



PERSONAL- ENTWICKLUNG UND DIE ROLLE VON SCHULLEITUNGEN

IMPULSE ZUM ZUSAMMENWIRKEN
VON INNEREN UND ÄUSSEREN
SCHULANGELEGENHEITEN



INHALT

01 **Einleitung** **SEITE 03**

02 **Der Handlungsrahmen für Schulleitungen** **SEITE 04**

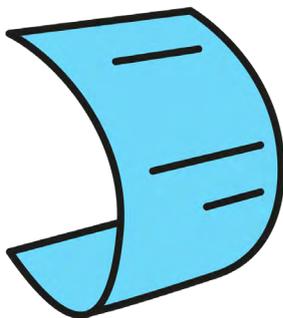
2.1 Formale Rahmenbedingungen SEITE 05
2.2 Notwendigkeit der Kooperation:
 Schulaufsicht und Schulträger SEITE 9

03 **Schulische Personalentwicklung
im digitalen Wandel** **SEITE 13**

3.1 Formale Rahmenbedingungen SEITE 13
3.2 Schulische Personalentwicklung im
 digitalen Wandel SEITE 16

04 **Handlungsempfehlungen** **SEITE 26**

Literatur **SEITE 29**



1. EINLEITUNG

Die Digitalisierung in Schulen steht seit Jahren in Theorie und Praxis im Fokus bildungspolitischer Debatten. Vor der Corona-Pandemie hatte die Auseinandersetzung um entsprechende Leitthemen wie digitale Bildung oder digitale Schulentwicklung jedoch eher den Charakter einer abstrakten Leitbilddebatte, die in Deutschland oft schon auf Ebene der schulischen IT-Ausstattung ausgebremsert wurde und so ins Leere lief. Mit der Pandemie wurde und wird die Digitalisierungsdebatte im Bildungswesen dagegen mit einer völlig neuen Dringlichkeit geführt. Die Fragen, die sich in der Schulpraxis und für die Bildungsverwaltung seit 2020/2021 stellen, sind gegenüber den Vorjahren sehr viel konkreter und drängender.

Trotz der gestiegenen Transformationsdynamik und der hohen Investitionssummen für die nachzuholende IT-Ausstattung in Deutschland besteht ein massiver Unterstützungsbedarf in Bezug auf digitalisierungsbezogene Personalentwicklung. Ende 2021 kam der Länderindikator der Deutsche Telekom Stiftung zum Fazit: „Angesichts der erheblichen Summen aus dem Digitalpakt und trotz der dringenden Notwendigkeit des Einsatzes digitaler Mittel für den Unterricht ist der Fortschritt seit 2017 nicht ausreichend. Alle Verantwortlichen müssen das Tempo definitiv anziehen und schneller größere Fortschritte machen [...] vor allem auch bei der Unterstützung der Lehrkräfte“ (Lorenz et al. 2021).

Vor diesem Hintergrund vertieft das vorliegende Impulspapier eine konkrete Fragestellung, die für die schulische Praxis von erheblicher Bedeutung ist: Wie können die Schulleitungen als die zentralen Akteure der Personalentwicklung so unterstützt werden, dass digitale Schulentwicklungsprozesse gelingen? Auch wenn Personalentwicklung nur eine Dimension der Schulentwicklung darstellt und Schnittstellen zu den anderen vier Dimensionen Unterrichts-, Organisations-, Technologie- und Kooperationsentwicklung existieren (Eickelmann & Gerick 2017), so liegt der Fokus dieses Impulspapiers im Sinne eines konkreten Erkenntnisgewinns auf der schulischen Personalentwicklung. Unbestritten sind die Kompetenzen der Lehrkräfte ausschlaggebend für den sinnvollen Einsatz digitaler Medien im Unterricht (Labusch et al. 2020).

DIGITALISIERUNGSBEZOGENE PERSONALENTWICKLUNG

ist die systematische Implementation und Anwendung von Professionalisierungsmaßnahmen, um die künftige Leistungsfähigkeit der Schule unter den Bedingungen der Bildung in der digitalen Welt zu gewährleisten. Hierzu wird die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der einzelnen Lehrkräfte durch Erhöhung der digitalisierungsbezogenen Kompetenzen hergestellt oder erhalten. Digitalisierungsbezogene Personalentwicklung besteht dabei nicht in der zusätzlichen Vermittlung digitaler Kompetenzen, sondern wird als integraler Teil eines andauernden Schulentwicklungsprozesses im Kontext der Unterrichts- und Organisationsentwicklung vor Ort betrieben.

Die Analyse und die daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen in diesem Impulspapier basieren auf qualitativen Dokumentenanalysen, der Auswertung aktueller Studien, Länderabfragen und einer Vielzahl an Experten-Interviews. Das Impulspapier richtet sich damit vorrangig an die Zielgruppe derjenigen Schulpraktiker:innen, die auf Ebene der Schulleitungen, Schulträger und Schulverwaltung (hier als Teil der Schulverwaltung die Schulaufsicht) die schulische Personalentwicklung prägen können. Darüber hinaus kann das Impulspapier für die bildungspolitisch interessierte Öffentlichkeit von Interesse sein, da es auch allgemeine strukturelle Herausforderungen der Bildungspraxis benennt, die bis hinunter auf Ebene der Einzelschule folgenreich sind.

2. DER HANDLUNGSRAHMEN FÜR SCHULLEITUNGEN

Im Mehrebenensystem der Educational Governance sind die Schulleitungen die zentralen Akteure digitaler Schulentwicklung und damit auch der digitalisierungsbezogenen Personalentwicklung. Die Schulleitung als Handlungsebene zwischen Schulgemeinschaft und übergeordneten Instanzen wie Schulträger und Schulaufsicht hat in den letzten Jahren theoretisch und praktisch eine deutliche Aufwertung erfahren: Entscheidungskompetenzen und Ressourcen wurden gemäß dem Leitbild der eigenverantwortlichen Schule vielfach dezentralisiert und der Schulleitung übertragen (Schwanenberg et al. 2018).

Dieser über Jahre gewachsene Kompetenzzuwachs der Schulleitungen sieht sich mit der Digitalisierung und dem durch die Pandemie erzwungenen „Digitalisierungsschub“ (Mußmann & Hardwig 2021 ; KMK 2021) einer massiven

Bewährungsprobe ausgesetzt: Haben die Schulleitungen im Kontext der digitalisierungsbezogenen Personalentwicklung ausreichend Handlungsspielräume, um den Kompetenzerwerb in der digitalen Welt erfolgreich zu gestalten? Bei der nachfolgenden Betrachtung der Rahmenbedingungen werden hierbei aus der Fragestellung heraus drei Ebenen unterschieden:

- Das Schulleitungshandeln berührt die Akteursebene und Fragen der formalen Handlungsspielräume.
- Die Personalentwicklung berührt die Handlungsebene und Fragen der Ressourcen.
- Der Digitalisierungsbezug berührt die inhaltliche Zielebene und Fragen der Erfolgsbedingungen in rechtlicher und technischer Hinsicht.

ASPEKT	EBENE	LEITFRAGEN	RAHMENBEDINGUNGEN (Beispiele)
Schulleitungshandeln	Akteursebene	Handlungsspielräume?	<ul style="list-style-type: none"> • Handlungskompetenz • Direktionsrecht • Kooperation
Personalentwicklung	Handlungsebene	Rahmenbedingungen (insbesondere rechtlich)?	<ul style="list-style-type: none"> • Fortbildungspflicht • Schulbudgets • Instrumente der Personalentwicklung
Digitalisierungsbezug	Inhaltliche Zielebene	Rahmenbedingungen (insbesondere sächlich)?	<ul style="list-style-type: none"> • IT-Ausstattung • Dienstmail • Datenschutz

2.1 Formale Rahmenbedingungen

Die Akteursebene: Schulleitungen sind zuständig und haben Weisungsrechte

In allen 16 Bundesländern definieren Gesetze und Verordnungen die grundlegenden Aufgaben der Schulleitungen. In 14 Schulgesetzen erfolgt dies explizit inklusive einer allgemeinen Weisungsbefugnis gegenüber dem Lehrkörper und dem nicht-pädagogischen Personal. In Bremen und im Saarland erfolgen diesbezüglich Verweise im Schulgesetz auf die Verordnungsebene (Bremen: Lehrerdienstordnung) bzw. weitere gesetzliche Normen (Saarland: Schulmitbestimmungsgesetz). In allen Fällen verfügt die Schulleitung über ein schulinternes Weisungsrecht.

Darüber hinaus regelt das Schulgesetz in 11 Ländern eine eindeutige Zuständigkeit von Schulleitungen für die Fortbildung (oder explizit die Personalentwicklung) der Lehrkräfte; abgeschwächter formuliert ist diese Benennung in Rheinland-Pfalz und Sachsen-Anhalt. Am schwächsten ausgeprägt ist die formale Zuständigkeit der Schulleitungen für Fortbildungen in den Ländern Baden-Württemberg, Bayern und Saarland. Auch in diesen Ländern finden sich jedoch untergesetzliche Regelungen, die der Schulleitung die Zuständigkeit für Fortbildung und Personalentwicklung übertragen (in Baden-Württemberg z. B. durch die „Leitlinien zur Fortbildung und Personalentwicklung“). In knapp der Hälfte der Länder wird der Schulleitung zudem explizit die Überprüfung der Fortbildungsverpflichtung übertragen (Berlin, Brandenburg, Bremen, Hamburg, Hessen, Mecklenburg-Vorpommern und Thüringen).

„Die Schulleitung hat im Rahmen der Eigenverantwortlichkeit Handlungsspielräume und die Verpflichtung, Fortbildungsdefizite gezielt zu begegnen.“

Auskunft Bildungsverwaltung Bremen

Auf der Ebene der Schulleitungen bestehen somit rechtlich gesehen zwar ausreichend Handlungsspielräume in Bezug auf das Weisungs- und Direktionsrecht. Jenseits des formalen Handlungsspielraums bedarf es jedoch im Umfeld fehlender übergreifender Vorgaben auch eines ausgeprägten Führungsbewusstseins (Digital Leadership) auf Ebene der Schulleitung (Abs et al. 2015; KMK 2021). Auch aus der Schulentwicklungsforschung ist bekannt, dass Schulentwicklung ohne ein Commitment der Schulleitung nicht funktioniert; gelingende Transformationsprozesse benötigen ein „Ownership“ der Beteiligten für den Prozess (Heinen & Kerres 2017). Die Schulleitungsqualifizierung unter dem Gesichtspunkt digitaler Schulentwicklung (inklusive der Personalentwicklung) ist hier eine erfolgskritische Größe (Forum Bildung Digitalisierung 2021; Schwanenberg et al. 2018).

„Man müsste daran arbeiten, dass Schulleiter:innen sich in professionellen, schulübergreifenden Lerngemeinschaften bewegen und dort an ganz konkreten Schulentwicklungsaufgaben arbeiten und sich kollegial unterstützen – ergänzt durch passende Impulse von außen. Nach dem Prinzip: Über den Tellerrand hinausschauend am Konkreten arbeiten!“

Dr. Christian Dern, Schulleiter, Gymnasium am Geroweier, Mönchengladbach, Nordrhein-Westfalen

Die Handlungsebene: Personalentwicklung mit schwachen Vorgaben und mittelbarer Kontrolle

Um Wirksamkeit zu entfalten, muss die rechtliche Handlungskompetenz der Schulleitungen durch geeignete Rahmenbedingungen auf der Handlungsebene unterstützt werden. Zu den wichtigsten Rahmenbedingungen der Personalentwicklung auf schulischer Ebene gehören

- die rechtlichen Rahmenbedingungen (Fortbildungsverpflichtung),
- die sächlichen Rahmenbedingungen (Budgets) sowie
- die personellen Rahmenbedingungen (Beauftragte/ Funktionsstellen).

Eine allgemeine Fortbildungsverpflichtung der Lehrkräfte ist in allen 16 Ländern in den **rechtlichen Rahmenbedingungen** (Gesetzen) verankert. Konkrete inhaltliche Vorgaben finden sich in der Regel nicht auf gesetzlicher Ebene (wie in Sachsen-Anhalt), es wird eher auf untergesetzlicher Ebene (wie in Baden-Württemberg) auf die jährlichen Fortbildungsschwerpunkte des Landesministeriums verwiesen. Das Format der schulinternen Fortbildung wird in einer Vielzahl von Ländern benannt, teilweise wird der schulinternen Fortbildung explizit Vorrang eingeräumt (so etwa Berlin in § 67 Abs. 7 SchulG).

Zeitliche Präzisierungen des Fortbildungsumfangs erfolgen in der Regel untergesetzlich in Verordnungen oder Verwaltungsvorschriften (so etwa in Bayern mit 15 Stunden pro Jahr bzw. 60 Stunden in vier Jahren, in Bremen mit 30 Stunden pro Jahr und in Sachsen mit 40 Stunden pro Jahr). Allerdings weist nur eine Minderheit der Länder eine konkrete Vorgabe in Stunden pro Jahr aus. Eine Besonderheit stellt Hamburg dar, das Fortbildungen in einem Umfang von 30 Stunden jährlich im Lehrerarbeitszeitmodell explizit verrechnet hat.

Die Nachweispflicht und Kontrolle der Fortbildungsaktivitäten ist in den Ländern unterschiedlich geregelt. Grundsätzlich sind die Nachweise gegenüber der Schulleitung (so etwa in Mecklenburg-Vorpommern) zu erbringen oder über den Dienstweg – und damit ebenfalls über die Schulleitung – gegenüber der personalführenden Stelle (so etwa in Rheinland-Pfalz) vorzulegen. In der Praxis hat sich in den Ländern eine Dokumentation der Fortbildungsaktivitäten in sogenannten Qualifizierungsportfolios oder Fortbildungsportfolios etabliert, die in der Regel von den Lehrkräften selbst geführt werden und den Schulleitungen „bei Aufforderung“

(so etwa in Hessen) vorzulegen sind; die Portfolios sind Gegenstand der Personalentwicklungsgespräche zwischen Schulleitung und Lehrkraft. Wenn diese Gespräche in der Praxis jedoch stellenweise aus schlichtem Zeitmangel nicht stattfinden, dann läuft dieser Ansatz des Monitorings leer. Vereinzelt Erhebungen ergaben eine Quote von etwa der Hälfte der Schulleitungen (in Berlin z. B. 54 Prozent), die nach eigenen Angaben keine regelmäßigen Personalentwicklungsgespräche mit ihren Lehrkräften durchführen (Thillmann et al. 2015).

