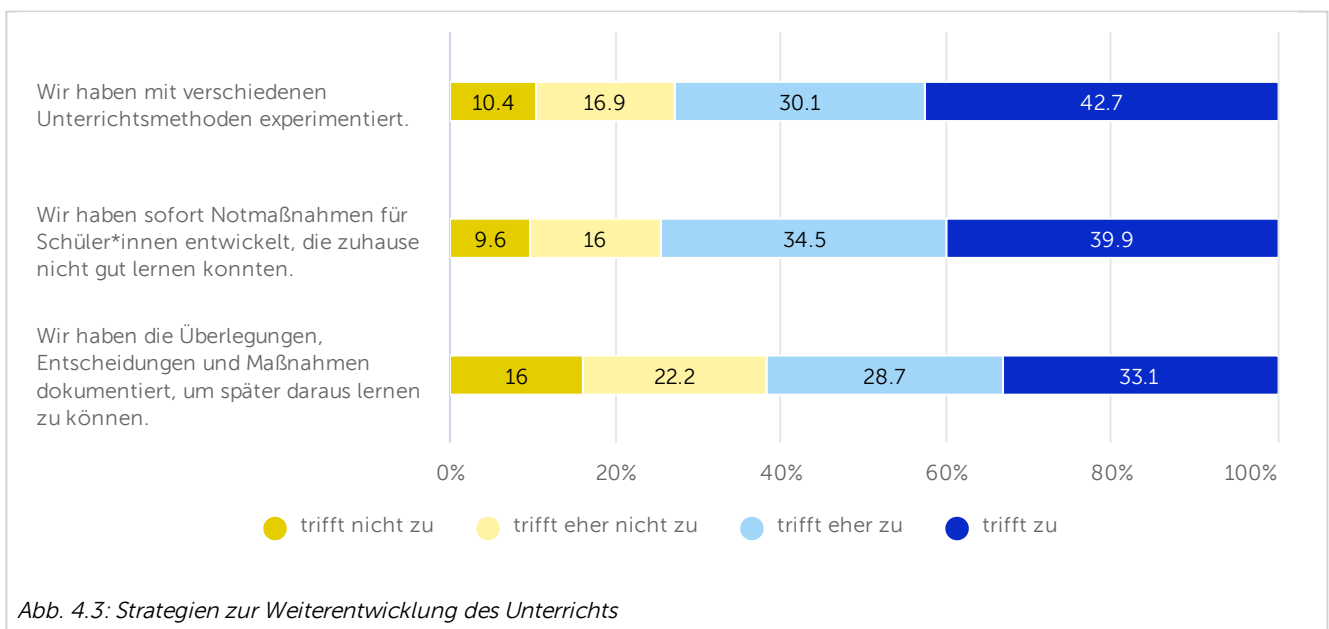
Fast alle Schulleiter\*innen (94%) haben gemäß ihren Aussagen dafür Sorge getragen, dass die Lehrpersonen ein besonderes Augenmerk auf jene Schüler\*innen richten, denen zu Hause kaum Unterstützung für ihr Lernen zuteil wird. Die Entwicklung professioneller Kompetenzen im Bereich des digitalen Lernens haben 86% der Schulleiter\*innen sichergestellt, indem sie dafür gesorgt haben, dass sich Lehrpersonen beim Ausbau digitaler Kompetenzen gegenseitig unterstützen. Etwas mehr als die Hälfte der Schulleiter\*innen hat ferner dafür gesorgt, dass benötigte Geräte zeitnah erworben werden konnten. Rund zwei Drittel der Schulleiter\*innen haben in ihrer Schule Arbeitsgruppen gebildet, um aktuell notwendige Strategien und Maßnahmen zu entwickeln sowie einzelne Lehrpersonen oder ein Team beauftragt, geeignete digitale Lehr-Lernplattformen auszuwählen.



### 4.3 Strategien zur Weiterentwicklung des Unterrichts

Durch die Schulschließung sahen sich die Schulen vor die Herausforderung gestellt, ihre Unterrichtskonzepte sowie die traditionelle Unterrichtsgestaltung auf Lehr-Lernprozesse in Distanz umzustellen. Zwecks optimaler Unterstützung der Schüler\*innen sollten diese veränderten Lehr-Lernprozesse unter besonderer Berücksichtigung der jeweiligen Rahmenbedingungen vor Ort bestmöglich angepasst werden.

