



Schülern sollte nicht nur Wissen mit, sondern auch über Technologie vermittelt werden

# Die Zukunft der Schule nach der Pandemie gestalten

Erkenntnisse und Empfehlungen aus der Schul-Barometer Forschung, dem Austausch in Forschungsnetzwerken und Symposien

*Aus den verschiedenen Studien und Teilstudien des Schul-Barometers (Huber, Günther, Schneider et al. 2020; Huber & Helm 2020a,b; Huber, Helm, Günther et al. 2020; Huber 2021a; Huber, Helm, Mischler et al. 2021) und den Reviews bisheriger Forschung (Helm, Huber & Loisinger 2021; Helm, Huber & Postlbauer 2021) sowie der Diskussionen im Netzwerk CovER Covid-19 Education Research (vgl. [www.CovER.Education](http://www.CovER.Education)) und vom World Education Leadership Symposium 2020 und 2021 ([www.WELS.EduLead.net](http://www.WELS.EduLead.net)) lässt sich ableiten, wo Bildungspolitik, Verwaltung und Schulen auf Basis der Forschungsergebnisse ansetzen sollten, um die Zukunft der Schule nach der Pandemie zu gestalten.*

Autor: Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber • Foto: Martín Sanchez, Unsplash

Im Folgenden werden, die in Ausgabe 3 der b:sl (s.S. 20) bereits stichpunktartig skizzierten Empfehlungen<sup>1</sup> in einer ausführlichen Fassung, fokussiert auf Systemebene, formuliert. Empfehlungen für konkretes pädagogisches Handeln in der Schule im Rahmen der Schulentwicklung werden nur allgemein gefasst und an anderer Stelle ausdifferenzierter dargestellt (vgl. Huber, Günther & Schneider et al. 2021).

Im Zentrum steht die (Weiter-)Entwicklung einer Bildungsstrategie oder von Strategien auf allen Ebenen: Land, Bundesland, Region, Schule, Jahrgang/Fachschaft, Schulklasse, Schülerin und Schüler. Strategien formulieren Ziele und Maßnahmen zur Zielerreichung.

### 1. ENTWICKELN EINER BILDUNGSSTRATEGIE MIT FOKUS AUF BILDUNGSQUALITÄT UND KOMPENSATION VON UNTERSCHIEDEN BZW. SCHERENEFFEKTEN

Im Zentrum bildungspolitischer, schulaufsichtlicher und schulpraktischer Arbeit muss die Gewährleistung von Bildung für alle und deren Qualität stehen. Bildung ist erklärtes Recht für jeden Menschen (Allgemeine Erklärung der Menschenrechte 1948, Art. 26, UN-Sozialpakt, Art. 13, vgl. auch Art. 7 Abs. 1 GG). Aus pädagogischer Sicht sind daher differenzierte Förderkonzepte nötig. Politisch müssen hierfür Rahmenkonzepte entwickelt werden.

Die Politik muss in diesem Verständnis über demokratische Prozesse strategische Zielvorstellungen und Rahmenbedingungen für die Bildungsverwaltung und Bildungspraxis schaffen. Unterschiede in Bildungspartizipation müssen die Bundesländer aufgrund ihrer Kultushoheit beseitigen. Dies ist Verantwortung des Staats.

Nach über einem Jahr der intensiven Bearbeitung der Folgen der Krise im Bildungskontext und damit des Ausprobierens von unterschiedlichen Strategien, mit Erfolgen und Scheitern, gilt es jetzt verstärkt strategisch zu handeln. Das heißt: die richtigen Ziele zu identifizieren und sie mit den richtigen Maßnahmen anzugehen.

Sicherlich gibt es viele konkurrierende Ziele, sicherlich gibt es auch konkurrierende Maßnahmen. Ein umsichtiger doch mutiger Aushandlungsprozess, wo viele Perspektiven zusammenkommen, die der Wissenschaft, der Praxis, der Verwaltung, der Elternschaft etc. ist bestimmt förderlich.

