



FORUM BILDUNG
DIGITALISIERUNG

DIGITAL LEADERSHIP UND HALTUNG

QUALIFIZIERUNGSKONZEPT
FÜR SCHULLEITUNGEN

KONZEPT

Das Konzept zu Schulleitungsqualifizierung mit dem Schwerpunkt auf „*Digital Leadership* und Haltung“ wurde mit dem Ziel entwickelt, Schulleitungen und ihre Teams in der Führungsrolle als Gestalter:innen schulischer Transformationsprozesse zu stärken. Die Teilnehmer:innen sollen darin unterstützt werden, ein Entwicklungsvorhaben für ihre Schule zu erarbeiten, das die individuellen Bedürfnisse der jeweiligen Schule berücksichtigt. Die Teilnehmer:innen werden gestärkt, die Umsetzung eines Projektvorhabens gemeinsam mit dem Kollegium und der gesamten Schulgemeinschaft zu steuern. In der Kultur der Digitalität braucht es dafür eine neue Form der Führung. Sie kann unter dem Begriff *Digital Leadership* zusammengefasst werden.

Erfolgreiche Transformationsprozesse bleiben nicht an der Oberfläche. Sie erfordern vielmehr die Auseinandersetzung mit eigenen Haltungen und Glaubenssätzen. In diesem Qualifizierungskonzept stehen daher die Verortung der aktuellen Situation an der eigenen Schule sowie die Reflexion der Haltungen zu *Digital Leadership* im Mittelpunkt.

Dieses Qualifizierungskonzept wurde im Forum Bildung Digitalisierung entwickelt und erprobt. Es ist im Zuge der Pilotierung für die Umsetzung online angepasst worden.

UMSETZUNG


Die Umsetzung fand mit dem Konferenztool Big Blue Button statt, außerdem wurde ein Conceptboard zur Visualisierung und zur Zusammenarbeit online sowie das Abfragetool Menti-meter verwendet. Sie können selbstverständlich andere Tools verwenden, mit denen Sie vertraut sind.

Bevor es losgeht, noch einige Hinweise für die Umsetzung im digitalen Raum:

- Achten Sie unbedingt auf interaktive Phasen und legen Sie die Umsetzung der Qualifizierung auf Austausch und Partizipation an. Regelmäßiger Wechsel von Methoden, auch in Bewegung – z. B. Walk & Talk – kann dazu beitragen.
- Heben Sie den Werkstattcharakter der Qualifizierung hervor – alle am Prozess beteiligten sind Lernende, alle können mit ihrer Expertise und ihrem Praxiswissen etwas beitragen und alle können etwas lernen und Aha-Momente haben. Ebenso sind alle am Prozess Beteiligten für das gute Gelingen und ihren jeweiligen Lernprozess mitverantwortlich – sei es durch gezielte Nachfragen, wenn etwas nicht verstanden worden ist, oder das Einfordern von Pausen oder anderen Bedürfnissen.
- Motivieren Sie die Teilnehmer:innen, als Tandem an ihrer Schule an der Qualifizierung teilzunehmen. So kann der Austausch und vor allem die Umsetzung der entwickelten Projektvorhaben als Team angegangen werden.
- Schicken Sie den Teilnehmer:innen im Vorfeld Infos zu den digitalen Tools, die Sie verwenden. Fügen Sie idealerweise auch Infos zu den wichtigsten Funktionen hinzu. Zu den gängigen Tools finden sich auf Youtube kurze Einführungen.
- Geben Sie den Teilnehmer:innen bereits in Ihrer Einladungsmail mit auf den Weg, sich für die Teilnahme online eine ruhige Arbeitsumgebung zu suchen, an der sie konzentriert und abseits des Schulalltags teilnehmen können.
- Nehmen Sie überall dort Anpassungen und Veränderungen vor, wo Sie es mit Blick auf Ihre Lerngruppe für sinnvoll erachten, und setzen Sie das Konzept so um, wie es Ihnen stimmig und passend erscheint.
- An einigen Stellen im Ablaufplan finden Sie Kommentierungen und Hinweise für die Umsetzung. Diese sind grau unterlegt und sollen Sie bei der Adaption des Qualifizierungskonzepts unterstützen.

Wir wünschen Ihnen viel Freude und Erfolg bei der Umsetzung des Qualifizierungskonzepts!