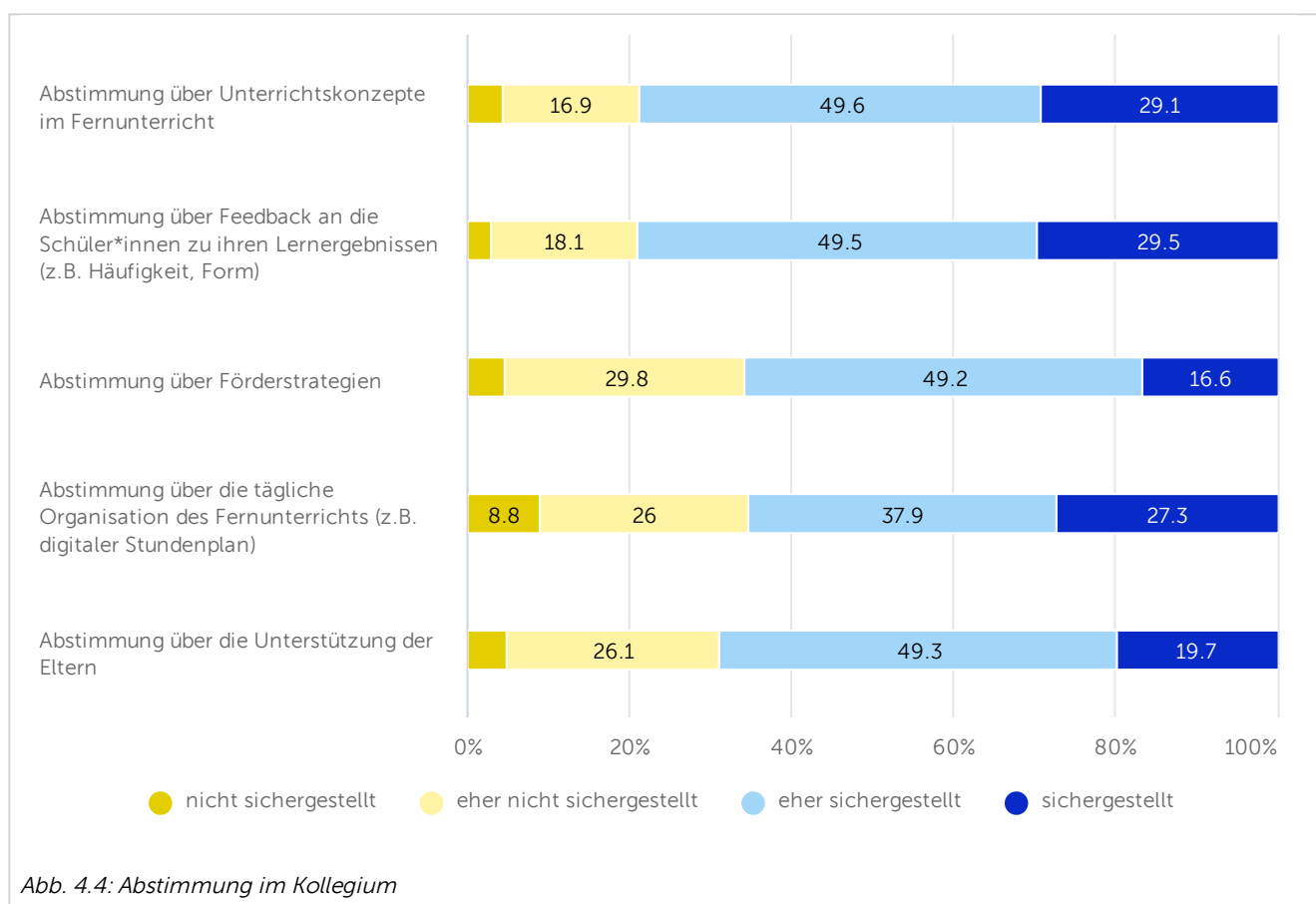
Um den herkömmlichen Unterricht an das Distanzlernen anzupassen, haben 73% der Schulen in der Einschätzung der Schulleiter\*innen mit verschiedenen Unterrichtsmethoden experimentiert. 74% der Schulen haben dabei umgehend Notmaßnahmen für jene Schüler\*innen ergriffen, die zu Hause über nicht förderliche Lernbedingungen verfügten. 62% haben den Angaben der Schulleiter\*innen zufolge überdies ihre Überlegungen, Entscheidungen und Maßnahmen zur Weiterentwicklung des Unterrichts dokumentiert, um diese später gewinnbringend reflektieren zu können.



