

## **Corona-Pandemie - Schule im Krisenmodus** *- Eine Führungsherausforderung -*

### **1. Die ‚Eigenverantwortliche Schule‘ - ein erweiterter Fokus durch die Corona-Maßnahmen**

Schule ist eine Einrichtung für das Lernen der Schüler:innen. Die Bereitstellung des Lernangebotes ist nicht auf die Präsenz der Lernenden im Gebäude beschränkt. Schon vor Corona hat Schule über Hausaufgaben und Lernprojekte Lernen außerhalb der Schule - genauer außerhalb des Schulgebäudes - organisiert. Die mehrwöchige Gebäudeschließung aus Gründen des Infektionsschutzes ist genau betrachtet keine wirkliche Schulschließung. Der von Politik und Medien benutzte Begriff ‚Schulschließung‘ mag in der Öffentlichkeit, bei einzelnen Schüler:innen und auch bei einigen Lehrkräften eine unzutreffende Assoziation bewirkt haben. Das Lernen findet aus Pandemiegründen im Wesentlichen vereinzelt zu Hause und nicht mehr in gewohnter Weise gemeinsam in Klassenräumen statt. Es ist keine Schulschließung, weil die Schulen über ihre Lehrkräfte (hoffentlich) Lernmaterial und Lernberatung für das häusliche Lernen anbieten. Seit über zwei Jahrzehnten ist die Verankerung von EVA-Unterrichtsphasen (eigenverantwortliches Lernen und Arbeiten) Thema in fast allen Konzepten von Schulentwicklung, zumindest an den weiterführenden Schulen.

Für eigenverantwortliche Lernphasen ist eine moderne digitale Ausstattung sehr hilfreich aber nicht unabdingbar. Es kann davon ausgegangen werden, dass heute alle Schüler:innen über ein Smartphone verfügen und zumindest über Mail und gängige Kommunikationsplattformen erreichbar sind. Rückblickend wäre es sicher besser gewesen in den letzten Jahren mehr Energie in die Einbeziehung von Smartphones in den Unterricht aufzuwenden als in die weitgehende Verbannung aus dem Klassenzimmer. Akzeptanz und Begeisterung für EVA-Unterricht an den Schulen hat in der Zeitspanne einer halben Lehrergeneration leider nicht überall das erhoffte Ausmaß erreicht. Hätte das EVA-Unterrichtsprinzip zumindest an weiterführenden Schulen eine tiefere Verankerung erfahren, so wäre der durch Corona verursachte abrupte Übergang zu Selbstlernangeboten sicher reibungsloser verlaufen.

Die Schulleitung (Erweiterte Schulleitung) trägt die Leadership-Verantwortung für das gesamte Lernangebot der Schule in pädagogischer und organisatorischer Hinsicht.

Das trifft natürlich nicht nur für das Präsenzangebot, sondern auch für Distanzlernangebot zu. Die ad hoc zu realisierende ‚Lernortverlagerung‘ war (ist) eine enorme Herausforderung, sowohl für die Lehrpersonen, um geeignete (meist digitale) Lernarrangements bereitzustellen als auch für die Führungspersonen, um die veränderte Form des Unterrichtsgeschehens - meist Selbstlernangebote, Beratung und Feedback (über digitale Medien) - zu koordinieren und zu unterstützen.

Die Behauptung, dass vertiefte Erfahrungen mit EVA-Unterricht hierbei sowohl für Lehrer:innen, Schüler:innen aber auch für die Schulleitung eine große Hilfe waren (sind), ist sicher nicht vermessen.

### **2. Die Pandemieerfahrung kann Schulentwicklung einen neuen Impuls geben**

Die aktuelle schrittweise Rückverlagerung des Schulbetriebs in die Schulgebäude ist vorerst eine Frage des politischen Pandemie-Managements. Unabhängig vom Procedere der Schul(gebäude)öffnungen und der Rückkehr zum überwiegenden Präsenzlernen müssen aus den Erfahrungen die notwendigen Konsequenzen abgeleitet werden, dies gilt sowohl für Pädagog:innen- ebenso wie für Bildungspolitik:innen. Es ist die grundsätzliche Frage, ob es eine einfache und vielleicht auch bequeme Strategie zur unveränderten Rückkehr in den Vor-

Corona-Schulbetrieb geben kann und darf. Corona hat grundlegende gesellschaftliche Strukturen und anscheinend unverrückbare Eckpfeiler unseres sozialen und ökonomischen Handelns ins Wanken gebracht. Auch Schulorganisation und Aufgabenspektren bei Lehrkräften und Schulleitungen werden unter einem neuen Licht zu betrachten sein. Keine Schulart und keine Schulstufe kann diese gravierenden Veränderungen für ihre Bildungsanstrengungen unberücksichtigt lassen.

