

GASTBEITRAG

DIGITALITÄT, SCHULENTWICKLUNG UND SCHULLEITUNGSHANDELN – DIGITALE TRANSFORMATION PÄDAGOGISCH VERSTEHEN, INTEGRATIV GESTALTEN UND GEMEINSAM HANDELN

von Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber

veröffentlicht am 27.03.2023

Lesezeit: 7 Minuten

Die digitale Transformation ist schon seit vielen Jahren in vielen gesellschaftlichen Bereichen stark spürbar. Der Bildungskontext schien dieses Thema bislang sehr unterschiedlich intensiv – manchmal beherzt und engagiert, bisweilen aber auch zögerlich – aufzugreifen. Die Gründe hierfür sind vielfältig. Aufgrund der Corona-Pandemie hat diese Transformation nun zwangsläufig auch im Kontext der Bildung starke Beachtung erhalten.

Die Aufgaben liegen auf der Hand: Es gilt einerseits, die digitale Transformation zu begleiten, indem Schüler:innen vorbereitet und aufgeklärt werden über Technologien und deren Möglichkeiten sowie die erwünschten und unerwünschten Nebeneffekte. Andererseits kommt es auch darauf an, die digitale Transformation zur Verbesserung von Bildungsprozessen zu nutzen – sei es unter diagnostischen Gesichtspunkten oder unter der Perspektive der Darbietung von Informationen und des intelligenten Übens gemäß dem Lernstand. Darüber hinaus dient die Digitalisierung natürlich auch der gesamten schulischen Arbeit, wozu der Bereich der Organisation, des Personals sowie die Vernetzung der Schule in ihrem Umfeld gehören.

Grundlegend können mit einer doppelten Perspektive auf „digitale Transformation, Bildung und Schule“ zwei Fragen formuliert werden:

1. Wie kann die digitale Transformation bei der Sicherung und Weiterentwicklung schulischer Arbeit helfen und dafür genutzt werden?
2. Wie kann schulische Arbeit die digitale Transformation begleiten und im Rahmen des Bildungsauftrags Schüler:innen auf das Leben in einer digitalen Welt vorbereiten?

Daran anknüpfend entfächern sich viele Fragen und Perspektiven – einige davon versucht dieser Beitrag zu beantworten.

DIE AUSFÜHRUNGEN BERÜCKSICHTIGEN DEN ARBEITSKONTEXT IM RAHMEN DER KONZEPTIONELLEN ENTWICKLUNG DES LERNSYSTEMS DIGILEAD. INNERHALB DIESER DIGITALEN FORTBILDUNGSOFFENSIVE WURDEN UND WERDEN IN NORDRHEIN-WESTFALEN BIS ENDE 2022 ANGEBOTE FÜR 5.400 SCHULLEITUNGEN UND IHRE FÜHRUNGSTEAMS ENTWICKELT. DAS ONLINE-KURSPROGRAMM SOWIE WEITERE MATERIALIEN STEHEN BIS MITTE 2023 KOSTENFREI ZUR VERFÜGUNG.

Digitalität, Schulentwicklung und Schulleitungshandeln

Schulleitungen mit ihren Kollegien sind verantwortlich für die Handlungskoordination schulischer Arbeit und damit für deren Sicherung und Weiterentwicklung. Im Zentrum steht die Frage nach Bildung und qualitativ hochwertigen Lehr-Lern-Arrangements. Um diese zu sichern und weiterzuentwickeln, spielen Fragen des Personals, der Organisation und des Umfelds der Schule eine wichtige Rolle. Als Responsible Leaders agieren Schulleitungen und ihre Teams im Erzeugen von Handlungskoordination strategisch: Ziele und Maßnahmen werden identifiziert, verfolgt und umgesetzt. Strategisches Handeln im Sinne der BIO-Strategie (Huber 2020) umfasst die Integration der drei Aspekte Bewahren, Optimieren und, Innovieren.

»ALS RESPONSIBLE LEADERS AGIEREN SCHULLEITUNGEN UND IHRE TEAMS IM ERZEUGEN VON HANDLUNGSKOORDINATION STRATEGISCH: ZIELE UND MASSNAHMEN WERDEN IDENTIFIZIERT, VERFOLGT UND UMGESETZT.«

PROF. DR. STEPHAN GERHARD HUBER

Die digitale Transformation formuliert einen Anspruch an Schule, sie kann aber auch selbst eine Ressource sein. Schulleitungen identifizieren mit ihren Teams Möglichkeiten im Umgang mit digitaler Transformation. In der Empfehlung der Kultusministerkonferenz 2021, die die Strategie „Bildung in der digitalen Welt“ ergänzt, werden „Digital Leadership“ und die digitale Transformation als Aufgabe der Schulleitung und Schulaufsicht formuliert. Dazu gehören auch konkrete Maßnahmen wie die Verankerung von Indikatoren einer digitalisierungsbezogenen Schulentwicklung in die Handlungsrahmen der Länder.