#### 4.4 Abstimmung im Kollegium

Die mit der Schulschließung verbundenen tiefgreifenden wie abrupten Veränderungen haben dazu geführt, dass viele Schulen auf einen wesentlichen Teil ihrer bewährten Routinen nicht mehr zurückgreifen konnten. Dies hat im Kollegium einen erhöhten Bedarf an Verständigung und Abstimmung insbesondere über den Unterricht auf Distanz herbeigeführt.

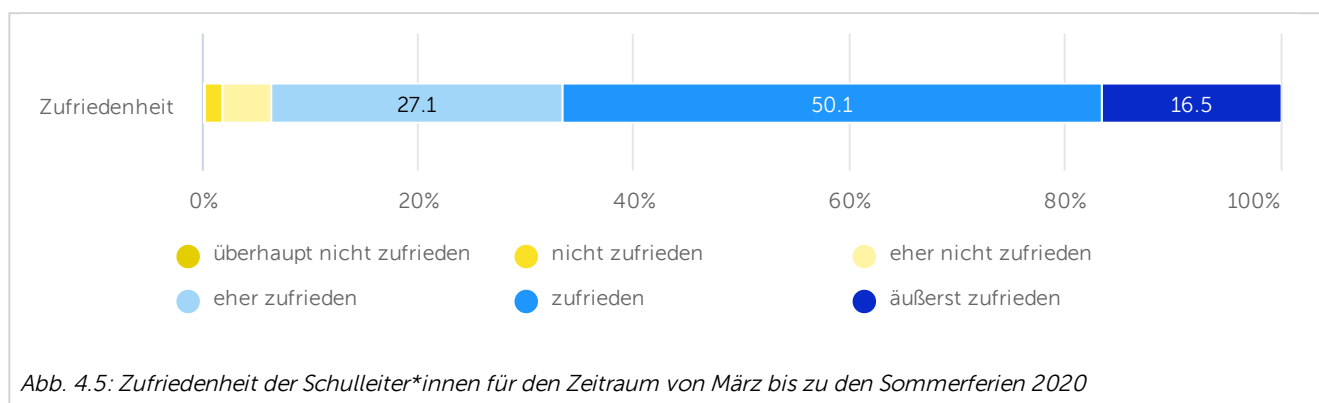
79% der Schulleiter\*innen geben an, dass die Lehrpersonen sich in ihrer Schule über Unterrichtskonzepte für den Fernunterricht abgestimmt haben. Eine Abstimmung über das Erteilen von Feedback zu den Lernergebnissen der Schüler\*innen erfolgte nach Einschätzung der Schulleiter\*innen ebenfalls in 79% der Schulen. Von einer Abstimmung über die Unterstützung der Eltern berichten 69%, über Förderstrategien und die tägliche Organisation des Fernunterrichts (z.B. digitaler Stundenplan) rund zwei Drittel der Schulleiter\*innen.



#### 4.5 Zufriedenheit der Schulleiter\*innen für den Zeitraum von März bis zu den Sommerferien 2020

Auch wenn die Zeit der Schulschließung und Wiedereröffnung herausfordernd war und für die allermeisten Schulen und Schulleiter\*innen mit großen Belastungen einherging, haben die Schulen viele Maßnahmen und Strategien angewendet, um mit den Herausforderungen möglichst gut umzugehen. Es interessierte daher, inwiefern die Schulleiter\*innen mit der Art und Weise insgesamt zufrieden sind, wie es in ihrer Schule gelaufen ist. Die Ergebnisse zeigen, dass fast alle Schulleiter\*innen mit dem bisherigen Verlauf eher bis äußerst zufrieden sind.

Einzig 6% der Schulleiter\*innen sind nicht bis eher nicht zufrieden, ein Viertel der Schulleiter\*innen ist eher zufrieden, die Hälfte zufrieden und 16% sogar äußerst zufrieden.



#### 4.6 Was in den Schulen aus Sicht der Schulleiter\*innen funktioniert hat. Einige Beispiele

Die Schulleiter\*innen hatten die Möglichkeit, Ideen und Strategien zu benennen, die in der Schule entwickelt worden sind und die sich ihrer Meinung nach bewährt haben. Von dieser Möglichkeit haben einige Schulleiter\*innen Gebrauch gemacht. Die Ergebnisse zeigen eine breite Palette an unterschiedlichen Ansätzen. Sie fokussieren die Organisation der schulischen Abläufe, die strategische Entwicklung der Schule sowie die in Krisenzeiten besonders benötigte Moderation interner Kommunikations- und Interaktionsprozesse.

