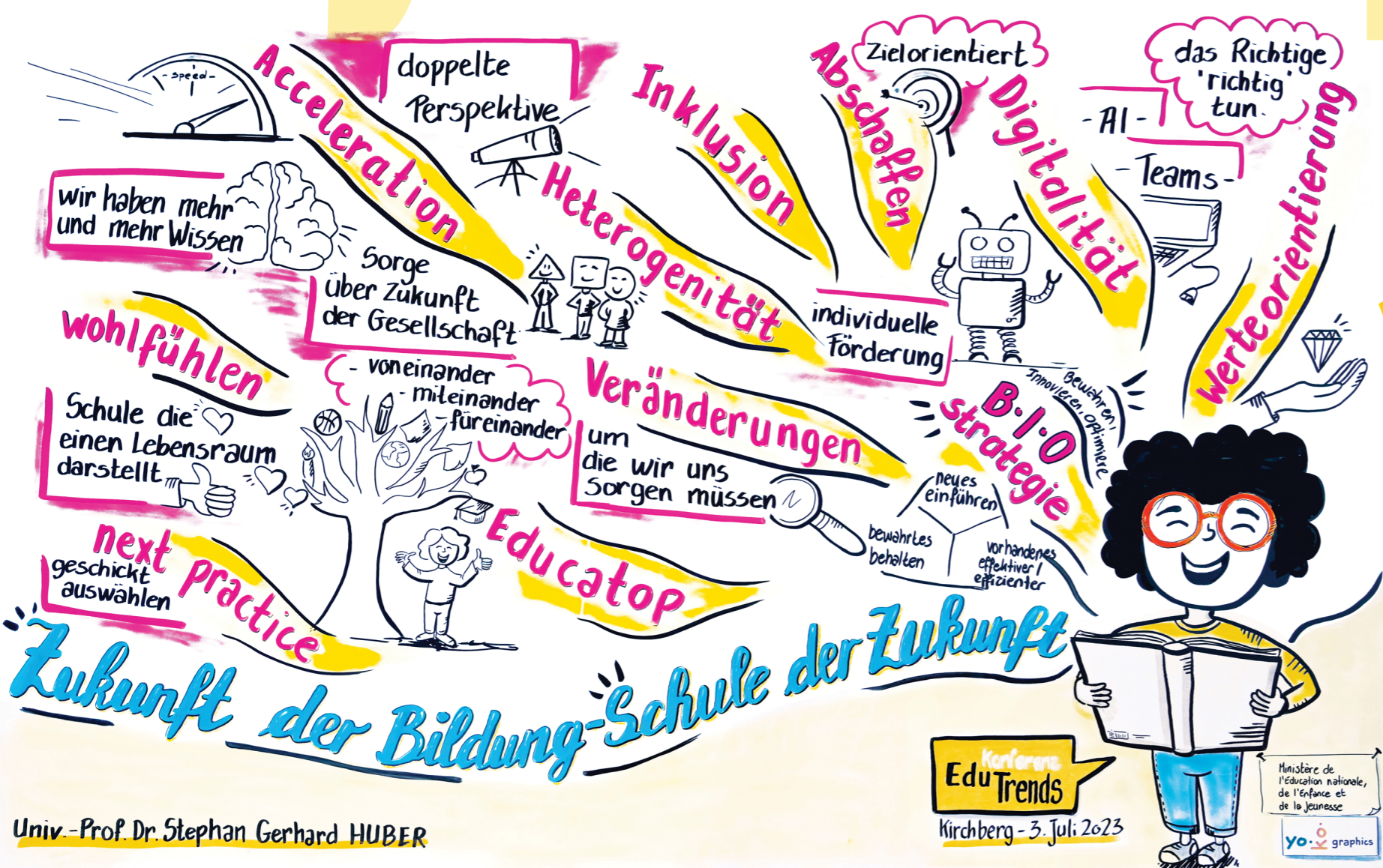


Keynote Speech

Konferenz EduTrends



„EduTrends - Zukunft der Schule“

am 03.07.2023 in Luxemburg



UNIV.-PROF. DR.
STEPHAN GERHARD
HUBER

Univ.-Prof. Dr. Stephan Gerhard HUBER

Zukunft der Bildung – Schule der Zukunft: Bildung 5.0?