ERSTER VERANSTALTUNGSTAG (CA. 4 STUNDEN)

ZEIT	INHALT, METHODE UND ANREGUNGEN ZUR UMSETZUNG	MATERIALIEN/TOOLS
45 Min.	<p>Begrüßung & Vorstellung Vorstellung der Moderator:innen, der Veranstaltungsleitung und des Rahmens der Schulleitungsqualifizierung</p> <p>Kennenlernen und Aktivierung der Teilnehmer:innen Erstes Kennenlernen anhand zweier Fragen:</p> <ul style="list-style-type: none">- Wie lange bin ich schon Schulleiter:in?- Wie sicher fühle ich mich in der digitalen Welt? <p>Hinweis für die Durchführung Planen Sie ausreichend Zeit für die Vorstellungsrunde ein, um gleich zu Beginn eine Verbindung zwischen den Teilnehmer:innen und den Veranstaltungsleiter:innen zu schaffen. Diese kurze Aktivierung der Teilnehmer:innen ermöglicht Ihnen, einen ersten Eindruck der Gruppe zu erhalten. Stellen Sie daher Fragen, die nicht nur oberflächliche Merkmale abfragen. Die Fragen und die Methode können selbstverständlich variiert werden. Im Online-Setting ist es besonders wichtig, dass alle zu Beginn die Möglichkeit bekommen, im Raum etwas zu teilen, da die Begrüßungsgespräche im Vergleich zu einem Setting in Präsenz wegfallen.</p> <p>Orientierung in der Agenda Im Verlauf dieser Qualifizierung richtet sich der Fokus auf folgende Aspekte:</p> <ul style="list-style-type: none">- Digitalisierung allgemein und im Kontext von Schulentwicklungsprojekten- Anforderungen, die sich daraus für Schulleitungen und deren Wirken als Führungskraft ergeben- Im letzten Schritt werden die gemeinsam erarbeiteten Überlegungen in den Kontext jeweils konkreter eigener Projekte der Teilnehmer:innen gestellt <p>Einstieg ins Thema Blitzlichtrunde: „Was bedeutet Digital Leadership für mich?“</p> <p>Das Blitzlicht dient der Überleitung zur Frage „Was ist Digitalisierung?“ und der individuellen Auseinandersetzung. Laden Sie alle Teilnehmer:innen ein, ihr Blitzlicht zu teilen. Als Veranstaltungsleiter:innen</p>	<p>Präsentationsfolien</p> <p>www.mentimeter.com</p> 

	<p>erhalten Sie so einen Überblick darüber, wo die Gruppe in Bezug auf Digitalisierung steht. Idealerweise stellen Sie im Verlauf der gesamten Veranstaltung immer wieder inhaltliche Rückbezüge dazu her. Methodisch lässt sich das Blitzlicht als Runde umsetzen, in der jede:r Teilnehmer:in ihre bzw. seine Vorstellungen dazu teilt. Dabei ist ein straffes Timeboxing notwendig, damit die Teilnehmer:innen nicht ins Plaudern verfallen. Als Alternative mit einer Ergebnissicherung lässt sich das Blitzlicht schriftlich auf Post-its umsetzen. Die Trainer:innen können dann die Antworten clustern und kurz vorstellen.</p>	
<p>10 Min.</p>	<p>Thema: Digitalität und Digitalisierung</p> <p>Impuls zur Pinguin-Metapher</p> <p>Starten Sie diesen Themenblock mit einem kurzen Impuls zum Thema Digitalität und Digitalisierung in Anlehnung an die Pinguin-Metapher von Jöran Muuß-Merholz. Die Pinguin-Metapher ist ein inhaltlicher Impuls, um in das Thema Digitalisierung einzusteigen. Der Impuls ist bewusst kurzgehalten, damit ausreichend Zeit und Raum für Diskussion und Austausch bleibt. Zum Vertiefen werden ggf. weiterführende Artikel und Literatur empfohlen.</p> <p>Ziel des Impulses ist es, ein Verständnis darüber zu vermitteln, dass Digitalisierung mehr ist als nur die Nutzung von digitalen Werkzeugen. Vielmehr geht es um eine weitreichende Transformation, die neben viel Arbeit auch große Vorteile mit sich bringen wird. Das verdeutlicht ein Zitat von Myrle Dziak-Mahler: „Alles, was automatisiert werden kann, wird automatisiert werden. Alles, was digitalisiert werden kann, wird digitalisiert werden.“</p>	<p>Präsentationsfolien Impuls zur Pinguin-Metapher</p> <p>Zitat von Dziak-Mahler in Anlehnung an einen Vortrag von Karl-Heinz Land über digitale Revolution und digitalen Darwinismus</p>
<p>50 Min.</p>	<p>Walk & Talk: Austausch in Tandems</p> <p>Bevor die Aufgabe erläutert wird, gibt es eine kurze Einführung in die wichtigsten Funktionen des digitalen Whiteboards, das verwendet wird, hier Conceptboard. Die Moderator:innen erklären, wie neue Kärtchen (Sticky Notes) hinzugefügt und beschriftet werden, welche Abschnitte es auf dem Board gibt und wie zwischen den verschiedenen Bereichen navigiert werden kann. (10 Min.)</p> <p>Fragen für den Austausch (40 Min.)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Welche Chancen sehe ich durch den digitalen Wandel? - Welche Risiken sehe ich durch den digitalen Wandel? - Welche Fragen habe ich zum digitalen Wandel? <p>Die Teilnehmer:innen werden gebeten, im Anschluss an den Austausch zu jeder Frage jeweils einen gemeinsamen Aspekt auf das kollaborative Tool zu notieren.</p>	<p>Conceptboard https://app.conceptboard.com/board/ahzp-kgup-os9k-scse-hh44</p> <p>Breakout-Räume</p>

