

Business as usual?

Kommunikation, Vorbereitung und Gelassenheit als Schlüssel zu einem gelingenden Schulbeginn trotz oder mit Corona



HR Dir. Mag. Isabella Zins
ÖDV-Vorsitzende und Sprecherin
der AHS-DirektorInnen Österreichs

„Zum Glück geschafft!“ Mit diesem Gedanken und auch einem Gefühl der Dankbarkeit ließen besonders die DirektorInnen höherer Schulen das alte Schuljahr hinter sich. Die Gymnasien waren von Infektionsherden größtenteils verschont geblieben. In einem endlos scheinenden Hürdenlauf, vorbei an täglichen Corona-Schlagzeilen, fast täglich neuen organisatorischen Vorgaben des Bildungsministeriums und individuellen schulinternen Herausforderungen gelang es, die meisten „Schäfchen“ ins Trockene zu bringen: Fast alle MaturantInnen konnten erfolgreich abschließen. Einem überwiegenden Teil der SchülerInnen gelang trotz der ungewohnten und langen Phase des Distance Learning ein positiver Schulabschluss. Zeugnisse konnten ausgestellt werden (ja, nicht einmal das war heuer selbstverständlich!)

Als DirektorInnen sind wir es auch in „normalen“ Zeiten gewohnt, uns täglich auf Neues einzustellen und in unserem Terminkalender Freiräume zu lassen für Unerwartetes. Wir sind es gewohnt, einerseits kurzfristig zu entscheiden, andererseits kontinuierlich Entwicklungsprozesse durchzuführen – immer unter Einbindung des gesamten Kollegiums, de facto ohne mittleres Management. „Kaum ein Beruf ist so vielfältig und herausfordernd wie meiner!“ sage ich oft im Gespräch mit Bekannten, die sich meinen Alltag als Direktorin nicht wirklich vorstellen können. Das so genannte Schulleitungsprofil² versucht, für diese vielfältige Tätigkeit eine Struktur zu finden. Es ist an sich schon spannend, SchulleiterIn zu sein. Umso spannender, wenn ich als Sprecherin der AHS-DirektorInnen Österreichs eng vernetzt bin mit allen Bundesland-SprecherInnen und unsere gemeinsamen Anliegen persönlich an hochrangige VertreterInnen im Bildungsministerium, manchmal sogar an den Bildungsminister persönlich, herantragen darf und mit vielen Institutionen und Schulpartner-Vertretungen in regelmäßigem Austausch stehe. Es

ist **ein** Ziel, das uns alle vereint: bestmögliche Gelingensbedingungen für die erfolgreiche Bildung unsere Kinder und Jugendlichen und Chancengerechtigkeit zu schaffen. Dabei sind alle Ebenen gefordert, vom Ministerium bis zur einzelnen Schule, von der Gesellschaft bis zur einzelnen Familie.

Und wie ist es nun wirklich in der Corona-Krise ab Mitte März gelungen, den Bildungserfolg unserer SchülerInnen zu sichern?

Besser, als gedacht, wenn ich für die österreichischen Gymnasien sprechen darf, auch wenn viele Folgen der Krise wohl erst im kommenden Schuljahr sichtbar sein werden. Wer von uns SchulleiterInnen hätte noch Anfang März geahnt, wie schnell ihr/sein KollegInnen-Team den Unterricht an völlig neue Gegebenheiten anpassen kann und wie krisenfest SchülerInnen sind? Die meisten LehrerInnen sprangen auf den fahrenden Zug des „Digitalen Lehrens“ auf und waren selbst fasziniert von den neuen Möglichkeiten. Dank ihrer eigenen guten Ausstattung zu Hause gelang es ihnen, bis zu 250 SchülerInnen aus der Ferne zu unterrichten und zu coachen. Es galt, neue Arbeitsmaterialien und tw. sogar Videos zu erstellen, Arbeiten online zu korrigieren und vor allem auch, den persönlichen Kontakt zu halten.

Die meisten SchülerInnen bestiegen den „digitalen“ Zug und fuhren mit. Sie stellten sich auf neue Lernprozesse ein, genossen die Möglichkeiten der freien Zeiteinteilung während der Fahrt, auch wenn mehr Selbstdisziplin und Zeitmanagement gefragt waren und die damit verbundenen Herausforderungen nicht so selten unterschätzt wurden. Sie versuchten Zeitpläne einzuhalten und merkten: Viele LehrerInnen arbeiten sogar spätabends und am Wochenende! Manchmal war „pädagogische Intervention“ von Lehrkräften oder DirektorInnen vonnöten, wenn Jugendliche die Abfahrt des Zuges oder den Anschluss verpasst

hatten. Nicht selten intervenierten DirektorInnen jedoch auch bei ihren Lehrkräften, wenn SchülerInnen und Eltern monierten, der Zug fahre zu schnell, Passagiere würden vergessen und generell sei der Fahrplan nicht zu durchschauen...