Trends, Herausforderungen und Empfehlungen für strategisches Handeln in der Balance von Bewahren, Innovieren und Optimieren für Bildungsinnovation und -qualität

„ERSTES UND LETZTES ZIEL UNSERER DIDAKTIK SOLL SEIN, DIE UNTERRICHTSLEHRE AUFZUSPÜREN UND ZU ERKUNDEN, BEI WELCHER DIE LEHRER WENIGER ZU LEHREN BRAUCHEN, DIE SCHÜLER DENNOCH MEHR LERNEN; IN DEN SCHULEN WENIGER LÄRM, ÜBERDRUSS UND UNNÜTZE MÜHE HERRSCHE, DAFÜR MEHR FREIHEIT, VERGNÜGEN UND WAHRHAFTER FORTSCHRITT [...]“ (J. A. COMENIUS: GROSSE DIDAKTIK, 1657).

Die Zukunft der Bildung kann nicht ohne die allgemeingesellschaftliche Zukunft betrachtet werden, beide sind eng miteinander verknüpft und bedingen einander. Was für unsere Gesellschaft gilt, gilt auch für Schule und Bildung: Sie sieht sich einer Zukunft in der sogenannten VUCA-Welt gegenübergestellt, die unvorhersehbarer, unsicherer und komplexer geworden ist, in der Zukunftsentscheidungen schwieriger werden. Das Akronym VUCA wurde in den 1990er Jahren geprägt, um die turbulenten, multilateralen und asymmetrischen Szenarien zu beschreiben: Volatility = Zukunft wird unvorhersagbar, Uncertainty = Zukunft wird unsicherer, Complexity = Zukunft wird komplexer, Ambiguity = Zukunftsentscheidungen werden schwieriger.

Zentrale gesellschaftliche Trends und Herausforderungen unter anderem:

- Demokratiekrise;
- Klimakrise, Klimaflucht und Debatten um Nachhaltigkeit;
- Energiekrise, Blaue Ökonomie, sichere und saubere Energie;
- Globalisierung, Urbanisierung, Mobilität und Glokalisierung;
- Demografischer Wandel, Silver Society;
- New Work, Balance von Arbeit und Freizeit, Sinnsuche in der Arbeit, Homeoffice und Coworking;

- Self-Tracking, Selbstoptimierung, Rollenbilder, Sexualität;
- digitaler Wandel, künstliche Intelligenz, Cybersecurity, BigData, digitale Ethik, Enträumlichung, Wissensexplosion;
- Krieg und weitere Krisen (Covid);
- Fachkräftemangel.

Daraus resultieren Herausforderungen für das Bildungssystem, die Schulen, die Bildungsangebote in Unterricht und Erziehung und weitere Herausforderungen unter anderem:

- Heterogenität, Inklusion, Chancengleichheit, Bildungsgerechtigkeit fördern;
- Sprachenvielfalt fördern;
- Friktionen reduzieren und Bildungskette fördern;
- Bildungslandschaft: Kooperation in und zwischen Schulen sowie mit weiteren Partnern fördern;
- Lehrermangel ernsthaft konzertiert angehen;
- Berufsorientierung fördern;
- Qualitätsanspruch, Machbarkeiten, Ressourcenausstattung, Realitäten fördern;
- strategisch kohärente Schulqualität und Schulentwicklung fördern;
- Langeweile reduzieren, kognitive Aktivierung fördern;
- Schule als Lebensraum, als Edukatop fördern;
- miteinander, voneinander, füreinander fördern.