Die Etablierung eines Bildungsrats könnte hier als Idee aufgegriffen werden, auch die von diversen Teilnehmungsformen wie „Runder Tisch“ mit Fokus auf Akteursgruppen und mit gemischten Akteursgruppen.

Ein zentrales Ziel muss sein, die Ursachen von Bildungsungerechtigkeit anzugehen. Gemäß des Prinzips „Schatzsuche statt Fehlerfahndung“ (Rosenbusch, 2005) braucht es auf allen Systemebenen eine disziplinenübergreifende Zusammenarbeit, die klug und kooperationsfördernd koordiniert ist und gleichzeitig Machbarkeiten und Ressourcen im Blick hat.

Es geht darum, die Krise als ein kritisches Ereignis zu verstehen, das Chancen bietet, trotz hoher Belastung bei vielen Akteuren, sie im Sinne eines zeitlichen Ermöglichungsfensters zu nutzen und grundsätzlich - nicht nur symptomatisch - zu handeln.

Ähnlich wie die Wübben Stiftung für ihr Programm impakt schulleitung formuliert, kann durch die Krise und deren Auswirkungen ein Anstoß für Neues, eine Chance der verbesserten Zusammenarbeit, das Ziehen an einem gemeinsamen Strang in die gleiche Richtung, eine nachhaltige Qualitätsstrategie etabliert und eine zielorientierte effektive und effiziente Qualitätsverbesserung erreicht werden. Dies ist einfacher formuliert als umgesetzt. Sie unterliegt bestimmten Rahmenbedingungen.

### 2. BILDUNG GANZHEITLICH VERSTEHEN

Die derzeitige politische Debatte ist sehr fokussiert auf das Nachhaken von Lernstoff. Es wird ein starker Fokus auf das fachliche Lernen gelegt. Nach über einem Jahr Ausnahmezustand müssen – neben der

Wissensvermittlung – jedoch eine ganzheitliche Bildung und Förderung der Kinder und Jugendlichen stärker in den Blick rücken. Es geht darum, die Schülerinnen und Schüler besonders als Personen mit eigenen Lebenswelten wahr- und ernst zu nehmen, sie in ihrem Erleben als Menschen mit Gefühlen, Reflexionen und Motivationen innerhalb eines sozialen (bzw. gesellschaftlichen) Systems anzusprechen, sie in ihrer persönlichen Entwicklung stärker zu unterstützen und sie in ihrer Selbststeuerung für ihr zukünftiges Leben und für die Resilienz im Umgang mit (persönlichen, familiären, sozialen und gesellschaftlichen) Herausforderungen zu fördern.

Staatlich verantwortete Schule ist dem Bildungsauftrag verpflichtet und damit der Förderung der Persönlichkeitsentwicklung im sozialen Zusammenhang. Bildung gelingt besser, wenn die Kinder sich in allen Dimensionen sicher fühlen: physisch, psychisch und sozial. Auch der kognitive Lernerfolg setzt positive Emotionen und Motivation voraus.

Es gilt nun, allen Kindern und Jugendlichen dabei zu helfen, wieder eine stabile, positive Beziehung zur Schule aufzubauen, so dass sie in der Schule einen Ort finden, an dem sie sicher sind und sich wohlfühlen, sich im Sozialverhalten positiv entwickeln, sich für schulische Belange öffnen und dann auch bessere akademische Leistungen erbringen können und wollen. Das kann erreicht werden, wenn Lehrerinnen und Lehrer, Erzieherinnen und Erzieher und die Schulsozialarbeit die Ressourcen haben, sich Zeit nehmen und ihnen zuhören und ihnen etwas zutrauen, sie motivieren, unterstützen und konstruktiv Feedback geben. Diese Erfahrungen steigern das Selbstbewusstsein und fördern gleichzeitig die Übernahme von Verantwortung für eine Gemeinschaft. Darüber hinaus erleichtert es Erfolgserlebnisse für Schülerinnen und Schüler, die wiederum das Erleben von Selbstwirksamkeit möglich machen und zu Selbstorganisation ermutigen.

Also: Grundlagen für Lernprozesse und Bildung sind neben kognitiven Faktoren soziale, emotionale und motivationale. Schließlich hängen all diese Dinge mit den Lernprozessen und Bildung zusammen.