Zusammenfassende Übersichten der Fortbildungsaktivitäten eines Kollegiums werden in der Praxis entweder durch die Schulleitung selbst oder durch Fortbildungsbeauftragte an der Schule zusammengestellt und der Schulleitung zu Monitoring-Zwecken zur Verfügung gestellt. Hier dominieren bei der Erfassung in der Praxis klassische Textverarbeitungs- oder Tabellenkalkulationsprogramme. Hierfür wurden Abfragen in den Bundesländern getätigt, welche belegen, dass ein Monitoring der Fortbildungsaktivitäten ausschließlich auf Landesebene in Bezug auf die staatlich vorgehaltenen formalen Fortbildungsangebote (in der Regel der Landesinstitute) erfolgt. Ein Monitoring der für die digitale Schulentwicklung bedeutsamen Qualifizierungsaktivitäten auf schulischer Ebene (SchILF) erfolgt weder zentral noch (systematisch) dezentral auf schulischer Ebene.

„Das Monitoring bzw. das Führen von Fortbildungsportfolios ist eine freiwillige Angelegenheit der Lehrkräfte. Technisch besteht mit der Verwaltungssoftware eVEWA [...] für jede Lehrkraft die Möglichkeit, ein Fortbildungsportfolio auch digital zu führen. Diese Informationen werden jedoch nicht durch vorgesetzte Personalstellen eingesehen oder verwendet.“

Auskunft Bildungsministerium Rheinland-Pfalz

Neben der Ausgestaltung der Fortbildungsverpflichtung ist die **sächliche Ausstattung** an Ressourcen in Form von Fortbildungsbudgets für die Handlungsspielräume der Schulleitungen von Bedeutung. Diese dezentralen Schulbudgets sind inzwischen in der Mehrheit der Länder realisiert worden, da dies einerseits dem Leitbild der eigenverantwortlichen Schule entspricht und andererseits schulspezifische

und praxisnahe Fortbildungen mit erhöhter Flexibilität ermöglicht. 11 Länder weisen den Schulen solche dezentralen Fortbildungsbudgets in unterschiedlicher Höhe (oftmals Sockelbetrag zuzüglich Pauschale je Lehrkraft, in der Regel in der Summe einige Hundert bis Tausend Euro) zu. In Baden-Württemberg, Bayern, Brandenburg, Rheinland-Pfalz und Saarland ist dies (noch) nicht der Fall (Stand: Juni 2021). In diesen Ländern dominieren zentral finanzierte und vorgehaltene Fortbildungsangebote, die dann für die Schulen in der Regel kostenfrei sind. In den Ländern mit dezentralen Fortbildungsbudgets ist die zusätzliche Einbindung externer Träger der Lehrkräftefortbildung deutlich erleichtert.

Für Schulleitungen relevant sind zudem die **personellen Ressourcen** zur Unterstützung der Personalentwicklung. In der Praxis dominiert die Beauftragung in Form von Qualitäts- bzw. Fortbildungsbeauftragten, die für das Qualitätsmanagement bzw. die Fortbildungsplanung und -gestaltung zuständig sind und die Schulleitung in der Schulentwicklung unterstützen. Die Möglichkeit der Beauftragung hängt vom schulischen Entlastungskontingent bzw. vom Stundenpool ab, den Schulen in allen Ländern in Form frei verfügbarer Anrechnungsstunden (in der Regel abhängig von der Größe der

Schule) erhalten. Anrechnungsstunden können für die Wahrnehmung besonderer Aufgaben und Funktionen jenseits der regulären Unterrichtsverpflichtung gewährt werden. Die Schulleitung entscheidet eigenverantwortlich über Art und Umfang der Anrechnungsstunden im Rahmen der vom Land zugewiesenen Ressourcen. Während die Anrechnungsstunden vom Land im Rahmen der jährlichen Personalzuzugung zugewiesen werden, werden Mittel für IT-Beauftragte oftmals auch durch den Sachaufwandsträger (Kommune) aus den IT-Budgets der Schulen gestellt. Im Unterschied zu Anrechnungsstunden (auf Zeit für konkrete Tätigkeiten) sind Funktionsstellen auf Dauer für bestimmte schulische Funktionen (vorrangig der Schulleitung) eingerichtet.

Unter den benannten Bedingungen werden aktuell nur knapp die Hälfte der Lehrkräfte mit Fortbildungsmaßnahmen, die einen Bezug zur Digitalisierung haben, erreicht. Im Rahmen des Länderindikators 2021 (Lorenz et al. 2021) geben knapp 50 Prozent der Lehrkräfte an, dass sie in den letzten zwei Jahren an einer Fortbildung zur Nutzung digitaler Medien teilgenommen haben.

Die inhaltliche Zielebene: Digitalisierung als Treiber

Wie die Schule im Allgemeinen unterliegt die schulische Personalentwicklung im Besonderen dem digitalen Wandel. Bezogen auf die Personalentwicklung ist die Digitalisierung mindestens in dreifacher Weise wirksam:

- Auf der **zeitlichen Achse unterliegt** der Personalentwicklungsbedarf einer deutlich erhöhten Dynamik und kürzeren Innovations- bzw. Anpassungszyklen.
- Auf der **inhaltlichen Achse** der Personalentwicklung (z. B. als Gegenstand der Lehrkräftefortbildung) entwickeln sich völlig neue Schwerpunktsetzungen.
- Auf der **methodischen Achse** überlagern neue Formate der Personalentwicklung klassische Instrumente.

DIGITALISIERUNG TREIBT SCHULISCHE PERSONALENTWICKLUNG



NEUE DYNAMIK (ZEITLICHE ACHSE)

Die digitale Transformation ist per se von kurzen Innovationszyklen geprägt. In Kombination mit der Pandemie kam es zu einer disruptiven Entwicklung im Schulsystem, die in Schulschließungen und Homeschooling, der als Fernunterricht zu gestalten war, kulminierte. Die Dynamik lässt sich beispielhaft an der Nutzung von Lernplattformen ablesen. Deren Verbreitung in Schulen stieg innerhalb weniger Monate in Deutschland extrem an: Im April 2020 nutzten 45 Prozent der Lehrkräfte die Lernplattform für die Kommunikation mit den Schüler:innen, im Dezember 2020 waren es bereits 73 Prozent. Auch die Nutzung der Plattformen für digitale Lerninhalte verdoppelte sich fast von 15 Prozent auf 28 Prozent. Im September 2021 verfügten 86 Prozent aller Schulen über digitale Lern- und Arbeitsplattformen (forsa 2021).

NEUE INHALTE (INHALTLICHE ACHSE)

Die digitale Transformation erfordert neue methodische und didaktische Kompetenzen, die unter Medienbildung oder Digital Literacy erfasst werden (die KMK spricht von übergreifenden Kompetenzen: Kreativität, Kollaboration, kritisches Denken und Kommunikation; vgl. KMK 2021, S. 15). In Deutschland wurde mit der KMK-Strategie „Bildung in der Digitalen Welt“ (2016) ein curricular orientierter Kompetenzrahmen formuliert. Auf EU-Ebene existiert seit 2017 mit dem „Europäischen Rahmen für die Digitalen Kompetenzen von Lehrenden“ (DigCompEdu) ein übergreifender Referenzrahmen für Lehrkräfte, auf die die KMK mit ihrem aktuellen Beschluss „Lehren und Lernen in der digitalen Welt“ (2021) verweist. Zugleich betont die KMK, dass die Kompetenzen „systematisch und verbindlich gleichermaßen in die Fachwissenschaften, die Fachdidaktiken und die Bildungswissenschaften integriert werden“ müssen (KMK 2021, S. 24). Andere Modelle wie das TPACK-Rahmenmodell (Technological Pedagogical and Content Knowledge) setzen die drei Wissensdomänen des fachlichen, pädagogischen und technischen Wissens von Lehrkräften lernförderlich miteinander in Beziehung (Lorenz et al. 2021). Eine flächendeckende und systematische Implementation über die Rahmenlehrpläne und die Orientierungsrahmen Schulqualität steht in vielen Ländern noch aus. Eine digitalisierungsbezogene Personalentwicklung auf schulischer Ebene benötigt Referenzrahmen auf Landesebene. Seit der KMK-Strategie „Bildung in der Digitalen Welt“ (2016) haben nur wenige Länder ihre Orientierungsrahmen Schulqualität aktualisiert. Der KMK-Beschluss von Dezember 2021 fordert die Bundesländer auf, die „Orientierungsrahmen für die Lehrerbildung in der digitalen Welt“ (S. 27-28) zu erstellen. Als Good Practice kann der Referenzrahmen Schulqualität aus Nordrhein-Westfalen aus dem Jahr 2020 gelten. Hier wurde im Inhaltsbereich 2 („Lehren und Lernen“) eine neue Dimension 2.10 „Lernen und Lehren in der digitalen Welt“ eingefügt, die folgende

drei Kriterien benennt:

- Medienkonzept inklusive Fortbildungsplanung,
- lernförderliche Nutzung sowie
- kritische Reflexion (Chancen und Risiken).

NEUE METHODEN UND DIDAKTIK (METHODISCHE ACHSE)

Mit der Digitalisierung kommen neue Instrumente und Formate der Qualifizierung auf den Markt bzw. in die schulische Personalentwicklung. Wahrnehmbar sind neue Instrumente wie Videotutorials zum Selbststudium, kollaborative Tools wie Video- und Lernplattformen oder auch digitale Selbstevaluationsinstrumente zur Erfassung digitaler Kompetenzen. In der schulischen Praxis finden sich Mikrofortbildungen, Fortbildungskarusselle, Bar Camps, MOOCs, Webseminare und mehr. Digital gestützte Lernsettings unterstützen die Selbststeuerung beim Lernen, kooperative Szenarien und flexible Angebote zur Individualisierung von Lernangeboten (Heinen & Kerres 2017). Methodisch rücken Mikroformate, virtuelle Plattformen und informelle Lernsettings in den Vordergrund der Personalentwicklung und es kommt so zu einer Stärkung der individuellen Flexibilität in Bezug auf raum- und zeitflexible Formate bei gleichzeitig ansteigender Bedeutung von Formen der Zusammenarbeit, des kollegialen Austauschs und des selbstorganisierten Peer-to-Peer-Lernens. Empirisch belegt ist die hohe Bedeutung von kollegialer Kooperation sowie der informellen Unterstützung und Qualifizierung: Bereits vor der Pandemie lagen bei den wichtigsten Formen der Kompetenzzaneignung Fortbildungen und der kollegiale Austausch fast gleichauf (72 Prozent bzw. 65 Prozent; forsa 2019). Zugleich erschließen sich erweiterte Möglichkeiten der Didaktik: Die KMK selbst sieht besondere Potenziale des Lernens in der digitalen Welt auf den drei Ebenen „kognitive Aktivierung von Lernprozessen, Klassenführung [...] und konstruktiver Unterstützung“ (KMK 2021, S. 9).

GOOD PRACTICE

Peter-Lenée-Schule in Berlin

„Das FoBi-Dessert am Mittag bietet einen Rahmen, in dem Lehrkräfte voneinander lernen und in kurzen Einheiten digitale Unterrichtsideen besprechen und ausprobieren können. Der zeitliche Rahmen ist bewusst inhaltlich und zeitlich überschaubar gehalten. Die Kolleginnen und Kollegen werden bei Durchführung oder Teilnahme an einem FoBi-Dessert ab 14:30 Uhr vom Unterricht freigestellt.“ (Fortbildungskonzept S. 5)



2.2 Notwendigkeit der Kooperation: Schulaufsicht und Schulträger

Digitalisierungsbezogene Personalentwicklung vollzieht sich noch stärker als die allgemeine Personalentwicklung an der Schnittstelle zwischen Schulaufsicht und Schulträger. Dadurch, dass schulische IT-Ausstattung sowohl Technik als auch Pädagogik und Didaktik betrifft, ist die Schulleitung immer mit zwei zuständigen Instanzen konfrontiert: dem für Technik und Wartung zuständigen Schulträger (als Sachaufwandsträger mit den äußeren Schulangelegenheiten befasst) und der für das pädagogische Personal zuständigen Schulaufsicht (als Außenstelle des Bildungsministeriums mit den inneren Schulangelegenheiten befasst). Die Trennung von innerer und äußerer Schulverwaltung ist Resultat der grundgesetzlich definierten staatlichen Schulaufsicht auf der einen Seite und der grundgesetzlich garantierten kommunalen Selbstverwaltung auf der anderen Seite.

Mit der Digitalisierung kommt diese Trennung in innere und äußere Schulangelegenheiten immer stärker unter Druck, da sich der Betrieb der Systeme und ihre pädagogische Nutzung nicht voneinander trennen lassen. Die Anschaffung von schulischen Endgeräten ist Aufgabe des kommunalen Schulträgers, die Nutzung der Endgeräte durch Lehrkräfte bedingt pädagogische, didaktische und rechtliche Fragen, für die die landesweite Schulverwaltung (Schulaufsicht) zuständig ist. IT-Geräte werden generell durch den Schulträger gestellt, die mit der Nutzung dieser Geräte verbundenen Fragen des Datenschutzes sind gemäß der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) Aufgabe der Schulleitung, die dem Land rechenschaftspflichtig ist.

Die Zuständigkeiten der inneren und äußeren Schulverwaltung überschneiden sich also in Bezug auf das Schulleitungshandeln im digitalen Wandel (siehe Abbildung S. 11). Der kommunale Schulträger stellt mit der edukativen IT (Lernmanagementsystem) und den IT-Endgeräten für Lehrkräfte zwei wesentliche Bezugspunkte für digitalisierungsbezogene Personalentwicklung zur Verfügung. Die Schulverwaltung ist dagegen für die Personalentwicklung und -fortbildung, die Dienstmail und die administrative IT zuständig, die ebenfalls Bezugsthemen digitalisierungsbezogener Personalentwicklung sind. So bildet die Einführung einer flächendeckenden Dienstmail für Lehrkräfte einen positiven Anknüpfungspunkt für die erste Bestimmung von IT-Kompetenzen, für (Nach-)Schulungsbedarf in grundlegenden Anwendungsfragen und für weitergehende Fortbildungsangebote (z. B. als Modul in Lernsoftware oder als Teil

der Schulverwaltungssoftware). In der Praxis müssen somit die in Anschaffung, Betrieb und rechtlicher Zuständigkeit getrennten Welten in Bezug auf die digitalisierungsbezogene Personalentwicklung zusammengeführt werden. Was die IT auf inhaltlicher Ebene ist, ist dabei die Schulleitung auf Akteursebene: das verbindende Element. Potenziell kommt es hier zur Aufwertung der Schulleitung in ihrer Schlüsselfunktion zwischen den Ebenen: Sie meldet schulische Bedarfe bezüglich Ausstattung, formuliert das Medienkonzept als Zielperspektive und organisiert die digitalisierungsbezogene Personalentwicklung an der Schnittstelle zwischen Schulträger und Schulverwaltung. Hierdurch wird die systematische Kooperation von Schulleitung, Schulaufsicht und Schulträger zur zwingenden Notwendigkeit. Die klassische Trennung in innere und äußere Schulangelegenheiten erzeugt Schnittstellen, die in der Praxis durch kooperative Settings überbrückt werden müssen. In der Praxis finden sich eine Reihe von unterschiedlichen Kooperationsansätzen, die die drei Akteure systematisch miteinander vernetzen.