Schule in der digitalen Transformation gestalten - ein Handlungsmodell

Für Schulleitungshandeln und die Gestaltung der Schule (der Zukunft) in einer digitalisierten Welt ist es relevant, „Digitalität“ pädagogisch zu verstehen und im Rahmen des Schulmanagements und der Schulentwicklung sowie gemäß der schulspezifischen Strategie integrativ zu gestalten. Die Handlungsbereiche

werden in Abbildung 1 illustriert und sind wiederholt beschrieben (vgl. Huber 2005; 2012; 2022a; 2022b).

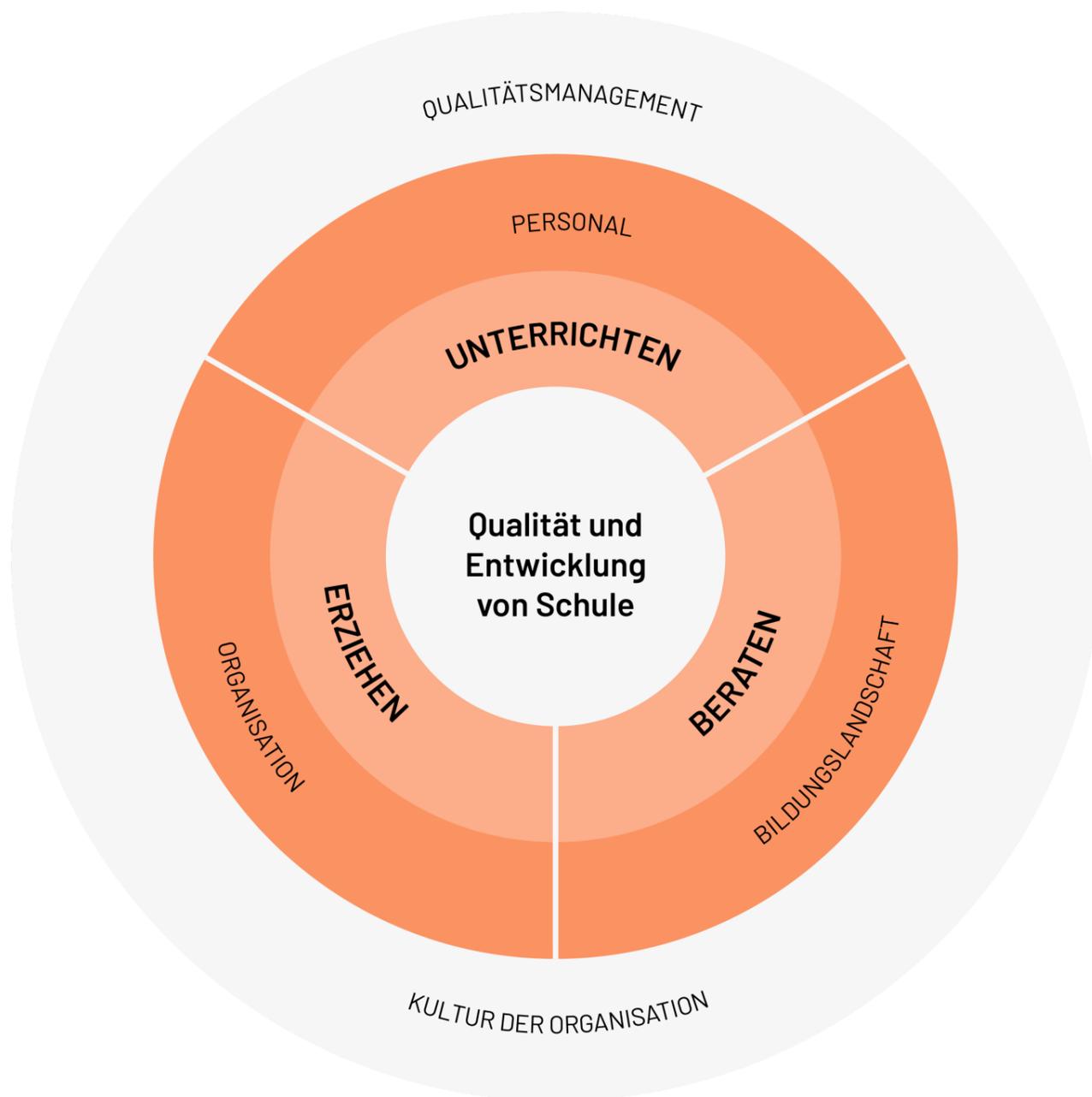


Abbildung 1: Handlungsmodell Schulgestaltung

Die Themen der an digitale Transformation adaptierten Handlungsbereiche seien hier angedeutet:

- Unterrichten: u. a. digitale Transformationsprozesse, digitale Lehr- und Lernressourcen, Schüler:innen- und Kompetenzorientierung, Veränderung der Lernsettings und -kultur, Diagnostik und individuelle Förderung, selbstorganisiertes Lernen, digitale Aufgaben- und Prüfungsformate.
- Erziehen: u. a. verantwortliche Mediennutzung, Informationskritik, Medienrecht und -ethik, Regeln, Normen und Werte.
- Beraten: u. a. digitale Möglichkeiten der Lernberatung, medienpädagogische Beratungskonzepte, interne und externe Kommunikationskonzepte.

Den übergreifenden Rahmen bilden die schulleitungsspezifischen Dimensionen Personal, Organisation, Bildungslandschaft und Qualitätsmanagement:

- Personal steht z. B. im Hinblick auf die kontinuierliche Professionalisierung des Kollegiums, multiprofessionelle Kooperationen und professionelle Lerngemeinschaften, digitale Kooperationsformen⁼⁼⁼ und Unterstützungsmechanismen für die Umsetzung neuer Lehr-Lern-Arrangements in der Praxis im Fokus.
- Organisation von Schule und Unterricht umfasst u. a. die technische Ausstattung und digitale Gesamtarchitektur, die Anpassung von Strukturen und Prozessen, Wissensmanagement, die Nutzung von digitalen Möglichkeiten in der Organisation und Verwaltung von Schule sowie die Entwicklung eines schulischen Medienkonzepts.
- Bildungslandschaft fokussiert u. a. die Zusammenarbeit mit Schulträgern und Schulaufsicht sowie weiteren (außerschulischen) Partnern.
- Qualitätsmanagement umfasst die Sicherung und Weiterentwicklung all der oben skizzierten Handlungsbereiche und ist für Schulleitungshandeln von zentraler Bedeutung für die avisierten kontinuierlichen Verbesserungsprozesse und die schulischen Innovationsprozesse in der digitalen Transformation. Dazu zählen u. a. die Entwicklung eines schulischen Medienkonzepts, digitale Kooperationsformen mit (außer-)schulischen Partnern sowie schulische Innovationsprozesse anzuregen, zu gestalten und zu steuern, Fortbildungskonzepte zur Professionalisierung des Kollegiums zu entwickeln und vieles mehr.

Das Lernen mit und über Technologie in eine schulspezifische Gesamtstrategie einbetten

Das Lernen mit und über Technologie hat für den Bildungskontext eine ausgesprochen wichtige Bedeutung. Beim Lernen mit und durch Technologie werden digitale Werkzeuge genutzt, um in einem kreativen Austausch miteinander zu arbeiten. Aber auch Individualisierung und Interaktivität sind wichtige Aspekte. Beim Lernen über Technologie steht die Aufklärung im Fokus, also das Verständnis dafür, was Digitalität ist, auch wie soziale Medien funktionieren und wie mit den Informationen dort kritisch und kompetent umzugehen ist. Wichtige Aspekte im Lernen über Technologie sind darüber hinaus auch, Vor- und Nachteile technologiebasierter didaktischer Settings anlass- und situationsbezogen bewerten, auswählen und adäquat einsetzen zu können. Dies geschieht wiederum mit dem Ziel, das Lernen insgesamt und damit die Schüler:innen bestmöglich zu fördern. Diese Kategorien gilt es auf die spezifischen Handlungsbereiche von Schulleitung – Personal, Organisation, Bildungslandschaft und Qualitätsmanagement (als umfassende Klammer, vgl. Abbildung 1) – zu übertragen und mit ihnen zu verzahnen. All dies mündet in eine schulspezifische Gesamtstrategie für die Weiterentwicklung der schulischen Qualität hinsichtlich der digitalen Transformation, die die individuellen Rahmenbedingungen und schulspezifischen Machbarkeiten berücksichtigt.