### 3. DIGITALISIERUNG PÄDAGOGISCH NUTZEN

In der Digitalisierung sind nicht nur die Schulen gefragt. Es sind auch die Bildungsverwaltung und die Schulträger gefordert. Die Politik wird für die Schaffung von strategischen Eckpunkten und Rahmenbedingungen benötigt. Es braucht eine angemessene Ressourcenallokation.

Was die Lernprozesse betrifft, muss die Digitalisierung besser genutzt werden. Auf zwei Aspekte ist hier besonders zu achten:

- ▷ Zum einen das Lernen mit und durch Technologie: Man kann digitale Werkzeuge gut nutzen, um in einem kreativen Austausch miteinander zu lernen, aber auch die Schülerinnen und Schüler individualisiert so fördern und fordern, dass sie sich gemäß ihrem Lernstand entwickeln.
- ▷ Zum anderen das Lernen über Technologie. Schülerinnen und Schüler sollten ein Verständnis dafür entwickeln, was Digitalität ist, auch wie Soziale Medien funktionieren und wie sie mit den Informationen dort kritisch und kompetent umgehen.

Schülerinnen und Schüler, ebenso alle weiteren an Schule Beteiligten, sollten den Digitalisierungsschwung nutzen (können), um ihr Wissen und ihre Fähigkeiten in der digitalen Welt auszubauen und konkrete Tools bewusst zur Erleichterung und Bereicherung ihrer Lebenswelten einsetzen lernen. Es wird Zeit benötigt für Konzeptionsarbeit, Abstimmungen und Erprobung in der Umsetzung – inklusive der Evaluation.

### 4. BELASTETE GRUPPEN BESSER UNTERSTÜTZEN

Unsere Befunde und die von Kolleginnen und Kollegen zeigen, dass die Belastung von vier Gruppen tendenziell unterschätzt wird und insbesondere für diese Gruppen Maßnahmen benötigt werden:

- ▷ Die Gruppe der stets engagierten Lehrerinnen und Lehrer, die ohnehin und mittlerweile seit Beginn der Krise hochintensiv arbeiten - hier wird Entlastung benötigt.
- ▷ Die Gruppe der Eltern, vor allem Eltern mehrerer oder/und jüngerer Kinder; sie müssen oft gleichzeitig viele Aufgaben aus ganz unterschiedlichen Lebensbereichen jonglieren - wie Beruf, Familie, Betreuung der Kinder bei schulischen Aktivitäten usw. Zeitliche, fachliche Überforderung geht nicht selten mit psycho-sozialer Belastung und innerfamiliären Konflikten einher, was sich wiederum negativ insbesondere auf die Kinder und Jugendlichen auswirkt.
- ▷ Die Gruppe der so genannten Brennpunktschulen, die aus ganz unterschiedlichen Gründen stärker gefordert sind als andere Schulen. Sie weisen z. B. eine Schülerschaft mit einem hohen Anteil an familiär Benachteiligten auf oder ihre Schulqualitätsmerkmale sind geringer ausgeprägt. Hinzutreten können darüber hinaus in ihrer Funktionalität gestörte Organisationsmerkmale, die gehäuft auftretend unter anderem zu erschwerten Schulentwicklungsprozessen führen. Jede dieser Schulen zeigt aufgrund ihrer individuellen Situation eine unterschiedliche Form der Belastung.
- ▷ Kinder mit Beeinträchtigungen / Behinderungen

### 5. INTELLIGENT KOMPENSIEREN UND ZIELBEZOGEN UND BEDARFSORIENTIERT INVESTIEREN

Unterschiedliche Entwicklungen von Kindern und Jugendlichen benötigen passgenaue Unterstützung und Begleitung. Schulen unterscheiden sich, sie sind ganz unterschiedlich gefordert.