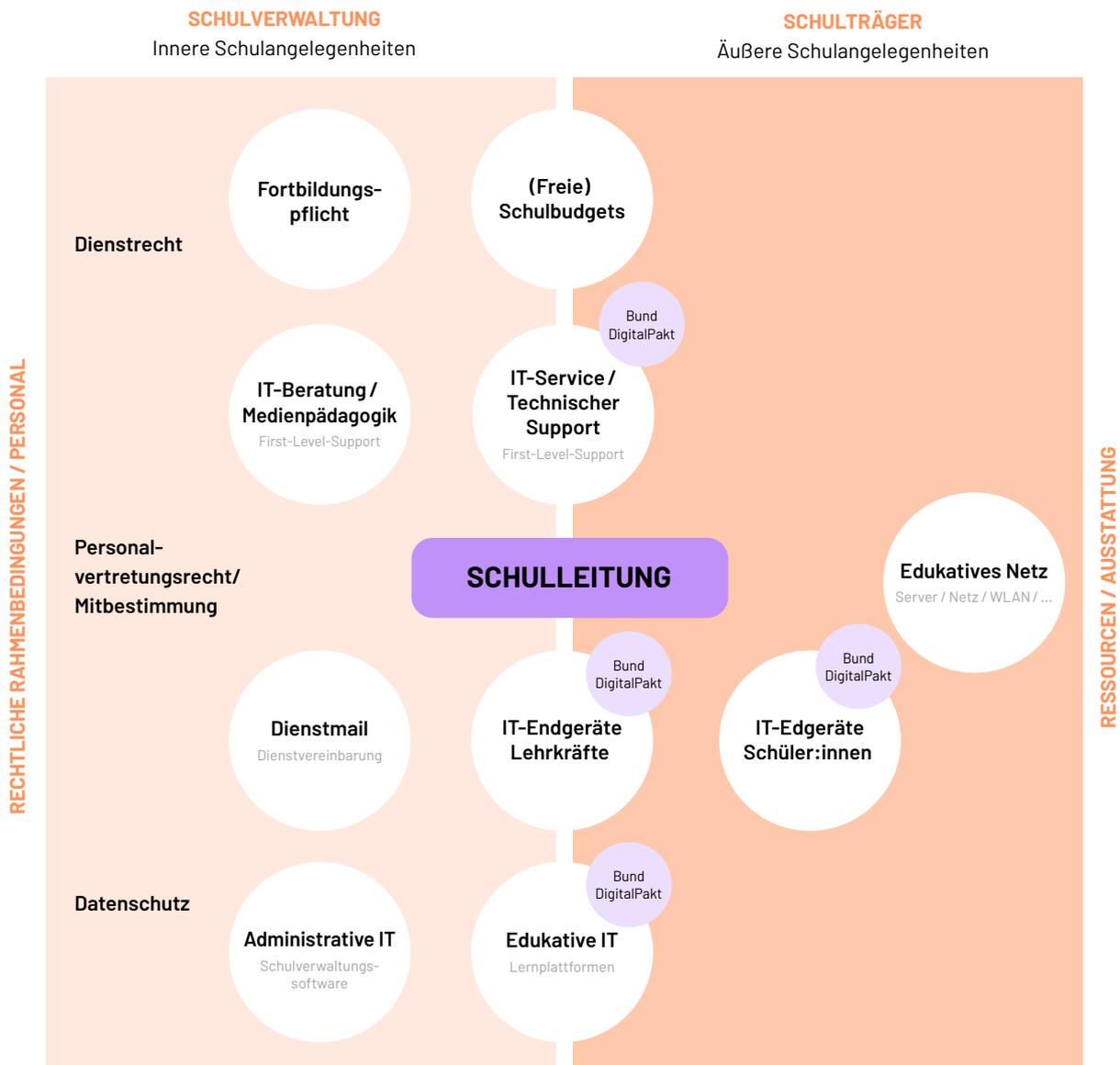
GOOD PRACTICE

Nordrhein-Westfalen:

Bildungsnetzwerke und Bildungsbüros

Durch die Einrichtung der Bildungsnetzwerke fördern die Kommunalen Spitzenverbände und das Ministerium für Schule und Bildung in Nordrhein-Westfalen die systematische Zusammenarbeit aller Bildungsakteure vor Ort. Das Grundprinzip auf der Website des [Bildungsportals NRW](#) lautet: „Bestehende Zuständigkeiten bleiben bestehen. Verbindliche, auf Konsens ausgerichtete Kommunikations- und Kooperationsstrukturen stärken die staatlich-kommunale Verantwortungsgemeinschaft vor Ort.“ Lokale Bildungsbüros ermöglichen den direkten und institutionellen Austausch u. a. von Schulen, Schulträgern und Schulaufsichten. Oftmals ist die Digitalisierung Schwerpunktthema vor Ort, in Einzelfällen wurde eine gemeinsame „Charta Digitalisierung in der Bildung“ aufgelegt (siehe beispielsweise [hier](#)).





Auch die KMK formuliert im Zusammenspiel von digitaler Technologie und den Erfordernissen der Pädagogik und Didaktik ein Kooperationsgebot: „Die Gestaltung von Lehr-Lern-Prozessen und das Unterrichten in der Kultur der Digitalität machen es erforderlich, dass eine auf die pädagogischen Bedürfnisse und Zielsetzungen einer Schule abgestimmte und funktionierende IT-Bildungsinfrastruktur im Sinne einer pädagogisch orientierten Technologieentwicklung, auch in Abstimmung mit den Schulträgern, erfolgt. [...] Grundvoraussetzung für eine gelingende und nachhaltige Schulentwicklung in einer Kultur der Digitalität ist eine enge Kooperation aus Schulleitungen, Schulaufsicht und Schulträger, die die digitale Transformation von Schule als gesamtgesellschaftliche Aufgabe hoch priorisieren und sich wechselseitig beraten“ (KMK 2021, S. 19).

Auch wenn sich der Schulleitung in Bezug auf die Gestaltung des digitalen Wandels und speziell in Bezug auf die digitalisierungsbezogene Personalentwicklung neue Handlungsspielräume erschließen können, so bestehen in rechtlicher Hinsicht teilweise Restriktionen. Neben dem bereits erwähnten Dienstrecht sind insbesondere das Personalvertretungsrecht und der Datenschutz zu nennen. In diesen beiden für IT-Verfahren und -Produkte einschlägigen Bereichen sind die Schulleitungen nicht autonom handelnde Akteure und von (Vor-)Klärungen durch die Schulaufsicht bzw. die Landesverwaltung abhängig.

So setzt die Nutzung von Dienstmails den Abschluss einer Dienstvereinbarung auf Landesebene voraus. Die Einführung oder Erweiterung der Softwarenutzung, z. B. in Form eines digitalen Klassenbuchs oder eines neuen Kommunikationsmoduls, die gemäß Bundespersonalvertretungsgesetz

(BPersV §75) dazu bestimmt sind, „das Verhalten oder die Leistung von Beschäftigten zu überwachen“, unterliegen gemäß Bundesgesetz bzw. den jeweiligen Landespersonalvertretungsrechten der Mitbestimmung. Die Nutzung eines Softwarepakets in der Schule muss grundsätzlich den Datenschutzbestimmungen der DSGVO entsprechen. Hierfür ist die Schulleitung zwar letztverantwortlich zuständig, inhaltlich jedoch auf die Vorklärung (im Idealfall in Form einer landesweiten datenschutzrechtlichen Freigabe/Zertifizierung) durch das Land angewiesen. Die IT-Ausstattung und deren praktische Anwendung erzeugt in Bezug auf den Datenschutz eine zunehmende Verunsicherung in der Schulpraxis. Die datenschutzrechtliche Bewertungspraxis folgt in den Ländern keiner einheitlichen Praxis, sodass es in Bezug auf die gleichen IT-Systeme zu unterschiedlichen Einschätzungen der zuständigen Datenschutzbeauftragten auf Landesebene kommt. Dies kann z. B. im Fall von Lernmanagementsystemen zu Verunsicherungen und Entwicklungsabbrüchen bei Schulträgern (Investitionsentscheidung), Schulaufsichten (Rechtsaufsicht) und Schulleitungen (verantwortliche Stelle/Personalentwicklung) führen. Dieser dringende Regelungsbedarf mündete u. a. in dem aktuellen Projekt „Directions“ des Bundesministeriums

für Bildung und Forschung (Laufzeit Dezember 2021 bis November 2027, dessen Ziel die Konzeptionierung, exemplarische Umsetzung und Erprobung einer Datenschutzzertifizierung für schulische Informationssysteme ist.

Eine weitere Schnittstelle zwischen Schulträger, Schulaufsicht und Schule besteht bezüglich der IT-Betreuung. Der massive Ausbau auf Ebene der schulischen IT-Ausstattung (durch den Schulträger) und die dadurch ausgelösten Wartungs- und Folgeprozesse im technischen (IT-Wartung/IT-Beauftragte) und pädagogisch-didaktischen Sinne (Medienpädagog:innen) erfordern dauerhafte Unterstützungssysteme für die Schulen, die zwischen Schulträgern und Schulverwaltungen abgestimmt werden müssen. Für Schulleitungen besteht die Herausforderung darin, sicherzustellen, dass die für die Akzeptanz der digitalen Schulentwicklung notwendige medienpädagogische Beratung im Bermudadreieck der Zuständigkeiten zwischen Schulträger, Schulverwaltung und Schule nicht untergeht.

Nach forsa-Umfrage (forsa 2020)
unter Schulleitungen sehen sich diese zu

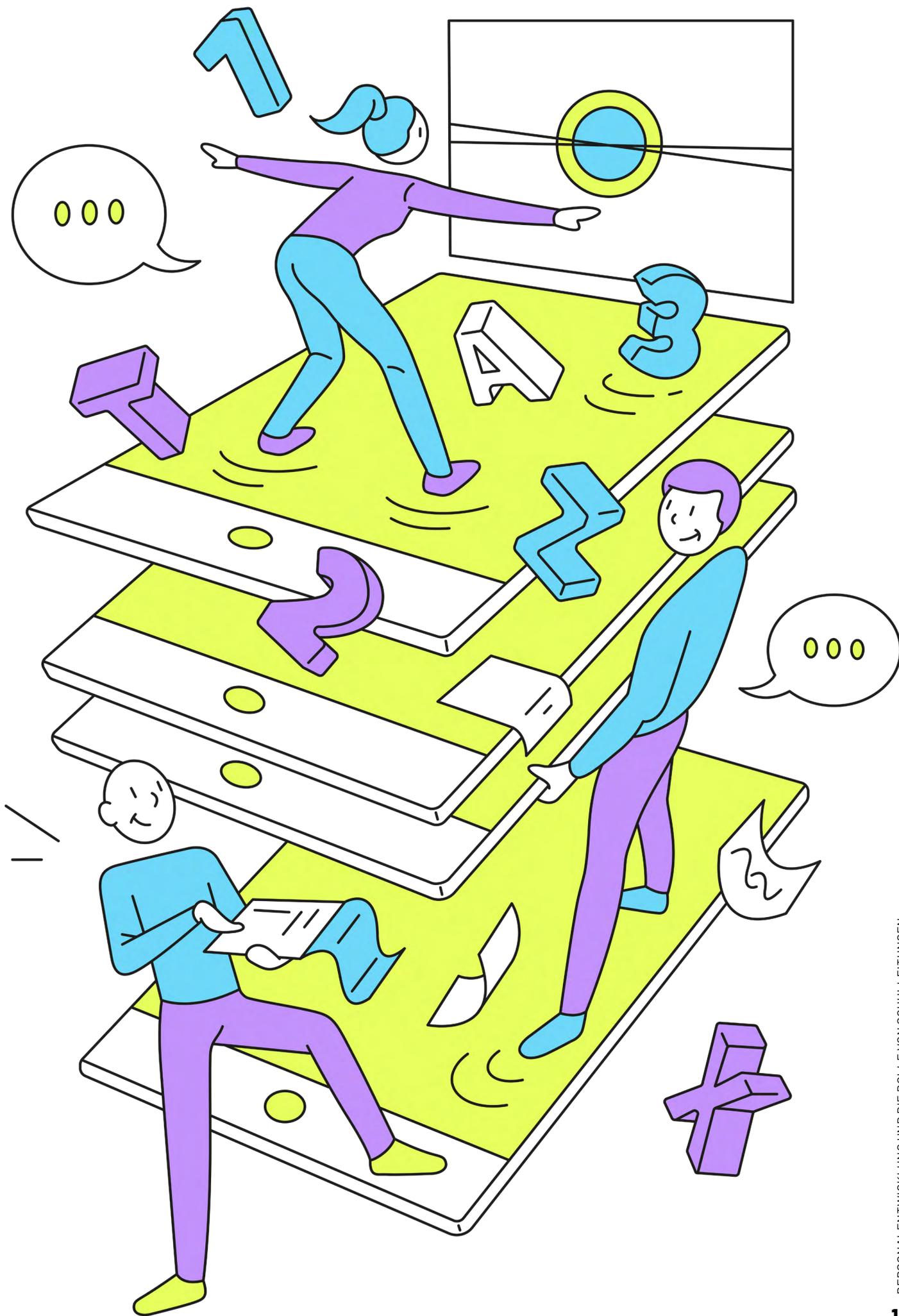
89%

wachsenden Belastungen durch stetig
steigende Aufgaben ausgesetzt.