Wichtig für einige Schulleiter\*innen war die Erkenntnis, dass die von den Schulleiter\*innen wahrgenommenen Tätigkeiten viel Zeit benötigten (je nach Schulform für Netzwerke und Außenkontakte, insbesondere für Aufgaben der Nachqualifizierung und klärende Gespräche mit verunsicherten wie orientierungsbedürftigen Lehrpersonen, Eltern und Schüler\*innen) und dass für die Bewältigung der Pandemie keinerlei geeichte Handreichungen zur Verfügung standen, vieles daher der „Klugheit des Prozesses“ überantwortet werden musste.

Um Unsicherheiten im Zusammenhang mit der Pandemie begegnen zu können, war es aus Sicht von Schulleiter\*innen besonders wichtig, vertraute Strukturen aufrechtzuerhalten und kontinuierlich wiederkehrende Gesprächsangebote zu machen wie auch Gesprächsanlässe in den Alltag einzubauen.

Schulleiter\*innen geben auch an, dass eine stärkere digitale Präsenz ihrer Lehrpersonen außerhalb der Unterrichtsverpflichtungen eine wichtige Strategie war. Infolge der erhöhten Kommunikationsdichte berichten einzelne Schulleiter\*innen zugleich, dass sie darauf geachtet haben, dass der erhöhte Kommunikationsaufwand nicht zu Lasten der für die für konzeptionellen Arbeiten benötigten Freiräume geht und damit nolens volens zu einem Belastungsfaktor für das

Kollegium wird. Hierbei wurde es als hilfreich erachtet, sich für klar definierte schulinterne Präsenzzeiten auszusprechen, um Selbstüberforderungstendenzen besonders engagierter Lehrpersonen entgegenzuwirken.

Bewährt hat sich gemäß den Angaben einiger Schulleiter\*innen ebenfalls, schulische Anliegen in einer effizienten Weise zu bearbeiten und sich nicht in Verwaltungs- und Organisationsvorschriften zu verlieren. Im Wissen um die pandemiebedingte Ausnahmesituation war es nach Ansicht von Schulleiter\*innen wichtig, Führungsstärke und Handlungsfähigkeit zu beweisen. Dies bedeutete auch, Entscheidungen zu treffen und für deren Konsequenzen die Verantwortung zu übernehmen, auch wenn noch einige Punkte offenbleiben mussten.

Vor dem Hintergrund einer pandemiebedingten Erweiterung herkömmlicher Leitungsaufgaben haben einige Schulleiter\*innen von den Möglichkeiten schulinterner Aufgabenteilungen Gebrauch gemacht. Um die Beteiligung an schulischer Entwicklungsarbeit zu intensivieren und den Gedanken einer innerschulischen Verantwortungsgemeinschaft zu forcieren, wurden Teams Leitungsaufgaben nicht nur zugetraut, sondern mit selbigen auch betraut. Eine hohe Wertschätzung für deren Arbeit war dabei entscheidend.

Eine weitere erfolgreiche Maßnahme war es im Rückblick von Schulleiter\*innen, inner- sowie außerschulische Unterstützungssysteme auf- wie auszubauen, Ressourcenstabilität durch Fundraising-Aktivitäten herzustellen, ohne diese eine chancengerechte Verteilung von Hard- und Software innerhalb der Schule nicht realisierbar wäre.