Es sind Ressourcen nötig, die die Schulen zielgerichtet und effizient einsetzen können, um ihrem Bildungsauftrag angemessen gerecht werden zu können. Eine unbürokratische Möglichkeit auf der Ebene der Schulverwaltung wären Fördertöpfe, wo Schulen relativ einfach umfangreiche finanzielle Mittel für schulspezifische pädagogische Maßnahmen abrufen können. Mit dem zwei Milliarden Euro Corona-«Aufholprogramm» der Bundesregierung für Kinder und Jugendliche sollen zusätzliche Angebote für Bildung geschaffen werden – curriculare, kulturelle, kleinere und größere, niederschwellige. Es gilt, ausreichende personelle und sächliche Ressourcen zur Verfügung zu stellen, vor allem für Schulen oder Lehrkräfte, die besonders gefordert sind. Insbesondere werden Ressourcen benötigt für Kinder aus sozioökonomisch benachteiligten Familien, um hier den negativen Auswirkungen der Pandemie entgegenzuwirken. Diese Förderung ist dringend nötig und zu begrüßen, wenngleich sie auch nur ein erster Schritt sein kann. Es wäre wichtig, die Fördermaßnahmen schnell, gezielt und direkt umzusetzen, ohne dem Anspruch des Perfektionismus zu verfallen. Weiterhin dürfen solche Maßnahmen für die jeweiligen Adressaten nicht als Bestrafung mit negativen Auswirkungen auf die intrinsische Motivation wirken, was ggf. der Fall ist, wenn Kinder und Jugendliche in den Ferien verpflichtend Nachhilfeangebote annehmen müssen. Diese dürfen für die Lehrerinnen und Lehrer keinen Zusatzaufwand bedeuten. Es braucht auch die Professionalität und die Verantwortlichkeit des pädagogischen Personals, sie kennen ihre Schülerinnen und Schüler gut, sie wissen, wer welche Art von Förderung benötigt, um „aufholen“ zu können. Die Anzahl der Kinder, die besondere Unterstützung brauchen, wird sich auch innerhalb einer Schule nicht auf alle Klassen gleich verteilen. Jede Schule ist gefragt, was sie schon macht und was sie braucht. Die einzelnen Schulen sollten hier Entscheidungsbefugnisse haben. Sie bzw. ihre Schulleitungen sollten auch in Beratungsrunden auf Systemebene eingebunden werden. Manche Schulen würden gern ihre Schulsozialarbeit auf- und ausbauen, andere die individuelle Lernbegleitung stärken, wieder andere die Sprachförderung aufwerten und z. B. Lehramtsstudierende einbinden, den offenen Ganztags ausbauen, projektorientierten, fächerübergreifenden Unterricht implementieren oder verstärkt professionelle externe Partner einbinden und eine Förderung von Kindern und Jugendlichen z. B. über Theaterprojekte, Sportveranstaltungen oder Sozialkompetenztrainings realisieren.

Es sollte in den individuellen (je nach Schülerin und Schüler) und institutionellen (je nach Schule) tatsächlichen Bedarf investiert und Ressourcen nicht mit der „Gießkanne“, sondern gemäß der Unterschiede und der verschiedenen Bedarfe eingesetzt werden. Dort, wo besonders viele Kinder Förderbedarf haben, muss mehr Geld ausgegeben werden.

Insbesondere werden Ressourcen benötigt für Kinder aus sozioökonomisch benachteiligten Familien, um hier den negativen Auswirkungen der Pandemie entgegenzuwirken.

Schule ist staatlich verantwortlich und der Bildungsgerechtigkeit und Demokratie verpflichtet. Der „Staat“ muss die Hoheit über das, was gelehrt wird und von wem (also Curricula und Personal) im Wesentlichen behalten (was die Frage, ob Bund oder Länder zuständig sein sollten, nicht beantwortet). Auf regionaler oder gar kommunaler Ebene können die notwendigen Fein-tuningmaßnahmen entschieden werden. Im Rahmen eines Mehrebenensystems von Bund, Ländern, Regionen, Bezirken, Kommunen, Einzelschulen braucht es Vorgaben und Flexibilität. Wieder einmal kann auch hier die Frage nach der Sinnhaftigkeit der föderalen Struktur des Bildungssystems bzw. der Bildungssysteme in Deutschland diskutiert werden. Das Ringen zwischen den 16 Bundesländern um einheitliche Handlungspraktiken einerseits und der Inanspruchnahme des Rechts auf Kultushoheit andererseits ist für viele Bürgerinnen und Bürger und insbesondere die schulischen Akteure nicht immer transparent und logisch nachvollziehbar.