Zur Entlastung wünschen sich

88%

mehr Anrechnungstunden für
besondere Aufgaben (z. B. für IT).



3. SCHULISCHE PERSONAL- ENTWICKLUNG IM DIGITALEN WANDEL

3.1 Formale Rahmenbedingungen

Schulentwicklung umfasst alle systematischen, zielgerichteten, selbstreflexiven Entwicklungsprozesse, die der Professionalisierung der Organisation dienen, um die bestmögliche Gestaltung der Bildungsprozesse zu ermöglichen. Schulentwicklung dient der Verbesserung der Qualität der Schule als Institution sowie des Unterrichts. Im Modell nach Buhren und Rolff (2001) umfasst Schulentwicklung immer das Zusammenspiel aus Organisationsentwicklung und Personalentwicklung mit dem besonderen Fokus auf die Unterrichtsentwicklung. Die Technologieentwicklung und die Kooperationsentwicklung als Weiterentwicklungen in Richtung digitale Personalentwicklung ergänzen das Modell um eine vierte und fünfte Dimension (Labusch et al. 2020; Eickelmann & Gerick 2017; Endberg et al. 2020). Die schulischen Akteure, die Schüler:innen ebenso wie die Pädagog:innen, stehen dabei stets im Zentrum und alle Maßnahmen haben sich am Ende für diese zu bewähren: Sie sind nie Mittel zum Zweck. Personalentwicklung lässt sich folglich nie losgelöst von der Gesamtstrategie der Schul- und Unterrichtsentwicklung und den aktuellen Herausforderungen der schulischen Lebenswelt betrachten. Ebenso gilt, dass Unterrichtsentwicklung nicht losgelöst von der Personal- und Unterrichtsentwicklung betrachtet werden sollte.

Personalentwicklung zielt im Allgemeinen auf die drei Bereiche Bildung, Förderung und Organisation (Personalmanagement) ab (Weibler 2016). Es ist ein komplexes Feld, das von Personalgewinnung (Recruiting) über Onboarding, Training/Qualifizierung, Beratung und Teamentwicklung über dienstliche Beurteilungen bis hin zur Verwaltung personenbezogener, sensibler Daten und Gehaltsabrechnung reicht. Adressiert sind alle Maßnahmen, die dazu geeignet sind, dass die gegenwärtigen und zukünftigen Mitarbeiter:innen

einer Institution die sich beständig wandelnden Aufgaben dieser Institution möglichst gut bewältigen und die gewünschten Ergebnisse erbringen. Für den Schulbereich sind dies alle Maßnahmen, die Lehrpersonen befähigen, gelingende Lern- und Erziehungsprozesse zu gestalten und zu begleiten, sei es als Einzelperson oder als Team. Digitalisierung und digitale Transformation gehören dazu und berühren alle Bereiche des Schulalltags.

Ein ganzheitliches Konzept der Personalentwicklung orientiert sich gleichermaßen an den Zielen und Entwicklungserfordernissen der Schule und an den individuellen Bedarfen und Interessen der Mitarbeiter:innen. Es stellt kohärente Bezüge zwischen den unterschiedlichen Strängen her und unterstützt die Wirksamkeit der einzelnen Maßnahmen. Auf der Ebene der Einzelschule ist die Palette der möglichen Aktivitäten und Instrumente der Schulleitung umfangreich und passend zur Situation auszuwählen und umfasst etwa Diagnose- und Entwicklungsinstrumente, (Führungskräftefeedback/-beurteilung, Mitarbeiter:innenbefragung, Schüler:innenfeedback), Qualifizierungsplanung (an schulischen Zielen orientierte Bedarfsplanung), Wissensmanagement, Mentoring und Coaching.

Guter Unterricht wird von gut qualifizierten, motivierten und professionell agierenden Lehrkräften gestaltet, die sich individuell und gemeinsam für das dauerhafte berufsbegleitende Lernen verantwortlich fühlen. Die Lehrenden gestalten in hoher Eigenverantwortlichkeit die Lern- und Erziehungsprozesse, die Schulleitung unterstützt sie dabei aktiv und hat so indirekten Einfluss auf die Unterrichtsqualität: durch Aufmerksamkeit, Begleitung, Kontrolle, Impulse, Anforderungen sowie geeignete Strukturen für Kooperation und Ko-Konstruktion. Dies geschieht zum einen

individuell und in persönlichen Eins-zu-Eins-Kontakten mit den Kolleg:innen, also beispielsweise in Bewerbungs- und Erstgesprächen, bei Mitarbeiter:innengesprächen und Beurteilungen, in der Karriereberatung, in Kritikgesprächen, in der Begleitung bei persönlichen und gesundheitlichen Krisen und auch bei der Wiedereingliederungsberatung. Zum anderen wirkt die Schulleitung durch systembezogene Aktivitäten und Konzeptarbeiten, worunter Aufgabenbeschreibungen, ein Einarbeitungskonzept, ein vereinbartes Beurteilungsverfahren, die schulinterne Qualifizierungsplanung, eine Anleitung zur kollegialen Unterrichtshospitation, kollegiales Coaching, Teamentwicklung, Feedback-Kultur, Wissensmanagement und die Förderung des Kollegiums als Professionelle Lerngemeinschaft fallen (Bonsen 2009).

Unter einer Professionellen Lerngemeinschaft (PLG) wird eine Gruppe von Personen verstanden, die ein gemeinsames Lerninteresse oder ein gemeinsamer Lernauftrag verbindet. Dies kann bei allen Aufgaben des schulischen Alltags als gegeben vorausgesetzt werden. Das Ziel ist, auf der Basis von kooperativen Arbeits- und Lernprozessen kontinuierlich Wissen auszutauschen, zu erwerben und gemeinsam

weiterzuentwickeln. Dies kann in formellen und informellen Prozessen geschehen. Das Organisationslernen hat mit der Professionellen Lerngemeinschaft eine tragende Struktur und ist damit Steuerungsimpulsen zugänglich, bei gleichzeitiger Wahrung der situativen Entwicklung und Beweglichkeit, die das Lernen in Alltagssituationen benötigt. Die Digitalisierung eröffnet zusätzlich neue und unterstützende Möglichkeiten für die strukturierte Begleitung und Unterstützung des lernenden Kollegiums.

Durch die Digitalisierung wachsen die Handlungsmöglichkeiten für Schulleitungen, unterrichtswirksam zu werden. Die möglichen Entlastungen von administrativen Aufgaben erlauben mehr Aufmerksamkeit für die Begleitung des Unterrichts. Die Kooperation und Kommunikation der Lehrkräfte können im digitalen Lern- und Arbeitsraum unterstützt werden. Schulleitungen können den aktuellen Digitalisierungsschub im Unterricht als Impuls für die Etablierung neuer Lehr- und Lernformate sowie die Entwicklung neuer fachdidaktischer Möglichkeiten nutzen.

UNTERRICHTSWIRKSAMES HANDELN VON SCHULLEITUNGEN

UNTERRICHTSWIRKSAME SCHULLEITUNGEN ...	AKTUELLER STAND	CHANCEN DURCH DIGITALISIERUNG
... richten die Aufmerksamkeit in der Schule auf den Unterricht.	Den administrativen Tätigkeiten wird nicht mehr Zeit gewidmet als den auf die Durchführung des Unterrichts der Lehrkräfte bezogenen Tätigkeiten.	Deutliche Entlastung durch Digitalisierung im Bereich der Administration führt zu Zeitgewinn.
... werden in Unterrichtsfragen anerkannt und sind aktiv.	Die Schulleitung berät Lehrkräfte in Unterrichtsfragen und wird als Qualitätsaufsicht für den Unterricht anerkannt.	Neue digitale Wege des Dialogs über Unterricht
... fördern unterrichtsbezogene und zielorientierte Lehrkräftekooperation.	Die Schulleitung ermöglicht und unterstützt unterrichtsbezogene Teamarbeit im Kollegium.	Der digitale Lern- und Arbeitsraum bietet Unterstützung für den Unterricht.
... fördern die Professionalisierung der Lehrkräfte.	Die Schulleitung unterstützt die Professionalisierung der Lehrkräfte.	Digitalisierung wirkt als Innovationschub für das Lehren und Lernen.

Nach Scheeren et al. 2003

Auch für Schulleitungen ist diese Art von Personalführung nicht selbstverständlich und wird im Kollegium auch nicht von vornherein akzeptiert. Die Schulleitung tritt mit einer so verstandenen Personalentwicklung regelmäßig und aktiv in den individuellen „Hoheitsbereich“ der Lehrkräfte ein und fordert deren Zusammenwirken (Kommunikation, Kollaboration und Ko-Konstruktion) ein. Notwendiges Ziel ist der Wechsel vom Einzelkämpfertum hin zu einer Teamschule, die als Professionelle Lerngemeinschaft agiert und gemeinsam die bestmögliche Lernumgebung schafft. Die Personalentwicklung beginnt im und wird durch das Leitungsteam geprägt.

„Es ist eine Herausforderung, auch hier im Schulleitungsteam immer wieder das gemeinsame pädagogische Verständnis zu finden, zu erobern und dann auch gegenüber dem Kollegium zu vertreten. Hierzu lassen wir uns seit langem durch Leitungscoaching begleiten.“

Thimo Witting, Schulleiter, Stadtteilschule Bergedorf, Hamburg

Lange Zeit galten Lehrkräfte als Einzelkämpfer mit wenig ausgeprägter Bereitschaft zur Teamarbeit und Kooperation. Dies hat sich seit dem PISA-Schock und den darauffolgenden Maßnahmen zur Verbesserung der Schul- und Unterrichtsqualität zum Positiven entwickelt. In einer repräsentativen Studie zur Lehrkräftekooperation in Deutschland (Monitor Digitale Bildung) gaben 97 Prozent der Befragten an, dass es für ihre Tätigkeit als Lehrperson wichtig sei, mit Kolleg:innen zusammenzuarbeiten (Schmid et al. 2017). Die Formen der Kooperation werden hier nach drei Niveaustufen differenziert: Austausch von Unterrichtsmaterialien (82 Prozent), Arbeitsteilung (77 Prozent) und fachbezogene oder fächerübergreifende Ko-Konstruktion (50 Prozent). Die Autor:innen betonen, dass Kooperation sich positiv auf die allgemeine Berufszufriedenheit, Motivation und Bewältigung von Herausforderungen ausgewirkt hat. Die Berücksichtigung von Teamarbeitszeiten im Stundenplan, die Etablierung von Koordinationsstrukturen zur Abstimmung der Unterrichtsarbeit und die Unterstützung durch die Schulleitung scheinen sich positiv auf das Kooperationsverhalten auszuwirken. Die größte Wirkung auf Innovation und die Entwicklung neuer Lösungen für aktuelle schulische Herausforderung ist durch ein hoch ausgeprägtes Niveau einer an den Zielen der Schul- und Unterrichtsentwicklung ausgerichteten Ko-Konstruktion zu erreichen. Vieles spricht also dafür, dass Schulleitungen das Kollegium im Sinne einer Professionellen Lerngemeinschaft

entwickeln, fordern und entsprechende Strukturen schaffen sollten.

Davon ausgehend, dass individuelle Lernprozesse und erst recht auch schulische Veränderungsprojekte immer auch mit Ausprobieren, Frustrationen, Fehlversuchen, Mini-Krisen und deren Bewältigung verbunden sind, bietet die Professionelle Lerngemeinschaft einen auf Stabilität, Solidarität, Bestärkung und Kontinuität angelegten Rahmen (Bonsen & Rolff 2006).

„Wir vermitteln den Kolleg:innen, dass der hohe Anteil interner und gemeinsamer Fortbildungszeiten eine Entlastung ist. Die Lehrkräfte müssen nicht 30 Stunden woanders hingehen, um ihre Fortbildungsverpflichtung zu erfüllen und in externen, gelegentlich inhaltlich unpassenden Kursen absitzen, sondern sie können auch die vielfältigen internen Zeiten der Kollaboration hier anrechnen.“

Thimo Witting, Schulleiter, Stadtteilschule Bergedorf, Hamburg

Wie ausbaufähig die Kooperationsentwicklung (auch als Dimension der Schulentwicklung) in deutschen Kollegien ist, zeigte zuletzt die ICILS-Studie von 2018 (Labusch et al. 2020) im Kontext der schulischen Digitalisierung: Bei der Kooperation von Lehrpersonen in Bezug auf den Einsatz digitaler Medien im Unterricht schnitt Deutschland weit unterdurchschnittlich ab. Die Frage der Zusammenarbeit mit Kolleg:innen zur Verbesserung der Nutzung digitaler Medien im Unterricht wurde im internationalen Mittelwert zu 65 Prozent bejaht, in Deutschland nur zu 37 Prozent (Labusch et al. 2020). Gemäß Länderindikator 2021 (Lorenz et al. 2021) gibt sogar nur jede sechste Lehrkraft (17,7 Prozent) an, dass sie mindestens einmal im Monat mit Kolleg:innen gemeinsam computergestützte Unterrichtseinheiten entwickelt (ein Anstieg gegenüber 2017 mit 9,9 Prozent).

Wenn im schulischen Bereich von Fortbildungen oder Qualifizierung der Lehrkräfte die Rede ist, bezieht sich dies meist auf den formalen Anteil. Faktisch findet der überwiegende Anteil des beruflichen Lernens jedoch auf andere Weise statt, in informellen und selbstorganisierten Situationen während und neben der Arbeit. Lehrkräfte lernen, indem sie Herausforderungen bewältigen, Neues ausprobieren, sich mit Kolleg:innen austauschen, Youtube-Videos ansehen oder in Foren sogar schulübergreifend über soziale Netzwerke im kollegialen Austausch

sind. Ähnliche Beobachtungen gibt es auch im Unternehmenskontext, dort unter dem 70-20-10-Modell (nach Lombardo & Eichinger 2006) geläufig: 70 Prozent Lernen an betrieblichen Herausforderungen, 20 Prozent Lernen von und mit anderen, 10 Prozent Lernen im traditionellen formalen Setting. In der Tendenz wird formales Lernen eher überschätzt, das informelle Lernen hingegen unterschätzt. Studien zur Bedeutung des informellen Lernens im Kontext des beruflichen lebenslangen Lernens weisen auf das ungenutzte Potenzial hin (de Grip 2015).