Dass auch die Eltern, vor allem von kleineren Schulkindern, Großes leisteten bzw. leisten mussten, soll an dieser Stelle nicht unerwähnt bleiben. Viele Eltern bekamen einen ganz neuen Blick auf „ihre“ Schule und die Freude über die Schulöffnungen im Mai/Juni war auf Seiten der Eltern und der SchülerInnen so groß wie nie. Weil Unterricht ohne LehrerInnen nur eine halbe Sache ist (was auch umgekehrt die Lehrkräfte für den Unterricht ohne SchülerInnen empfanden.)

Gelingensfaktoren für eine gute und sichere Fahrt durch diese Krise

Gut gerüstet waren alle Schulen, in denen auch das „Business as usual“ professionell organisiert ist: klare Abläufe und Zuständigkeiten, ein guter Teamgeist, zeitnahe und klare Kommunikation der Direktion mit Lehrkräften, SchülerInnen und Eltern – über sichere Kanäle, analog und digital – und rasches Reagieren auf „Stolpersteine“. Je strukturierter Schulleitungen agierten und je besser die Teams an den Schulen kooperierten, desto zufriedener die „KundInnen“, um noch einmal die Metapher einer Bahnfahrt zu bemühen.

Allerdings war und ist das professionelle Verhalten von DirektorInnen und ihren Teams allein noch kein Garant für eine erfolgreiche Krisenbewältigung. Rasch nach Beginn des Shutdowns stellte sich heraus, wie herausfordernd die Krisenkommunikation auch auf den bzw. für die übergeordneten Ebenen ist. Gut eingeübte und wie am Schnürchen funktionierende schulische Abläufe wie die jährliche Reifeprüfung oder die Leistungsbeurteilung mussten teilweise völlig neu aufgesetzt werden. Dazu musste das Parlament neue Gesetze

beschließen, das Ministerium Verordnungen und Durchführungsbestimmungen erlassen, die meist wieder viele neue Fragen an der Basis auslösten. So waren auch Ministerium und Bildungsdirektionen massiv gefordert.

Bezogen zu Beginn der Krise auch DirektorInnen die Erstinformation über neue schulische Pläne meist aus den Medien, wurden gegen Ende des Schuljahres zumindest zeitgleich mit den Pressekonferenzen des Bildungsministers auch die wichtigsten Informationen direkt per Mail vom Ministerium an die Schulleitungen übermittelt – auch, weil die DirektorInnen-Vertretung das massiv eingefordert hatte.

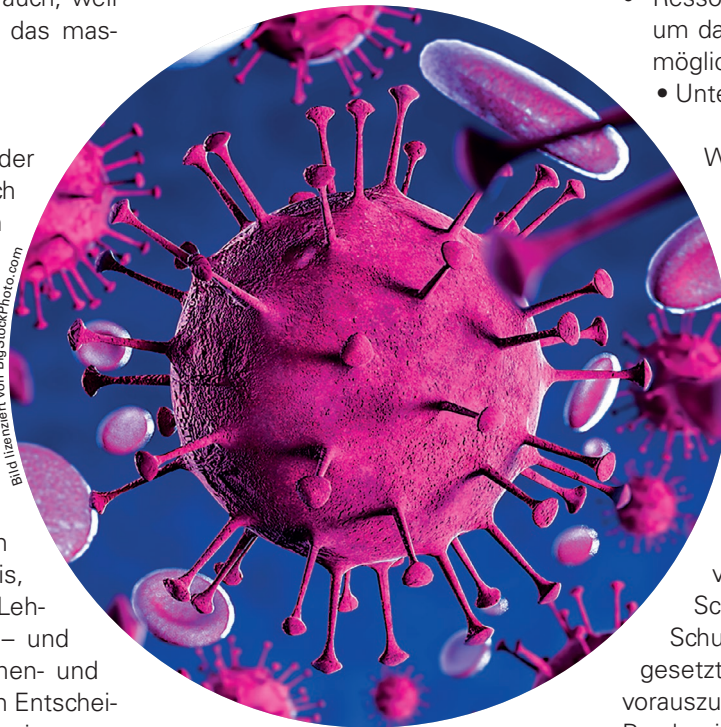
Was nun?

Fünf Monate nach Ausbruch der Corona-Pandemie sind noch viele Fragen rund um den Umgang mit diesem gefährlichen VIRUS offen. Doch wir alle sind wohl klüger geworden, was den Umgang mit der KRISE betrifft. Speziell im Bildungsbereich haben alle Beteiligten erkannt, dass ein Zusammenrücken und Aufeinander-Hören unabdingbar sind. Wenn die ExpertInnen der Praxis, also die VertreterInnen von LehrerInnen und DirektorInnen – und natürlich auch die SchülerInnen- und Eltern-Vertretungen – von den EntscheidungsträgerInnen im Ministerium gehört und ihre Vorschläge, wie aktuell zur Corona-Ampel an Schulen, von der Politik ernst genommen werden, wird ein praxistauglicher Leitfaden entstehen.