### 6. STANDARDISIERUNG UND FLEXIBILITÄT UND DEN ENTSCHEIDUNGSPRAKTIKEN DER VERSCHIEDENEN SYSTEMEBENEN GUT AUSBALANCIEREN

Unabhängig von dieser Frage ist wichtig, sich mit der Balance zwischen Standardisierung und Flexibilität auseinanderzusetzen. Si-

Anzeige

## Leiten Sie eine Deutsche Auslandsschule!

- Reizt Sie die Arbeit in einem bilateralen und international kulturell geprägten Umfeld?
- Übernehmen Sie das Management eines komplexen Schulsystems!

[www.auslandsschulwesen.de](http://www.auslandsschulwesen.de)  
Tel.: 022899 358-3666  
oder E-Mail: [ZfA.Bewerbung@bva.bund.de](mailto:ZfA.Bewerbung@bva.bund.de)



cherlich muss geklärt sein, was auf Bundesebene einheitlich geregelt sein sollte, innerhalb eines Bundeslands, innerhalb einer Region, innerhalb einer Kommune und innerhalb einer Einzelschule.

Um die Flexibilität und Handlungsfähigkeit aufrechtzuerhalten, könnten Konzepte wie New-Public-Management interessante Möglichkeiten aufzeigen. Entscheidungsbefugnisse und die dafür nötigen Ressourcierungsmechanismen sollten bei denjenigen Akteuren oder auf derjenigen Systemebene angesiedelt sein, die die umfassendsten Informationen zur Verfügung haben, um vor dem Hintergrund der jeweiligen Zielsetzung die bestmögliche Entscheidung treffen zu können. Das würde auch dazu führen, dass bestimmte Entscheidungsbefugnisse von hierarchisch übergeordneten Ebenen auf nachgeordnete Ebenen verlagert werden könnten. Verschiedene Akteure mit unterschiedlichen Perspektiven und Kompetenzen kämen dadurch stärker in Zusammenarbeitsprozesse, um zielorientiertere, verbindlichere, effizientere und effektivere Entscheidungen zu treffen und Strategien zur Umsetzung dieser Ziele und zur Kontrolle der Zielerreichung zu erarbeiten. Vermutlich würden solche Entscheidungen dann eher akzeptiert sowie motiviert und kompetent umgesetzt werden. Die Krise ermöglichte die Entwicklung neuer und schneller Formate der Kommunikation und damit auch eine verstärkte horizontale und vertikale Kooperation – so erste Befunde der Teilstudie des Schul-Barometers über die Rolle der Schulaufsicht. Die intensivere Kommunikation (in manchen Regionen) in der Krisenzeit hat die Chance, mehr Nähe und Vertrauen zwischen Schulaufsicht und Schulleitungen und mehr Möglichkeiten zur Unterstützung herzustellen. Das Subsidiaritätsprinzip hat sich in der Krise bewährt. Hier gilt es, nachhaltig anzuknüpfen und diese Strukturen zu stärken. In der Krise haben sich aber auch Steuerungslogiken verändert, die es nun wieder anzupassen gilt; so galt für bestimmte Phasen eine stark hierarchische Orientierung, die wegführte von der über die letzten 15 Jahre etablierten Stärkung der Einzelschule im Rahmen von Projekten wie Selbständige Schule, Eigenverantwortliche Schule etc.

## **7. JETZT HANDELN, ABER STEP BY STEP**

Wie bereits betont, bieten Krisen Chancen. Innovationen werden in einer besonderen Art möglich. Manche Personen mögen aktuell die Schule vollständig neu erfinden, andere möglichst schnell zu alten Mustern zurückkehren wollen. Die Vielfalt zwischen diesen beiden Polen birgt die Gefahr, dass erst sehr lange über Einzelmaßnahmen diskutiert wird, dann recht überstürzt Entscheidungen getroffen werden und schließlich in einer Phase des (blinden) Aktionismus zu viel auf einmal umgesetzt wird, ohne dass die Passung, Anschlussfähigkeit und Machbarkeiten gewährleistet werden können.