#### **4.7 Fazit**

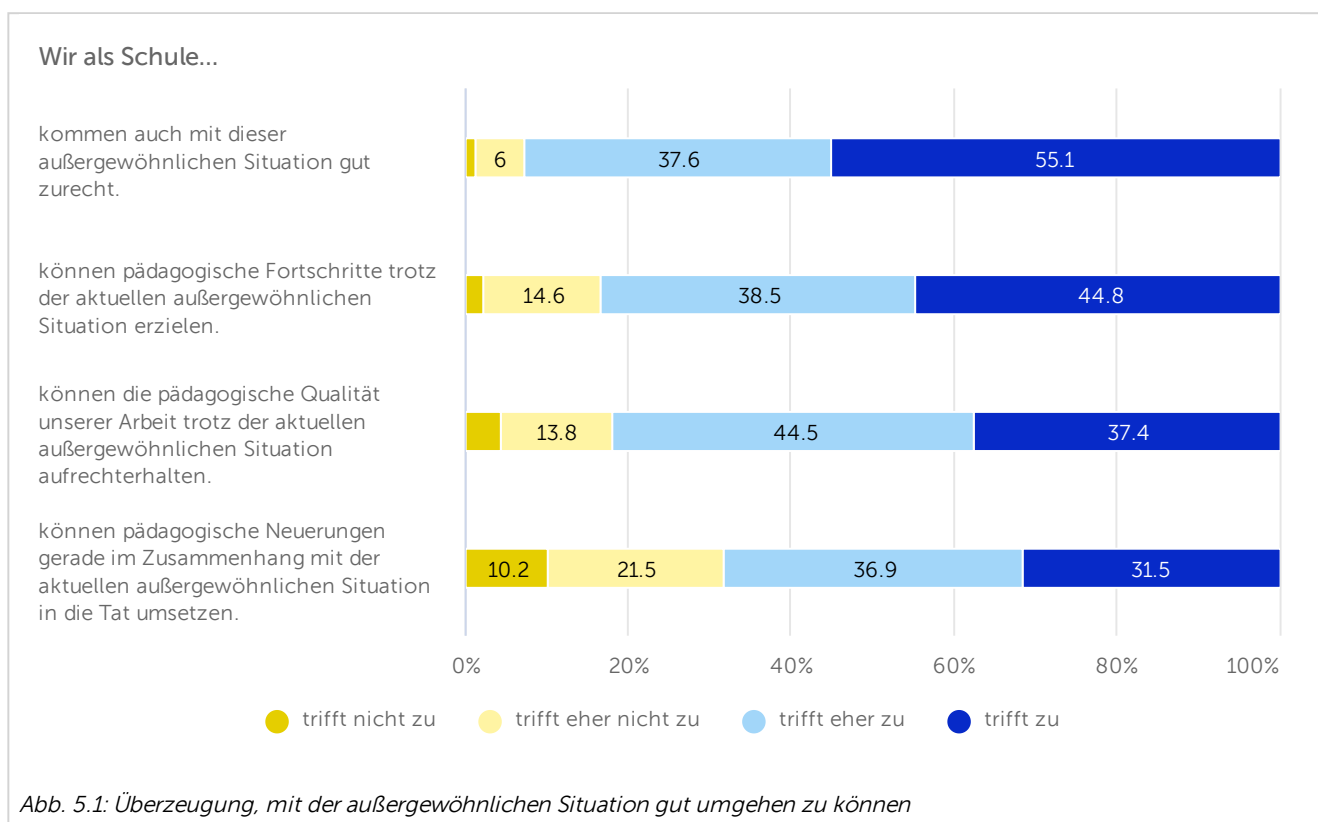
Die Schulen haben in der Zeit der Schulschließung und Wiedereröffnung eine große Anzahl an Strategien und Maßnahmen ergriffen, um die Herausforderungen zu bewältigen, wobei die große Mehrheit zufrieden oder äußerst zufrieden ist, wie es in der Schule gelaufen ist. Fast alle Schulleiter\*innen haben gemäß ihren Angaben dafür gesorgt, dass die Schüler\*innen, die zu Hause über nicht ausreichend lernförderliche Rahmenbedingungen verfügten, von den Lehrpersonen besonders im Blick behalten wurden. Die Mehrheit der Schulleiter\*innen haben zudem mit Hilfe verschiedener Maßnahmen für eine Professionalisierung der Schule und Lehrpersonen im Bereich digitales Lernen gesorgt. Die Schulen haben sich ebenfalls breit im Kollegium über verschiedene Belange des Lernens auf Distanz abgestimmt. Etwas weniger als die Hälfte der Schulen hat die Unterstützung Externer in Anspruch genommen und etwas mehr als die Hälfte hat für die notwendigen digitalen Geräte gesorgt. Bei der Umstellung auf innovative Lehrkonzepte haben die Lehrpersonen an 73% der Schulen mit Lehrmethoden experimentiert, und an 62% der Schulen sind diese Prozesse dokumentiert worden, um anschließend daraus lernen zu können.

## 5 Überzeugungen und erwartete Veränderungen

Das Meistern der Herausforderungen durch die COVID-19-Pandemie hat die Schulen stark gefordert. Es stellt sich somit die Frage, inwiefern die Schulleiter\*innen zum Zeitpunkt der Befragung im Herbst 2020 davon überzeugt waren, dass ihre Schule die Situation mit der Pandemie gut bewältigen konnte, wo bereits Entwicklungen sichtbar wurden und welche Ziele der Qualitätsentwicklung für das Schuljahr 2020/2021 gesetzt worden sind.