	<p>Der Austausch erfolgt in Zweiergruppen entweder im Breakout-Raum oder alternativ per Telefon, wenn die Teilnehmer:innen bereit sind, auf diesem Spaziergang miteinander zu telefonieren. Die Gruppeneinteilung erfolgt zufällig. Falls mehrere Personen einer Schule teilnehmen, bei diesem Austausch gerne mischen.</p> <p>Die Fragen werden abwechselnd beantwortet, jeweils 3 Minuten pro Frage. Zwischen den Fragen wird jeweils eine Minute innegehalten und geschwiegen. Diese Form des Austauschs stärkt das Wahrnehmen und Verstehen. Beim Zuhören geht es darum, bewusst und aufmerksam zu sein und nicht in eigene Gedanken abzuschweifen. Nachdem beide Teilnehmer:innen die Fragen beantwortet haben, entscheiden sie gemeinsam, was auf dem Conceptboard festgehalten wird.</p>	<p>Präsentationsfolien zur Umsetzung der Methode Walk & Talk.</p>
<p>15 Min.</p>	<p>Im Anschluss an die Tandemarbeit erfolgt die Auswertung im Plenum</p> <p>Werten Sie den Austausch gemeinsam im Plenum aus. Heben Sie besondere Erkenntnisse hervor und gehen Sie auf Fragen ein. Thematisieren Sie mit der Gruppe, dass es eine gemeinsame Begriffsklärung geht und darum, Klarheit darüber herzustellen, wie sich die eigenen Projektvorhaben im Kontext von Digitalisierung verorten lassen. Eine frühe, gute Begriffsklärung wird später auch die Kommunikation mit dem Kollegium und der gesamten Schulgemeinde erleichtern.</p> <p>Anregungen für die Begriffsklärung</p> <ul style="list-style-type: none"> - Digitalisierung: Überführung von Analogem in Daten, digitale Strukturen und Prozesse - Digitaler Wandel / digitale Transformation: tiefgreifender Veränderungsprozess, der weit über Technologieentwicklung hinausgeht und in alle gesellschaftlichen Bereiche wirkt - Digitalität: Zustand, bei dem Prozesse der Digitalisierung eine Tiefenwirkung erreicht haben - Definitionen für den Kontext der Schulleitungsqualifizierung müssen nicht allumfassend sein - Ausreichend ist eine Arbeitsdefinition: Sie hilft zu klären, worüber die Teilnehmer:innen gerade sprechen, und muss nicht über die Lerngruppe hinaus gelten (in Abgrenzung zu einer Realdefinition, die den Anspruch erhebt, erschöpfend und umfassend zu sein) <p>Die Begriffe Digitalisierung und Digitalität werden umgangssprachlich und über den Schulkontext nicht einheitlich verwendet. Eine allgemeine gültige Definition gibt es nicht. Deswegen geht es im ersten Schritt auch darum, sich auf eine gemeinsame Arbeitsdefinition zu verständigen.</p>	<p>Empfehlungen für weiterführende Literatur:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Routenplaner digitale Bildung https://routenplaner-digitale-bildung.de - Kultureller Wandel: 7 ½ Widersprüche digitaler Bildung https://www.rat-kulturelle-bildung.de/fileadmin/user_upload/Alles_immer_smart/RFKB_AllesImmerSmart_Web_ES.pdf