Je reibungsloser die Abläufe im neuen Schuljahr, desto höher die Zufriedenheit mit dem und im System. Dauererregung und ein anhaltender Entrüstungsmodus, von welcher Seite auch immer, nützen niemandem, schon gar nicht denen, für die wir primär da sind: unseren SchülerInnen. Die Bildungsverantwortlichen sitzen alle im selben Boot und sind gemeinsam fürs Gelingen von Schule verantwortlich – in „normalen“ genauso wie in Krisenzeiten. Daher ist es sinnvoll, die Expertise aller in ein gutes und klar strukturiertes Maßnahmenpaket einfließen zu lassen und die neuen Richtlinien gut zu kommunizieren. Es führt nichts vorbei an diesem Prozess,

der während des Sommers abläuft und im Herbst, wenn Sie diesen Artikel lesen, hoffentlich erfolgreich beendet ist und für Klarheit sorgt.

Auch wenn viele von uns, DirektorInnen ebenso wie Lehrkräften, der Rückkehr zum schulischen Vollbetrieb mit Sorgen entgegenblicken, sind sich alle einig: Ein schulischer Schichtbetrieb oder Schulschließungen sind keine brauchbare Dauerlösung, sondern eine Maßnahmen für den äußersten Notfall an einzelnen Standorten.



Was am besten und hoffentlich schon VOR Schulbeginn als Leitlinie für alle SchulpartnerInnen vorliegt, sind klare Antworten auf folgende Fragen:

- Was bedeuten die Ampelfarben konkret für die Abläufe?
- Wie soll mit Schulveranstaltungen umgegangen werden, vom Tag der offenen Tür über Sportwochen bis zum Schulball?
- Was bedeutet Prävention konkret – vom Abstand-Halten (schwierig in der Schule!) bis zur Handhygiene und zum Lüften?
- Was tun bei Krankheitssymptomen zu Hause und in der Schule? Wer testet und wie schnell gibt es Ergebnisse? Was tun bei einem positiven Ergebnis?
- Welchen autonomen Gestaltungsspielraum haben Schulen, z.B. auch

im Umgang mit dem Mund-Nasen-Schutz oder beim „Umschalten“ auf Distance Learning?

- Wie wird für Sicherheit und bestmöglichen Schutz der Lehrkräfte vor Ansteckung gesorgt? Bedenken wir: Nur gesunde LehrerInnen sind der Garant dafür, dass Schulen ihren Bildungsauftrag erfüllen können.

Und ganz wichtig! Schulen brauchen Support:

- bei der Digitalisierung: technische Ausstattung, Online-Unterrichtsmaterialien, Fortbildungsangebot etc.
- Ressourcen für Förderprogramme, um das Nachholen von Versäumtem möglich zu machen
- Unterstützungspersonal

Wenn die Krise womöglich länger andauern und der schulische Alltag „holpern und stolpern“ sollte: Pädagogik mit Augenmaß bedeutet im Notfall auch den Mut zur Lücke im Umgang mit den Lehrplänen. Die Ermächtigung dazu müsste im Fall der Fälle das Ministerium geben.

Als Zweckoptimistin gehe ich von einem halbwegs normalen Schulstart aus. So wichtig es für SchulleiterInnen – wie für alle Vorgesetzten – ist, vorzudenken und vorzuplanen: Im Umgang mit der Pandemie müssen wir auch weiterhin mit Überraschungen rechnen. Spontaneität und Flexibilität sind gefragt – und ganz besonders Gelassenheit:

„Gott gebe mir die Gelassenheit, Dinge hinzunehmen, die ich nicht ändern kann, den Mut, Dinge zu ändern, die ich ändern kann, und die Weisheit, das eine vom anderen zu unterscheiden.“

(Reinhold Niebuhr)

In diesem Sinne wünsche ich uns allen einen erfolgreichen Schulstart.

¹ Danke an dieser Stelle an den Vorsitzenden der ARGE AdministratorInnen, Mag. Reinhard Böhm, und sein Team sowie den Verantwortlichen im Bildungsministerium.

² Siehe www.bmbwf.at: Schulleitungsprofil. Eine praxisbezogene Orientierung für effektives Schulleitungshandeln. Wien, September 2019: 3 Bereiche: die Organisation führen, Menschen führen, sich selbst führen; 11 wesentliche Aufgaben, untergliedert in eine Vielzahl von Teilaufgaben, darunter Krisenmanagement