

Digitalität, Schulentwicklung und Schulleitungshandeln – Digitale Transformation pädagogisch verstehen, integrativ gestalten und gemeinsam handeln

Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber

Anhang

1 Prämissen, Empfehlungen, konzeptionelle Ideen und Praxis-Check¹

Die im Folgenden formulierten theoretischen Überlegungen können als Empfehlungen, als Handlungspraktiken zur Analyse der eigenen Schulsituation, aber auch als Checkliste zur Einschätzung des Ausmaßes der entsprechenden Handlungspraxis genutzt werden, um Handlungsmöglichkeiten für die schulspezifische Schulentwicklung zu identifizieren und dann Prioritätensetzungen vorzunehmen. Fragen hierfür könnten sein:

1. Inwieweit treffen folgende Aussagen für Sie und Ihre Schule zu? (Einschätzung über das Ausmaß zu jeder Aussage)
2. Bei welchen Aussagen sehen Sie besonderen Handlungsbedarf nach der vorgenommenen Einschätzung? (Auswahl einzelner Aussagen hinsichtlich der Relevanz für die eigene Schulsituation)
3. Bei welchen ausgewählten Aussagen sehen Sie die Ressourcensituation (Rahmenbedingungen, Motivation bei den Mitarbeitenden, Relevanz für die Schülerinnen und Schüler, Anschlussfähigkeit für schulspezifische Schulentwicklung, Machbarkeit, Passung zum Schulprogramm) als besonders günstig an? (Einschätzung zur Prioritätensetzung)

Die Beantwortung dieser drei Fragen kann helfen, die eigene Schulstrategie hinsichtlich Digitalität, Schule und Bildung zu schärfen.

¹ Erstveröffentlicht in Huber, S.G. (2022). Schule in der Digitalität gestalten - Zentrale Prämissen, kritische Perspektiven, thematischer Überblick. *Schule Verantworten 1(2)*, 14–30. DOI 10.53349/sv.2022.i1.a187b.

Die vorliegenden Überlegungen erheben weder den Anspruch auf abschließende Vollständigkeit noch auf analytische Trennschärfe.

Allgemein und übergreifend

- Bildung, Lernen und Schulgestaltung mit Digitalität wird umgesetzt; der digitale Wandel wird bei der Sicherung und Weiterentwicklung schulischer Arbeit helfen und dafür genutzt
- Bildung mit und über Digitalität wird umgesetzt; die schulische Arbeit greift den digitalen Wandel auf, um im Rahmen des Bildungsauftrags Schülerinnen und Schüler auf das Leben in einer digitalen Welt vorzubereiten.
- Bildung mit und über Digitalität wird pädagogisch verstanden, diskutiert und ausgestaltet.
- Bildung mit und über Digitalität wird im Rahmen der Schulentwicklung integrativ gestaltet.
- Digitales und analoges Arbeiten und Lernen stehen nicht im Widerspruch zueinander, sondern ergänzen sich; es gibt keine Diskussion über “entweder oder” sondern über “und” und “wann und wie” im Rahmen von pädagogischen und didaktischen Überlegungen.
- Generell gelten für digitalen Wandel, Schule und Bildung auch weitere Thesen zur Schulentwicklung insgesamt, vgl. Exkurs unten.

Im Zentrum: Lehr- und Lernarrangements - Unterrichten, Erziehen, Beraten

- Die Reflexion und Diskussion über die Veränderung des Lernens steht an erster Stelle vor der Technologieentwicklung.
- Die Gestaltung von Lehr- und Lernprozessen folgt einer klaren Schüler- und Kompetenzorientierung.
- Die erweiterten Möglichkeiten des Lernens in der digitalen Welt finden sich auch im schulischen Lernen wieder.
- Digitalität unterstützt Individualität und erlaubt Anschluss an die individuellen Lernvoraussetzungen.
- Digitalität unterstützt Interaktivität und erlaubt im Rahmen von kollaborativen Umgebungen unterschiedliche Formen und Intensitäten der Zusammenarbeit von Schülerinnen und Schülern, synchron und asynchron.
- Digitalität eröffnet Möglichkeiten im Umgang mit Diversität, Heterogenität und der Realisierung von Inklusion und Bildungsgerechtigkeit.
- Die Verbindung von formalen, non-formalen und informellen Lernmöglichkeiten wird explizit beschrieben und umgesetzt.
- Digitalisierungsbezogene Kompetenzen werden fächerübergreifend gefördert.
- Digitale Lehr- und Lernressourcen werden lernförderlich eingesetzt.