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, 2020). Dabei werden auf Basis eines (pädagogischen) Aufwand-Nutzen-Verhältnisses Potenziale identifiziert und reflektiert, um Bewährtes zu bewahren, bisherige Praxis zu optimieren und neue Praxis zu innovieren. 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 dann im Rahmen solch einheitlicher Mindest- und Regelstandards mehr Autonomie für individuelle und kontextualisierte Lösungen erhalten und eine breite finanzielle, fachliche und personelle Unterstützung seitens der Schulaufsicht und Schulverwaltung erfahren.

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

## **8. STRATEGIE SOLLTE AUSGERICHTET SEIN AN BILDUNG UND GESELLSCHAFTLICHEN UND PÄDAGOGISCHEN PRÄMISSEN**

Wenn Schule als Institution erzieht, muss sie „ein Modell dafür sein, wozu sie erzieht“ (Rosenbusch, 2005, S. 11). Für die Schule als Organisation bedeutet dies, dass Mündigkeit, Anerkennung, Kooperation und Selbsttätigkeit in ihr erlebbar, ihre 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 unmittelbar in ihrem alltäglichen Leben und Erleben betroffen von politischen Entscheidungen. Dies gilt es zu thematisieren und zu nutzen, um demokratische Werte und ein demokratisches Verständnis im Sinne einer Balance von Pflichtgefühl gegenüber der Gemeinschaft und dem Recht auf eigene Meinung, auf individuelle Entwicklung zu stärken.

Besonders in Krisenzeiten, aber auch unabhängig davon, geht es in einem aufgeklärten Demokratieverständnis um Gerechtigkeit, Gleichheit und Subsidiarität. Vielleicht bieten uns hier die «alten» (reform-)pädagogischen Prämissen der Anerkennung von sich selbst und anderen, der Bildung und Erziehung zur Selbsttätigkeit (und Selbstorganisation) Anregungen.

## **9. TESTEN, ABER NUR IM RAHMEN EINER GESAMTSTRATEGIE**

Der Nutzen von Lernstandserhebungen kann kritisch betrachtet werden, wenn sie nicht eingebettet sind in einen Interventionskontext. Schülerinnen und Schüler werden durch das Testen nicht klüger, mehr motiviert, sozial kompetenter oder emotional besser aufgestellt. Nur pädagogische Interventionen helfen durch Maßnahmen, die vielfältigen Aspekte anzusprechen, die Bedürfnisse der Schülerinnen und Schüler aufzugreifen und sie zu mobilisieren, ihr eigenes Lernen aktiv zu steuern. Es geht also um die Kopplung von Testung im Sinne von Analyse und der Strategie, also der Ziele und der Maßnahmen. Es werden Systeme der pädagogischen Interventionsstrategie benötigt, die Analyse, Zielsetzung und Maßnahmen integrieren und koppeln und diese auch rückbinden an die Professionalität der Pädagoginnen und Pädagogen.

## **10. BILDUNGLANDSCHAFTEN FÖRDERN**

Für die Bildungsverwaltung und das Praxissystem wird empfohlen, die Idee von Bildungslandschaften in der Schaffung und Verbesserung von pädagogischen Angeboten für Kinder und Jugendliche, insbesondere für jene aus Familienkonstellationen, die weniger Unterstützung erhalten, zu stärken, um an Bildung zu partizipieren. Empfohlen wird insbesondere die Idee von Schulnetzwerken und Verbundschulen, ähnlich wie das in Schulprojekten in London oder Manchester umgesetzt wird (vgl. Huber, 2013, 2015, 2001), wo Schulgemeinschaften sich gegenseitig unterstützen und mehrere Schulen in einer starken Kopplung zum Wohl von Kindern und Jugendlichen kooperieren – sozusagen in Form von Bildung mit und im System.

