

**Pierre Tulowitzki**

Pädagogische Hochschule der Fachhochschule Nordwestschweiz, Windisch, Schweiz

**Julia Gerick**

Technische Universität Braunschweig, Braunschweig, Deutschland

# Digitalisierung in der Schule und die Rolle der Führungskräfte

## Herausforderungen und Anregungen

DOI: <https://doi.org/10.53349/sv.2022.i1.a161>

Spätestens die Covid-19-Pandemie hat deutlich gemacht, dass Schulen sich mit der digitalen Transformation auseinandersetzen müssen. Schulleitungen spielen dabei eine besondere Rolle. Sie sind maßgebliche Treiber für die Initiierung und Umsetzung von Entwicklungsprozessen. Dies gilt auch für Entwicklungsprozesse im digitalen Kontext. Der Beitrag beschreibt Herausforderungen für Schulen im Kontext der Digitalisierung sowie verschiedene Anregungen, wie diese gemeistert werden können. Darüber hinaus werden einige Spannungsfelder rund um digitalisierungsbezogene Schulentwicklung aufgezeigt.

*Schulleitung, Digitalisierung, Schulentwicklung*

## Die Schule im Zeitalter der digitalen Transformation

Spätestens die Covid-19-Pandemie hat deutlich gemacht: Schulen müssen sich den Möglichkeiten und Herausforderungen der Digitalisierung stellen. Dabei geht es nicht darum, herkömmlichen Präsenzunterricht zu ersetzen, sondern u.a. darum, ihn – wo pädagogisch angemessen – um Lehr-Lernmöglichkeiten zu ergänzen, die auf digitalen Technologien basieren, und Kinder und Jugendliche in ihrer Teilhabe an einer Kultur der Digitalität zu stärken. Auch schulische Abläufe um den Unterricht herum werden zunehmend digital gestützt organisiert. Dies umfasst z.B. digitale Ablagestrukturen für Unterrichtsmaterialien, Software für die Erfassung und Verwaltung von Noten oder auch digitale Plattformen zur Kommunikation zwischen

Schulleitungen, Lehrpersonen und Eltern. Diese veränderten und sich stetig wandelnden Rahmenbedingungen möglichst gut nutzen zu können, stellt alle dort professionell Handelnden vor große Aufgaben, die gemeinsam zu bewältigen sind.

Schulische Führungskräfte spielen rund um die digitale Transformation der Schule eine besondere Rolle (Gerick & Eickelmann, 2019). Der digitale Wandel betrifft schulische Führungskräfte dabei in zweifacher Hinsicht: Einerseits gilt es, digitale Hilfsmittel und Werkzeuge in den geläufigen Handlungsfeldern von Schulleitungen mitzudenken wie z.B. Organisation und Verwaltung, Personalführung oder auch dem Qualitätsmanagement.

Andererseits gilt es jedoch auch, Schulleitungen in die Lage zu versetzen, dass sie die digitale Transformation auf Ebene der gesamten Schule vorantreiben und unterstützen können. Zusammenfassend lassen sich somit vielfältige Anforderungen an Schulleitungen im Kontext digitalisierungsbezogener Schulentwicklung identifizieren: Es wird von ihnen erwartet, digitale Medien nicht nur zielgerichtet zur Erfüllung ihrer Aufgaben nutzen zu können, sondern darüber hinaus, an ihren Schulen auch die (pädagogisch sinnvolle) Integration und Nutzung digitaler Medien voranzubringen und zwar so, dass möglichst die gesamte Schule und ultimativ die Schüler\*innen davon profitieren. Neben einer Perspektive auf die Nutzung erscheint somit auch eine Perspektive auf die Haltung gegenüber digitalen Medien und neuen Technologien relevant. Die Gewährleistung einer qualitätvollen IT-Infrastruktur, welche die pädagogische Arbeit sinnvoll unterstützt, der Umgang mit Widerständen und großer Heterogenität im Hinblick auf ‚digitale‘ Kompetenzen im Kollegium, die Beachtung von Datenschutz, die Organisation digital gestützter Verwaltung und Kommunikation in der Schule – dies sind nur einige der vielfältigen Herausforderungen, mit denen sich Schulleitungen konfrontiert sehen.

## Anregungen für schulische Führungskräfte

Worauf sollten schulische Führungskräfte achten, um die Herausforderungen meistern zu können? Natürlich ist jede Schule individuell vor dem Hintergrund ihrer (Entwicklungs-)Geschichte und ihrer Rahmenbedingungen zu betrachten, doch können folgende Anregungen eine Orientierung bieten. Sie entstammen in Teilen einem Impulspapier, welches weitere Anregungen und Hinweise enthält (Tulowitzki, Grigoleit, Haiges, Kruse et al., 2021).

### Systematischer Kompetenzaufbau mit Vision

Eine so umfangreiche Herausforderung wie die digitale Transformation der Schule birgt das Risiko, sich in einer Vielzahl von (Teil-)Projekten zu verstricken. Im schlimmsten Fall kann keines davon zufriedenstellend bearbeitet werden. Als Ausgangspunkt eine gemeinsame, ambitionierte Vision auszuarbeiten, ist daher sehr wichtig. Doch ebenso wichtig erscheint es dann, die Kräfte zu bündeln und sich einige konkret erreichbare Ziele zu setzen, die fokussiert in den Blick genommen und konsequent umgesetzt werden.

