

**Michael Dollischal**

Bildungsdirektion Niederösterreich, Bildungsregion 6 – Wiener Neustadt

## Die „Post-Corona-Challenge“

### Die Herausforderungen für schulische Führungspersonen im Herbst 2021

DOI: <https://doi.org/10.53349/sv.2021.i1.a65>

Die Corona-Pandemie hat das Leben vieler Menschen und Institutionen betroffen und manches verändert. Die Nachhaltigkeit dieser Veränderungen sind schwer vorhersehbar. Das österreichische Schulsystem wird nach dem vergangenen Jahr nicht zur Tagesordnung übergehen können. Die Veränderung wird in einem System, das aufgrund der Vielschichtigkeit und Differenziertheit ein sehr komplexes ist, eine große Herausforderung darstellen. Alle daran Beteiligten sind gefordert und sehen sich mit vielschichtigen Aufgaben konfrontiert. Die Chance besteht darin, neue Projekte in anderer Form als gewohnt umzusetzen. Schulische Führungspersonen und Verantwortungsträger\*innen sind die wichtigsten Akteur\*innen im „Post-Corona-Changemanagement-Prozess“. Gelingt es, die Lehrpersonen an den Standorten zu motivieren, können sich nachhaltige Veränderungen manifestieren.

*Changemanagement, Bildungssystem, Führung, Unterricht, Schulentwicklung*

#### Challenge 1 – Kommunikation

Die Kommunikationsebene Schule und Erziehungsberechtigte lief im letzten Schuljahr in gehäufte Form direkt über die Direktionen. Auf der internen Ebene (Schulleitung – Lehrer\*innen) sind an einigen Standorten neue Teamstrukturen (Fachgruppen, Klassenteams etc.) geschaffen worden, die für einen reibungslosen Kommunikationsfluss gesorgt haben.

Es braucht nicht mehr nur „Elternzusammenkünfte“ in analoger Form, um Informationen zu übermitteln. Eine Dienstbesprechung mit dem Lehrer\*innen-Team kann kurz und prägnant in virtueller Form abgehalten werden.

Die Schulleitungen haben einerseits die Wahl zwischen unterschiedlichen Kommunikationsformaten und sind ab Herbst andererseits gefordert, die Balance zwischen virtueller und analoger Form zu finden.

## Challenge 2 – Teamstruktur

Durch die Krise wurden in vielen Schulen neuartige Teamaufgaben und Verantwortlichkeiten geschaffen. Arbeitsteilung war das Motto der Stunde und kann auch jetzt nachhaltig für erfolgreiche Schulentwicklungsprojekte genutzt werden. Ein spürbares „Zusammenrücken“ innerhalb der Schulteams, um gegen den gemeinsamen „Feind“, die Pandemie, aufzutreten, eröffnen nun neue Möglichkeiten. Gelingt es der Führungsperson am Standort, dieses positive Gefühl ins kommende Schuljahr mitzunehmen und das Team zu motivieren, sind Schulentwicklungsprojekte einfacher umzusetzen. Die Kunst wird es sein, als Schulleiter\*in Projekte und Entwicklungsprozesse gut aufzubereiten und dafür die neuen Teamstrukturen zu nutzen, um positive Effekte zu erzielen, die den Schüler\*innen zugute kommen.

## Challenge 3 – Digitalisierung

Der Einzug von digitalen Aspekten in den Unterricht und die damit verbundene Auseinandersetzung der Lehrpersonen mit den inhaltlichen Aspekten führte zu einer Kompetenzsteigerung bei den Pädagog\*innen.

Digitalisierung polarisiert in der Bevölkerung, wird aber quer durch alle sozialen Schichten als wichtiger Teil der Allgemeinbildung gesehen. Unterricht in digitaler Form aufzubereiten und den Schüler\*innen zur Verfügung zu stellen, wird wohl zur Selbstverständlichkeit werden. Im letzten Jahr sind viele Plattformen entstanden, die digitale Unterrichtsmaterialien anbieten.

Darüber hinaus gab es viele Fortbildungen für Pädagog\*innen, die bis vor Kurzem in dieser Form nicht denkbar gewesen wären. Sie wurden allerdings nicht nur angeboten, sondern in hohem Maß von Lehrpersonen genutzt. Die Notwendigkeit, in diesem Bereich Kompetenzzuwachs innerhalb der Lehrerschaft zu schaffen, war vor der Krise evident. Dem konnte durch sinnvolle Fortbildungsformate Rechnung getragen werden. Die Umsetzung und Anwendung neuer Kompetenzen wird genauso wichtig sein wie das Lernen aus den Erfahrungen im „Corona-Jahr“.

### 8-Punkte-Plan zur Digitalisierung, Ausstattung mit Endgeräten

Der Startschuss zum 8-Punkte-Plan zur Digitalisierung seitens des BMBWF fiel exakt in die Anfänge des „Krisenjahres“. Kinder der 5. und 6. Schulstufe werden im kommenden Schuljahr digitale Endgeräte erhalten. Der hohe Beteiligungsgrad der angemeldeten Schulen und Klassen in Niederösterreich zeigen, wie groß die Bedeutung dieses Themas tatsächlich ist. Schulerhalter sind gefordert, mittels Unterstützung durch das BMBWF die infrastrukturelle Voraussetzung dafür zu schaffen (WLAN-Anbindung im Rahmen der Breitbandinitiative durch die österreichische Bundesregierung).

Verschiedene Arten von Endgeräten wurden den Schulen offeriert. Vom herkömmlichen Laptop über Tablets bis hin zu Tablet-PCs reicht die Palette. Nicht nur Neugeräte wurden angeboten, sondern auch sogenannte „Refurbished“-Modelle stehen auf der Liste. Die Erziehungsberechtigten müssen lediglich einen Kostenbeitrag für die Geräte leisten.

Die Aufgabe der schulischen Führungskräfte wird einerseits die Steuerung dieser „Challenge“ sein und andererseits auch, die Sinnhaftigkeit des Einsatzes und die Frequenz der Nutzung der digitalen Geräte im Auge zu behalten. Ein „Zuviel“ wird Erziehungsberechtigte genauso auf den Plan rufen wie ein „Zuwenig“.

## Challenge 4 – Individualisierung

Bedingt durch die Unterrichtsformen im abgelaufenen Schuljahr wurde die Heterogenität in Bezug auf das Leistungsvermögen der Schüler\*innen vergrößert. Diese Tatsache wird sich als besondere Herausforderung für die Pädagog\*innen in Bezug auf Unterrichtsplanung und Leistungsbeurteilung erweisen.

Sinnvolle Maßnahmen, dem entgegenzuwirken, können Kompetenzraster in diversen Gegenständen und die Nutzung standardisierter Kompetenzüberprüfungen darstellen. Viel Feingefühl, pädagogisches Verständnis und Differenzierungsmaßnahmen werden notwendig sein, um hier individuelle Defizite und Kompetenzverluste zu kompensieren.

## Challenge 5 – Nachwirkungen psychischer Belastungen

Ganz unterschiedlich wurden die Schulschließungen und der Schichtbetrieb durch die Schüler\*innen aufgenommen. Je nach familiärer Unterstützung und eigener Resilienz waren die Belastungen für den Einzelnen unterschiedlich groß. Die Auswirkungen sind bereits am Ende des Schuljahres 2020/21 ans Tageslicht getreten. Die Maßnahme der Aufstockung des Kontingentes an Schulpsycholog\*innen seitens des BMBWFs ist daher sehr zu begrüßen.

Für die Schulen wird es wichtig sein, die Belastungen festzustellen und dementsprechende Unterstützungsmaßnahmen zu ergreifen. In diesem Bereich werden auch Beratungslehrer\*innen und außerschulische Partnerinstitutionen wie die Schulsozialarbeit einen wertvollen Beitrag zur Besserung und Kompensation von „Verlusten“ leisten können, im psychischen Bereich ebenso wie im sozio-emotionalen Bereich.

Das Lehrpersonal wird bei der Vermittlung von unterschiedlichen Lerninhalten besonderes Augenmerk auf die sozialen Kompetenzen legen müssen.

## Zusammenfassung

Die Herausforderungen für schulische Führungskräfte werden im Herbst 2021 sehr groß sein. Gewecktes Interesse und teilweise mehr Verständnis der Gesellschaft für das Thema Schule

und Bildung sowie mehr Wertschätzung für Lehrpersonen stellen eine große Chance für das kommende Schuljahr dar.

Mit Zuversicht in dieses Jahr zu gehen und in manchen Bereichen das „Loslassen“ und Übergehen zu altbekannten und Sicherheit gebenden Verhaltensmustern beim Vermitteln von Lehrinhalten zu praktizieren, kann eine Lösung darstellen, um den zuvor genannten Herausforderungen gewachsen zu sein. Die Verantwortung dafür, dieses „Post-Corona“-Jahr gut zu beginnen, liegt in erster Linie bei den Führungspersonen: Von ihrem Mut, ihrer Haltung und ihrem Auftreten wird viel abhängen. Wenn Schulleitungen ihre Teams gut begleiten und stützen, die Expertise von externen Expert\*innen nützen und gut mit der Schulaufsicht kooperieren, kann und wird es zu nachhaltigen Veränderungen und einem neuen Selbstverständnis von Schule und Bildung innerhalb der Gesellschaft kommen.

## Autor

**SQM Michael Dollischal, BEd. MSc,**

arbeitet seit 2018 als Schulqualitätsmanager für die Bildungsdirektion Niederösterreich. Er war davor zehn Jahre als Schulleiter der MS Bilingual Junior High School in Wiener Neustadt tätig und übte drei Jahre die Funktion des Landeskoordinators für Schulqualität Allgemeinbildung (SQA) im Pflichtschulbereich in Niederösterreich aus. Hinzu kommt die Referententätigkeit an der Pädagogischen Hochschule Niederösterreich in der Abteilung Zentrum für Leadership.

Kontakt: [michael.dollischal@bildung-noe.gv.at](mailto:michael.dollischal@bildung-noe.gv.at)