## FAZIT: DAS RICHTIGE RICHTIG TUN - KLARE PRIORITÄTEN SETZEN, ZIELORIENTIERT UND EFFIZIENT MASSNAHMEN UMSETZEN UND DABEI BEWÄHRTES BEWAHREN, MÖGLICHES OPTIMIEREN UND NEUES INNOVIEREN

Der Bildungssektor ist durch die Pandemie unvorhergesehen und unmittelbar betroffen. Inzwischen hat sich eine wahre ‚Bildungsbewegung‘ etabliert, die vor kaum einer Instanz Halt macht und bildungsrelevante Themen in und mit einer breiten Öffentlichkeit diskutiert – die Pandemie hinterlässt längst ihre Spuren im deutschen, österreichischen und Schweizer Bildungssektor. Die Frage ist nur: Welche

Bedeutung werden wir dieser Spur im Rückblick darauf einmal zuweisen? Werden wir sie als Graben begreifen, der die Bildungsungerechtigkeit weiter vertieft? Oder wird die Spur zu einem Aufbruch in eine gerechtere Schule der Zukunft? Der Artikel setzt sich auf Basis unserer Befunde mit konkreten Empfehlungen für den Bildungssektor auseinander und öffnet Perspektiven, die Pandemie als Innovationsmotor zu interpretieren – hin zu einer Bildungslandschaft, die den Ansprüchen einer globalisierten und diversifizierten, (digital) vernetzten Welt und der Erziehung zur kritischen Mündigkeit hoffentlich ein wenig gerechter werden kann.

### Literatur

Helm, C., Huber, S.G. & Loisinger, T. (2021). Was wissen wir über schulische Lehr-Lern-Prozesse im Distanzunterricht während der Corona-Pandemie? – Evidenz aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft*. <https://doi.org/10.1007/s11618-021-01000-z>

Helm, C., Huber, S.G. & Postlbauer, A. (2021, in Druck). Lerneinbußen und Bildungsbenachteiligung durch Schulschließungen während der COVID-19-Pandemie im Frühjahr 2020. Eine Übersicht zur aktuellen Befundlage. *Die Deutsche Schule, Beiheft 18*, 59-81. <https://doi.org/10.31244/9783830994589.03>

Huber, S.G. (2013). Kooperation in Bildungslandschaften. Gelingensbedingungen. *b:sl, Beruf Schulleitung. Allgemeiner Schulleitungsverband Deutschlands e.V. (ASD) (Hrsg.)*. 4, 10-11.

Huber, S.G. (2015). Kooperation in Bildungslandschaften – Modelle, Wirkungen und Gelingensbedingungen. In A. Bartz, S.G. Huber, T. Klieme, C. Kloft, H. Sassenscheidt & M. Schreiner (Hrsg.), *PraxisWissen SchulLeitung* (90.10). München: Wolters Kluwer.

Huber, S.G. (2020). Responsible Leaders entwickeln Schule in der Balance von Bewahren, Optimieren, Innovieren. In S.G. Huber (Hrsg.), *Jahrbuch Schulleitung 2020. Impulse aus Wissenschaft und Praxis* (S. 3-14). Köln: Wolters Kluwer Deutschland.

Huber, S.G. (2021a). Schooling and Education in Times of the COVID-19 Pandemic: Food for Thought and Reflection Derived From Results of the School Barometer in Germany, Austria and Switzerland. *International Studies in Educational Administration* 49(1), 6-17.

Huber, S.G. (2021b). Schule und Covid-19 – Empirische Befunde, Errungenschaften und Empfehlungen. *Impaktmagazin spezial. Impulse und Beiträge aus der Wübben Stiftung zur Bildung. Bildungsgerechtigkeit & Pandemie*, 43-57.

Huber, S.G. & Helm, C. (2020a). COVID-19 and schooling: evaluation, assessment and accountability in times of crises—reacting quickly to explore key issues for policy, practice and research with the school barometer. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 32(2), 237-270. DOI 10.1007/s11092-020-09322-y.