„Grundsätzlich sind die Angebote der Fortbildung anders zu gestalten. Es geht weniger um die klassischen Input-Seminare, sondern um den Erfahrungsaustausch und die Klärung individueller Fragen. Die Ausgangslagen sind sehr verschieden, entsprechend benötigen die Kolleg:innen verschiedene Angebote.“

Heiko Vogel, Schulleiter, Kurfürst-Moritz-Schule, Moritzburg, Sachsen

3.2. Schulische Personalentwicklung im digitalen Wandel

Alle Bereiche der Schulentwicklung werden durch die Digitalisierung gefordert und deutlich belebt, mit neuen Chancen und Herausforderungen für das Schulmanagement als „professionelles, also qualifiziertes, systematisches und zielgerichtetes Management der Arbeit von Schule sowie der Sicherung und Entwicklung der Qualität dieser Arbeit“ (Huber & Schwander 2015) seitens der Schulleitung. Die Digitalisierung ist zunächst Gegenstand und Treiber der Entwicklungen, zugleich bietet sie auch neue, ergänzende Möglichkeiten für die Gestaltung der Arbeits- und Lernumgebung der Organisation Schule. Lange anstehende pädagogische Innovationen werden durch den Einsatz digitaler Technologien neu betrachtet und in der Phase der Pandemie faktisch flächendeckend erprobt.

„Wir bieten niederschwellige Fitnessrunden an: Themen und Fragen werden im entsprechenden Moodle-Raum kontinuierlich gesammelt und alle vier Wochen gibt es eine offene Fitnessrunde, die durch ein in dieser Fragestellung versiertes Kollegiumsmitglied angeboten wird. Ganz selten werden auch externe Referent:innen eingebunden, wenn die Expertise im Team nicht ausreicht.“

Heiko Vogel, Schulleiter, Kurfürst-Moritz-Schule, Moritzburg, Sachsen

„Schulinterne Fortbildungen spielen gerade im digitalen Bereich eine große Rolle: Wir haben in der Anfangsphase der Pandemie alle zwei Monate ein DigiCafe angeboten: Die Kolleg:innen haben im Vorfeld ihre Bedarfe angemeldet, die dann durch andere Kolleg:innen als interne Fortbildende gedeckt wurden. Inzwischen sind wir alle ganz gut in der Materie angekommen.“

Dr. Christian Dern, Schulleiter, Gymnasium am Geroweiher, Mönchengladbach, Nordrhein-Westfalen

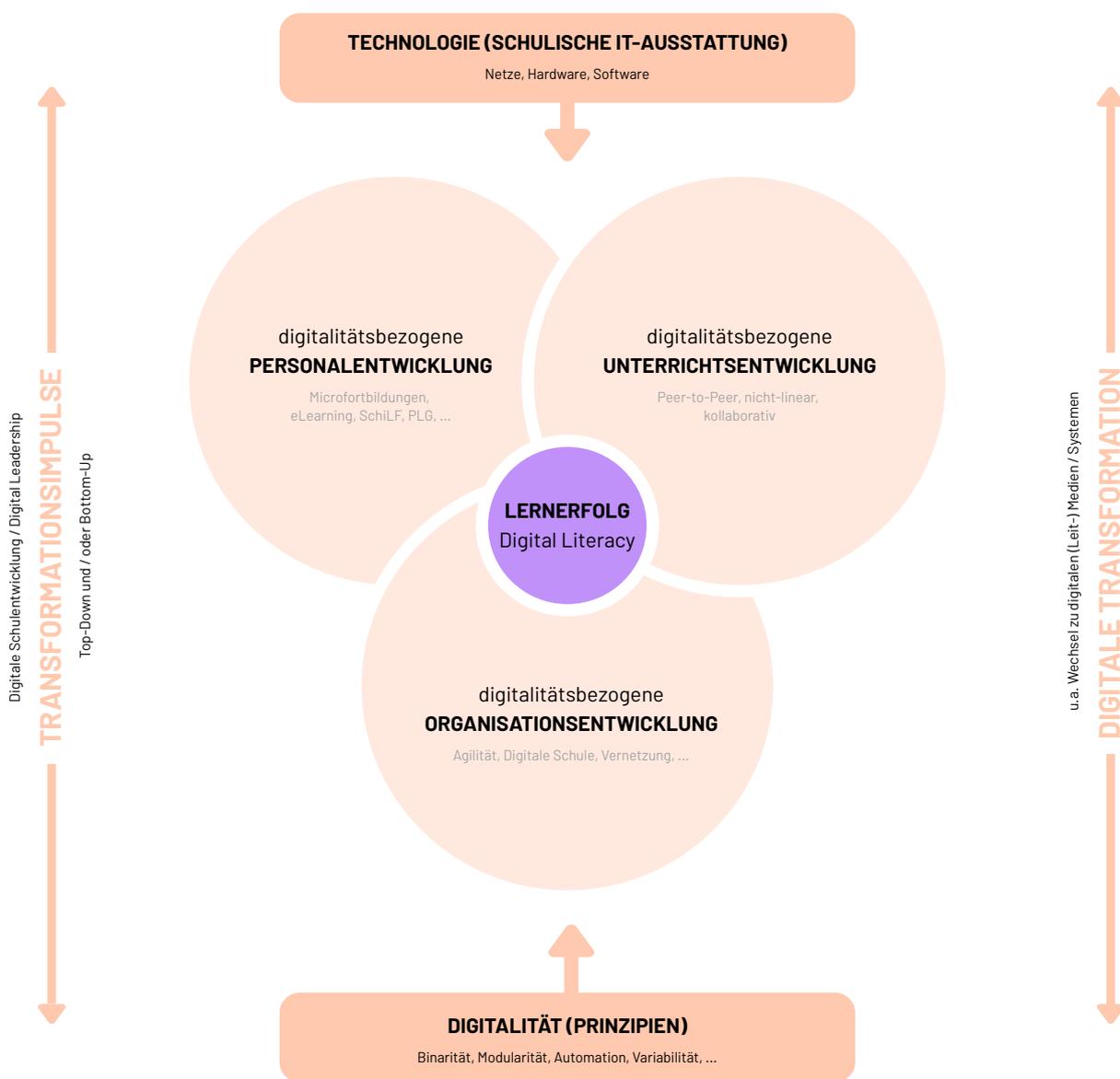
Digitalisierungsbezogene Personalentwicklung ist die systematische Implementation und Anwendung von Professionalisierungsmaßnahmen, um die künftige Leistungsfähigkeit der Schule unter den Bedingungen der Bildung in der digitalen Welt zu gewährleisten. Hierzu wird die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der einzelnen Lehrkräfte durch Erhöhung der digitalisierungsbezogenen Kompetenzen hergestellt oder erhalten. Digitalisierungsbezogene Personalentwicklung besteht dabei nicht in der zusätzlichen Vermittlung digitaler Kompetenzen, sondern wird als integraler Teil eines andauernden Schulentwicklungsprozesses im Kontext der Unterrichts- und Organisationsentwicklung vor Ort betrieben.

Die Zielsetzung des Lehrens und Lernens mit und durch digitale Medien besteht laut Eickelmann und Gerick (2017) dabei in der Verbesserung von Anwendungskompetenzen

(Learn to use ICT), im fachlichen Kompetenzerwerb durch Möglichkeiten der Wissenserschließung im Fachunterricht (Use ICT to learn), dem Erwerb von Medienkompetenz bzw. digitaler Kompetenz (reflektierter Umgang) sowie in der Realisierung neuer Lern- und Unterrichtsformen (neue Lernkultur durch veränderte Fachdidaktiken).

Die KMK hält im Dezember 2021 dazu fest: „Das Handeln von Lehrkräften im Hinblick auf die Gestaltung von Lehren und Lernen in der digitalen Welt ist [...] immer im Kontext einer Schulentwicklung zu sehen, die den Unterricht in

den Mittelpunkt stellt. Zentral ist, dass sich Unterrichten und didaktisches Handeln an empirisch unterlegten Modellen der Qualität von Unterricht orientieren“ (KMK 2021, S. 16). Die Schulentwicklung (und mit ihr die Personalentwicklung) kann nach Einschätzung der KMK genau dann „nachhaltig wirken, wenn sie langfristig angelegt ist, realistische Entwicklungsziele verfolgt, die gesamte Schulgemeinschaft einbindet, von der Mehrheit des Lehrerkollegiums getragen wird und mit Ressourcen hinterlegt ist“ (KMK 2021, S. 17).



Schulische Personalentwicklung bleibt auch im digitalen Wandel auf den Lernerfolg der Schüler:innen ausgerichtet (siehe Abbildung S. 18). Die Kernprozesse der Schulentwicklung (Unterrichts-, Personal- und Organisationsentwicklung) stehen durch die Technologieentwicklung unter Veränderungsdruck. Dieser muss in den rein technischen Anpassungsdruck (IT-Ausstattung) und den (fach-)didaktischen Anpassungsdruck im Sinne des Wirkens neuer Strukturprinzipien auf Schule (Digitalität) unterschieden werden. Als Impulsgeber digitaler Schulentwicklungsprozesse sind in der Praxis sowohl Top-Down-Ansätze (primäres Agieren der Schulleitung) als auch Bottom-Up-Ansätze (Veränderungsimpulse aus dem Kollegium) beobachtbar. Teil des Transformationsprozesses ist auch eine für Schule grundlegende Veränderung der Leitmedien mit einem dauerhaften Wechsel von analogen zu digitalen Medien und Formaten mit Folgen für alle Dimensionen der Schulentwicklung.

Eine besondere Herausforderung stellt das „Primat der Pädagogik“ im schulischen Umgang mit digitalen Medien dar. Während dieses unter den Bedingungen der coronabedingt überstürzten Einführung von IT-Systemen nicht immer zu gewährleisten war, rückt im Zeitverlauf die Notwendigkeit der systematischen Bestimmung von Qualifizierungsbedarfen der Lehrkräfte in den Vordergrund. Hierzu bedarf es eines verbindlichen Referenzrahmens in Bezug auf die notwendigen Kompetenzen digitaler Bildung. In der Pionier-Phase der digitalen Transformation stehen ganz natürlich IT-bezogene Bedarfe im Vordergrund („Wie funktioniert das?“), eine erfolgreiche digitale Schulentwicklung ist jedoch von der pädagogisch-didaktischen Einbettung digitaler Medien und Programme in den Unterricht abhängig. Die Ständige Wissenschaftliche Kommission der KMK kritisiert aktuell die bestehenden Fortbildungsansätze in der Lehrkräftebildung als zu „techniklastig“ und verweist auf Modelle professioneller Kompetenz, die zwischen „Fachwissen, fachdidaktischem Wissen und pädagogischem Wissen differenzieren und neu um digitalisierungsbezogene Kompetenzen erweitern“ (Ständige Wissenschaftliche Kommission 2021).

Auch Heinen und Kerres (2017) warnen vor einem falsch verstandenen „Technikdeterminismus“, bezogen auf den Einsatz digitaler Medien und die Schulentwicklung. Sie stellen fest, dass „die Technik als solche wenig Qualität im Lehr-Lern-Kontext entfaltet. Die digitale Technik zeichnet sich vielmehr durch ihren Gestaltungsspielraum aus.“ Dadurch rücken nicht zuletzt die Ausgangs- und Rahmenbedingungen auf schulischer, infrastruktureller und politisch-administrativer Ebene stärker in den Fokus. Auf

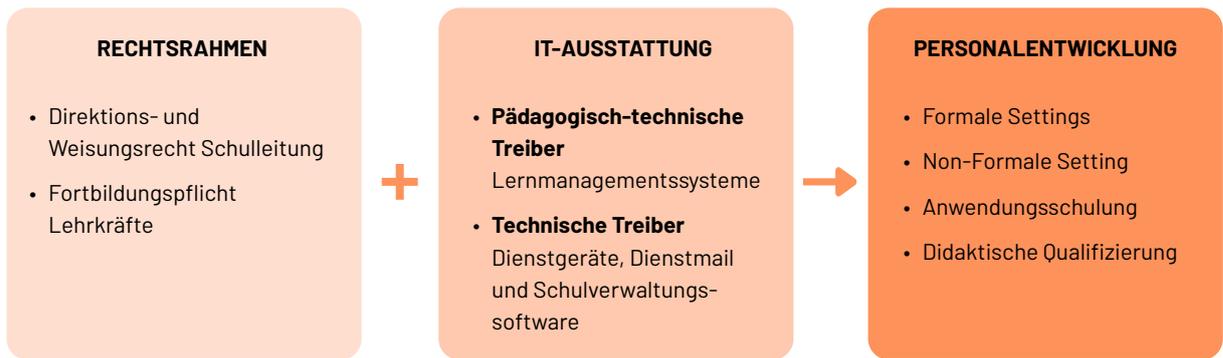
schulischer Ebene schlagen administrative Entscheidungen zu Ausstattungsfragen in unterschiedlichen Formen auf. In der Praxis sind vier wesentliche Einflussfaktoren beobachtbar, die wie Push-Faktoren auf die Nachfrage von digitalisierungsbezogener Personalentwicklung gewirkt haben und weiterhin wirken. Als solche sind zu nennen

- die Einführung und Nutzung von Lernmanagementsystemen in Schulen,
- die Ausstattung mit Dienst-Laptops für Lehrkräfte,
- die verpflichtende Nutzung von Dienstmails für Lehrkräfte sowie
- die Schulverwaltungssoftware.

„Die Lenkungswirkung in der digitalen Personalentwicklung wird nicht durch Erlasse, sondern durch IT-Ausstattung vor Ort erreicht.“

Abteilungsleiter einer Schulbehörde, Ende 2021

Im Unterschied zu anderen IT-Produkten wie Beamern, Whiteboards, Office-Anwendungen oder isolierten Einzelanwendungen lösen die vier genannten Push-Faktoren einen flächendeckenden, allgemeinen und zwingenden Fortbildungsbedarf bei den Lehrkräften aus, der in seiner Breite und Tiefe neuartig ist. Ohne die vier Push-Faktoren sind zentrale Systemfunktionen wie das Kommunizieren, Unterrichten und Verwalten digital nicht sicherzustellen. Allerdings ist deutlich zu unterscheiden zwischen den rein technisch wirkenden Faktoren, die Bedarf nach Anwendungswissen auslösen (Mail, Geräte, Schulverwaltungsprogramme) und dem technisch und pädagogisch wirkenden Faktor der Lernmanagementsysteme, die sowohl in der Bedienung als auch in der pädagogischen Anwendung und didaktischen Nutzung dauerhafte Qualifizierungsbedarfe auslösen.