- Schülerinnen und Schüler werden bei der Entwicklung einer kritischen Haltung und eines kompetenten, selbstreflektierten Umgangs mit Angeboten und Inhalten begleitet.
- Zeitgemäße Aufgaben- und Prüfungsformate werden entwickelt, reflektiert und eingesetzt. Summatives und formatives Feedback von Lehrkräften und Peers ergänzen sich.

Nötig dafür:

Qualitätsmanagement

- Die Entwicklung eines Zukunftsbildes für die Gestaltung des digitalen Wandels erfolgt in einem partizipativen Prozess.
- Der digitale Wandel wird als Prozess gestaltet und erfolgt schrittweise.
- Die schulspezifische Strategie zur Gestaltung des digitalen Wandels berücksichtigt die Passung, also, ob die Zeit reif ist für eine spezielle Innovation.
- Die Balance zwischen Bewahren, Innovieren und Optimieren ist gewahrt.
- Schulspezifische, strategische Rahmenbedingungen und Prioritäten werden gesetzt.
- Schulspezifische Prioritäten sind so gesetzt, dass die Ansprüche klar sind und der Möglichkeitsraum zwischen Ansprüchen und Realitäten ausgelotet werden kann.
- Ein adäquates Erwartungsmanagement liegt vor, das Nutzen und Sinn kommuniziert und Wege zur Zielerreichung aufzeigt.
- Für Gestaltungsprozesse in der Digitalität gibt es ein gemeinsam geteiltes Verständnis.
- Die Organisationskultur verfügt über genügend Kapazität im Umgang mit Unsicherheit und Ambiguität für die Weiterentwicklung der Qualität schulischer Arbeiten insbesondere für Innovation hinsichtlich Bildung mit und über Digitalität.
- Die Schulleitung ist nicht zwingend Vorreiterin/Vorreiter oder Expertin/Experte, aber Mitlernende/Mitlernender in den verschiedenen Facetten der Digitalität.
- Die Digitalität erfordert nicht nur die Professionalisierung des Einzelnen, sondern auch die Weiterentwicklung der Institution.
- Das Qualitätsmanagement der Schule ist auf die Anforderungen der Digitalität ausgerichtet.
- Der schulspezifischen strategischen Prioritätensetzung gehen eine Bestandaufnahme und eine Bedarfsanalyse voraus.
- Rahmenmodelle und curriculare Anforderungen werden berücksichtigt und umgesetzt.

Und dafür nötig:

Organisation

- Die Digitalität wird genutzt, um organisatorische Prozesse und Strukturen zu entwickeln, umzusetzen und weiterzuentwickeln.
- Für Lernen mit und über Digitalität ist eine angemessene Infrastruktur (Hardware, Software, LMS, Datenarchitektur) vorhanden.
- Digitale Möglichkeiten werden für Organisations- und Verwaltungstätigkeiten genutzt.
- Rechtliche Grundlagen und Aspekte der Datensicherheit werden eingehalten.
- Das Schulgebäude und -gelände ist als offene Lernumgebung mit Möglichkeiten für individuelles, aber auch kollaboratives Lernen gestaltet.
- Außerunterrichtliche Angebote greifen Möglichkeiten der Digitalität auf und sind Teil des gestalteten Schullebens.

Personal

- Alle schulischen Akteurinnen und Akteure nehmen erweiterbare Aufgaben und Möglichkeiten an.
- Alle schulischen Akteurinnen und Akteure reflektieren und entwickeln ein zeitgemäßes Rollenverständnis und Offenheit für den digitalen Wandel.
- Alle schulischen Akteurinnen und Akteure qualifizieren sich bedürfnis- und bedarfsbezogen kontinuierlich weiter.
- Die Personalentwicklung (z. B. die Fortbildungsplanung, auch die interne) ist koordiniert.
- Die Motivation und das Kompetenzerleben des Einzelnen und der Gruppe sowie die Legitimation und Akzeptanz der Handlungskoordination und der Vorhaben werden berücksichtigt.
- Bildung mit und über Digitalität wird im Rahmen der Schulentwicklung im Team gemeinsam bearbeitet.
- Erweiterte Kommunikations- und Kooperationsmöglichkeiten werden in der Zusammenarbeit im Kollegium genutzt.
- Aspekte des Gesundheitsmanagements werden beachtet, z. B. es werden Regeln zum Umgang mit asynchroner Kommunikation formuliert und beachtet.
- In den verschiedenen Facetten des Personalmanagements (Personalanforderungen, Personalbestandsanalyse, Personalbedarfsbestimmung/Personalplanung, Personalbeschaffung/Personalmarketing, Personaleinsatz und -verwaltung, Personaleinführung, Personalbeurteilung) - über Personalentwicklung hinaus - werden Aspekte der Digitalität berücksichtigt, z. B. bei Ausschreibungen und Bewerbungsgesprächen, Personaleinsatz und Teamzusammenstellung.

