

PRESSEMITTEILUNG

## GELINGENSAKTOR PERSONALENTWICKLUNG: IMPULSE ZUR ZUSAMMENARBEIT VON SCHULLEITUNGEN, SCHULTRÄGERN UND SCHULAUF SICHTEN

### Forum Bildung Digitalisierung veröffentlicht Impulspapier „Personalentwicklung und die Rolle von Schulleitungen. Impulse zum Zusammenwirken von inneren und äußeren Schulangelegenheiten“

Das digital gestützte Lehren und Lernen stellt neue Anforderungen an Lehrkräfte. Um zukunftsfähige und individuelle Lehr-Lern-Settings für die Schüler:innen zu gestalten, müssen sie die dafür notwendigen Kompetenzen erwerben. Schulleitungen als zentralen Akteuren kommt dabei eine besondere Verantwortung zu, die Personalentwicklung zu gestalten. Im Zusammenspiel von Schulleitung, Schulträger und Schulaufsicht können die Prozesse große Wirksamkeit entfalten und zum Gelingen der digitalen Schulentwicklung beitragen.

**Berlin, 27.01.2022.** Für das Gelingen der digitalen Transformation im schulischen Bildungsbereich sollten Schulen neben der Unterrichts- und Organisationsentwicklung die oft vernachlässigte Personalentwicklung als eine zentrale Dimension der Schulentwicklung voranbringen. Zuletzt wurde im Dezember 2021 in der ergänzenden Empfehlung der KMK-Strategie „Bildung in der digitalen Welt“ der Fokus auf die Qualifizierung der Lehrkräfte gelegt. Die ergänzende Empfehlung „Lehren und Lernen in der digitalen Welt“ der KMK reflektiert die Erfahrungen und Learnings aus zwei Jahren Schule in Zeiten der Pandemie. Somit werden in der bildungspolitischen Diskussion nun auch Aspekte adressiert, die über die reine technische Ausstattung der Schulen hinausgehen. Vor dem Hintergrund der Erfahrungen der letzten zwei Jahre rücken damit die Unterstützungsbedarfe im Hinblick auf die digitalisierungsbezogene Personalentwicklung von Lehrkräften in den Fokus.

Genau an dieser Stelle setzt das **Impulspapier „Personalentwicklung und die Rolle von Schulleitungen. Impulse zum Zusammenwirken von inneren und äußeren Schulangelegenheiten“** an. Das vom Forum Bildung Digitalisierung bei Mark Rackles, langjähriger Staatssekretär der Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie in Berlin, und Dr. Maike Reese, freiberufliche Organisations- und Schulentwicklungsberaterin, in Auftrag gegebene Impulspapier untersucht die Fragestellung, welche rechtliche Rahmenbedingungen für Schulleitungen gelten und wie Schulträger und Schulaufsichten als Schlüsselakteure für die Personalentwicklung in ihrer Zusammenarbeit so gestärkt werden können, dass digitale Schulentwicklungsprozesse im guten Austausch gelingen.

### ZUSAMMENARBEIT VON SCHULLEITUNGEN, SCHULTRÄGERN UND SCHULAUF SICHTEN MUSS INEINANDERGREIFEN

Mehr als allgemeine Personalentwicklung im schulischen Kontext befindet sich die digitalisierungsbezogene Personalentwicklung an der **Schnittstelle zwischen Schulaufsicht und Schulträger**.

- Der Betrieb der technischen Infrastruktur und ihre pädagogische Nutzung lassen sich nicht voneinander trennen. In der Praxis braucht es dringend eine **wirksame Kommunikation und Kooperation zwischen Schulträgern, Schulleitungen und Schulaufsichten**.

EINE INITIATIVE VON:



| BertelsmannStiftung



SIEMENS | Stiftung



WÜBBENSTIFTUNG



- Der Schulträger ist für die Anschaffung, Technik und Wartung der IT-Ausstattung zuständig, Lehrkräfte bedienen die Endgeräte und benötigen hierfür pädagogische, didaktische und rechtliche Expertise, für die die landesweite Schulaufsicht zuständig ist. **Schulleitungen nehmen eine Schlüsselrolle zwischen den Ebenen ein:** Sie sind für die Einhaltung des Datenschutzes im Rahmen der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) dem Land gegenüber rechenschaftspflichtig, melden Bedarfe bezüglich der Ausstattung an, entwickeln ein Medienkonzept und organisieren die digitalisierungsbezogene Personalentwicklung an der Schnittstelle zwischen Schulträger und Schulaufsicht.