Prioritäten klären, zielorientiert und effizient Maßnahmen umsetzen

Digitalisierung ist keine Aufgabe oder Herausforderung, der sich allein Mitarbeitende und Schulleitungen stellen müssen – sie wird zur Aufgabe für das gesamte schulische System und die Gesellschaft insgesamt. In diese gesamtgesellschaftliche Aufgabe sollten alle Akteure, insbesondere auch die Politik in der Ressourcenallokation und Schaffung von strategischen Eckpunkten und Rahmenbedingungen, eingebunden

werden.



Für die Schulgestaltung ist die klare Prioritätensetzung wichtig. Integriert gehören die drei Aspekte Bewahren, Optimieren und Innovieren (BIO-Strategie): Bisher Erfolgreiches und Sinnvolles wird bewahrt, Neues und Wichtiges innoviert und das, was schon gemacht wird, wird verbessert im Sinne der Effektivität oder im Aufwand reduziert im Sinne der Effizienz und somit optimiert. Die drei Aspekte können unterschiedlich gewichtet werden, je nachdem ob es eher um eine Konsolidierung und Fokussierung oder Nachhaltigkeit oder um einen starken Innovationschub geht. Vor dem Hintergrund der Machbarkeit müssen sie aber in einer Balance sein (vgl. Huber 2021). Prioritätensetzung heißt also, das Richtige auszuwählen und das Richtige richtig zu machen. Schulentwicklung richtet sich damit neben bildungspolitischen und schulaufsichtlichen Vorgaben sehr stark an der jeweiligen Einzelschule aus und erlaubt und erfordert schulspezifische Strategien der schrittweisen Schulentwicklung.