BIO-Strategie und Diät

Um diesen Herausforderungen zu begegnen und gleichzeitig Qualitäten zu erhalten und zu verbessern, braucht es Strategie(n) und ein sorgfältig ausbalanciertes, zielorientiertes und ressourcenschonendes Vorgehen. Das gilt für die eigene personenbezogene berufliche Strategie ebenso wie für die Strategie einer Gruppe (z. B. einer Fachschaft, eines Jahrgangsteams), aber auch für die Strategie einer Schule oder einer Bildungsregion und eines Schulsystems.

Es darf in der Schulentwicklung im Rahmen von Qualitätsmanagement nicht nur einseitig um (Weiter-)Entwicklung gehen. Es braucht auch eine strategisch verankerte und mit entsprechenden Ressourcen ausgestattete Verstetigung und Nachhaltigkeit, d. h., es gilt stets auch, Bewährtes zu bewahren. Und in Zeiten knapper Ressourcen ist es zudem wichtig, Aufwendiges oder wenig Nutzbringendes temporär oder sogar dauerhaft zu sistieren, abzuschaffen, wegzulassen.

In der eigenen Strategie geht es folglich um eine **Integration der drei Aspekte Bewahren, Innovieren, Optimieren**, kurz BIO. Und im Sinne einer Diät geht es auch um BIOplus, also um eine Reduktion im Sinne des Sistierens (vgl. Abb. 1).

QUALITÄTSMANAGEMENT

Strategie: kontextuale Integration, Balance und Abfolgeglogik

B-I-O-Strategie: Bewahren, Innovieren, Optimieren

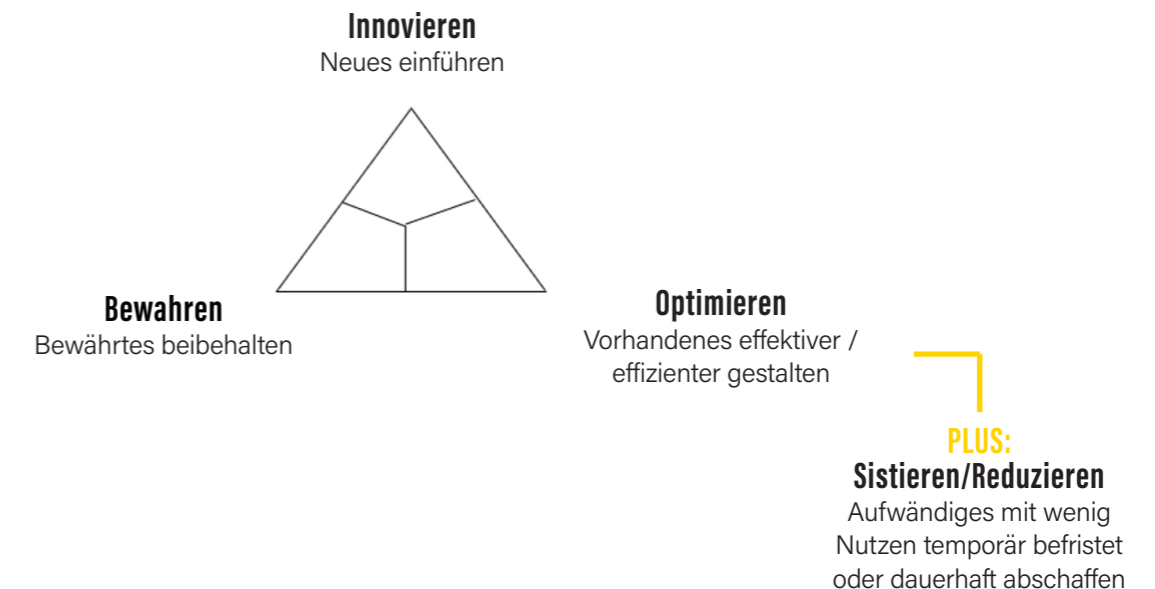


Abb. 1: BIOplus - Triade: Bewahren, Innovieren, Optimieren plus Sistieren

Im Mittelpunkt von Qualitätsmanagement muss immer die Frage nach dem Nutzen stehen: Welchen Nutzen hat das, was wir tun, bzw. haben die Maßnahmen für die Förderung und die Unterstützung der Kinder und Jugendlichen? Vor dem Hintergrund vielfältiger Ansprüche, Erwartungen, Ideale und Ideen sowie stets unterschiedlichen Kontextbedingungen ist es die Aufgabe von pädagogischen Führungskräften, eine auf die jeweilige Schule zugeschnittene Strategie zu entwickeln, damit die Maßnahmen nicht unverbunden und ohne gegenseitige Bezüge nebeneinanderstehen, eine Balance, damit letztlich auch Machbarkeiten und Akzeptanz der Maßnahmen gewährleistet sind sowie ein effektives und effizientes Zeitmanagement, das Zeitfresser identifiziert und darauf reagiert. Es sind also eine differenzierte Analyse, Ambiguitätstoleranz und Komplexitätsaffinität sowie systematisches und strategisches Handeln nötig, um je nach Passung und Kontext die zielführendste Strategie auszuhandeln, indem Bewährtes bewahrt, neue Praxis innoviert und die bisherige Praxis optimiert wird.

Je nach Organisation sind zudem bezüglich der Ressourcierung von Schulentwicklungsanstrengungen unterschiedliche Gewichtungen vorzunehmen. Eine sehr erfolgreiche Schule, in der in den letzten Jahren viel erreicht wurde, wird ihren Fokus auf Nachhaltigkeit legen und damit auf das Bewahren. Eine Schule, die in schwieriger Lage ist aufgrund von ungünstigen Entwicklungen, wird einen Schwerpunkt auf Innovation setzen. Unterschiedliche Gewichtungen führen dann zu verschiedenen Strategien (vgl. Abb. 2).

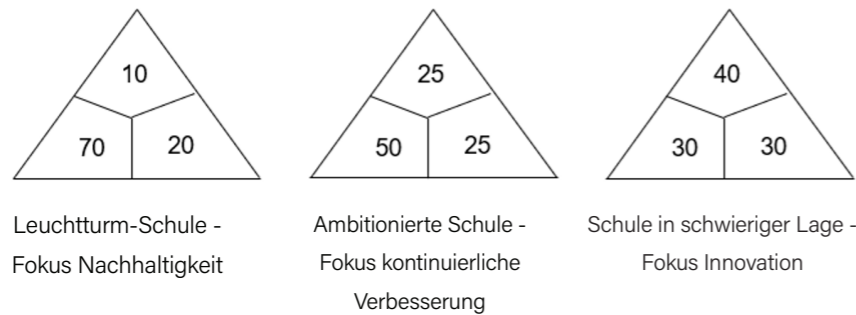


Abb. 2: Unterschiedliche Gewichtungen in der Schulentwicklung

In der Schulentwicklung braucht es nicht zuletzt geeignete Strukturen und Prozesse, die systemische Stimmigkeit und Kohärenz ermöglichen. Kooperationen und kooperative Führung – in einer erweiterten Schulleitung, einer mittleren Führung, in einer Steuergruppe oder weiteren Projektgruppen – sind in diesem Sinne die erste Wahl, wenn es darum geht, gemeinsam Schule zu gestalten (Spillane 2006; Harris & Spillane 2008; Harris 2009; Huber 2010, 2020a).

Fazit

Die Gestaltung von Schule zwischen hohen Ansprüchen und knappen Ressourcen ist eine herausfordernde Daueraufgabe. Im Sinne einer systemischen, kohärenten und Strategie-orientierten Qualitätsentwicklung an Schulen gilt vor allem für Schulleitende, das Richtige richtig zu tun. Die erfolgreichen Schulleitenden der nächsten Jahre, so Allen Walker in einem Vortrag zum World Education Leadership Symposium 2017, werden diejenigen sein, die lernen, sich ihrer alten Haut zu entledigen, während sie gleichzeitig beibehalten, was gut und richtig ist.