### 5.1 Überzeugung, mit der außergewöhnlichen Situation gut umgehen zu können

Die Resultate zeigen, dass über 90% der Schulleiter\*innen der Ansicht sind, dass sie auch mit dieser außergewöhnlichen Situation gut oder eher gut zurechtkommen können. Weniger als 10% geben an, dass sie diesbezüglich unsicher sind. Zwei Drittel oder mehr Schulleiter\*innen sind mindestens teilweise überzeugt, dass sie gerade im Zusammenhang mit der aktuellen Situation auch pädagogische Neuerungen in die Tat umsetzen können (68%), dass sie Fortschritte erzielen (83%) und die pädagogische Qualität aufrechterhalten können (82%).

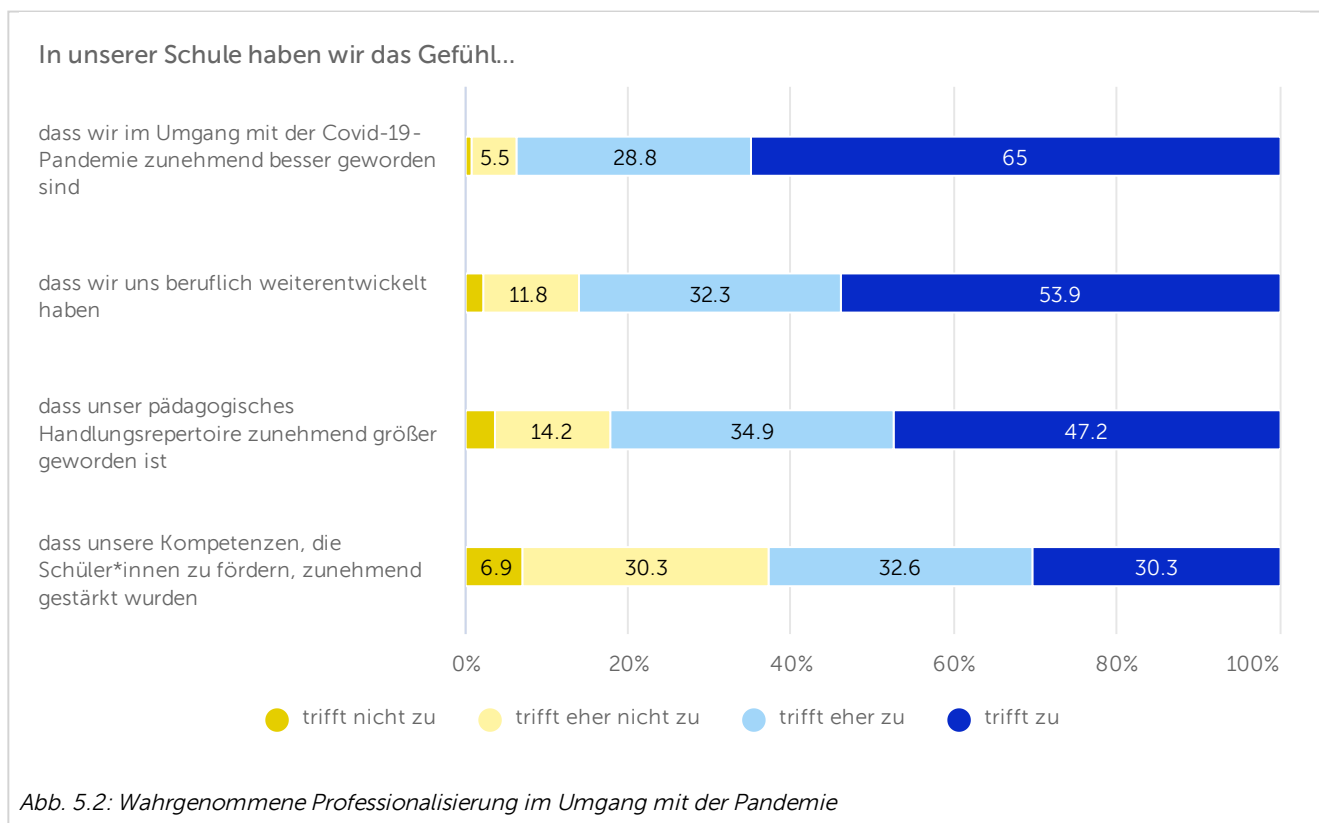




## 5.2 Wahrgenommene Professionalisierung im Umgang mit der Pandemie

Eine weitere Frage ist, inwiefern die Schulleiter\*innen bereits erste Veränderungen in der eigenen Schule feststellen konnten, die darauf hinweisen, dass die Kompetenzen der Lehrpersonen in Bezug auf die Förderung der Schüler\*innen gestärkt wurden, dass sie sich beruflich weiterentwickelt haben, dass sich ihr pädagogisches Handlungsrepertoire vergrößert hat oder dass sie im Umgang mit der Pandemie besser geworden sind. Die Befunde deuten wiederum auf positive Entwicklungen hin.