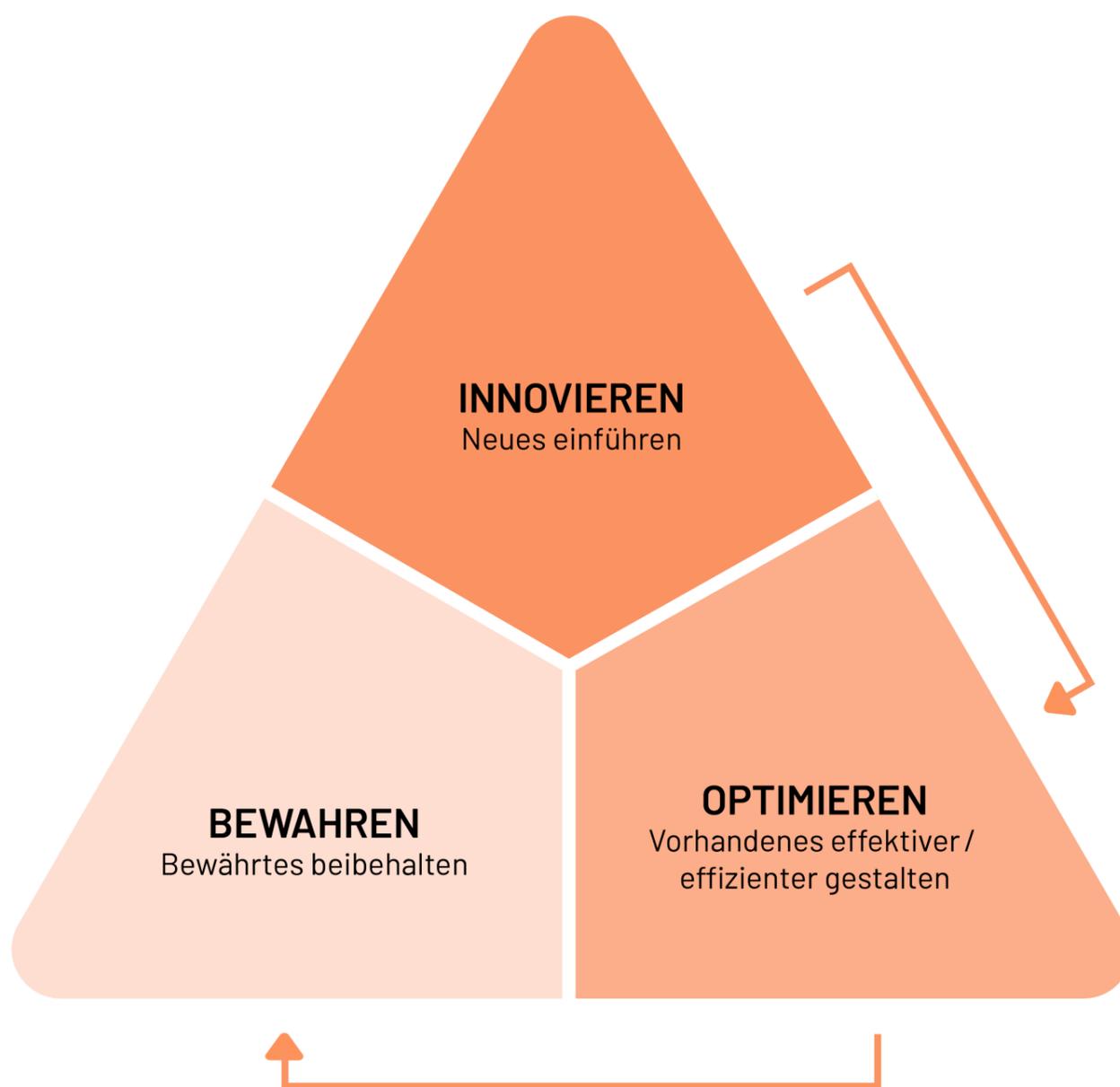


Abbildung 2: Modell strategischen Handels: BIO-Strategie-Modell

Empfehlungen und Handlungspraktiken zur Analyse der eigenen Schulsituation

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

Die enthaltenen Impulsfragen können dabei helfen, die eigene Schulstrategie hinsichtlich Digitalität, Schule und Bildung zu schärfen.

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

Mehr zum Thema

Die Digitale Fortbildungsoffensive für Schulleitungen des Landes Nordrhein-Westfalen (DFO in NRW) wurde im Frühjahr 2022 gestartet und verfolgt das Ziel, Schulleitungen bei der digitalen Transformation zu unterstützen und Schule zu einem zukunfts offenen Ort der digitalisierten Welt zu machen. Im Fokus stehen das Lernen mit Technologie und Lernen über Technologie, um es Schulleitungen und ihren Teams zu ermöglichen, eine schulspezifische Gesamtstrategie für den digitalen Wandel zu formulieren. Weitere Informationen zum Projekt sowie das Thema vertiefende Expert:inneninterviews, Vorträge und Umsetzungsbeispiele aus der Praxis für die Praxis finden sich unter: bildungsmanagement.net/digilead

Leadership

Schulentwicklung

Transformation



Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber

Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber ist Leiter des Instituts für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie (IBB) der Pädagogischen Hochschule Zug und Inhaber des Exzellenz-Lehrstuhls Leadership, Quality Management and Innovation (Chair of Excellence), Abteilung für Bildungsforschung der Linz School of Education der Johannes Kepler Universität Linz ist Dozent an mehreren Hochschulen und Mitglied diverser Beiräte, u. a. des Wissenschaftlichen Beirats des Bundesamtes für Auswärtige Angelegenheiten – Zentralstelle für das Auslandsschulwesen ZfA/Deutsche Auslandsschulen. Er organisiert das World Education Leadership Symposium WELS und hat das Schul-Barometer lanciert, das in regelmäßigen Abständen die aktuelle Situation der Schulen im Rahmen eines Stimmungsbilds in Deutschland, Österreich und der Schweiz erfasst und damit einen Beitrag zum Erfahrungs- und Know-how-Austausch leistet. Stephan Huber ist wissenschaftlicher Leiter der Digitalen Fortbildungsoffensive (DFO) für Schulleitungen in Nordrhein-Westfalen, an der über 3.000 Schulen teilnehmen.

stephan.huber@phzg.ch

<https://bildungsmanagement.net/team/prof-dr-stephan-gerhard-huber/>



Literatur



ÄHNLICHE ARTIKEL

PROAKTIV STATT REAKTIV – CLEVERE SCHULEN GEHEN IN DER PANDEMIE VORAN

von Stefan Brauckmann-Sajkiewicz, Tobias Feldhoff, Nina Jude, Katharina Maag-Merki, Falk Radisch, veröffentlicht am 07.10.2021, Lesedauer: 10 Minuten

DIGITAL LEADERSHIP: SCHULLEITUNGEN IN DEUTSCHLAND, ESTLAND UND FINNLAND

von Anja Reiter, veröffentlicht am 26.11.2020, Lesedauer: 15 Minuten

KONFBD22: KEYNOTE „EIN BLICK AUF DAS SYSTEM SCHULE – WIE TRANSFORMATION UND INNOVATION GELINGEN KÖNNEN“

von Anja Reiter, veröffentlicht am 02.12.2022, Laufzeit: 34 Minuten

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 Experte/Expertin, 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.