Digitalisierungsbezogene Personalentwicklung wird somit erst in einer Kombination aus rechtlichen Rahmenvorgaben (Direktions- und Weisungsrecht der Schulleitung sowie Fortbildungspflicht der Lehrkräfte) und bestimmter IT-Ausstattungs-elemente (technischer und pädagogischer Art) wirksam ausgelöst.

Über die Pandemie hinweg kam es zu einem deutlich erhöhten Einsatz digitaler Medien im Unterricht, wie eine aktuelle forsa-Erhebung verdeutlicht (2021):

TECHNISCH-PÄDAGOGISCHER PUSH-FAKTOR: LERNMANAGEMENTSYSTEM (LMS)

NUTZUNG DIGITALER MÖGLICHKEITEN FÜR ...	VOR 03/2020	12/2020	09/2021
... Austausch und Abstimmung im Kollegium	37%	64%	72%
... Aneignung neuer Lerninhalte	39%	62%	66%
... kooperative Lernformen	9%	20%	26%

Die Einführung digitaler Lernmanagementsysteme hat aus pädagogisch-didaktischer Sicht (ähnlich wie der Einsatz digitaler Lernapps) die größte Wirkung für Pädagog:innen. Die Einbettung und Nutzung dieser digitalen Tools in den Regelunterricht erfordert eine hohe Anpassungsleistung in Bezug auf das eigene Kompetenzprofil und die eigene Unterrichtspraxis und Didaktik. Zusätzlich zu dieser didaktischen Herausforderung (und damit zu entsprechenden Qualifizierungsbedarfen) besteht angesichts der oftmals kurzfristigen Einführung der Systeme ein Bedarf an Nutzer:innen-Schulung. Die Vielfalt der Systeme lässt dezentrale und schulnahe Ansätze der Qualifizierung plausibel erscheinen, da es auch innerhalb der Länder nur selten ein einziges dominantes Lernmanagementsystem gibt (wie etwa in Bremen). Setzten international Lehrkräfte 2018 bereits zu 28 Prozent digitale Lernmanagementsysteme in den meisten Unterrichtsstunden ein, so waren dies in Deutschland nur verschwindende 2 Prozent (weitere 9 Prozent der Lehrkräfte in manchen Stunden). Bis 2020

erhöhte sich der summierte Einsatz auf 36 Prozent, bis Februar 2021 immerhin auf 58 Prozent, darunter nutzten 39 Prozent Lernmanagementsysteme in den meisten Unterrichtsstunden (Mußmann & Hardwig 2021).

Eine aktuelle Studie (Ifib 2021) kommt zum Ergebnis, dass bundesweit einheitliche Lösungen nicht mehr zu erwarten sind. Ein Wechsel von bereits laufenden Lernmanagementsystemen sei insbesondere wegen der darauf ausgerichteten Fortbildungsangebote und der bereits erfolgten Abstimmungen mit den Personalräten nicht mehr realistisch. Die landesweite (oder gar bundesweite) Festlegung einer IT-Infrastruktur könnte zudem gegen die kommunale Selbstbestimmung und die Verantwortung der Kommunen für die äußeren Schulangelegenheiten verstoßen. Der „Variantenreichtum“ mache umso mehr die Bedeutung von länderübergreifend standardisierten Schnittstellen, Datenformaten und Übertragungsprotokollen deutlich.

Technische Push-Faktoren: Schulverwaltungssoftware, Dienst-Laptops und Dienstmail

Aktuelle technische Treiber, die im Gegensatz zu den Lernmanagementsystemen oder Lernplattformen keine pädagogisch-didaktischen Entwicklungsbedarfe auslösen, sind in Bezug auf die schulische Personalentwicklung die breitere Nutzung der Schulverwaltungssoftware, die stark ansteigende Quote an dienstlichen Endgeräten für Lehrkräfte (Dienst-Laptops) und der vielfache Durchbruch bei der Nutzung von Dienstmails für Lehrkräfte.

SCHULVERWALTUNGSSOFTWARE

Mit der Ausgabe von dienstlichen Endgeräten für Lehrkräfte ist das digitale Klassenbuch oder die Eingabe von Noten und Zeugnisdaten jetzt nicht mehr an den stationären Verwaltungsrechner in der Schule gebunden und damit für Lehrkräfte deutlich flexibler und einfacher zu bedienen. Damit wird insbesondere ein Kernprozess der Lehrkräftetätigkeit digitalisiert: die Noten- und Zeugnisseingabe. Zudem bedingt die verstärkte Nutzung von Dienstmails eine Schnittstelle zu den Personaldaten der Schulverwaltungssoftware. In der Regel liegen die notwendigen Stammdaten für eine dienstliche E-Mail-Kommunikation nur in der Verwaltungssoftware als führendem System vor. Auch wenn hier kein didaktischer Gewinn zu sehen ist, so bedingt die breitere Nutzung der Verwaltungssoftware doch einen Mehrwert für die Lehrkräfte, der vorrangig Schulungsbedarf als Nutzer:in auslöst (u. a. zum Datenschutz).

DIENST-LAPTOPS

Insbesondere mit dem DigitalPakt Schule kam es in der jüngsten Vergangenheit zu einem massiven Aufwuchs an IT-Geräten (in der Regel Laptops oder iPads) für den dienstlichen Gebrauch. Konnten Lehrkräfte bislang mit Verweis auf fehlende Ausstattung die Notwendigkeit von PC- und basalen IT-Kenntnissen für den Dienst bestreiten, so müssen sich Lehrkräfte jetzt mit der Nutzung ihres Dienstgeräts vertraut machen, was potenziell einen erheblichen Qualifizierungsbedarf auf schulischer Ebene auslöst (reine IT-Schulung). Verfügten im Dezember 2020

erst 19 Prozent der Schulen über Tablets oder Laptops „für (fast) alle Lehrkräfte“, so waren es im September 2021 bereits 53 Prozent (forsa 2021).

DIENSTMAILS FÜR ALLE LEHRKRÄFTE

Die flächendeckende Einführung von dienstlichen E-Mails war lange umstritten und oftmals seitens der Personalvertretungen an Ausstattungsbedingungen geknüpft, die erst jetzt langsam realistisch erscheinen. Mit Systemen entweder der Schulverwaltungssoftware oder des Lernmanagementportals liegen in allen Ländern jeweils zwei mögliche führende Systeme vor, auf die erstmals mit Dienstgeräten zugegriffen werden kann. Notwendige Bedingungen für eine entsprechende Nutzung sind landesweite Dienstvereinbarungen, die in der jüngeren Vergangenheit verstärkt abgeschlossen wurden oder aktuell in Verhandlungen sind. Die Einführung dienstlicher E-Mails ist ein weiteres Beispiel für die föderale Vielfalt der Systeme. In der Praxis können fünf verschiedene Ansätze unterschieden werden:

- Mail-Systeme, die auf der Schulverwaltungssoftware aufsetzen (z. B. in Bremen mit UCS@school)
- Mail-Systeme, die auf dem Lernmanagementsystem aufsetzen (z. B. in Hamburg mit EduPort Logineo)
- Mischsysteme, die parallele Systeme zulassen (z. B. in Sachsen)
- Kommerzielle Systeme Dritter (z. B. in Berlin mit dem Dienstleister Mailbox.org)
- Verzicht auf Pflicht zur Nutzung von Dienstmails (z. B. in Rheinland-Pfalz und Bayern)

Neben der Stärkung von digitalen Kompetenzen bei den Lehrkräften kann die digitalisierungsbezogene Personalentwicklung auch neue Tools der Personalentwicklung umfassen (z. B. digitales Monitoring) sowie die Akquise von IT-Personal (IT-Berater:innen / Medienpädagog:innen).

IT-Tools in der Personalentwicklung

Ein breiter Einsatz digitaler Tools der Personalentwicklung im schulischen Bereich ist bundesweit kaum nachweisbar. Vereinzelt finden sich Beispiele wie das digitale Fortbildungsportfolio in Rheinland-Pfalz oder die digitale Erfassung des Workflows bei Fortbildungen in Mecklenburg-Vorpommern. Dies gilt auch für einzelne Ansätze der digital gestützten Ermittlung von Kompetenzbedarfen. Das größte Potenzial liegt jedoch perspektivisch in den bereits laufenden Systemen der Schulverwaltungssoftware (hilfsweise auch des Lernmanagementsystems), da diese in der Regel alle Schulen angebunden haben, der Schulleitung als Verwaltungstool zur Verfügung stehen, einer engen Abstimmung mit dem Datenschutz und der Personalvertretung unterliegen und notwendig eine Schnittstelle zur Personalverwaltung, also zu den Stammdaten der Lehrkräfte, existiert. Aus Sicht der Bildungsforschung wird die Nutzung digitaler Medien zur Unterstützung des pädagogischen Leitungshandelns von Schulleitungen allerdings als schwach ausgeprägt beschrieben bzw. ist sie in Deutschland auch wenig erforscht (Gerick & Eickelmann 2019).

„Schulmanagementsysteme sind im Grundsatz durchaus dazu geeignet, um ein datengestütztes Monitoring der Fortbildungsaktivitäten des Kollegiums abzubilden.“

Kay Hansen, Projektleiter, eGovernment@school

„Grundsätzlich könnte das Fort- und Weiterbildungsverhalten von Lehrkräften in weBB-schule [zentrales Schulverwaltungssystem des Landes Brandenburg] abgebildet werden.“

Auskunft Bildungsministerium Brandenburg

Mecklenburg-Vorpommern plant den Aufbau einer „Integrierten Fortbildungsdatenbank“, die bis 2025 den organisatorischen Workflow vom Angebot über Anmeldung bis zur Teilnahmebestätigung vollständig digital erfasst. Auch hier steht konzeptionell – wie in der heutigen analogen Welt – die Dokumentation und nicht die Steuerung bzw. das Monitoring im Vordergrund der Überlegungen.

Das Potenzial künftiger IT-Tools in der Personalentwicklung wird jedoch von den Ländern erkannt. Im KMK-Beschluss von Dezember 2021 wird explizit festgehalten: „Für die datengestützte Schulentwicklung bedarf es für Schulleitungen und Schulaufsicht einer digitalen Aufbereitung und Bereitstellung von Daten auf der Grundlage eines Informationsmanagementkonzepts“ (S. 20). Unter der Überschrift „Monitoring und Bildungsdaten“ wird formuliert, dass diskutiert werden sollte, „inwieweit auch die Kompetenzen der Lehrkräfte in einem länderübergreifenden Monitoringkonzept verankert werden können“ (KMK 2021, S. 33).

Ein besonderes Potenzial und damit eine besondere Relevanz weisen die digitalen Tools in Bezug auf die Personalentwicklung in drei Bezügen auf: in der Bestimmung der digitalen Kompetenzstände auf Ebene der Lehrkräfte (hier setzen Systeme wie DigiCheckP in Österreich an), in der Bestimmung der digitalen Reife auf Ebene der Schule als Gesamtorganisation (hier wäre z. B. das digitale Assessment-Tool SELFIE der EU-Kommission zu nennen) sowie im digital unterstützten Monitoring der Qualifizierungsstände im Kollegium (z. B. in Form von E-Portfolios). Ein digitales datengestütztes Monitoring wird sein größtes Potenzial allerdings genau dann entwickeln, wenn es nicht in analoger Tradition als Kontrollinstanz begriffen wird, sondern im Sinne eines digitalen Wissensmanagements entwickelt wird.

IT-Personal für Wartung und Beratung

Anders als beim Einsatz digitaler Tools der Personalentwicklung ist die Frage der Akquise von IT-Personal in Schulen in verschiedenen Ausprägungsformen seit Jahren breit ein Thema. Obwohl die IT-Ausstattung in Schulen schon immer sowohl eine pädagogische Seite (Nutzung) als auch eine technische Seite (Betrieb) hatte, dominiert in der Praxis das Modell des klassischen IT-Beauftragten. In der Regel war dies aus der Not heraus eine Lehrkraft mit Entlastungsstunden, somit Angelegenheit der Schulverwaltung bzw. der Schulleitung. Erst mit der durch den DigitalPakt Schule ausgelösten Notwendigkeit der Erstellung und Fortschreibung von Medienentwicklungsplänen (mit dem Schulträger) und der Aufwertung von schulischen Medienkonzepten rückte die Notwendigkeit der pädagogisch-didaktischen Beratung beim schulischen IT-Einsatz in den Vordergrund (zur Aufwertung der Funktion in der Pandemie: Beywl et al. 2021). Zugleich wuchs mit der Zahl der ausgegebenen Geräte und Systeme die Notwendigkeit einer professionellen Wartung (in Verantwortung des Schulträgers).

„Wir bräuchten einen ‚Digitalen Hausmeister‘, der die digitale Lern- und Arbeitsumgebung pflegt und Service anbietet.“

Sabrina Bippus, Schulleiterin, Schule am Schloss Potsdam, Gesamtschule mit gymnasialer Oberstufe, Brandenburg

„Wenn man die Schulgemeinschaft als digitale Gemeinschaft definiert, führt das dazu, dass eine Schule eine entsprechende Assistenz braucht. Vorschlag: Neues Berufsbild pädagogisch-digitale Assistenz an der Schnittstelle zwischen Mensch-Pädagogik-Technik.“

Andreas Nießen, Schulleiter, Heliosschule, Köln, Nordrhein-Westfalen

Konsequenter als in den Vorjahren muss heute zwischen einer pädagogisch ausgerichteten IT-Systembetreuung auf schulischer Seite (Schulleitung) und einer technisch ausgerichteten IT-Administration aufseiten des Schulträgers unterschieden werden. Während auf Schulträgerseite durch den DigitalPakt Schule und die „Zusatzvereinbarung Administration“ vom November 2020 erhebliche Mittel zum Ausbau des IT-Supports im technischen Sinne durch Bund und Länder zur Verfügung stehen, ist die Situation auf der schulischen Seite bei der pädagogisch ausgerichteten IT-Betreuung und Beratung offen. Es gibt keine länderübergreifenden Tätigkeits- oder Aufgabenbeschreibungen und keine gezielten Personalmittel in der Lehrkräftezuweisung. In der Regel existieren Unterstützungsressourcen nur außerhalb der Schule in Form von medienpädagogischen Berater:innen, die das Land schulübergreifend für die Schulen stundenweise oder für Projekttag vorhält.