Huber, S.G. & Helm, C. (2020b). Lernen in Zeiten der Corona-Pandemie. Die Rolle familiärer Merkmale für das Lernen von Schüler\*innen: Befunde vom Schul-Barometer in Deutschland, Österreich und der Schweiz. *Die Deutsche Schule, Beiheft 16*, 37-60.

Huber, S.G., Günther, P.S., Schneider, N., Helm, C., Schwander, M. Schneider, J.A. & Pruitt, J. (2020). COVID-19 und aktuelle Herausforderungen in Schule und Bildung. Erste Befunde des Schul-Barometers in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Münster, New York: Waxmann.

Huber, S.G., Günther, P.S., Schneider, N., Helm, C., Schwander, M. Schneider, J.A. & Pruitt, J. (2022, in Druck). COVID-19 und aktuelle Herausforderungen in Schule und Bildung. Befunde des Schul-Barometers in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Band 2. Münster, New York: Waxmann.


Huber, S.G., Helm, C., Günther, P.S., Schneider, N., Schwander, M., Pruitt, J., & Schneider, J.A. (2020). COVID-19: Fernunterricht aus Sicht der Mitarbeitenden von Schulen in Deutschland, Österreich und der Schweiz. *PraxisForschungLehrer\*innenBildung*, 2 (6), 27–44. <https://doi.org/10.4119/pflb-3967>

Huber, S.G., Helm, C., Mischler, M., Günther, P., Schneider, J.A., Pruitt, J., Schneider, N. & Schwander, M. (2021). Was bestimmt das Lernen von Jugendlichen im Lockdown als Folge der COVID-19-Pandemie? Befunde aus dem Schul-Barometer für Deutschland, Österreich und der Schweiz. In D. Dohmen & K. Hurrelmann (Hrsg.), *Generation Corona? Wie Jugendliche durch die Pandemie benachteiligt werden* (S. 95-126). Weinheim: Beltz Juventa.


Rosenbusch, H. (2005). *Organisationspädagogik der Schule. Grundlagen pädagogischen Führungshandelns*. Köln: Luchterhand.

### Fußnoten:

1 Die Empfehlungen wurden in der Langfassung erstveröffentlicht in Huber 2021b.



HiS  
Herausforderungen  
in Schule



Schul-  
Barometer

### HiS\* – Herausforderungen in Schule 2.0 (SJ 2021/22)

1. Befragung von Schulleitungen, Mitarbeitenden, Schüler\*innen und Eltern in Deutschland, Österreich und der Schweiz zur aktuellen Schulsituation und (auf Wunsch, kostenfrei)
2. Serviceangebot für Ihre Schule: vertrauliches Feedback zur eigenen Schulsituation im Sinne eines Stimmungsbilds der jeweiligen Schulgemeinschaft durch Schulleitungen, Mitarbeitende, Schüler\*innen, Eltern

Ihre verantwortungsvolle Arbeit und die damit verbundenen Herausforderungen sollen sichtbar gemacht werden. Zudem unterstützen Sie mit dem Erfassen eines Stimmungsbilds an Ihrer Schule die Generierung wissenschaftlicher Erkenntnisse für das Schulsystem.

Wir befinden uns nach wie vor in einer anspruchsvollen Situation, vor besonderen Herausforderungen – vieles wurde geschafft, einiges liegt jetzt noch vor uns. Gerade jetzt ist es sehr wichtig, die spezielle Situation der Schulen und ihre spezifischen Herausforderungen zu dokumentieren und Konsequenzen abzuleiten.

HiS 2.0 erfasst mit einem Kurzfragebogen – aktualisiert zum SJ 2021/22 – die Wahrnehmung der aktuellen Schulsituation und die Auswirkungen der Corona-bedingten Krise auf den Schulleitag.

**Weitere Informationen unter:**  
[www.Schul-Barometer.net/HiS](http://www.Schul-Barometer.net/HiS)

\* HiS ist ein Projekt der Pädagogischen Hochschule Zug (PH Zug), das unter Leitung von Prof. Stephan Huber und in Kooperation mit verschiedenen Partnern, wie z.B. Lehrer- und Schulleitungsverbänden, durchgeführt wird.