ZEIT	INHALT, METHODE UND ANREGUNGEN ZUR UMSETZUNG	MATERIALIEN/TOOLS
40 Min.	<p>Pause 10 Min. davon sind für das Lesen des Artikels „Veränderungsverwechslungen“ vorgesehen. Bitten Sie die Teilnehmer:innen außerdem, nach der Pause ein DIN-A4-großes Blatt mitzubringen.</p>	<p>Nele Graf & Pivi Scamperle: Veränderungsverwechslungen. ManagerSeminare 269, August 2020, S. 60-67</p>
5 Min.	<p>Energizer: kurze Auflockerung nach der Pause Für die gute Stimmung und um die Energie im digitalen Raum wieder zu fokussieren, wählen Sie einen kurzen Energizer.</p>	<p>Eine Auswahl weiterer Energizer für den digitalen Raum finden Sie z. B. hier: https://medienkompetenz.katholisch.de/tools-spezial-warming-up-energizer/ oder hier: https://digitaler-stuhlkreis.de/checkin</p>
15 Min.	<p>Thema: Change versus Transformation</p> <p>Die VUCA-Welt verändert auch unser Schulleitungshandeln, unsere Rolle, unsere Führung. Der Artikel „Veränderungsverwechslungen“ beschreibt den Unterschied zwischen Change und Transformation. Das Bewusstsein für diese Unterscheidung ist wichtig, da sie in der Praxis unterschiedliche Vorgehensweisen erfordern. Beim Change ist das klassische Projektmanagement hilfreich, bei transformatorischen Prozessen bedarf es agiler Methoden und Vorgehensweisen. Da sich der Artikel auf den Kontext Wirtschaft bezieht, sollten Sie in Nachgang gemeinsam mit den Teilnehmer:innen mögliche Bezüge und relevante Aspekte auf den schulischen Kontext übertragen.</p> <p>Fragen für den Austausch:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wie hat der Artikel auf euch gewirkt? - Was ist noch unklar? - Schule und Unternehmen: Was könnt ihr daraus auf euren Schul- und Führungsalltag übertragen/rausziehen? 	
15 Min.	<p>Tool: Einführung des Cynefin-Modells</p> <p>Zur Einordnung von Projektvorhaben und der Unterscheidung in Change oder Transformation eignet sich das Cynefin-Modell von David Snowden, dem Gründer einer Managementberatung. Das Cynefin-Modell systematisiert Herausforderungen in einfach, kompliziert, komplex bzw. chaotisch und empfiehlt jeweils entsprechende Vorgehensweisen. Die nachfolgende Reflexionsübung dient der Annäherung. Es werden verschiedene Veränderungsprozesse und das dafür notwendige Vorgehen betrachtet und erlebbar gemacht.</p>	Präsentationsfolien