GOOD PRACTICE

Dänemark: Pädagogische IT-Beauftragte

„Eine wichtige Rolle im Peer Learning an dänischen Schulen spielen die pädagogischen IT-Beauftragten. Dabei handelt es sich um mehrere Lehrkräfte innerhalb des Kollegiums, die besondere Qualifizierungen im Bereich der Mediendidaktik mitbringen. Im Rahmen von Unterrichtshospitationen und verpflichtenden Workshops gibt die spezialisierte Lehrkraft ihr Wissen an andere Kolleg:innen weiter. Auch bei Fragen in Sachen Unterrichtsgestaltung können sich Kolleg:innen an diese Person wenden.“ (Reiter 2021, S. 57)



„Hemmfaktor“ Datenschutz?

Während es in Bezug auf die digitalisierungsbezogene Personalentwicklung im positiven Sinne die genannten Push-Faktoren gibt, lässt sich in der Praxis auch deutlich ein Verunsicherungsfaktor in Bezug auf die digitale Schul- und damit Personalentwicklung identifizieren: der Datenschutz. Bereits mit Einführung der DSGVO, die seit 2018 unmittelbar geltendes EU-Recht ist, führten die Neuregelungen auf schulischer Ebene zu einer Verunsicherung. Fast 90 Prozent der Schulleitungen in Deutschland sahen sich 2019 durch die DSGVO einem gestiegenen Arbeitsaufwand ausgesetzt, wobei knapp 70 Prozent davon ausgingen, dass dieser Aufwand jenseits der reinen Umsetzungsphase anhalten würde (forsa 2019). 2021 fühlten sich ziemlich genau jeweils die Hälfte der Lehrkräfte „ausreichend informiert“ bzw. „nicht ausreichend informiert“ in Bezug auf Datenschutz und den Einsatz digitaler Medien (forsa 2021).

„Eine Zertifizierung nach Maßgabe der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) ist im Interesse aller Beteiligten: [...] der Schulen und Schulträger, die nur mit solchen Informationssystem-Anbietern zusammenarbeiten dürfen, die hinreichend Garantien zur Einhaltung des Datenschutzes vorweisen können [...].“

Projektseite beim Projektführer KIT des BMBF-Projekts „Directions“

Bis ländereinheitliche Zertifizierungen vorliegen, befehlen sich die Schulen bzw. Schulleitungen in der Praxis mit Vereinbarungen auf Ebene der Einzelschule, die ein hohes Maß an Aufwand für jeweils spezifische Systeme erfordert, im Ergebnis jedoch ausreichend Rechtssicherheit schafft.

„Es gibt eine mit dem Datenschutzbeauftragten und Juristen gut abgestimmte schulische Nutzungsvereinbarung, die von allen Nutzer:innen unterzeichnet wird.“

Andreas Nießen, Schulleiter, Heliosschule, Köln, Nordrhein-Westfalen

	SCHULLEITUNG BENÖTIGT ...	ERÖFFNET POTENZIALE FÜR ...
Schulträger	<ul style="list-style-type: none"> ... die Gewährleistung der IT-Wartung. ... eine rechtssichere Ausstattung. ... Endgeräte für Lehrkräfte. ... freie Schulbudgets. ... die Fortschreibung der Mittel aus dem DigitalPakt Schule. 	<ul style="list-style-type: none"> ... die Professionalisierung von Service und Entlastung der Schulleitung/IT-Lehrkraft. ... eine zielgerichtete Qualifizierung ohne Rechtsrisiko (insbesondere DSGVO). ... die Motivation der Lehrkräfte durch alltagsnahe Anwendungsschulung. ... flexible und problemnahe Fortbildungen (insbesondere bei SchiLF). ... Nachhaltigkeit als Basis von Personal- und Schulentwicklung.
Schulaufsicht (Ministerien)	<ul style="list-style-type: none"> ... die Gewährleistung der ICT-Beratung. ... Instrumente zum Fortbildungsmonitoring. ... zentrale und regionale Fortbildungsangebote. ... zentrale Leitlinien und Referenzrahmen. ... Zeitbudgets für Fortbildungen. ... Entlastung durch landesweite Standards. 	<ul style="list-style-type: none"> ... die Professionalisierung im didaktischen Umgang und Nutzen. ... bedarfsgerechte Personalentwicklung durch die Schulleitung. ... die kontextspezifische Ausgestaltung von Qualifizierungsangeboten. ... die prioritäre Setzung von Medienbildung/Digital Literacy. ... die Stärkung des kooperativen Austauschs und die Professionalisierung aller Lehrkräfte. ... die Entlastung dank digitaler Tools.
übergreifend	<ul style="list-style-type: none"> ... eine Abstimmung des IT-Services (First-Level-Support). ... institutionelle Abstimmung bei IT-Anschaffungen (z. B. mit Bildungsbüros). ... optionale Abstimmung von Fortbildungskonzepten. ... Zertifizierungssysteme für den Datenschutz. 	<ul style="list-style-type: none"> ... die effiziente Schnittstelle zwischen IT (Technik) und ITC (Nutzung/Didaktik). ... die Passung von Medienentwicklungsplänen und Medienkonzepten. ... „Kompetenzzentren für digitales und digital gestütztes Unterrichten“. ... Zeit- und Ressourcenentlastung auf schulischer und kommunaler Ebene.

GOOD PRACTICE

Schulisches Praxisbeispiel: IGS Lengede (Preisträgerschule Deutscher Schulpreis 2021)

Ein gutes Beispiel bietet die IGS Lengede, die sich bereits vor einigen Jahren auf den Weg gemacht hat, die schulische digitale Lern- und Arbeitsumgebung weiterzuentwickeln. Mit dem Fokus auf Digital Literacy und die Verbesserung von Lehr- und Lernprozessen wurden zeitgleich die Schulverwaltung und das schulische Management optimiert. Der digitale Werkzeugkasten wird seit den Schulschließungen 2020 nicht nur für die pädagogische Arbeit, sondern auch für schuladministrative Aufgaben und Austausch genutzt. Vor allem über eine Cloudlösung mit ihren diversen Apps ist die Organisation und das kollaborative Arbeiten der Gremien im geschützten digitalen Raum datenschutzkonform möglich. Die Vermittlung und Entwicklung digitaler Kompetenzen der Lehrkräfte wird immer im Zusammenhang mit der veränderten Unterrichtspraxis gesehen. Die ausführliche Dokumentation für diesen Auswahl- und Implementierungsprozess findet sich hier: [Link](#).

Im schulischen Digitalisierungsmodell wird der Zusammenhang der verschiedenen Handlungsebenen deutlich: Das Lernen erfolgt in enger pädagogischer Begleitung

und mit technisch-digitaler Unterstützung. Auf der Ebene der Steuerung findet sich die Prozessgestaltung, welche die Personalentwicklung, Fortbildung und Kooperation der Lehrkräfte beinhaltet. Die Schule hat sich der Aufgabe der Digitalisierung mit einem ganzheitlichen Ansatz gestellt und gute Wege für die Entscheidungs- und Entwicklungsprozesse gefunden. Im Ergebnis existiert an der IGS Lengede eine integrierte digitale Lern- und Arbeitsumgebung, die über ein zentrales Nutzer:innenmanagement verfügt, das Doppelingaben erübrigt, mit einem flexiblen Rollenmanagement arbeitet und auch für den Bereich der Personalverwaltung und -entwicklung nutzbar ist. Aus motivationaler Sicht war und ist die Entlastung von Lehrkräften und der Gewinn an Zeit für die pädagogische Arbeit ein zentrales Element des schulischen Konzepts. So ist in den „10 Thesen zur Nutzung digitaler Medien im Unterricht“ der Schule explizit dokumentiert: „(5)[...] die Vorbereitungszeit für Lehrkräfte effektiver verläuft; (6)[...] die Lehrkraft mehr Zeit für die Lernbegleitung der Schüler hat; (10)[...] kollaboratives Arbeiten (Zusammenarbeit) gefördert wird“. Das zentrale Tool der kollaborativen Arbeit auch im Sinne der Personalentwicklung ist das (kommerzielle) Lernmanagementsystem.



GOOD PRACTICE

Administratives Beispiel: Zentrales Selbstevaluationsportal [digi.checkP](#) (Österreich)

Das Bildungsministerium in Österreich stellt mit [digi.checkP](#) (Selbstevaluationsinstrument zur Bestimmung der digitalen Kompetenzen) ein hilfreiches Instrument zur Verfügung, mit denen Lehrkräfte ihre Kompetenz flexibel digital überprüfen können. Basis für die Einschätzung ist das [digi.kompP-Kompetenzmodell](#). Hier sind vor allem jene digitalen Kompetenzen definiert, die Lehrkräfte benötigen, um digitale Medien sinnvoll im Klassenzimmer einzusetzen. Das Selbstevaluationsinstrument besteht aus zwei Teilen:

- Zunächst werden Selbsteinschätzungsfragen beantwortet: Auf einer Skala schätzen die Pädagog:innen ihre digitalen Kompetenzen ein.
- Im Anschluss werden Multiple-Choice-Wissensfragen zu allen Dimensionen des [digi.kompP-Kompetenzmodells](#) beantwortet.

Der Abschlussbericht stellt die Selbsteinschätzung den Wissensfragen gegenüber und gibt so ein Selbst- und Fremdbild, das Aufschluss über sinnvolle weitere Schritte in der persönlichen Fortbildungsplanung gibt.



4. HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN



Schulträger und Schulaufsicht

ÜBERBRÜCKUNG DER INNEREN UND ÄUSSEREN SCHULANGELEGENHEITEN

Die Schulleitung benötigt für eine digitalisierungsbezogene Personalentwicklung ein enges Zusammenspiel von Schulträger (Ausstattung), Schulaufsicht (Dienstrecht/Beteiligungsverfahren) und Schule. Die IT-Ausstattung erzwingt regionale Kooperationsformate der Akteure, damit Hardware- und Softwaresysteme sowie Qualifizierungsangebote ohne Brüche aufeinander abgestimmt sind. Dies kommt auch der schulischen Netzwerkarbeit zugute, die auch jenseits der Digitalisierung innovationsförderlich ist. Aus Sicht der Bedarfe der Schulleitungen sollten diese Kooperationsformate institutionell und auf Dauer angelegt sein, wie dies etwa in regionalen Bildungsnetzwerken bzw. mit den Bildungsbüros in Nordrhein-Westfalen bereits teilweise der Fall ist.

Schulaufsicht

JEDE SCHULE BENÖTIGT EINE PÄDAGOGISCHE IT-BERATUNG

Eine notwendige Rahmenbedingung für eine erfolgreiche digitalisierungsbezogene Personalentwicklung ist eine schulische Stelle, die dauerhaft medienpädagogische Expertise zur didaktischen Einbindung und Nutzung digitaler Medien und Programme gewährleistet. Wie die „pädagogischen IT-Beauftragten“ in Dänemark oder die „pädagogischen ICT-Supporter“ in der Schweiz sind diese Stellen mit pädagogischer IT-Kompetenz zu besetzen und in der Zuständigkeit der Schulverwaltung (und nicht durch den Schulträger) zu verantworten. Diese Stellen sind parallel und gesondert von einem technischen IT-Support, der durch den Schulträger dauerhaft abzusichern ist, zu behandeln. Die pädagogisch beratende Profession kann auch als neuartige Funktionsstelle im Sinne der Ständigen Wissenschaftlichen Kommission der KMK (2021) eingerichtet werden, was eine Ausbildung der Medienpädagogik als Lehramtserweiterung befördern könnte.



Schulträger

DEZENTRALE FORTBILDUNGSBUDGETS AUSBAUEN

Alle Länder sollten das System dezentraler Fortbildungsbudgets ausbauen, das den Schulen die flexible Durchführung von Qualifizierungen ermöglicht. Diese Budgets kommen gerade der digitalisierungsbezogenen Personalentwicklung zugute, da oftmals die Einbindung externer Expertise für schulspezifische Fragen sinnvoll sein kann. Auch das bewährte Format der schulinternen Fortbildungen (SchILF) lässt sich in der Regel mit eigenen Budgets flexibler und problemnaher ausgestalten. Die Budgets sollten keiner engen Zweckbindung unterliegen, sondern breit auf die Qualifizierung in technischer wie auch pädagogisch-didaktischer Hinsicht ausgerichtet sein.





Schulaufsicht

THEMENPFLICHT STATT PFLICHTFORTBILDUNGEN

Statt sich in der Verschärfung formaler Fortbildungspflichten zu üben, sollte die Pflichtbefassung mit den Kernthemen digitaler Schulentwicklung Konsens werden. Eine digitalisierungsbezogene Personalentwicklung benötigt die Festlegung entsprechender Länderschwerpunkte in der Aus- und Fortbildung von Lehrkräften. Dabei sollten Freiräume für die Umsetzung vor Ort bei den Schulleitungen und Kollegien belassen werden. Es darf innerhalb eines Zweijahreszeitraums keine Lehrkraft geben, die sich nicht mindestens einmal mit dem Thema Digital Literacy qualifiziert auseinandergesetzt hat. Digitalisierungsbezogene Personalentwicklung wird dabei nicht vorrangig durch Zwang getrieben, sondern durch die Erfordernisse realer IT-Ausstattung vor Ort. Der unmittelbare Nutzen vorhandener Geräte und Systeme sowie der mittelbare Nutzen für den Unterricht wirken auf der motivationalen Ebene der Lehrkräfte viel direkter und positiver als jede Direktive. Qualifizierungsangebote sind somit – bei gegebener IT-Ausstattung – über den alltagspraktischen Mehrwert zu bewerben und auf diese Weise flächendeckende Qualifizierungen anzustreben.

Schulaufsicht

STÄRKUNG NON-FORMALER FORMATE DER PERSONALENTWICKLUNG

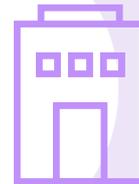
Schulleitungen benötigen geeignete Rahmenbedingungen, um die für schulische Personalentwicklung bedeutsamen non-formalen Formate der Qualifizierung zu stärken und in Bezug auf die Erfüllung von Fortbildungsverpflichtungen anzuerkennen. Der non-formale Kompetenzerwerb ist zwar nur schwer einem Monitoring zu unterziehen, er ist jedoch gerade bei schul- und alltagsnahen Fragestellungen mit Digitalbezug hoch wirksam. Dabei ersetzen non-formale (im schulischen Kontext) und informelle (außerhalb der Schule) Lernsettings nicht die Bedeutung und Wirksamkeit von formalen Lernsettings. Ein integrierter und systemischer Ansatz digitalisierungsbezogener Personalentwicklung bindet non-formale Instrumente jedoch ein. Hierzu sind Zeitressourcen der Lehrkräfte für den systematischen kollegialen Austausch, für Hospitation oder Kooperation in der Erstellung digitaler Medieninhalte oder Unterrichtskonzepte notwendig. Formate wie Mikrofortbildungen oder digitale Fitnessrunden können zeiteffizient und flexibel zum Einsatz kommen. Im Ergebnis kann die Stärkung von Medienkompetenz nur in einer ausgewogenen Kombination von formalen und non-formalen Settings erfolgen.