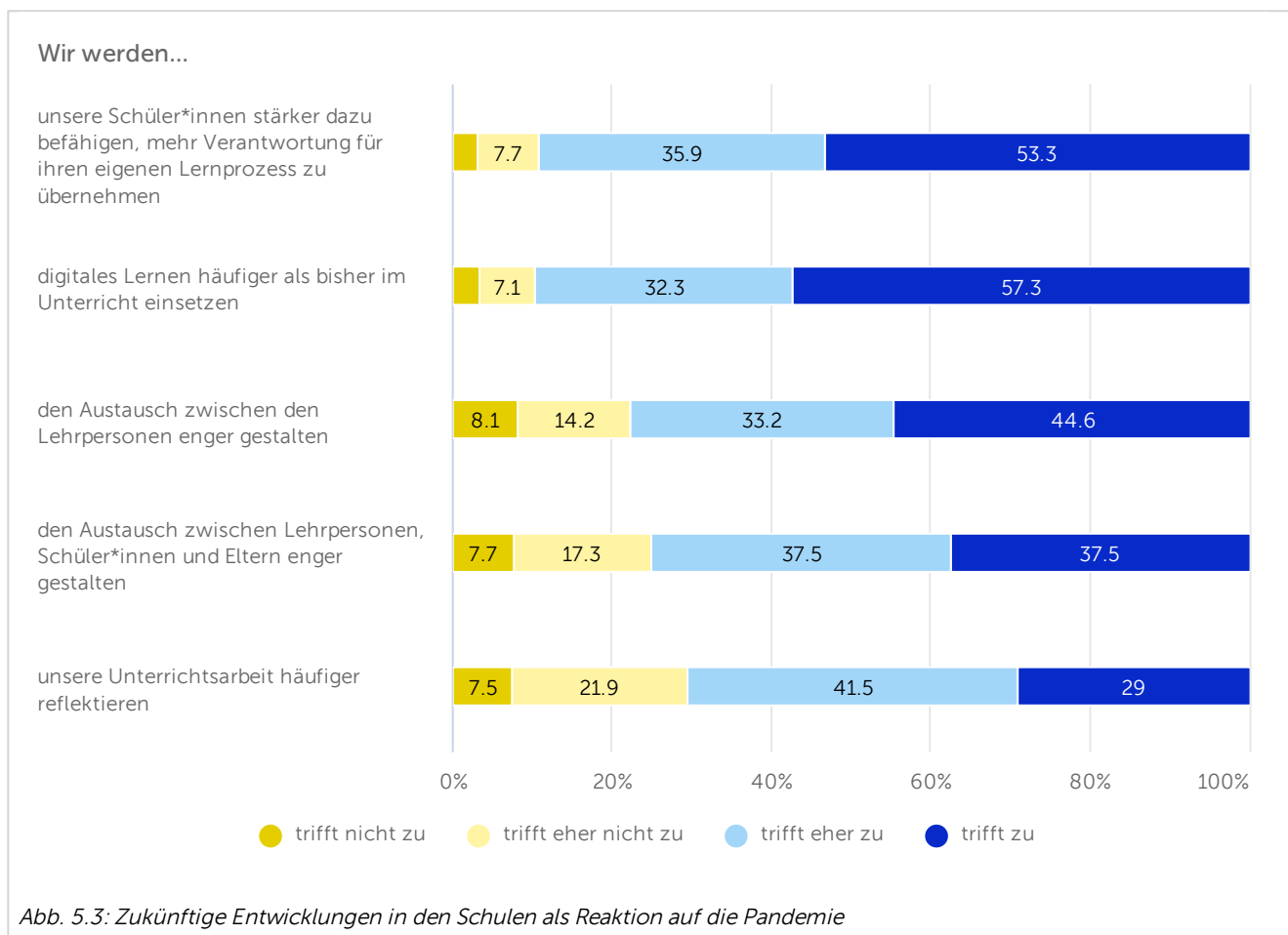
Zwei Drittel der Schulen nehmen wahr, dass sie im Umgang mit der Pandemie zunehmend besser geworden sind. Nur in gut 6% der Schulen scheint dies eher nicht der Fall zu sein. Zudem besteht in gut der Hälfte der Schulen das Gefühl, dass sie sich beruflich weiterentwickelt haben, wobei ein weiteres Drittel der Aussage zumindest teilweise zustimmt. Ein ähnliches Bild zeigt sich in Bezug auf die Einschätzung, dass sich das pädagogische Handlungsrepertoire und die Kompetenzen zur Förderung der Schüler\*innen vergrößert haben.