20 Min.	<p>Einzelarbeit: Einordnung eines eigenen Prozesses/Projekts anhand des Cynefin-Modells</p> <p>Diese Übung bietet den Teilnehmer:innen die Möglichkeit, ihre Projektvorhaben zur digitalen Schulentwicklung in Hinblick auf ihren Komplexitätsgrad zu reflektieren. Bitten Sie die Teilnehmer:innen, ihre Projekte bzw. Projektvorhaben im Cynefin-Modell zu verorten und ihr das entsprechende Vorgehen der Umsetzung zu hinterfragen.</p> <p>Leitfragen für die Reflexionsübung:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Welche Projekte rund um das Thema Digitalisierung gibt es aktuell an meiner Schule? - Wo lassen sich diese im Cynefin-Framework verorten? - Welche Schlüsse ziehe ich daraus? 	Präsentationsfolien Arbeitsblätter
20 Min.	<p>Im Anschluss an die Einzelarbeit erfolgt der Austausch in 3er- oder 4er-Gruppen</p> <p>Der Austausch in Gruppen im Nachgang der Einzelübung verstärkt die Vernetzung der Teilnehmer:innen untereinander und schafft Sicherheit in der Anwendung des Cynefin-Modells.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wie lief die Reflexion anhand des Cynefin-Modells? - Was war einfach, was schwierig? - Was geht mir gerade noch nach? 	
10 Min.	<p>Im Anschluss an die Kleingruppen erfolgt die Auswertung im Plenum</p> <p>Bitten Sie die Teilnehmer:innen in der Schlussrunde, von Entwicklungsprojekten oder Ideen für Entwicklungsprojekte zu sprechen, über die in den Kleingruppen länger diskutiert wurde oder bei denen die Zuordnung schwerfiel. Idealerweise wird für jeden Quadranten des Cynefin-Frameworks ein Beispiel angeführt.</p>	
5 Min.	<p>Tagesabschluss</p> <p>Zum Abschluss werden die Teilnehmer:innen gebeten, sich an ihr Blitzlicht vom Beginn der Veranstaltung zu erinnern und in den Chat zu schreiben, was sich im Verlauf der Qualifizierung verändert hat, welche Impulse noch nachklingen und was sie jetzt gerade in ein Reflexionsjournal schreiben würden.</p> <p>Laden Sie die Teilnehmer:innen dazu ein, das <i>Journaling</i> auszuprobieren, d. h. ein Reflexionstagebuch zu führen. Das könnte z. B. so aussehen: „Nimm dir jeden Tag 10 Minuten Zeit und schreibe auf, was sich heute verändert hat und welche neuen Fragen aufgetaucht sind. Notiere deine Gedanken, Erkenntnisse, Impulse und Veränderungen in Hinblick auf folgende Bereiche: 1) ich, 2) mein Team und 3) meine Schule als System.“</p>	Präsentationsfolien

ZWEITER VERANSTALTUNGSTAG (CA. 8 STUNDEN)

ZEIT	INHALT, METHODE UND ANREGUNGEN ZUR UMSETZUNG	MATERIALIEN/TOOLS
30 Min.	<p>Begrüßung & Einstieg mit „Wie geht’s mir“-Runde Fragen für diese Runde können sein:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wie geht es euch heute? - Was ist von gestern noch nachgeklungen? - Was hat euch beschäftigt? <p>Bitte Sie die Teilnehmer:innen, ihre Antworten in den Chat zu schreiben.</p> <p>Agenda zeigen und einordnen Geben Sie einen Überblick über die geplanten Themen des zweiten Veranstaltungstages der Schulleitungsqualifizierung und erläutern Sie den Hintergrund / die Agenda mit Blick auf die einzelnen Programmpunkte.</p>	Präsentation „Digital Leadership und Haltung“
10 Min.	<p>Thema: Agilität – eine veränderte Führung Thematische Annäherung durch Reflexion biografischer Bezüge</p> <p>Hinführung zum Thema Agilität: Bitte Sie die Teilnehmer:innen, darüber nachzudenken, welche Veränderungen sie in den letzten 10 Jahren gespürt haben. Bei dieser Reflexion geht es darum, sich zu vergegenwärtigen, dass Veränderungen und Wandel allgegenwärtig sind. Starten Sie den Austausch mit der Frage: „Wo hast du in den vergangenen 10 Jahren Veränderungen in der Welt und in deinem Leben gespürt?“</p> <p>Die Welt ändert sich, wir ändern uns mit ihr. Und auch Schule verändert sich. In diesen veränderten Rahmenbedingungen ergeben sich auch neue Anforderungen an Führung. Als Leitfragen können hier die Basis bilden: Was ist für euch jetzt neu? Welche neuen Kompetenzen braucht es angesichts der Veränderungen der vergangenen 10 Jahren.</p>	Präsentationsfolien
20 Min.	<p>Impuls: Agilität, Resonanz, Zuhören</p> <p>Video-Clip: Was ist Agilität?</p> <p>Der Video-Impuls dient der weiteren thematischen Vertiefung und der Reflexion des eigenen Führungsverständnisses. Er verdeutlicht die Komplexität und Agilität unseres Umfeldes, in das Transformationsprozesse eingebettet</p>	Präsentationsfolien Video-Clip auf Youtube: Was ist Agilität?

	<p>sind. Vor diesem Hintergrund braucht es ein neues Führungsverständnis, z. B. <i>Servant Leadership</i>. Damit verändert sich die Rolle der Führungsperson, in unserem Kontext also der Schulleitung.</p> <p>In Anschluss an den Video-Clip erfolgt der Austausch im Plenum</p> <p>Fragen für den Austausch:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Im Video geht es um Unternehmen: Was heißt Agilität in der Schule? - Welche Assoziationen kommen euch in Hinblick auf Veränderungen in eurer Führungsrolle? <p>Eine Haltung des Zuhörens und zum Resonanz geben verdeutlicht ein Zitat von Claus Otto Scharmer: „<i>Leadership is about being better able to listen to the whole than anyone else can.</i>“ Lassen Sie das Zitat wirken und entkräften Sie es nicht durch weitere Theorien. Verorten Sie das Zitat und stellen Sie den Bezug zur Theorie U her, ohne jedoch die Theorie weiter zu vertiefen.</p>	<p>Claus Otto Scharmer war auf der Leitkonferenz #KonfBD21 des Forum Bildung Digitalisierung als Keynote-Speaker im Programm. Seinen Beitrag zur Theorie U finden Sie hier: https://www.youtube.com/watch?v=HTLV-RqzI3iM</p>
90 Min.	<p>Triadengespräche: Austausch in 3er-Gruppen</p> <p>Fragen für den Austausch:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Was heißt das, was ich im Impuls gehört habe, für mich konkret? - Wenn sich die Welt im Außen um mich herum verändert, wo muss ich mich mit verändern? Wo nicht? - Was motiviert mich? - Wovor habe ich Angst? Wie gehe ich mit Frustrationen um? - Wie kann ich in meiner Führungsrolle Entscheidungen treffen, die für alle tragbar sind? <p>Ablauf der Triadengespräche:</p> <p>Triaden: 3 x 20 Min.</p> <ul style="list-style-type: none"> - 10 Minuten pro Person (eine Person steht jeweils im Mittelpunkt einer Triade) Zeit zum Erzählen und Zuhören lassen Unterbrechungen vermeiden: Timer stellen, Zeit voll nutzen, nicht früher aufhören, Stille aushalten - danach 10 Min. Resonanz (je 5 Min. durch die jeweils anderen beiden Personen) Rückmeldung über das Gehörte geben, ohne Lösungsvorschläge zu präsentieren: <ul style="list-style-type: none"> o Was habe ich gehört? o Was habe ich gefühlt? o Was hat das bei mir ausgelöst? - Triaden jeweils mit 2 Min. Stille starten, um zur Ruhe zu kommen und offen zu sein für das Zuhören 	<p>Präsentationsfolien</p> <p>Breakout-Räume</p>
30 Min.	Pause	
20 Min.	Auswertung der Triadengespräche im Plenum	

	<p>Wenn es Rückmeldung aus den Triaden zu den Aspekten Fixed und Growth Mindset sowie zur Verknüpfung mit der Theorie U gibt, kann dies in den Zusammenhang eingeordnet werden. Falls dazu nicht so viel aus den Triaden geteilt wird, dienen die Präsentationsfolien zu Fixed und Growth Mindset als Puffer, um die Teilnehmer:innen an die Rollen einer Führungskraft heranzuführen.</p>	<p>Präsentationsfolien</p>
<p>20 Min.</p>	<p>Thema: Die 5 Dimensionen des digitalen Wandels – der „Kompass für den digitalen Wandel“</p> <p>Impuls: Vorstellung und Einführung in den „Kompass für digitalen Wandel“ (20 Min.): Schulentwicklungsprozesse im digitalen Wandel sind vielschichtig und komplex. Das Kartenset „Kompass für digitalen Wandel“ hilft dabei, einen Überblick über die verschiedenen Faktoren zu gewinnen und daraus mögliche Handlungsfelder und Prioritäten abzuleiten.</p> <p>Der Kompass für den digitalen Wandel ist an der Pädagogischen Hochschule Zürich entwickelt worden. Es handelt sich um ein Kartenset, das in 5 verschiedenen Handlungsfelder der digitalen Schulentwicklung, Anregungen für die Reflexion der individuellen Situation der Schulen bietet. Die Karten eignen sich u. a. als Gesprächsanlass, als Vorbereitung für Schulbesuche/Hospitationen oder zur Standortanalyse. Zu jeder Karte gibt es noch weiterführende Informationen und Literaturhinweise.</p> <p>Zur Vorstellung des Kompasses können die Handlungsfelder kurz erläutert und der Bezug zum Ursprung der Handlungsfelder hergestellt werden. Mindestens 10 Minuten sollten eingeplant werden, um das Kartenset selbst zu erkunden und in kleinen Gruppen in den Austausch darüber zu treten.</p> <p>Fünf Dimensionen von Schulentwicklung (nach Renate Schulz-Zander):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organisation/Strukturen - Personen/Kompetenzen - Unterricht - Teams/Kooperation - Infrastruktur <p>Stellen Sie exemplarisch einige Karten aus dem Kompass für den digitalen Wandel vor. Wählen Sie diejenigen aus, die Sie besonders ansprechen und die sich inhaltlich gut in den Kontext von Transformation und Schulentwicklung stellen lassen. Idealerweise stellen Sie dabei auch Bezüge zu Gedanken und Erkenntnissen des Vortags her. Achten Sie besonders darauf, dass die ausgewählten Karten nicht nur Themen Struktur und Infrastruktur betreffen, sondern auch die Themen Haltung und Vision.</p>	<p>Kompass für den digitalen Wandel https://kompassdigitalerwandel.ch/</p> 