Schulverwaltung

DIGITALE TOOLS AUSBAUEN UND NUTZEN

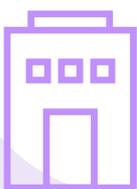
Ein bislang kaum genutztes Entlastungspotenzial für die Schulleitungen und zugleich Steuerungspotenzial im Sinne einer zielgerichteten Personalentwicklung sind digitale Tools. Die hohe Veränderungsdynamik digitaler Technologien und Produkte erzwingt schnellere Qualifizierungszyklen. Die Reichweite digitaler Medien bedingt die Notwendigkeit flächendeckender Qualifizierungen über alle Fächer und Jahrgangsstufen hinweg. Tools, die vor diesem Hintergrund die Schulleitung in Bezug auf die digitalisierungsbezogene Personalentwicklung unterstützen können, sind z. B. Selbstevaluationstools in Bezug auf digitale Kompetenzen, digitale Self-Assessments zur Bestimmung der digitalen Reife auf Schulebene oder Tools des digital gestützten Monitorings der Qualifizierungsfortschritte im Kollegium. Technisch ist hierzu prioritär die bestehende Schulverwaltungssoftware ausbaubar, hilfsweise die landesweiten Lernmanagementsysteme. Personalrechtlich und datenschutzrechtlich sollten Schulverwaltung und Landesparlament die Voraussetzungen für ein rechtskonformes Monitoring ermöglichen, um Schulleitungen die zeitnahe Identifikation von Qualifizierungsrückständen und damit die Umsetzung gezielter Maßnahmen der digitalisierungsbezogenen Personalentwicklung zu ermöglichen. Hier können auch neue Informationsmanagementsysteme, wie sie von der Ständigen Wissenschaftlichen Kommission der KMK (2021) als „unverzichtbar“ bezeichnet werden, sinnvoll sein.



Schulverwaltung

LÄNDERÜBERGREIFEND EINHEITLICHE RAHMENBEDINGUNGEN GEWÄHRLEISTEN

Die Länder haben sich mit dem KMK-Beschluss „Lehren und Lernen in der digitalen Welt“ vom 9. Dezember 2021 zu länderübergreifenden Projekten bekannt, die für die digitalisierungsbezogene Personalentwicklung bedeutsam sind. Hier sind insbesondere länderübergreifende Fortbildungsangebote in digitalen bzw. hybriden Formaten, die länderübergreifende Entwicklung von Strukturen und Zertifizierungsverfahren für digitale Technologien und Werkzeuge sowie länderübergreifende Monitoringkonzepte bezüglich der Kompetenzen von Lehrkräften zu nennen. Auch die von der KMK eingeforderte Ergänzung der Referenz-, Handlungs- und Qualitätsrahmen um Indikatoren einer lernförderlichen digitalisierungsbezogenen Schulentwicklung sollte länderübergreifend abgestimmt werden.



LITERATUR

Abs, H. J., Brüsemeister, T., Schemmann, M. & Wissinger, J. (Hrsg.) (2015): Governance im Bildungssystem. Wiesbaden: Springer Fachmedien

Berger, P. & Wolling, J. (2020): Der Digitalpakt als Chance? Was in den Schulen geschehen muss, damit aus Hardware Medienkompetenz entsteht! In: Thüringer Institut für Lehrerfortbildung, Lehrplanentwicklung und Medien (Hrsg.): Schulische Bildung im 21. Jahrhundert unter den Bedingungen von Digitalität – Entwicklungsperspektiven und nächste Schritte (S. 23-40). Bad Berka

Beywl, W., Schuler, M., Huber Cruz, R. M. & Tulowitzki, P. (2021): „Changemaker-Schulen“ – digitale Transformation im Bildungsraum Nordwestschweiz. Abschlussbericht. Windisch

Bonsen, M. (2009): Schulleitung, Schuleffektivität und Unterrichtsentwicklung – Was wissen wir über diesen Zusammenhang? In: H.-G. Rolff, E. Rhinow & T. Röhrich (Hrsg.), Unterrichtsentwicklung – Eine Kernaufgabe der Schule: Die Rolle der Schulleitung für besseres Lernen (S. 44-58). Köln: Wolters Kluwer

Bonsen, M. & Rolff, H.-G. (2006): Professionelle Lerngemeinschaften von Lehrerinnen und Lehrern. In: Zeitschrift für Pädagogik 52, S. 167-184

Buhren, C. & Rolff, H.-G. (2001): Ohne Personalentwicklung keine Schulentwicklung. In: Lernende Schule 16/2001, S. 4

De Grip, A. (2015): The importance of informal learning at work. IZA World of Labor Online (Artikel Nr. 162)

Eickelmann, B. & Gerick, J. (2017): Lehren und Lernen mit digitalen Medien – Zielsetzungen, Rahmenbedingungen und Implikationen für die Schulentwicklung. In: K. Scheiter & T. Riecke-Baulecke (Hrsg.): Lehren und Lernen mit digitalen Medien. Strategien, internationale Trends und pädagogische Orientierungen (S. 54-81). München: Oldenbourg

Endberg, M., Gageik, L., Hasselkuß, M., van Ackeren, I., Kerres, M., Bremm, N., Düttmann, T. & Racherbäumer, K. (2020): Schulentwicklung im Kontext der Digitalisierung. Innovation und Transformation durch schulische Netzwerkarbeit. In: Schulverwaltung: Fachzeitschrift für Schulentwicklung und Schulmanagement Niedersachsen 3, S. 87-90

forsa Politik und Sozialforschung GmbH (Hrsg.) (2019): Die Schule aus Sicht der Schulleiterinnen und Schulleiter – Digitalisierung und digitale Ausstattung. Berlin

forsa Politik und Sozialforschung GmbH (Hrsg.) (2020): Die Schule aus Sicht der Schulleiterinnen und Schulleiter – Berufszufriedenheit von Schulleitungen und Digitalisierung an Schulen. Berlin

forsa Politik und Sozialforschung GmbH (Hrsg.) (2021): Das Deutsche Schulbarometer Spezial: Zweite Folgebefragung. Ergebnisse einer Befragung von Lehrerinnen und Lehrern an allgemeinbildenden Schulen im Auftrag der Robert Bosch Stiftung in Kooperation mit der ZEIT. Berlin

Forum Bildung Digitalisierung (Hrsg.) (2021): Schulleitungen und Digitale Schulentwicklung. Impulse zur Stärkung von Professionalisierungsangeboten. Berlin

Gerick, J. & Eickelmann, B. (2019): Schulentwicklungsprozesse mit digitalen Medien – Pädagogisches Leitungshandeln im Kontext der Digitalisierung. In: S. G. Huber (Hrsg.), Jahrbuch Schulleitung 2019 – Befunde und Impulse zu den Handlungsfeldern des Schulmanagements (S. 259-278). Köln: Carl Link

Hartmann, U., Kuschel, J. & Richter, E. (2021): Wie Schulleitungen die Kooperation im Kollegium stärken können. Das Deutsche Schulportal. <https://deutsches-schulportal.de/expertenstimmen/commit-studie-personalentwicklung-wie-schulleitungen-die-kooperation-im-kollegium-staerken-koennen> (letzter Zugriff: 22.11.2021)

Heinen, R. & Kerres, M. (2017): „Bildung in der digitalen Welt“ als Herausforderung für Schule. In: DDS – Die Deutsche Schule 109/2, S. 128-145

Heitz, M., Stricker, T., Schmidberger, I. & Wippermann, S. (2020): Management und Leadership in den Handlungsfeldern digitalen Schulmanagements. In: S. Huber & G. Huber (Hrsg.), Jahrbuch Schulleitung 2020. Impulse aus Wissenschaft und Praxis (S. 252-268). Köln: Carl Link

Huber, S. G. & Schwander, M. (2015): Das Kompetenzmodell für pädagogische Führung. In: S. G. Huber, Stiftung der Deutschen Wirtschaft & Robert Bosch Stiftung (Hrsg.), Schule gemeinsam gestalten – Entwicklung von Kompetenzen für pädagogische Führung (S. 17-51). Münster: Waxmann

Ifib GmbH (Hrsg.) (2021): Digitalisierungsstrategien im föderalen Schulsystem: Lernmanagementsysteme und ihre Betriebsmodelle. Bremen

Kretschmer, W., Ilsemann, C., Dammann, M. & Reese, M. (2018): Werkstatt Schule leiten – Vorstellung eines außergewöhnlichen Qualifizierungsangebots für Schulleitungen. In: Lernende Schule 84, S. 43-45

KMK (2016): Strategie der Kultusministerkonferenz „Bildung in der Digitalen Welt“ (Beschluss vom 08.12.2016). https://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/pdf/PresseUndAktuelles/2018/Digitalstrategie_2017_mit_Weiterbildung.pdf

KMK (2021): Lehren und Lernen in der Digitalen Welt. Ergänzung zur Strategie der Kultusministerkonferenz „Bildung in der Digitalen Welt“ (Beschluss vom 09.12.2021). https://www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen_beschluesse/2021/2021_12_09-Lehren-und-Lernen-Digi.pdf

Labusch, A., Eickelmann, B. & Conze, D. (2020): ICILS 2018 #Transfer. Gestaltung digitaler Schulentwicklung in Deutschland. Münster: Waxmann

Lombardo, M. M. & Eichinger, R. W. (2006): The Career Architect Development Planner (4th Edition). Minneapolis: Lominger

Lorenz, R., Yotyodying, S., Eickelmann, B. & Endberg, M. (2021): Schule digital – der Länderindikator 2021. Erste Ergebnisse und Analysen im Bundesländervergleich. Institut für Schulentwicklungsforschung. <https://www.telekom-stiftung.de/aktivitaeten/schule-digital-der-laenderindikator> (letzter Zugriff: 17.11.2021)

Mußmann, F. & Hardwig, T. (2021): Digitalisierung im Schulsystem – Herausforderung für Arbeitszeit und Arbeitsbelastungen von Lehrkräften. https://kooperationsstelle.uni-goettingen.de/fileadmin/digitalisierung_im_schulsystem_2021/projekte/kooperationsstelle/Digitalisierungsstudie_Praesentation_kommentiert_final.pdf

Reiter, A. (2021): Lehrkräftebildung im Wandel: Wie Lehrkräfte in Kanada, Dänemark und Österreich digital qualifiziert werden. In: Plan BD. Fachmagazin für Schule in der digitale Welt #03, S. 52-57
https://www.forumbd.de/app/uploads/2021/05/210505_FBD_PlanBD03_FastForward.pdf

Scheerens, J., Glas, C. & Thomas, S. M. (2003): Educational Evaluation, Assessment and Monitoring: A Systematic Approach. London: Taylor & Francis

Schmid, U., Goertz, L., Behrens, J. & Bertelsmann Stiftung (2017): Monitor Digitale Bildung: Die Schulen im digitalen Zeitalter. Gütersloh

Schwanenberg, J., Klein, E. D. & Walpuski, M. (2018): Wie erfolgreich fühlen sich Schulleitungen und welche Unterstützungsbedürfnisse haben sie? Ergebnisse aus dem Projekt Schulleitungsmonitor. Essen

Ständige wissenschaftliche Kommission der Kultusministerkonferenz (SWK) (2021): Stellungnahme zur Weiterentwicklung der KMK-Strategie „Bildung in der digitalen Welt“. https://www.kmk.org/fileadmin/pdf/KMK/SWK/2021/2021_10_07-SWK_Weiterentwicklung_Digital-Strategie.pdf

Thillmann, K., Brauckmann, S., Herrmann, C. & Thiel, F. (2015): Praxis schulischer Personalentwicklung unter den Bedingungen der Neuen Steuerung. In: H. J. Abs, T. Brüsemeister, M. Schemmann & J. Wissinger (Hrsg.), Governance im Bildungssystem (S. 195-228). Wiesbaden: Springer Fachmedien

Weibler, J. (2016): Personalführung (3. Auflage). München: Vahlen

ÜBER UNS

Das Forum Bildung Digitalisierung setzt sich für systemische Veränderungen und eine nachhaltige digitale Transformation im Bildungsbereich ein. Im Zentrum unserer Arbeit stehen die Potenziale digitaler Medien für die Schul- und Unterrichtsentwicklung. In unseren Projekten, Publikationen und Veranstaltungen und im Dialog mit Bildungspraxis, Politik, Verwaltung, Wissenschaft und Zivilgesellschaft identifizieren wir Gelingensbedingungen für den digitalen Wandel an Schulen, bündeln die Expertise im Feld und navigieren die entscheidenden Akteure durch die notwendigen Veränderungsprozesse.



Dieses Publikation ist unter der Lizenz <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode.de> veröffentlicht.

Der Name des Urhebers soll bei einer Weiterverwendung wie folgt angegeben werden:
Rackles, M., Reese, M. (2022): Personalentwicklung und die Rolle von Schulleitungen. Impulse zum Zusammenwirken von inneren und äußeren Schulangelegenheiten.

Berlin, Januar 2022

IMPRESSUM

HERAUSGEBER

Forum Bildung Digitalisierung e. V.
Pariser Platz 6
10117 Berlin

www.forumbd.de
+49 (0) 30 5858466-65
kontakt@forumbd.de

VERANTWORTLICH

Jacob Chammon

AUTOR:INNEN

Mark Rackles
Dr. Maike Reese

REDAKTION

Daniel Böhme
Philipp Schulz
Eric Stefanov

LEKTORAT

Frank Buchstein

ILLUSTRATION

Benedikt Rugar

GESTALTUNG

TAU GmbH
Köpenicker Straße 154 A
10997 Berlin

**FORUM BILDUNG DIGITALISIERUNG E. V.
PARISER PLATZ 6
10117 BERLIN**

**FORUMBD.DE
@FORUMBILDIG**

DAS FORUM BILDUNG DIGITALISIERUNG IST EINE INITIATIVE VON:

