
Pierre Tulowitzki & Julia Gerick

Schulleitung in der digitalisierten Welt

Empirische Befunde zum Schulmanagement

Zusammenfassung

Trotz der Omnipräsenz digitaler Medien ist der Umgang der Schulleitung mit ihnen bisher weitgehend unerforscht. An diesem Desiderat setzt dieser Beitrag an: Zunächst werden Befunde zur Rolle digitaler Medien für die Organisation und Entwicklung von Schule kurz skizziert. Darauf aufbauend werden Methodik und Ergebnisse einer explorativen Studie zur Rolle digitaler Medien in Schulmanagement und Schulentwicklung präsentiert und kritisch reflektiert.

Schlüsselwörter: Schulentwicklung, Schulleitung, Digitalisierung, Fortbildung, Organisation

Educational Leadership in the Digitized World

Empirical Findings about School Management

Abstract

Despite their omnipresence, the relationship between digital media and school leaders in Germany has never been explored. The present contribution aims to shed a light on this by first reporting on the role of digital media for organizing and developing schools. Next, results from an exploratory study on the role of digital media for leading and developing schools in Germany are presented and reflected.

Keywords: school improvement, educational leadership, digitization, professional development, organization

1 Einleitung

In den letzten drei Jahrzehnten haben digitale Medien Einzug in alle Bereiche des Lebens und Arbeitens gehalten und bewirken auch im schulischen Kontext Umwälzungen (u. a. Ferrari, 2013; Voogt, Knezek, Christensen & Lai, 2018). Auch die Führung von Organisationen ist heute oftmals eng verbunden mit der Nutzung digitaler Technologien. Gleichwohl ist der Umgang von Schulleitungen mit digitalen Medien im Rahmen von Leitungs- und Schulentwicklungsprozessen bisher weitgehend unerforscht. An jener Forschungslücke setzt dieser Beitrag an. Es werden vor dem Hintergrund des aktuellen Forschungsstands Ergebnisse einer explorativen Studie zur Nutzung digitaler Medien beim Schulmanagement berichtet und daraus Implikationen für mögliche zukünftige Forschung sowie die Praxis abgeleitet.

2 Theorie und Forschungsstand

Der digitale Wandel an Schulen wird im forschungstheoretischen Diskurs oftmals primär entlang von (möglichen) Entwicklungen auf Unterrichtsebene verortet (siehe z. B. Eickelmann & Schulz-Zander, 2008). Analog dazu wird auf bildungspolitischer Ebene – beispielsweise in der KMK-Strategie „Bildung in der digitalen Welt“ (2016) – vornehmlich die Lehr-Lern-Ebene in den Blick genommen. Verbindungen zwischen Schulleitung, Schulentwicklung und digitalen Medien auf Organisationsebene werden hingegen eher selten thematisiert (z. B. Schiefner-Rohs, 2016). Eine Expertise zu „Kompetenzen in der digitalen Welt“ sieht die Schulleitungen zwar als zentrale Stellschrauben für die Implementierung neuer Technologien in Schulen an (Eickelmann, 2017, S. 98), doch bleibt das Verhältnis der Schulleitungen zu neuen Technologien unklar. Auch der Kenntnisstand bezüglich geläufiger Handlungsmuster oder Arbeitsroutinen von Schulleitungen zur digital gestützten Organisation und Entwicklung von Schule ist bisher kaum erarbeitet. Dieses Wissen ist jedoch zentral für eine ganzheitliche Schulentwicklungsperspektive, da diese nicht nur Aspekte der Digitalisierung auf der Unterrichtsebene, sondern auch auf der Organisationsebene umfasst. Auch wirken Schulleitungen auf die gesamte Organisation Schule; sie sind ein maßgeblicher Faktor für das Gelingen schulischer Innovationen (Buchen, Horster & Rolff, 2009; Feldhoff & Rolff, 2008) und haben einen bedeutsamen Effekt auf die Organisation Schule (Hendriks & Steen, 2012; Robinson, Hohepa & Lloyd, 2009). Daher steht in der Studie, die in diesem Beitrag vorgestellt wird, die Organisationsebene im Fokus. Zentraler Akteur auf dieser Ebene ist die Schulleitung; die relevanten Tätigkeiten werden bisweilen auch als Schulmanagement bezeichnet. Dieses kann verstanden werden als „professionelles, also qualifiziertes, systematisches und zielgerichtetes Management der Arbeit von Schule sowie der Sicherung und Entwicklung der Qualität dieser Arbeit“ (Huber & Schwander, 2015, S. 27), das die

Funktion hat, „die Unterrichts- und Schulentwicklung [...] in bestmöglicher Weise bei ökonomischem Mitteleinsatz zu gewährleisten“ (Buchen, 2016, S. 37).

Die Aufarbeitung des Diskurses zu Digitalisierung im Kontext von Schulmanagement lässt sich grob in zwei Stränge aufteilen: einerseits die Beschäftigung mit der Rolle von Schulleitung bei der Implementierung von digitalen Medien an Schulen, oftmals speziell auf der Unterrichtsebene (u. a. Eickelmann, 2010; Gerick, Eickelmann & Bos, 2015; Prasse, 2012). Dieser Strang lässt sich in der „klassischen“ Schulentwicklung verorten; Schulleitende werden hier als Impulsgeber*innen von Innovationen bzw. als Innovationspromotor*innen angesehen (vgl. z. B. Eickelmann, 2010; Ottestad, 2013). In allen fünf Dimensionen der Schulentwicklung mit digitalen Medien (u. a. Schulz-Zander, 2001) kommt Schulleitungen dabei eine Schlüsselrolle zu (vgl. Eickelmann & Gerick, 2017).

Ein zweiter Strang ist die Nutzung digitaler Medien zur Organisation von Schule; die Schulleitung verwaltet und gestaltet Schule hier unter Zuhilfenahme digitaler Medien. Vornehmlich im internationalen Kontext gibt es hier Arbeiten zur digital gestützten Führung in der Schule bzw. zum Verhältnis Führung und Technologie an Schulen, (Antonopoulou, Halkiopoulos, Barlou & Beligiannis, 2019; Chua & Chua, 2017; Davies, 2010). Nicht ausreichend geklärt erscheint bisher jedoch, in welchen (Schulmanagement-)Bereichen digitale Medien derzeit genutzt werden und mit welchen Potenzialen, Veränderungen und Herausforderungen dies verbunden ist. Gleichwohl existieren Hinweise, in welchen Handlungsbereichen der Schulleitung digitale Medien bereits eine bedeutende Rolle spielen.

Vor diesem Hintergrund wird im Sinne einer explorativen Studie untersucht, inwiefern Schulleitende digitale Medien für Leitungsprozesse in ihrer Schule nutzen und welche Herausforderungen und Potenziale sie dabei sehen. Folgende Fragen stehen dabei im Vordergrund:

- 1) In welchen Bereichen der Schulleitung spielen digitale Medien eine Rolle?
- 2) Welche Möglichkeiten und Potenziale, Veränderungen sowie Herausforderungen lassen sich aus Schulleitungssicht in diesen Bereichen identifizieren?

3 Methodisches Vorgehen

Die eigene Untersuchung war als explorative Untersuchung angelegt. Die *Stichprobe* umfasste zwölf Schulleitungen aus Schleswig-Holstein – einem Bundesland, in dem in den letzten Jahren das Thema Digitale Medien in Schule und Unterricht verbunden mit zahlreichen seitens des Landes initiierten Maßnahmen stark an Bedeutung gewinnt (Ramm, Gerick & Eickelmann, 2019). Die Stichprobenauswahl erfolgte im Rahmen einer *Theoretical-Sampling*-Strategie (vgl. Akreimi, 2014; Strübing, 2014). Es

wurde eine möglichst große Bandbreite an Schulformen berücksichtigt: drei Grundschulen, drei Grund- und Gemeinschaftsschulen (davon eine in privater Trägerschaft), eine Gemeinschaftsschule, drei Gymnasien, eine Berufsbildende Schule und ein Förderzentrum.

Die Schulleitungen dieser Schulen wurden zwischen Ende 2017 und Mitte 2018 im Rahmen von halb-strukturierten *Interviews* anhand eines Leitfadens zu unterschiedlichen Aspekten im Kontext von Schulleitung und digitalen Medien befragt, z.B. zur Rolle von digitalen Medien im Schulleitungsalldag, zu Potenzialen und Herausforderungen von digitalen Medien für das Schulmanagement oder zur Veränderung von Schulleitungshandeln durch digitale Medien.

Aufgrund der Sicht auf die beteiligten Schulleiter*innen als Expert*innen für ihren Beruf und den betrieblichen Kontext (vgl. Meuser & Nagel, 2008) wurde eine Analyse ihrer expliziteren Äußerungen angestrebt. Daher wurden die Interviews mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) ausgewertet. Im Rahmen eines induktiven Vorgehens wurde ein Kategoriensystem entwickelt, das fünf Hauptkategorien enthielt: (1) Kommunikation und Information, (2) Personalmanagement und -entwicklung, (3) Management der IT-Infrastruktur, (4) Schüler*innenverwaltung und (5) Unterrichtsplanung und -entwicklung. Darüber hinaus wurden drei übergreifende Kategorien festgelegt:

- *Bereiche des Schulmanagements*: Bereiche von Schulleitungshandeln, in denen digitale Medien im Schulmanagement als relevant erachtet werden und die wiederum in die Subkategorien (1) Möglichkeiten und Potenziale, (2) Konsequenzen und Veränderungen sowie (3) Herausforderungen ausdifferenziert wurden.
- *Möglichkeiten & Potenziale*: übergreifende Möglichkeiten und Potenziale digitaler Medien im Schulleitungsalldag, die nicht auf einen spezifischen Bereich fokussieren.
- *Konsequenzen & Veränderungen*: übergreifende Konsequenzen und Veränderungen durch digitale Medien im Schulleitungsalldag, die nicht auf einen spezifischen Bereich fokussieren.
- *Herausforderungen*: übergreifende Herausforderungen im Kontext digitaler Medien im Schulleitungsalldag, die nicht auf einen spezifischen Bereich fokussieren.

4 Ergebnisse

Im Hinblick auf eine allgemeine Einschätzung der befragten Schulleitungen zur Bedeutung des Digitalen in ihrer Schulleitungstätigkeit wird explizit die besondere grundsätzliche Relevanz digitaler Medien für die Berufsausübung hervorgehoben. Erwähnt wird beispielsweise, dass der Schulleitungsberuf ohne digitale Medien „*nicht denkbar*“ (Schulleitung [SL]6) sei und digitale Medien hier als „*ganz wichtig*“ (SL8)

eingeschätzt werden. Eine Schulleitung formuliert: „*Also ich möchte nicht Schulleitung ohne digitale Unterstützung machen.*“ (SL8); eine andere „*wüsste gar nicht, wie ich das ohne diese Medien schaffen würde, das geht gar nicht.*“ (SL11) Auch werden digitale Medien als „*Herzstück der Organisation meines Arbeitsalltages*“ (SL5) bezeichnet.

4.1 Bereiche des Schulmanagements und die damit verbundenen Möglichkeiten, Veränderungen und Herausforderungen

Insgesamt konnten fünf Bereiche herausgearbeitet werden, die im Folgenden dargestellt werden. In Bezug auf eine Quantifizierung der Kodierungen kann berichtet werden, dass die meisten Kodierungen auf die Kategorie „Kommunikation und Information“ entfallen (n=43), gefolgt von der Kategorie „Personalmanagement und -entwicklung“ sowie „Management der IT-Infrastruktur“ (jeweils n=14). Auf die Kategorie „Schüler*innenverwaltung“ entfallen acht Kodierungen, ebenso wie auf die Kategorie „Unterrichtsplanung und Unterrichtsentwicklung“.

4.1.1 Kommunikation und Information

Möglichkeiten und Potenziale: Hier wird die „*dezentral[e]*“ Organisation (SL5) angeführt, die mit Hilfe digitaler Medien ermöglicht bzw. beschleunigt und vereinfacht wird (SL6). Die Kommunikation über E-Mail wird als ein zentrales Werkzeug angesehen (u. a. SL9 & SL10), mit dem sich u. a. die Weitergabe von Informationen an unterschiedliche Akteure (Ministerium, Kollegium, Eltern Schüler*innen) „*wunderbar [...] organisieren und arrangieren*“ lässt (SL1). Dabei ersetzt die Information und Kommunikation über E-Mail durchaus klassische Kommunikationswege wie z. B. Aushänge am schwarzen Brett (SL10). Einen weiteren Aspekt stellt die Möglichkeit der digitalen Terminplanung und -koordination dar (u. a. SL11). Hier wird berichtet, dass schulinterne Termine (z. B. Konferenzen, Elternabende) online im Kontext der Schulplattform abgestimmt und mit unterschiedlichen Stufen der Sichtbarkeit und Zugriffsrechten verfügbar gemacht werden können (u. a. SL1). Diese Möglichkeit wird von einer befragten Person als „*zentrales Planungsinstrument*“ (SL5) für sich selbst, das gesamte Kollegium und die Verwaltung bezeichnet. Mit der Nutzung von digitalen Schulplattformen wird die Möglichkeit des transparenten und systematischen Materialaustauschs (u. a. SL7) und der Raumbuchung genannt (u. a. SL1). Besondere Potenziale von digitalen Schulplattformen liegen auch darin, die Kommunikation von Kolleg*innen, die regelmäßig an verschiedenen Schulstandorten eingesetzt sind, „*schnell und unkompliziert*“ (SL11) zu organisieren. Weiterhin wird deutlich, dass die Kommunikation mit Eltern durch elektronische Wege geführt, intensiviert und damit Partizipation ermöglicht werden kann (SL2), auch wenn die Einbeziehung von Eltern in die elektronische Kommunikation durchaus noch als ausbaufähig angesehen wird

(SL12). Möglichkeiten liegen des Weiteren in der Durchführung von digital gestützten Konferenznachmittagen, an denen z. B. auch virtuell teilgenommen werden kann.

Konsequenzen und Veränderungen: Die Digitalisierung führt tendenziell aus Sicht der Befragten zu einem schwer beherrschbaren Anstieg an Informationen und Kommunikationsakten, u. a. über E-Mails, die gefiltert, sortiert und verarbeitet werden müssen. Damit verbunden sind auch Schilderungen über eine generelle „Beschleunigung“ (u. a. SL2 & SL3), sowohl von innerschulischen Prozessen (z. B. die digitale Übermittlung einer Idee statt der Einberufung einer Konferenz, SL2) als auch bei Interaktionen mit Externen (z. B. mit dem Träger, der Stadt oder dem Ministerium, u. a. SL3). Auch wird eine Steigerung der Erwartungshaltung wahrgenommen, z. B. dass einerseits zügig auf digital zur Verfügung gestellte Informationen zu reagieren sei und dass andererseits beteiligte Akteure (z. B. das Kollegium, Schüler*innen, Eltern) über Prozesse stets informiert werden sollen.

Herausforderungen: Hier wird zunächst die Unsicherheit ausgedrückt, ob digital zur Verfügung gestellte Informationen auch ankommen und gelesen werden. In diesem Kontext wird deutlich, dass „alte“ Herausforderungen rund um Kommunikation und Koordination auch im Kontext eines Schulmanagements bestehen bleiben, in welchem digitale Medien eine bedeutsame Rolle spielen. Weiterhin wird auf die Gefahr der noch schwierigeren Abgrenzung von Arbeits- und Privatleben hingewiesen, wenn z. B. am Wochenende dienstliche E-Mails (z. B. „böse Elternmails“, SL1) gelesen werden. Bezüglich des Versendens und Lesens von E-Mails berichten einige Schulleitungen von Regelungen, wann sie beispielsweise keine E-Mails an das Kollegium versenden (z. B. in den Ferien und am Wochenende, SL12) oder welche Erwartungen sie bezüglich des Lesens von E-Mails an ihr Kollegium haben (z. B. Abruf mindestens einmal täglich, SL10).

4.1.2 Personalmanagement und -entwicklung

Möglichkeiten und Potenziale: Erwähnt wird u. a. die Ergänzung der analogen Personaladministration durch die Führung digitaler Listen und Datenbanken mit für die Personalplanung relevanten Daten wie z. B. Stundenzahl oder Pensum, die einen schnellen Zugriff auf entsprechende Informationen ermöglicht und erleichtert (u. a. SL6 & SL12). Weiterhin wird darauf hingewiesen, dass über zentrale Stellen schnell auf relevante Formulare zugegriffen (SL10) sowie dass auf elektronische Vorlagen zurückgegriffen werden kann (SL9).

Konsequenzen und Veränderungen: Diese werden in diesem Bereich insbesondere in der Nutzung einer Personalplattform zur Personalauswahl gesehen („Das ganze Personalgeschäft läuft nur noch online“, SL1; SL10). Damit ist auch die Übertragung

von Verantwortlichkeiten und Aufgaben auf die Schulleitung verbunden, die früher „eine Personalabteilung gemacht hat“ (SL1).

Herausforderungen: Hier wird von einem gewissen Widerstand von Teilen des Kollegiums gegen den Einsatz digitaler Medien in der Personalverwaltung, z.B. bei der Einführung beruflicher E-Mailadressen, berichtet (SL6). Weiterhin wird der Kompetenzstand des Kollegiums als Herausforderung genannt, der mit der Zunahme der „Bedeutung der Fähigkeit der Kollegen, auf der instrumentellen Ebene mit den Medien umzugehen“ (SL5), immer relevanter wird. Die große Heterogenität des Kompetenzstands des Kollegiums im Umgang mit digitalen Medien ist dann im Kontext des Schulmanagements eine Herausforderung, wenn z.B. berufliche E-Mails vom Schulserver nicht abgerufen werden können oder nicht auf den Online-Terminkalender der Schule zugegriffen werden kann (SL5).

4.1.3 Management der IT-Infrastruktur

Möglichkeiten und Potenziale: Hier lässt sich die strategische Reflexion und Entscheidung über Ausstattungskonzepte anführen, z.B. ob mit interaktiven Tafeln, Tablet-Sets, Laptops (z.B. zu Inklusionszwecken, SL12), Computerräumen oder anderen Konzepten gearbeitet wird (z.B. SL6, SL9, SL10, SL12). Damit verbunden sind auch Visionen und Strategien der Schulleitung für schulische Ausstattungsentwicklungen, wie z.B. *Bring Your Own Device*, temporäre WLAN-Zugangscodes für Schüler*innen für die unterrichtliche Nutzung oder die Einführung von E-Mailadressen für Schüler*innen.

Konsequenzen und Veränderungen: Diesbezüglich wird formuliert, dass die Schulleitung die Verantwortung „für die schulischen Prozesse [...], für die Schaffung einer Infrastruktur annehmen muss“ (SL6), da sie sich dem heutzutage nicht mehr verschließen könne. In den Daten finden sich viele Hinweise darauf, dass die befragten Schulleitungen diese Verantwortung angenommen haben und sich u. a. im steten Austausch mit den Schulträgern zur Realisierung von Ausstattungskonzepten und notwendigen technischen Voraussetzungen wie WLAN befinden.

Herausforderungen und Schwierigkeiten: Hier lässt sich zunächst die Qualität der IT-Infrastruktur für die Verwaltung anführen, die oftmals zugunsten der unterrichtlichen Ausstattung zurücksteht (SL6). Weiterhin werden in vielen Interviews die Regelung des IT-Supports und die Instandhaltung der Technik angeführt, da hier die Einflussmöglichkeiten der Schulleitungen oftmals aufgrund fehlender finanzieller Ressourcen begrenzt sind, sie aber ein für die Schulen relevantes und dringendes Thema darstellen (u. a. SL1, SL9 & SL11). Auch wird das Treffen von Entscheidungen über die Anschaffung von Software und Programmen angeführt, da diese oftmals mit hohen Kosten verbunden ist (SL3). (Medien-)Pädagogische Entscheidungen und

Strategien sind eng verbunden mit verfügbaren Ressourcen wie auch Knowhow rund um IT-Fragen.

4.1.4 Schüler*innenverwaltung

Möglichkeiten und Potenziale: „Die Schülerverwaltung geht digital [...]“ (SL8). In diesem Kontext wird zum einen die elektronische Schüler*innendatenerfassung und -verwaltung angeführt („ein riesiges Plus“, SL6). Eine Schulleitung erläutert, dass sie durch die Möglichkeit der schnellen elektronischen Einsehbarkeit von Schüler*innenstatistiken Impulse für die eigene Schulentwicklung erhält, bei denen sie „nochmal nachsteuern“ könnte (SL10). Zum anderen werden die Möglichkeiten eines digitalen Klassenbuchs (SL12) sowie die elektronische Notenerfassung (SL6) thematisiert.

Konsequenzen und Veränderungen: Hier wird zum einen angeführt, dass Notendokumentation und Zeugniserstellung verstärkt digital ablaufen können, beispielsweise mit Hilfe eines Zeugnisprogramms. Zum anderen wird die elektronische Übermittlung von Schüler*innendaten genannt. So hätten sich „ganz viele Vorgänge [...] durch den IT-Bereich, natürlich auf der einen Seite vereinfacht [...], weil man nicht mehr so viel Papier bewegen muss“ (SL1).

Herausforderungen und Schwierigkeiten: Durch die Möglichkeit der schnellen digitalen Übertragung hat die Bereitschaft, „doch mal schnell eine Online-Abfrage [zu machen]“ (SL1), zugenommen, was wiederum mit einer erhöhten Arbeitsbelastung einhergeht. Darüber hinaus erscheinen die Softwarelösungen für die Verwaltung von Schüler*innendaten noch nicht in der Breite zufriedenstellend, was die Benutzerfreundlichkeit angeht (z.B. SL7 & SL12). Zudem finden sich unterschiedliche Bewertungen der Datenschutzthematik. So wird einerseits darauf hingewiesen, dass keine ausreichenden Informationen zu Fragen des Datenschutzes im Kontext der Verwaltung von Daten von Schüler*innen vorliegen, andererseits jedoch auch erläutert, dass in dieser Hinsicht vom Land immer mehr Unterstützung, wie z.B. Textbausteine für Formulare und Anschreiben, zur Verfügung gestellt wird.

4.1.5 Unterrichtsplanung und Unterrichtsentwicklung

Potenzial und Möglichkeiten: Hier wird verdeutlicht, dass z.B. Datenbanksysteme mit Informationen zur Stundenanzahl genutzt werden können, um die Unterrichtsverteilung der Lehrkräfte effektiver zu gestalten (SL6). Ebenso wird das Potenzial von automatisierten Tests inklusive Korrektur gewürdigt (SL12). Ferner wird auf das Potenzial hingewiesen, Arbeitsmaterialien online für andere verfügbar zu machen, sowohl innerhalb der Schule (SL7) als auch für Lehrkräfte anderer Schulen (SL12).

Konsequenzen und Veränderungen: Bezüglich der Unterrichtsplanung wird berichtet, dass die Organisation von Vertretungen größtenteils digital laufe. Im Kontext der Unterrichtsentwicklung nimmt die Frage, „*wie wir die Medien rein in den Unterricht [kriegen]*“ (SL3), einen bedeutsamen Platz ein. Damit verbunden ist auch die strategische Frage, wie Schüler*innen auf einen kompetenten Umgang mit digitalen Medien vorbereitet werden können. In dieser Hinsicht sehen sich Schulleitende als „*Initiator*“ (SL6), die in diesem Sinne auch konzeptionelle Arbeiten leisten (müssen).

4.2 Übergreifende Möglichkeiten, Potenziale und Herausforderungen des Schulmanagements

Neben den Potenzialen, Möglichkeiten, Konsequenzen und Veränderungen digitaler Medien, die jeweils, wie im vorherigen Abschnitt beschrieben, unmittelbar auf einen Bereich des Schulmanagements bezogen werden konnten, finden sich in den Aussagen der Schulleitungen auch querschnittliche bzw. übergreifende Möglichkeiten und Potenziale sowie Herausforderungen für das Schulmanagement.

Als übergreifende *Möglichkeiten und Potenziale* digitaler Medien für das Schulmanagement werden folgende Aspekte genannt:

- *Vereinfachung von verwaltungstechnischen Abläufen*, beispielsweise durch die Nutzung von Zeugnissoftware (SL4), und eine generelle Arbeitserleichterung durch eine schnellere Datenverarbeitung (SL8);
- *Potenziale für eine Zusammenarbeit* mit bzw. über digitale Medien, innerhalb des eigenen Kollegiums, mit anderen Schulen, z. B. über Netzwerke zum Thema digitales Lernen, sowie mit Universitäten (SL9);
- *Potenzial einer Entgrenzung von Schule* über die Schaffung von „*einheitlichen Plattformen*“ (u. a. SL4).

Folgende übergreifende *Herausforderungen* konnten aus dem Datenmaterial herausgearbeitet werden:

- *Datenschutz:* Unsicherheiten, wie digitale Medien rechtlich einwandfrei eingesetzt und wie Datenschutzbestimmungen eingehalten werden können, werden von nahezu allen Befragten angesprochen. Das, was auf der einen Seite als Vereinfachung angesehen wird, wird auf der anderen Seite durch – aus Sicht der Schulleitenden – schwer umzusetzende Bestimmungen zum Datenschutz wieder aufgehoben (u. a. SL4), wenngleich Unterstützung zu diesem Thema seitens des Landes wahrgenommen wird (SL8).
- *IT-Ausstattung:* Herausforderungen in diesem Bereich sind durch die Schulen selbst kaum beeinflussbar. So werden „*Nachholbedarfe*“ bei der technischen Ausstattung konstatiert (SL6), die die schulische Entwicklungsarbeit hemmen. Hoffnung wird in die Kooperation mit dem Schulträger gesetzt (u. a. SL4).

- *Schaffung von Standards und verlässlichen Strukturen:* Diese Herausforderung ist für die befragten Schulleitenden mit großen Hoffnungen verbunden, beispielsweise im Hinblick auf gemeinsame Standards (SL12) oder einheitliche Schulverwaltungsprogramme, die die Zusammenarbeit zwischen Schulen erleichtern können (SL1). Auch wird der Wunsch nach einer schulübergreifenden Reflexion in dem Sinne, „dass das von oben nach unten einmal vernünftig durchgedacht werden muss, was eigentlich auch jetzt damit erreicht werden soll, mit den digitalen Medien“ (SL11), geäußert.
- *Einstellungen und Haltungen der beteiligten Akteure:* Diese Herausforderung bezieht sich insbesondere auf das Kollegium. Geäußert wird z. B. der Wunsch nach mehr Eigeninitiative bei der Aneignung von Kenntnissen im Bereich digitaler Medien, verbunden mit der Betonung, dass „das Digitale insgesamt [gelebt werden müsse]“ (SL2).
- *Lehrer*innenbelastung durch Digitalisierung:* Es wird die Herausforderung gesehen, dass „die Optimierung von Arbeitszeiten und Technik“ (SL3) eine weitere Belastung von Lehrkräften mit sich bringt.
- *Professionalisierungsmöglichkeiten:* Von den Bedarfen und dem Anforderungsniveau her passende Fortbildungen zum Thema Schulleitung mit digitalen Medien scheinen derzeit noch zu fehlen (u. a. SL7 & SL11). Daher kommt es oftmals auf die Technikaffinität und Eigeninitiative der jeweiligen Schulleitungen an.

5 Zusammenschau der Ergebnisse und Diskussion

Die Ergebnisse der explorativen Studie deuten darauf hin, dass für Schulleitungen digitale Medien insbesondere in fünf Bereichen – Kommunikation und Information, Personalmanagement und -entwicklung, Management der IT-Infrastruktur, Schüler*innenverwaltung, Unterrichtsplanung und Unterrichtsentwicklung – Potenziale und Möglichkeiten entfalten sowie Veränderungen und Konsequenzen im Schulleitungshandeln mit sich bringen. Bedeutsam ist weiterhin das Ergebnis, dass darüber hinaus verschiedene übergreifende Potenziale und Möglichkeiten, aber auch Herausforderungen im Kontext von Schulleitung und digitalen Medien durch die Schulleitungen genannt werden, die für das Schulleitungshandeln relevant sind, da sich diese z. T. stark auf äußere Rahmenbedingungen beziehen, die die Schulleitungen selbst kaum oder nicht beeinflussen können (u. a. Regelungen zum Datenschutz, Verantwortlichkeiten des Schulträgers, Fortbildungsangebote).

In der Gesamtschau wird deutlich, dass sich Digitalisierung im Schulmanagement in den untersuchten Schulen bislang eher fragmentiert darstellt. Es wird erkennbar, dass digitale Medien zwar bereits in vielen Bereichen aus Sicht der Schulleitungen relevant sind, insbesondere in den Bereichen, in denen das „Verwalten“ im Fokus steht. Doch zeichnen sich auch Widersprüche ab, die es aufzulösen gilt: Wie kann beispielsweise

eine Digitalisierung von Schule und Unterricht stattfinden, wenn in vielen Kollegien eine „digitale Kluft“ (Dijk, 2005) herrscht? Wie können niederschwellige digitale Lösungen für Kommunikation und durchaus komplexe Datenschutzbestimmungen unter einen Hut gebracht werden? Es lassen sich noch weitere Spannungsfelder identifizieren, die sich beispielsweise auf die zunehmende Geschwindigkeit der Veränderungen im Gegensatz zur Dauer von Schulentwicklungsprozessen beziehen (vgl. hierzu Tulowitzki & Gerick, 2018).

Die Untersuchung, auf der die berichteten Ergebnisse beruhen, weist deutliche Grenzen auf. Das Forschungsdesign lässt eine – auch theoretisch begründete – Generalisierbarkeit nicht zu; hingegen stand ein erster explorativer, empirisch fundierter Zugang zum zu untersuchenden Phänomen im Vordergrund. Der stärkere Einbezug von Kontextinformationen würde es erlauben, schulspezifische Besonderheiten, Interdependenzen und Herausforderungen sichtbar zu machen.

Im Rahmen künftiger Forschung könnten zunächst im Sinne von qualitativen Ansätzen weitere Interviews mit einem vor dem Hintergrund der generierten Befunde ergänzten und erweiterten Leitfaden durchgeführt werden. Nachdem in der vorliegenden Studie Schulleitungsantworten oftmals auf Aspekte der Verwaltung rekurrierten, erscheinen explizite Fragen nach der Bedeutung von digitalen Medien für die Gestaltung von Schule im Sinne der Entwicklung von Kultur, Visionen, Zielen (vgl. Glade & Schiefner-Rohs, 2017) opportun. Auch eine größere Stichprobe, möglicherweise sogar im Bundesländervergleich oder im internationalen Vergleich, erscheint zielführend. Schließlich erscheinen Beobachtungen zum Schulmanagement vor Ort im Sinne eines Shadowings (Tulowitzki, 2019; Tulowitzki & Huber, 2014) gewinnbringend, um nicht nur die Ebene der Selbsteinschätzungen, sondern auch die Ebene der praktischen Umsetzung untersuchen zu können.

Für die schulische Praxis lässt sich aus den Befunden der explorativen Studie ableiten, dass es Fortbildungen für Schulleitende, aber auch für Lehrkräfte bedarf, die in systematischer Art und Weise Kompetenzen im Umgang mit digitalen Medien auf sowie jenseits der reinen Unterrichtsebene vermitteln und die schulischen Akteure in ihrer bisherigen Rolle als „Selbstlernende“ unterstützen. Aufgrund der Heterogenität der Ausgangssituationen (z.B. ausgeprägte vs. mangelhafte IT-Infrastruktur) und Bedürfnisse (z.B. eher IT-affines vs. IT-heterogenes Kollegium) erscheint es sinnvoll, über Wege nachzudenken, IT-Kompetenz an Schulen zu verankern (ergänzend zu Angeboten an Landesinstituten). Dies kann beispielsweise in Form einer Zusatzqualifizierung (analog einem Zertifikatsstudium) zur Themenexpertin bzw. zum Themenexperten für IT- und Mediennutzung erfolgen. Weiterhin scheint es auf Ebene der Bildungspolitik notwendig, Schulen Unterstützung für Herausforderungen im Kontext des Datenschutzes an die Hand zu geben. Auf Ebene der Schulträger erscheint es basierend auf den Befunden bedeutsam, zuverlässige IT-Ausstattung sowie Support bereitzustellen bzw. auszubauen, um Schulen im Digitalisierungsprozess

zu unterstützen – dies erscheint nicht nur für den Einsatz digitaler Medien im Schulmanagement, sondern ebenso für die Integration digitaler Medien im Unterricht relevant.

Literatur und Internetquellen

- Akremiti, L. (2014). Stichprobenziehung in der qualitativen Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 265–282). Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-531-18939-0_17
- Antonopoulou, H., Halkiopoulou, C., Barlou, O., & Beligiannis, G. N. (2019). Transition from Educational Leadership to e-Leadership: A Data Analysis Report from TEI of Western Greece. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 18 (9), 238–255. <https://doi.org/10.26803/ijlter.18.9.13>
- Buchen, H. (2016). Schule managen – statt nur verwalten. In H. Buchen & H.-G. Rolff (Hrsg.), *Professionswissen Schulleitung* (4., überarb. u. erw. Aufl.) (S. 12–101). Weinheim et al.: Beltz.
- Buchen, H., Horster, L., & Rolff, H.-G. (Hrsg.). (2009). *Schulleitung und Schulentwicklung. Führen, managen, steuern*. Stuttgart: Raabe.
- Chua, Y. P., & Chua, Y. P. (2017). How Are e-Leadership Practices in Implementing a School Virtual Learning Environment Enhanced? A Grounded Model Study. *Computers & Education*, 109, 109–121. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2017.02.012>
- Davies, P. M. (2010). On School Educational Technology Leadership. *Management in Education*, 24 (2), 55–61. <https://doi.org/10.1177/0892020610363089>
- Dijk, J. A. G. M. van (2005). *The Deepening Divide: Inequality in the Information Society*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Eickelmann, B. (2010). *Digitale Medien in Schule und Unterricht erfolgreich implementieren: Eine empirische Analyse aus Sicht der Schulentwicklungsforschung*. Münster: Waxmann.
- Eickelmann, B. (2017). *Kompetenzen in der digitalen Welt. Konzepte und Entwicklungsperspektiven*. Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- 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* (Schulmanagement-Handbuch, Bd. 164) (S. 54–81). München: Oldenbourg.
- Eickelmann, B., & Schulz-Zander, R. (2008). Schuleffektivität, Schulentwicklung und digitale Medien. In W. Bos, H. G. Holtappels, H. Pfeiffer & H.-G. Rolff (Hrsg.), *Jahrbuch der Schulentwicklung* (S. 157–194). Weinheim: Juventa.
- Feldhoff, T., & Rolff, H.-G. (2008). Einfluss von Schulleitungs- und Steuergruppenhandeln. In H. G. Holtappels, K. Klemm & H.-G. Rolff (Hrsg.), *Schulentwicklung durch Gestaltungsautonomie. Ergebnisse der Begleitforschung zum Modellvorhaben „Selbstständige Schule“ in Nordrhein-Westfalen* (S. 293–303). Münster: Waxmann.
- Ferrari, A. (2013). *DIGCOMP: A Framework for Developing and Understanding Digital Competence in Europe*. Hrsg. v. Y. Punie & B. N. Brečko. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Gerick, J., Eickelmann, B., & Bos, W. (2015). Vermittlung digitaler Kompetenzen als neues Handlungsfeld für Schulen und Schulleitungen. Zentrale Ergebnisse der internationalen Schulleistungsstudie ICILS 2013. In G. Birkigt (Hrsg.), *Digitale Medien in der Schule* (S. 35–52). Stuttgart: Raabe.

- Glade, E.-M., & Schiefner-Rohs, M. (2017). Digital Leadership – Schulleitung und ihre Rolle für Schulentwicklung in, mit und durch digitale Medien. *Journal für Schulentwicklung*, 3 (17), 15–18.
- Hendriks, M., & Steen, R. (2012). Results from School Leadership Effectiveness Studies (2005–2010). In J. Scheerens (Hrsg.), *School Leadership Effects Revisited – Review and Meta-Analysis of Empirical Studies* (S. 65–129). Dordrecht: Springer. https://doi.org/10.1007/978-94-007-2768-7_4
- 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.
- KMK (Sekretariat der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland) (Hrsg.). (2016). *Bildung in der digitalen Welt – Strategie der Kultusministerkonferenz*. Zugriff am 01.05.2020. Verfügbar unter: <https://www.kmk.org/themen/bildung-in-der-digitalen-welt/strategie-bildung-in-der-digitalen-welt.html>.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse* (12., überarb. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Meuser, M., & Nagel, U. (2008). ExpertInneninterview: Zur Rekonstruktion spezialisierten Sonderwissens. In R. Becker & B. Kortendiek (Hrsg.), *Handbuch Frauen-und Geschlechterforschung* (2. Aufl.) (S. 368–371). Wiesbaden: VS. https://doi.org/10.1007/978-3-531-91972-0_43
- Ottestad, G. (2013). School Leadership for ICT and Teachers' Use of Digital Tools. *Nordic Journal of Digital Literacy*, 8 (01–02), 107–125.
- Prasse, D. (2012). *Bedingungen innovativen Handelns in Schulen*. Münster: Waxmann.
- Ramm, G., Gerick, J., & Eickelmann, B. (2019). Das Projekt „Lernen mit digitalen Medien“. In J. Gerick, G. Ramm & B. Eickelmann (Hrsg.), *Praxis des digitalen Lehrens und Lernens. Befunde und Erfahrungen* (S. 6–17). Berlin: Cornelsen.
- Robinson, V. M. J., Hohepa, M. K., & Lloyd, C. (2009). *School Leadership and Student Outcomes: Identifying What Works and Why: Best Evidence Synthesis Iteration*. Wellington: New Zealand Ministry of Education.
- Schiefner-Rohs, M. (2016). Schulleitung in der digital geprägten Gesellschaft. In H. Buchen & H.-G. Rolff (Hrsg.), *Professionswissen Schulleitung* (4., überarb. u. erw. Aufl.) (S. 1402–1419). Weinheim: Beltz.
- Schulz-Zander, R. (2001). Neue Medien als Bestandteil von Schulentwicklung. In S. Aufenanger & R. Schulz-Zander (Hrsg.), *Jahrbuch der Medienpädagogik, Bd. 1* (S. 236–281). Opladen: Leske + Budrich. https://doi.org/10.1007/978-3-322-97494-5_17
- Strübing, J. (2014). Grounded Theory und Theoretical Sampling. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 457–472). Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-531-18939-0_32
- Tulowitzki, P. (2019). Shadowing School Principals: What Do We Learn? *Educational Management Administration & Leadership*, 47 (1), 91–109. <https://doi.org/10.1177/1741143217725325>
- Tulowitzki, P., & Gerick, J. (2018). Digitales Schulmanagement – Schulleitung und Schulentwicklung in einer digitalen Welt. In E. Zala-Mezö, N.-C. Strauss & J. Häbig (Hrsg.), *Dimensionen von Schulentwicklung. Verständnis, Veränderung und Vielfalt eines Phänomens* (S. 205–224). Münster: Waxmann.
- Tulowitzki, P., & Huber, S. G. (2014). Shadowing – von erfahrenen Kolleginnen und Kollegen lernen. In S. G. Huber (Hrsg.), *Jahrbuch Schulleitung 2014: Befunde und Impulse zu den Handlungsfeldern des Schulmanagements* (S. 180–190). Köln: Carl Link.
- Voogt, J., Knezek, G., Christensen, R., & Lai, K.-W. (Hrsg.). (2018). *Second Handbook of Information Technology in Primary and Secondary Education*. Dordrecht: Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-71054-9>

Pierre Tulowitzki, Prof. Dr., geb. 1982, Leiter der Professur für Bildungsmanagement und Schulentwicklung an der Pädagogischen Hochschule der Fachhochschule Nordwestschweiz.

E-Mail: pierre.tulowitzki@fhnw.ch

Korrespondenzadresse: Pädagogische Hochschule der Fachhochschule Nordwestschweiz, Bahnhofstrasse 6, 5210 Windisch, Schweiz

Julia Gerick, Prof. Dr., geb. 1986, Professorin für Schulpädagogik mit dem Schwerpunkt Schulentwicklungsforschung an der Technischen Universität Braunschweig.

E-Mail: j.gerick@tu-braunschweig.de

Korrespondenzadresse: TU Braunschweig, Institut für Erziehungswissenschaft, Bienroder Weg 97, 38106 Braunschweig

UNSERE BUCHEMPFEHLUNG



2020, br., 34,90 €
ISBN 978-3-8309-4211-5
doi.org/10.31244/
9783830992110

Hauke Christiansen

Schulentwicklung proaktiv, kreativ, effektiv

Rückenwind für Schulleitungen

Sie leiten eine Schule? Sie verstehen Schulentwicklung als zentrale Aufgabe? Dann lesen Sie dieses Buch. Holen Sie sich Rückenwind. Bauen Sie sich ein Leitungsteam, das die Schule auf Kurs bringt. Alle Lehrkräfte werden gebraucht. Wie lassen die sich gewinnen? Wie können Sie das Schiff Schule durch Meinungsstreit, Konflikte und Stress so steuern, dass alle dabei lernen? In fünf Schritten: Fangen Sie mit sich selbst an, erwerben Sie als Kapitänin bzw. Kapitän *persönliche Meisterschaft*. Fördern Sie die Crew, mit *Teamlernen*. Schärfen Sie Ihr Radarsystem für innere Blockaden, für die Macht *mentaler Modelle*, bremsende und beflügelnde. Blicken Sie auf Ihre Schule als Ganzes, wie eine Möwe aufs Schiff: *Systemdenken*. Klären Sie miteinander Ihre *Vision*: Wohin soll die Reise gehen? So wird Ihre Schule eine Lernende Organisation, mit Rückenwind. Der Weg dahin wird hier praxisnah beschrieben.



WAXMANN
www.waxmann.com