20 Min.	<p>Einzelarbeit: Reflexion und Selbsteinschätzung mithilfe des „Kompass für den digitalen Wandel“</p> <p>Die Aufgabenbeschreibung hierfür finden Sie auf den Arbeitsblättern auf S. 5.</p>	Arbeitsblätter
30 Min.	<p>Im Anschluss an die Einzelarbeit erfolgt der Austausch in 3er-Gruppen (3x10 Min.)</p> <p>Evtl. bietet es sich an, hier in den gleichen Gruppen zu arbeiten wie in den Triadengesprächen zum vorangegangenen Thema Agilität, Resonanz, Zuhören, um den begonnenen Austausch weiter zu vertiefen.</p> <p>Die eigentliche Standortbestimmung findet nicht während der Veranstaltung selbst statt, sondern im Nachgang. Weisen Sie darauf hin, dass die Standortbestimmung unbedingt mit einer Steuergruppe oder einer Arbeitsgemeinschaft, die sich mit dem Thema Digitalisierung befasst, durchgeführt werden sollte. Die Standortbestimmung sollte nicht allein im Schulleitungsteam vorgenommen werden, sondern alle relevanten Personen einbeziehen.</p>	<p>Arbeitsblätter</p> <p>Für weitere Anregungen und eine Übersicht weiterer relevanter Akteure für Prozesse digitaler Schulentwicklung: Orientierungshilfe „Digitale Schule regional gestalten“ des Forum Bildung Digitalisierung: https://www.forumbd.de/app/uploads/2021/03/210304_FBD_Orientierungshilfe_DigitaleSchuleRegional.pdf</p>
60 Min.	Mittagspause	
10 Min.	<p>Energizer: kurze Auflockerung nach der Pause</p> <p>Machen Sie mit den Teilnehmer:innen eine Challenge: Wer schafft es am schnellsten, 5 Gegenstände in den Farben des „Kompass für den digitalen Wandel“ vom Bildschirm zu holen?</p> <p>Eine Runde zu diesen Fragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Welchen Bereich schätzt du bei dir persönlich bzw. an deiner Schule gerade als besonders stark ein? - In welchem Bereich siehst du die meisten Entwicklungspotenziale? 	
20 Min.	<p>Auswertung der Arbeit mit dem „Kompass für den digitalen Wandel“ im Plenum</p> <p>Fragen für die Reflexion und den Austausch können sein:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Erscheint euch der Kompass als ein hilfreiches Instrument? - Kannst du dir vorstellen, ihn für deine weitere Arbeit einzusetzen? Wofür? - Was fehlt noch? - In welchen Bereichen habt ihr eure Stärken verortet? - Welche Themen bearbeitet ihr gerade? - Was hast du / habt ihr an eurer Schule bislang noch nicht in Angriff genommen? - Was war neu? 	
105 Min.	Thema: Los geht's in die Transformation	