Auf Grundlage von qualitativen Dokumentenanalysen, der Auswertung aktueller Studien, Länderabfragen und Expert:inneninterviews, leiten die Autor:innen zentrale Handlungsempfehlungen ab.

- Die digitalisierungsbezogene Personalentwicklung sollte einen integrativen und systematischen Ansatz verfolgen und **non-formale Formate der Personalentwicklung im schulischen Kontext stärker mit einbeziehen**, da sie sich besonders gut für praxistaugliche Fragestellungen rund um die Digitalisierung im Schulalltag eignen. Mit Blick auf die knappen zeitlichen Ressourcen und Flexibilität haben sich Mikrofortbildungen in der Praxis bewährt. Erst die ausbalancierte Anwendung von formalen und non-formalen Lernsettings begünstigen den Erwerb von Medienkompetenz aufseiten der Lehrkräfte.
- Um Schulen mehr Flexibilität bei der Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen als Teil der Personalentwicklung zu ermöglichen, sollten alle Länder das **System dezentraler Fortbildungsbudgets ausbauen**. Ein eigenes Budget, das nicht zweckgebunden ist und auf die Qualifizierung in technischer wie auch pädagogisch-didaktischer Hinsicht abzielt, trägt einer flexiblen Handhabung von schulinternen Fortbildungen Rechnung.
- Es gilt die **Grenzen zwischen inneren und äußeren Schulangelegenheiten systemisch zu denken**. Damit digitale Schulentwicklung gelingt, sollten alle beteiligten Akteure stärker kooperieren und die Gestaltung des digitalen Wandels an Schulen als gesamtgesellschaftliche Aufgabe verstehen, die einer umfassenden Steuerung bedarf.

„One-size-fits-all wird es bei der digitalen Schulentwicklung niemals geben. Die digitale Transformation ist ein komplexer und agiler Prozess, bei dem Schulleitungen in kooperativem und ko-kreativem Austausch mit ihrem Träger und der zuständigen Schulaufsicht stehen sollten und starre Grenzen zwischen den Ebenen überwunden werden müssen. Davon kann die digitalisierungsbezogene Personalentwicklung als wichtige Dimension der Schulentwicklung stark profitieren“, so Jacob Chammon, Vorstand des Forum Bildung Digitalisierung, und ergänzt: „Nur mit klar abgesteckten Handlungsspielräumen und Entscheidungsmöglichkeiten können Schulleitungen die Personalentwicklung des Kollegiums an ihrer Schule vor Ort steuern.“

[Das vollständige Impulspapier finden Sie hier zum Download.](#)

Zur öffentlichen Vorstellung findet am **9. Februar 2022, 10:30 bis 12:30 Uhr**, eine **Online-Veranstaltung im Rahmen der Reihe SpotlightBD** statt, in der die Impulse mit der bildungspolitisch interessierten Fachöffentlichkeit diskutiert werden. Nach einer kurzen Präsentation durch die Autor:innen wird gemeinsam mit Vertreter:innen von Schulen, Schulträgern und der Schulverwaltung diskutiert, wie gelungene digitalisierungsbezogene Personalentwicklung in Schulen gestaltet werden kann. Dabei soll insbesondere auf die

Aspekte des datenbasierten Monitorings von Kompetenzen der Lehrkräfte und der evidenzbasierten Steuerung von Schule durch Schulleitungen und Schulaufsichten eingegangen werden. [Weitere Informationen und den Link zur kostenlosen Anmeldung finden Sie hier.](#)

#### **HINTERGRUND**

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.

Weitere Informationen unter: [www.forumbd.de](http://www.forumbd.de).

---

#### **KONTAKT)**

Ulrike Poremski  
Projektmitarbeit  
[ulrike.poremski@forumbd.de](mailto:ulrike.poremski@forumbd.de)  
+49 (0) 30 5858466-69