Bildungslandschaften

- Kooperationen mit Eltern, Schulträger und Schulaufsicht werden durch Digitalität erweitert.
- Möglichkeiten der schulexternen Kooperationsvernetzung mit pädagogischen Einrichtungen und weiteren Einrichtungen, Vereinen, Netzwerken werden lokal, regional, national und international durch Digitalität ergänzt.

2 Thematisches Spektrum des Handlungsmodells Schulgestaltung in Bezug auf Digitalität

Im Folgenden wird das thematische Spektrum gemäß der verschiedenen Handlungsbereiche ausdifferenziert und als Strukturvorschlag formuliert.

1 Lehren und Lernen mit und über Technologie

1.1 Unterrichten: Lernen mit Technologie

- Veränderung der Lehr- und Lernkultur
 - Guter Unterricht – Möglichkeiten durch Lernen mit Technologie
 - Erweiterte päd. Ansätze durch technologische Möglichkeiten
- Didaktische Konzepte
 - Personalisiertes und selbstbestimmtes Lernen
 - Kompetenzorientierung (Kompetenzen mit und über digitale Medien erweitern, Medienkompetenzrahmen NRW)
 - Schülerorientierung / Umgang mit Heterogenität / Berücksichtigung unterschiedlicher Lernvoraussetzungen und -ausgangslagen
 - Zukunftskompetenzen / Kompetenzen Im 21. Jh. (4K Modell)
 - Lebensweltbezug
 - Beziehungsarbeit
 - Offene, fächerverbindende und -übergreifende Projektarbeit
 - Teamorientierte, kooperative u. kollaborative Gestaltung
 - Außerunterrichtliches Lernangebot
 - Klassenführung
 - Erweiterte Lernaufgaben und Öffnung von Lernarrangements
 - Informatische Grundbildung (Programmieren)
- Digitale Lehr- und Lernressourcen
 - Auswählen digitaler Ressourcen
 - Erstellen und Anpassen digitaler Ressourcen
 - Organisieren, Schützen und Teilen digitaler Ressourcen

1.2 Erziehen: Lernen über Technologie

- Verantwortliche Mediennutzung
 - Bedeutung von Medien und Digitalisierung
 - Reflektion des eigenen Medienhandelns

- Zielgerichtete und sozial verantwortliche Nutzung
 - Identitätsbildung und Informationskritik
 - Entwicklung eigener Identität in der digitalisierten Welt
 - Kritische Haltung und kompetenter Umgang mit Angeboten und Inhalten
 - Fachliche Informationen digital recherchieren, speichern und bewerten
 - Medienrecht und -ethik
 - Werthaltung, Meinungsbildung und Entscheidungsprozesse
 - Selbstreflektierter Umgang in sozialen Medien
 - Konzepte medienethischen Handelns
 - Regeln, Normen und Werte
 - Regeln zur Mediennutzung von Schüler*innen
 - Etablierung zu kritischem und eigenverantwortlichem Umgang in Schule und Unterricht
 - Reflexion in gesellschaftlichen und arbeitsweltlichen Zusammenhängen
 - Algorithmenethik im Umgang mit Bildungsdaten
 - KI und Data Science
- 1.3 Diagnostizieren, Fördern, Fordern und Beraten
- Diagnostizieren
 - Digitale Möglichkeiten der Diagnostik und individueller Förderung anwenden
 - Medienkompetenz erfassen und weiterentwickeln
 - Summatives und formatives Feedback mithilfe digitaler Medien erstellen
 - Peer-Feedback geben
 - Zeitgemäße Aufgaben- und Prüfungsformate kennen, einsetzen und entwickeln
 - Fördern und fordern
 - Lernbegleitung
 - Beratungen
 - Beratungsanlässe mit medienbezogenen Verhaltensproblemen erkennen
 - Beratungskonzepte entwickeln und nutzen

2 Personal

2.1 Personalentwicklung des Kollegiums als zentrales Element des Personalmanagements

- Rollenverständnis, Haltungen und Mindsets im Kollegium weiterentwickeln
- Fortbildungsplanung/-management
- Schulinterne Fortbildung

2.2 Kooperation und Kommunikation im Kollegium

- Nutzung und Zusammenspiel von synchronen und asynchronen Formaten der Kommunikation und Kooperation
- Professionelle Lerngemeinschaften / Multiprofessionelle Teams / Kollegialer Austausch und gegenseitige Unterrichtsbesuche

2.3 Kooperative Führung, Führungsorganisation und Personalführung

- Funktion, Rolle und Anforderungen (Aufgaben und Kompetenzen) von SL

- Führungsorganisation: Stellvertretung, eSL, STG, Sekretariat und Middle Management (Jahrgangsteams, Fachschaften)
 - Eigene Professionalisierung: Qualifizierung, Unterstützung, Beratung
 - Vernetzung von SL
- 2.4 Gesundheitsmanagement
- Gesundheitsfürsorge bei der Nutzung digitaler Medien
 - Regeln für die Nutzung von asynchronen Formaten
 - Gesundheitsschutz
- 2.5 Weitere Aufgaben im Personalmanagement bezüglich Digitalität
- Personalanforderungen
 - Personalbestandsanalyse
 - Personalbedarfsbestimmung/Personalplanung
 - Personalbeschaffung/Personalmarketing
 - Personaleinsatz und -verwaltung
 - Personaleinführung
 - Personalbeurteilung

3 Organisation

- 3.1 Informations- und Datenmanagement
- Verfügbarkeit
 - Sicherheit
 - Schutz
- 3.2 Ausstattung
- Hardware (u.a. digitale Endgeräte, Stromversorgung, Wifi)
 - Software (Apps, Lernsysteme)
 - Datenarchitektur
- 3.3 Finanzen
- Schulbudget
 - Mittelverwaltung
 - Bauliches
 - Sponsoring
 - Digitalpakt
- 3.4 Aufbau- und Ablauforganisation
- Geschäftsverteilungsplan
 - Strukturen
 - Prozesse
- 3.5 Verwaltung
- Digitale Möglichkeiten und Werkzeuge für Organisations- und Verwaltungstätigkeit (E-Government und Schulverwaltungsprogramme)
 - Rechtliche Grundlagen der Digitalisierung im Schulkontext: Urheberrecht, Datenschutz
- 3.6 Gestaltung und Nutzung des Schulgebäudes und -geländes (im Bezug auf digitaler Wandel: WiFi und Strom)
- Rückzugsmöglichkeiten für individuelles Lernen

- Kollaborative Umgebungen
- 3.7 Gestaltetes Schulleben / Kulturelle Bildung / Ganztagsangebote
- Projekttag zu digitaler Wandel / Mediennutzung / Serious Gaming
 - Onlinewerkstatt Theater
 - Medienangebote (Filme)

4 Bildungslandschaften

- 4.1 Kooperation mit Eltern/Erziehungsberechtigten (EB)
- Eltern/EB-Schule-Kooperation
 - Unterstützung von Eltern und EB bei Schulschließungen
 - Hausaufgaben und Lernförderung / Lernen mit Technologie
 - Verantwortungsvolle Medienerziehung / Lernen über Technologie
- 4.2 Kooperation mit Beratungseinrichtungen
- 4.3 Kooperation und Kommunikation mit außerschulischen Partnern (Schwerpunkt: Externe)
- Andere Schulen
 - Praktikums- und Ausbildungsbetriebe
 - Regionale und überregionale Netzwerke
 - Externe Partner*innen und außerschulische Lernorte (z. B. Jugendhilfe, Jugendsozialarbeit)
 - Vertreter*innen des öffentlichen Lebens und der Wirtschaft
- 4.4 Gesamtsystem
- Schulaufsicht
 - Schulträger
 - Medienzentrum
 - Sonstige Stellen, Behörden, Schulentwicklungsberatung, Qualis etc.
 - Hochschule und Zentren für schulpraktische Lehrerbildung (ZfSL)
- 4.5 Öffentlichkeitsarbeit
- Website
 - Social Media, Blog

5 Qualitätsmanagement

- 5.1 Qualitätsmanagement (=Schulentwicklung) an die Anforderungen des digitalen Wandels ausrichten
- Bestandsaufnahme und Bedarfsanalyse der Nutzung und der damit verbundenen Erfahrung von digitalen Medien in der eigenen Schule (in den Bereichen Lehren und Lernen, Personal, Organisation, Bildungslandschaft) vor dem Hintergrund der Anforderungen (Digitalstrategie Schule NRW, Medienkompetenzrahmen, Orientierungsrahmen, Referenzrahmen)
 - Entwicklung einer schulspezifischen Strategie (Ziele und Maßnahmen) bezüglich des digitalen Wandels (Weiterentwicklung des Schulprogramm und daraus folgend des Medienkonzept)

- Maßnahmencontrolling (strategisches Controlling, formative Evaluation der Maßnahmen)
 - Curriculare Umsetzung des Medienkompetenzrahmens
- 5.2 Qualitätsmanagement mit digitalen Medien unterstützen
- Partizipative Entwicklung eines Zukunftsbildes (Vision) mit kollaborativen Tools
 - Agile Schulentwicklung (Design Thinking, Kanban, Scrum)
 - Datengestützte Schulentwicklung / Datenmanagement an der Schule nutzen (Schüler, Klasse, Mitarbeitender, Fachschaft, Jahrgangsteam, Ganztage, gesamte Schule)

3 Exkurs: 21 Thesen der Schulentwicklung

(Huber, 1999; Huber, Hader-Popp & Schneider, 2014)

1. Schulentwicklung ist normativ, also nicht wert- und interessensfrei.
2. Veränderungen können nicht erzwungen werden, das Engagement und die Beteiligung der Betroffenen werden benötigt.
3. Top-down-Maßnahmen und Bottom-up-Initiativen müssen aufeinander abgestimmt sein.
4. Schulentwicklung setzt den Zugang zum Wissen über Innovationen voraus.
5. Verbesserung ist ein Prozess, dieser ist nicht exakt planbar und sollte kontinuierlich weitergeführt werden.
6. Verbesserungserfolge benötigen Zeit und Geduld sowie den vernünftigen Einsatz von Ressourcen und eine institutionelle Absicherung.
7. Im Vorfeld, aber auch in den Teilphasen der Veränderungsprozesse können Schwierigkeiten auftreten.
8. Probleme sollten nicht kaschiert, sondern konstruktiv nutzbar gemacht werden.
9. Bestimmte Regeln sind zu beachten, dazu sind eine genaue Beobachtung und Begleitung erforderlich.
10. Unterstützende externe Beratung ist nötig, aber in unterschiedlichem Umfang.
11. Verbesserungsideen, -initiativen und -maßnahmen werden von, für und durch Individuen gemacht und müssen sich an echten Bedürfnissen ausrichten.
12. Verbesserung bedarf gemeinsam getragener Zielvorstellungen, einer situations- und kontextspezifischen Strategie sowie einer offenen Planung.
13. Maßnahmen benötigen eine klare Aufteilung der Verantwortung, Freiräume und das Zulassen von Initiative.
14. Veränderungen dürfen nicht zum Selbstzweck durchgeführt werden.
15. Verbesserungen müssen die einzelnen Schüler erreichen, die pädagogische Zieltätigkeit muss im Zentrum jeglicher Bemühung stehen.
16. Veränderungsprozesse brauchen eine den Überblick behaltende, motivierende und kooperationsstiftende pädagogische Führung.

17. Einzelne Schlüsselpersonen auf allen Ebenen sind von zentraler Bedeutung.
18. Beteiligte müssen sich einen Vorteil versprechen, schnell spürbare Erfolge für den einzelnen Lehrer sind wichtig.
19. Der individuelle Einsatz eines jeden kann der Anstoß für Verbesserung sein.
20. Veränderungen müssen institutionalisiert und zu einem Bestandteil der Schulkultur werden.
21. Schule muss ein Modell dafür sein, wozu sie erzieht, und zu einer mündigen, kreativ denkenden und lernenden Organisation werden.