	<p>Change vs. Transformation</p> <p>Stellen Sie hier den Übergang zum Thema Transformation und die Gestaltung transformatorischer Prozesse her. Digitalisierung bedeutet eine Veränderung der Technologie, aber eben auch der Kultur. Deswegen wird im nächsten Schritt das Thema Veränderungsprozesse weiter vertieft: Was heißt eigentlich Veränderung? Welche Arten von Veränderungsprozessen gibt es und wie können Schulleitungen diese gut begleiten? Die Teilnehmer:innen sollen eigene Projektvorhaben festlegen, entwickeln und konkrete nächste Schritte für sich definieren.</p> <p>Impuls: Transformation – wie kann sie gelingen? Vorstellung von Transformationsansätzen und -impulsen (Pioniere, Grüne Wiese, Farming, Graswurzel)</p> <p>Legen Sie diesen Impuls dialogisch an und erfragen Sie immer wieder Beispiele aus dem schulischen Alltag der Teilnehmer:innen.</p>	Präsentationsfolien
10 Min.	<p>Tool: Kurze Einführung zum Effectuation Grid</p> <p>Dieses Modell kann dabei helfen zu entscheiden, welche Methode, welches Vorgehen gerade zur jeweiligen Herausforderung passt. Das Modell kann dabei unterstützen, diese Fragen zu beantworten: Was brauchen wir gerade? Was können wir den Menschen gerade zumuten? Wo muss ich mutig sein und wo vorsichtig?</p> <p>Führen Sie das Effectuation Grid kurz ein und leiten Sie über zu einer Annäherung an das Modell durch eine Übung, die Sie in den Arbeitsblättern auf S. 7 finden.</p>	Präsentationsfolien
30 Min.	<p>Einzelarbeit: Mein Transformationsvorhaben – Machbare statt ideale Lösungen finden</p> <p>Die Teilnehmer:innen analysieren hier für sich, welche Mittel, Ziele und Partner zur Verfügung stehen.</p>	Arbeitsblätter Präsentationsfolien
30 Min.	Pause	
45 Min.	<p>Mein Transformationsvorhaben: Austausch in 2er-Gruppen</p> <p>Leitfragen für den Austausch:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Was möchten Sie angehen? - Welche Schritte haben Sie bisher geplant? - Welche Bedenken haben Sie noch? <p>Bitten Sie die Teilnehmer:innen, die Zeit während des Austauschs wie in der folgenden Tabelle aufzuteilen. Geben Sie Ihnen mit auf den Weg, bewusst in Phasen des Zuhörens, der Resonanz und des Austauschs zu gehen.</p>	

Zeit	Person A	Person B
5 Min.	beantwortet die Frage	hört aufmerksam zu
2-3 Min.	hört aufmerksam zu	gibt Resonanz
5 Min.	Austausch	

Präsentationsfolien

15 Min.

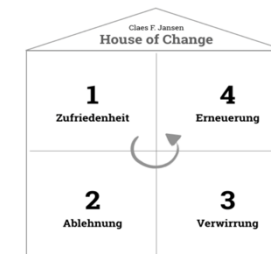
Im Anschluss an die 2er-Gruppen folgt die Auswertung im Plenum

- Wie war der Austausch?
- Was waren Aha-Momente und Erkenntnisse?
- Welche Fragen sind offengeblieben?
- Gibt es Gedanken, die in der großen Runde geteilt werden sollten?

Sollte es inhaltlich anschließen, können Sie einen kurzen Impuls zum Modell „Haus der Veränderung“ nach Claes F. Janssen ergänzen. Wer Ideen der Veränderung ins Kollegium trägt, wird vermutlich hier und da auch auf Widerstände treffen – in einem selbst oder aufseiten von Kolleg:innen. Das ist normal und Bestandteil von Entwicklungsprozessen.

Conceptboard <https://app.conceptboard.com/board/ahzp-kgup-os9k-scse-hh44>

Präsentationsfolien



15 Min.

Abschluss & Check-out

Erinnern Sie die Teilnehmer:innen nochmals an den Hinweis zum Journaling, d. h. zum Führen eines Reflexionstagebuchs. Auf diese Weise können sie auch über die Veranstaltung hinaus ihre Schritte der digitalen Schulentwicklung reflektieren.

Runde zum Abschluss: Mein nächster Schritt

- Was passiert jetzt als nächstes?
- Welchen nächsten Schritt nehme ich mir vor?

Verabschiedung