### 5.3 Zukünftige Entwicklungen in den Schulen als Reaktion auf die Pandemie

Für eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Schulqualität stellt sich nun noch die Frage, an welchen Themen die Schulen im neuen Schuljahr (d.h. im Schuljahr 2020/2021) arbeiten und welche Ziele sie dabei erreichen wollen.

In fast allen Schulen wird angestrebt, zumindest teilweise die Schüler\*innen zu befähigen, mehr Verantwortung für den eigenen Lernprozess zu übernehmen (89%) und digitales Lernen häufiger als bisher im Unterricht einzusetzen (90%). Etwas weniger häufig, aber immer noch bei einer deutlichen Mehrheit der Schulleiter\*innen, soll der Austausch zwischen den Lehrpersonen (78%) und zwischen Lehrpersonen, Schüler\*innen und Eltern (75%) enger gestaltet und die eigene Unterrichtsarbeit häufiger reflektiert werden (71%).



## 5.4 Fazit

Die Befunde zeigen, dass die Schulleiter\*innen mehrheitlich der Überzeugung sind, dass ihre Schule in der Lage ist, die außergewöhnliche Situation gut zu bewältigen und dass sie trotz der Pandemie pädagogische Fortschritte erzielen können. Ebenfalls hat die Mehrheit der Schulleiter\*innen bereits positive Veränderungen in Richtung einer Stärkung der Kompetenzen der Lehrpersonen feststellen können.

In den allermeisten Schulen wurden vor allem die gezielte Förderung der Lernkompetenzen der Schüler\*innen und des Einsatzes von digitalem Lernen im Unterricht zum Ziel der Arbeit im Schuljahr 2020/2021 gesetzt. Zusätzlich soll gemäß einer großen Mehrheit der Schulleiter\*innen auch der Austausch im Kollegium, aber auch mit den Schüler\*innen und Eltern gestärkt werden. Eine verstärkte Reflexion der Unterrichtsarbeit ist etwas weniger häufig im Zentrum der zukünftigen Arbeit, aber insgesamt immer noch in einer Mehrheit der Schulen als Ziel gesetzt worden.

## 6 Ausblick

Der vorliegende Bericht gibt einen Einblick in erste ausgewählte Ergebnisse der onlinegestützten Schulleiter\*innenbefragung. Über weitere Auswertungen und Berichte informieren wir auf unserer Homepage und im Rahmen eines Newsletters <https://s-clever.org/newsletter-anmeldung>.

Für das S-CLEVER-Forschungsteam hat **der Austausch über die Ergebnisse der Studie mit den teilnehmenden Schulleiter\*innen** einen hohen Stellenwert. Um relevante Aspekte detaillierter vorstellen zu können und mit den Schulleiter\*innen ins Gespräch zu kommen, werden diese zu **Regionalworkshops im Februar/März 2021** eingeladen. Darüber hinaus möchten wir auch Vertreter\*innen der Bildungsadministration für die Workshops gewinnen, um auch bundesländerspezifische Herausforderungen zu diskutieren und Lösungen zu finden.

Neben diesen Regionalworkshops findet im **Februar/März 2021** die **zweite Erhebung** statt. Vor dem Hintergrund der bereits in der ersten Befragung identifizierten Herausforderungen und Strategien wird stärker auf Aspekte der Schulentwicklung und auf Veränderungen in den Schulen fokussiert. Die Pandemie soll dabei nicht nur als Herausforderung und Krise, sondern auch als Möglichkeit zur Weiterentwicklung von Schule und Unterricht thematisiert werden.

Die **abschließende dritte Erhebung** ist im **Sommer 2021** geplant. Bei dieser Erhebung sollen die längerfristigen und nachhaltigen Veränderungen im Zentrum stehen.

Aus der Gesamtschau aller Daten resultiert eine **individuelle Profilanalyse**, die den einzelnen Schulen im Sommer 2021 zur Verfügung gestellt wird. Die enthaltenen Informationen können einen wichtigen Bezugspunkt für zukünftige Planungs- und Entwicklungsaktivitäten an der jeweiligen Schule darstellen.

In der **zweiten Jahreshälfte 2021** werden zudem erneut **Regionalworkshops** durchgeführt. Eine weiterhin hohe Beteiligung an der zweiten und dritten Erhebung ist dabei für die Möglichkeiten zur Unterstützung und Reflexion entscheidend.