

## Inhaltsverzeichnis

<b>1. Die Krise zur Schulentwicklung nutzen</b>	<b>3</b>
<b>2. Best oder Next Practice? – Qualitätsentwicklung in Balance von Bewahren, Innovieren, Optimieren (BIO)</b>	<b>3</b>
<b>3. Die Rolle von Führungskräften als Responsible Leaders in Schulentwicklung, -politik, -verwaltung und -aufsicht</b>	<b>7</b>
<b>4. Zehn Empfehlungen zur aktuellen Situation</b>	<b>8</b>
4.1 Entwickeln einer Bildungsstrategie mit Fokus auf Bildungsqualität und Kompensation von Unterschieden bzw. Schereneffekten	9
4.2 Bildung ganzheitlich verstehen	10
4.3 Digitalisierung pädagogisch nutzen	11
4.4 Belastete Gruppen besser unterstützen	11
4.5 Intelligent kompensieren und zielbezogen und bedarfsorientiert investieren	12
4.6 Standardisierung und Flexibilität in den Entscheidungspraktiken der verschiedenen Systemebenen gut ausbalancieren	14
4.7 Jetzt handeln, aber Schritt für Schritt	14
4.8 Strategie sollte an Bildung und gesellschaftlichen und pädagogischen Prämissen ausgerichtet sein	15
4.9 Testen, aber nur im Rahmen einer Gesamtstrategie	16
4.10 Bildungslandschaften fördern	16

## 1. Die Krise zur Schulentwicklung nutzen

Die Bildungsforschung zeichnet inzwischen ein facettenreiches Bild schulischer Herausforderungen (vgl. exemplarisch die Studien und Teilstudien des Schul-Barometers, die in Teil 1 präsentiert wurden), die auch nach der Pandemie mit der Rückkehr der Schulen zu einer neuen schulischen Normalität in der Realität weiterbearbeitet werden müssen. Dabei sind nicht nur politische Akteure bzw. deren Führungskräfte angesprochen. Auch Akteure in Schulpolitik, -verwaltung, -aufsicht sind gefragt, jetzt notwendige Innovationen anzuknüpfen und Ressourcen hierfür freizugeben.

Im Zentrum steht dabei die (Weiter-)Entwicklung einzelner – oder mehrerer Bildungsstrategien auf allen Ebenen: Land, Bundesland, Region, Schule, Jahrgang/Fachschaft, Schulklasse, Schülerin und Schüler. Einer „Responsible Leadership“, kommt hierbei eine besondere Bedeutung zu.

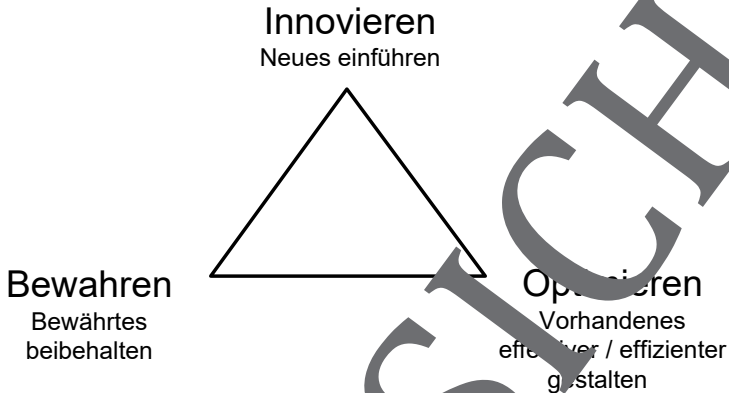
In diesem zweiten Teil der Beitragsreihe sollen die genannten Punkte thematisiert und abschließend Empfehlungen formuliert werden, in deren Zentrum die (Weiter-)Entwicklung einer Bildungsstrategie steht.

## 2. Best oder Next Practice? – Qualitätsentwicklung in Balance von Bewahren, Innovieren, Operieren (BIO)

Gerade jetzt am Ausgang der Pandemie sehen sich schulische Führungskräfte vielen Ansprüchen, Erwartungen und Idealen gegenübergestellt, die wiederum an Motivationen, Kompetenzen, Legitimationen und Ressourcen geknüpft sind. All diese Faktoren entscheiden über Fragen der Machbarkeit – über Gelingen und im Zweifel auch über Scheitern. An dieser Stelle zeigt sich: Die Ansprüche und Ideale treffen auf die Realität (vgl. Abb. 1).<sup>1</sup>

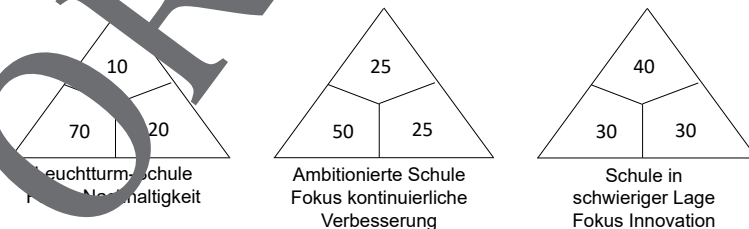
<sup>1</sup> Dieser Abschnitt basiert auf Huber, 2020.

**Abb. 2: Triade: Bewahren, Optimieren, Innovieren**



Je nach Organisation sind bezüglich der Ressourcenaufteilung von Schulentwicklungsanstrengungen unterschiedliche Gewichtungen vorzunehmen. Eine sehr erfolgreiche Schule, in der in den letzten Jahren viel erreicht wurde, wird ihren Fokus auf die Nachhaltigkeit legen und damit auf das Bewahren und nur gut dosiert innovieren. Eine Schule, die aufgrund von ungünstigen Entwicklungen in schwieriger Lage ist – gerade auch während der Pandemie, wird einen Schwerpunkt auf Innovation legen müssen. Unterschiedliche Gewichtungen führen dann zu unterschiedlichen Strategien (vgl. Abb. 3).

**Abb. 3: Unterschiedliche Gewichtungen in der Schulentwicklung**



Diese Triade von Bewahren, Optimieren, Innovieren lässt sich auch als Dreischritt im Rahmen eines Entwicklungsprozesses verstehen: zunächst die In-

troffen werden und schließlich in einer Phase des (blinden) Aktionismus zu viel auf einmal umgesetzt wird, ohne dass die Passung, Anschlussfähigkeit und Machbarkeiten gewährleistet sind.

Dabei ist es keine Frage von „entweder“ und „oder“. Vielmehr gilt es sowohl neue, zukunftsfähige Ideen als auch Bewährtes klug zu integrieren. Im Sinne der BIO-Strategie (bewahren, innovieren, optimieren, vgl. Huber, 2021) auf Basis eines (pädagogischen) Aufwand-Nutzen-Verhältnisses werden Potenziale identifiziert und reflektiert. Ergebnis soll eine systematische Gesamtstrategie für die Qualitätsentwicklung und ein adäquates, auf die Gesamtstrategie ausgerichtetes Führungshandeln sein. Dies gilt für alle oben skizzierten Ebenen des Systems, wobei übergeordnete Ebenen den Rahmen für die nachgeordneten Ebenen bieten.

Nach über einem Jahr im Umgang mit den durch die Pandemie veränderten Lebensbedingungen ist kritisch zu hinterfragen, weshalb bis dato keine Mindest- und Regelstandards für Schule erarbeitet wurden. Schulen sollten im Rahmen solch einheitlicher Standards mehr Autonomie für individuelle und kontextualisierte Lösungen erhalten und eine weitere finanzielle, fachliche und personelle Unterstützung seitens der Schulaufsicht und Schulverwaltung erfahren.

Es könnten dafür auch Initiativen „von unten“, bestenfalls aus partizipativ organisierten Netzwerken, genutzt werden. Es gibt es schon längst, sie leisten hervorragende Arbeit und sind auch dank Social Media breiter öffentlich wahrnehmbar.

#### **4.8 Strategie sollte in Bildungsgesellschaftlichen und pädagogischen Prämissen ausgerichtet sein**

Wenn Schule als Institution erzieht, muss sie „ein Modell dafür sein, wozu sie erzieht“ (Rosenfeld 2005, S. 11). Für die Schule als Organisation bedeutet dies, dass Mündigkeit, Anerkennung, Kooperation und Selbsttätigkeit in ihr erlebbar, in der Struktur und Kultur also auf diese Ziele abgestimmt sein müssen. Hier geht es um ein grundsätzliches Bildungsverständnis, das sich endlich in den curricularen und institutionellen Strukturen niederschlagen muss: Bildung als Stärkung der Kompetenz, das Lernen selbstreflektiert in die Hand zu nehmen.

Bildung sollte einerseits zum Aufbau einer individuellen Mündigkeit und Selbstwirksamkeit, andererseits auch zum Aufbau einer kritischen Beziehung zwischen Individuum und Staat genutzt werden. Schülerinnen und Schüler waren in ihrem alltäglichen Leben und Erleben unmittelbar von politischen Entscheidungen betroffen. Dies gilt es zu thematisieren und zu nutzen, um demokratische Werte und ein demokratisches Verständnis im Sinne einer

## **Dieses Werk ist Bestandteil der RAABE Materialien**

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Es ist gemäß §60b UrhWissG hergestellt und ausschließlich zur Veranschaulichung des Unterrichts und der Lehre an Bildungseinrichtungen bestimmt. Die Dr. Josef Raabe Verlags-GmbH erteilt Ihnen für das Werk das einfache, nicht übertragbare Recht zur Nutzung für den persönlichen Gebrauch gemäß vorgenannter Zweckbestimmung. Unter Einhaltung der Nutzungsbedingungen sind Sie berechtigt, das Werk zum persönlichen Gebrauch gemäß vorgenannter Zweckbestimmung herunterzuladen, zu speichern und in Klassensatzstärke auszudrucken. Jede darüber hinausgehende Nutzung sowie die Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlags. Hinweis zu §§ 60a, 60b UrhG: Das Werk oder Teile hiervon dürfen nicht ohne eine solche Einwilligung an Schulen oder in Unterrichts- und Lehrmedien (§ 60b Abs. 3 UrhG) vervielfältigt, insbesondere kopiert oder eingescannt, verbreitet oder in ein Netzwerk eingestellt oder sonst öffentlich zugänglich gemacht oder wiedergegeben werden. Dies gilt auch für Intranets von Schulen und sonstigen Bildungseinrichtungen. Die Aufführung abgedruckter musikalischer Werke ist ggf. GEMA-meldepflichtig. Darüber hinaus sind Sie nicht berechtigt, Copyrightvermerke, Markenzeichen und/oder Eigentumsangaben des Werks zu verändern.

# Sie wollen mehr für Ihr Fach? Bekommen Sie: Ganz einfach zum Download im RAABE Webshop.



- ✓ **Über 4.000 Unterrichtseinheiten** sofort zum Download verfügbar
- ✓ **Sichere Zahlung** per Rechnung, PayPal & Kreditkarte
- ✓ **Exklusive Vorteile für Grundwerks-Abonent\*innen**
  - 20% Rabatt auf Unterrichtsmaterial für Ihr bereits abonniertes Fach
  - 10% Rabatt auf weitere Grundwerke

Jetzt entdecken:  
**www.raabe.de**