Die Krise hat auch an Schulen bisher gut verschleierte Defizite (Hygiene-Standard, Digitalisierung EVA- Unterricht usw.) aufgedeckt, vor allem wird deutlich, dass viele Unterrichtsarrangements auf den Prüfstand müssen und eine Diskussion über die Konsequenzen aus aktuellen Erfahrungen der phasenweisen Lernortverlagerung erfolgen muss. Nicht zuletzt werden viele Schulleitbilder reflektiert und überarbeitet werden müssen.

Diese Aufgaben konsequent anzupacken fordert vor allem die Initiative der Führungspersonen (Schulleitung incl. erw. Schulleitung).

*Klärungen bzw. Reflexionen anzustoßen und voranzutreiben ist genau das, was bisher im Rahmen von ‚Leadership an Schulen‘ diskutiert wurde. Die Planung eines qualitativ hochwertigen ‚Distanzlernens‘ und die Rückverlagerung zum gemeinsamen ‚Nahlernen‘ in den Klassenzimmern bietet sich als das Leadership-Praxisfeld par excellence an.*

Die schrittweise Rückkehr zum Klassenzimmer-Lernen bietet ein überraschend weit geöffnetes Innovationsfenster für neue Impulse zur Schulentwicklung. Krisen bieten auch Chancen und ein Momentum für grundlegende Erneuerungen. Die Implementation oder Vertiefung von veränderten Routinen im Unterricht und in der Schulentwicklung (z.B. Qualitätsroutinen) kann einen enormen Schub erfahren, bisherigen Vorbehalten und Beharrungsvermögen wird durch den aktuellen Lösungsdruck der Boden entzogen. Für Schulentwicklung kann dies ein Quantensprung sein. Nachhaltige Schulentwicklung ist mehr als das Finden von schnellen und pragmatischen Lösungen für Social-Distance; Hygiene-Standards und für entstandene Lücken in der Lehrplanumsetzung. Nachhaltige und zukunfts feste Lösungen erfordern eine reflektierte und systematisch-professionelle Herangehensweise.

### **3. Was sind Qualitätsaspekte für erfolgreiche Szenarien im Führungshandeln, in der Schul- und Unterrichtsentwicklung als Folge der Corona-Maßnahmen?**

Unverzichtbar ist, dass Führungspersonen - Schulleitung und erweiterte Schulleitung - die anstehenden Herausforderungen entlang den Leadership-Prämissen und der Qualitätsroutine diskutieren.

Die wichtigsten Leadership-Prämissen sind:

- Fokus auf Schüler:innen-Lernen (Wirkungsbezug),
- Favorisierung von Teamstrukturen,
- Teamlernen und Feedback als Basis für Verbesserungsstrategien.

Erinnert sei auch an den Qualitätszyklus P-D-C-A (Plan-Do-Check-Act) im Rahmen von Qualitätsmanagementsystemen (z.B. QmBS, NQS und Q2E).

Diese Systeme bieten den Leitfaden zur Krisenbewältigung. Schulleitungen und Q-Teams können über Evaluationen und daraus abgeleiteten Konsequenzen die erforderlichen Veränderungen faktenbasiert auf den Weg bringen.

Bei der anstehenden beschleunigten Weiterentwicklung des digitalen Lernangebots sollten die Führungspersonen ein besonderes Augenmerk darauf zu richten, ob die Technik wirklich für die spezifischen Lernarrangements des Jahrgangs, des Fachs und der Abteilung ausgerichtet wird. Was unterstützt wirklich das Lernen, die Kompetenzaneignung bei den Schüler:innen?

Der pädagogische Nutzen und die pädagogische Sinnhaftigkeit müssen Leitorientierungen für alle Innovationsschritte sein. Schulleitung ist dafür verantwortlich, dass am anstehenden Veränderungsprozess diese Prämissen nicht aus dem Blickfeld geraten.

Für den Schulentwicklungsprozess ist es aus diesen Gründen zwingend notwendig das Feedback über die Lernerfahrungen im häuslichen Lernort und die Eignung der Lernunterstützung durch die Schule auszuwerten und in den schulischen Qualitätsprozess einfließen zu lassen.

Konkrete Führungsinitiativen könnten hierbei sein:

Schulleitung sollte umgehend Teams (Q-Teams) für Erarbeitung der Feedbackfragen und für die Durchführung dieser interne Evaluation beauftragen.

Im Kollegium ist zu evaluieren, welche Erfahrungen Lehrpersonen mit den gewählten Lernkontakten zu ihren Schüler:innen gemacht haben.

Die Erfahrungen in der Zusammenarbeit innerhalb des Kollegiums und die Unterstützung durch das Leitungsteam sollten ebenfalls ausgewertet werden.

Letztlich ist nicht nur von Bedeutung, welches außerordentliche Engagement und welche Kreativität einzelne Kolleg:innen in der Distanzlernphase für ihre Schüler:innen gezeigt haben, es ist vielmehr entscheidend was das Handeln des Kollegiums insgesamt bewirkt (hat).

Diese ‚Schulwirkung‘ liegt auch in der Distanzlernphase in der Führungsverantwortung der (erweiterten) Schulleitung.

Erinnert sei hierbei an den von John Hattie aufgezeigten **Wirkungsfaktor von 1,57 für Collective-Teacher-Efficacy**.



Bei den Reflexions- bzw. Perspektivgesprächen des Führungskreises wird es aktuell notwendigerweise häufig um rasche Lösungen in drängenden Organisationsfragen gehen. Doch gerade hierbei ist es wichtig zu reflektieren, welche persönlichen Grundhaltungen die Lösungssuche leiten.

- Was sind die Kriterien für das anstehende ‚*Schule neu denken*‘?
- Was ist handlungsleitend? Welches mentale Modell determiniert die Handlungen?
- Ist der Fokus auf schnelle ‚Aktion‘ oder auf langfristige Lernwirksamkeit gerichtet?
- Was wird als Erfolg wahrgenommen, kurzfristige Performance oder langfristige Qualitäts-Stabilisierung?

Das Lösungsdenken immer wieder in Richtung Sinnhaftigkeit für das Schüler:innen-Lernen und auf Lernwirkung zu fokussieren ist Aufgabe guter Führungskommunikation.

Führungskultur zeigt sich z.B. daran, ob bei allen getroffenen Entscheidungen der ‚Sinn-Bezug‘ durch die Führungspersonen eindeutig und wiederholt kommuniziert wird?

Neben der Sinnhaftigkeit für das Schüler:innen-Lernen (Kompetenzen) sind aktuell selbstverständlich auch neue oder neu gewichtete Sinnbezüge wie Infektionsschutz, soziale Verantwortung und Gemeinwohlbezug (citizenship) hervorzuheben. Ebenso wichtig ist das Favorisieren von vielleicht bisher nicht im Vordergrund stehenden Teamstrategien für die Klasse, für die Abteilungen und für die gesamte Schule.

Es geht um eine verstärkte ‚**Wir**ologie‘!

#### 4. Welche konkreten ‚Führungs- und Schulentwicklungsfragen stehen u.a. an? Eine 10 Punkte ‚To Do‘- Liste‘

1. Was hat sich als Stärke während der Covid-Unterbrechung herausgestellt? Welche Defizite wurden im bisherigen Schulbetrieb und im Lernangebot offengelegt? (Evaluationen)

2. *Welche Prinzipien und Wertorientierung unserer Schule müssen wir im Kollegium intensiv diskutieren und ggf. neu definieren?*
3. *Welche Sinnzusammenhänge müssen wir bei unseren neuen Maßnahmen und Zielen kommunizieren und auch immer wieder kritisch hinterfragen?*
4. *Wie schaffen wir die Balance zwischen Regelvorgabe (z.B. bei digitalen Medien) und notwendiger Freiheit und Eigenverantwortung im Kollegium und im Klassenzimmer?*
5. *Welche Schwerpunktveränderung /Kursänderungen sollten wir vornehmen und wie können diese Veränderungen transparent gemacht und legitimiert werden.*
6. *Welche digitalisierten Lernangebote waren sinnvoll bzw. müssen jetzt erweitert oder optimiert werden? Welche Unterstützung für die Lehrpersonen beim Erstellen und Nutzen der digitalen Angebote hat sich bewährt bzw. muss zukünftig optimiert werden?*
7. *Welche Kompetenzen sind im Lehrangebot zu vertiefen, damit zukünftig ‚Distanzlernphasen‘ noch erfolgreicher sind? (Resilienz, Eigenverantwortung, Web-Kooperation ...)*
8. *Haben sich die Kooperationen mit Eltern, Ausbildungsbetrieben usw. bewährt? Welche Optimierungen sind ggf. zukünftig erforderlich?*
9. *Erfahrungen werden erst dann zu wirklich prägenden Erfahrungen, wenn sie individuell und gemeinsam reflektiert werden. Wie gestalten wir die Reflexionsprozesse zu den zurückliegenden Erfahrungen im Kollegium, in den Klassen?*
10. *Welche zusätzlichen Kompetenzen brauchen wir als Führungskräfte, brauchen die Kolleg:innen und die Schüler:innen? Wie können wir die erforderlichen Fortbildungen zur Verfügung stellen?*

Führungs-Haltung prägt langfristig die Schulkultur. Welche kreativen Antworten auf die Krise gegeben werden ist nicht zuletzt ein Ergebnis der Kultur an der Schule.

Jede Krise bietet auch eine Chance.

Ist ein Kultur-Change (Qualitätsdenken, Eigenverantwortlichkeit usw.) erforderlich? Die Chance dazu - sogar mit einem außergewöhnlichen Momentum - ist aktuell gegeben. Bessere Gelegenheiten werden sich kaum bieten.

No risk no fun!

Das alles setzt natürlich voraus, dass wir gesund bleiben.

Mittwoch, 3. Juni 2020

---