## Digitale Transformation bedingt eine Transformation der Haltung

Damit digitalisierungsbezogene Entwicklungsprojekte möglichst gute Chancen auf Erfolg haben, ist es wichtig, die Haltung zur digitalen Transformation zu klären und sich – nach Möglichkeit – auf gemeinsame Werte und Prinzipien zu verständigen. Es gilt, eine offene Grundhaltung gegenüber digitalisierungsbezogenen Schulentwicklungsprozessen anzuregen. Dazu gehört auch ein Verständnis dafür, dass die digitale Transformation kein isolierter Bereich ist, sondern alle Bereiche der Schule berührt.

## Die ganze Schule im Blick behalten

Organisatorisches unterstützt Pädagogisches. Gerade um wirkungsvoll pädagogisch handeln zu können, braucht es eine effektive und effiziente Organisation von schulischen Prozessen. Dies betrifft beispielsweise Angebote zum digital gestützten Kommunikations-, Wissens- und Personalmanagement an Schulen. Gerade in der digitalisierungsbezogenen Organisationsentwicklung liegt eine große Chance der Digitalisierung, indem durch digital gestützte Organisationsprozesse beispielsweise eine zeitliche Entlastung für die Schulleitungen und Lehrkräfte geschaffen wird. Wenn beispielsweise Informationen über digitale Schulplattformen zur Verfügung gestellt und miteinander geteilt werden können, sowohl innerhalb des Kollegiums als auch mit Eltern, spart das Zeit, die wiederum für die Weiterentwicklung des Lehrens und Lernens in einer digitalisierten Welt verwendet werden kann.

## Know-how innerhalb der Schule nutzen und wertschätzen

In den Schulen steckt oftmals bereits viel Know-how rund um die Digitalisierung. Wie bei Schüler\*innen bestehen in Kollegien vielfältige Wissens- und Kompetenzstände, denen ergänzend zu externen Professionalisierungsmaßnahmen mit Formen interner Kooperation begegnet werden kann. Lehrkräfte mit ‚digitalem Know-How‘ können ihr Wissen mit den anderen teilen. Als Kolleg\*innen der eigenen Schule genießen sie häufig auch eine höhere Akzeptanz als externe Beratungspersonen. Wichtig ist dabei jedoch, dass Möglichkeiten bestehen, einen derartigen besonderen Aufwand auch zu kompensieren und hierfür Entlastung zu ermöglichen.

## Netzwerke aktivieren und kultivieren

Ist die befreundete Nachbarschule in Sachen digitaler Transformation bereits weiter? Hat die Schulleiterin, die man noch aus früheren Fort- und Weiterbildungen kennt, neulich etwas zur digitalisierungsbezogenen Schulentwicklung auf einer sozialen Plattform veröffentlicht? Informationsangebote gibt es sehr viele, doch sind die eigenen Netzwerke häufig eine besonders wertvolle Quelle. Oftmals lassen sich Personen in den eigenen Netzwerken einfacher kontaktieren und es besteht bereits ein Vertrauensverhältnis. So kann Wissen leichter geteilt und auch etwaige Sorgen und Stolpersteine rund um die digitale Transformation der Schule können diskutiert werden. Getreu dem Motto „Seeing is believing“ (Sehen heißt Glauben)

können Besuche an anderen Schulen Inspirationen für die eigene digitalisierungsbezogene Schulentwicklung bringen. Gerade im digitalen Raum existieren darüber hinaus zahlreiche Vernetzungsmöglichkeiten, wie z.B. auf Twitter unter dem Hashtag #twitterlehrerzimmer oder auf LinkedIn in verschiedenen Gruppen.

## Spannungsfelder und offene Fragen

Die oben genannten Anregungen stellen hohe Anforderungen an Schulleitungen und Lehrkräfte. Darüber hinaus lassen sich rund um digitalisierungsbezogene Schulentwicklung Spannungsfelder und offene Fragen identifizieren, von denen einige nachfolgend kurz thematisiert werden.

### Wer ist kompetent? vs. Wer ist verantwortlich?

Angesichts der Schlüsselposition der Schulleitung wäre es naheliegend, auch Fragen der digitalen Transformation dort anzusiedeln. Doch sind Schulleitungen bereits jetzt für eine Fülle von Bereichen zuständig wie die Tabelle am Anfang des Beitrags deutlich macht. Schulleitungen können bezüglich der digitalen Transformation – wie in anderen Bereichen auch – allein nur sehr wenig bewirken. Bei einer Teilung der Verantwortung mit einer anderen Person (z.B. IT-Beauftragte\*r), sind jedoch ein gutes Vertrauensverhältnis und regelmäßige Abstimmungen nötig. Selbst dann bleibt die Herausforderung, dass die kompetente Person – in unserem Beispiel die\*der IT-Beauftragte – nicht die Person mit der Entscheidungskompetenz wäre. Schulleitungen sollten daher involviert und bis zu einem gewissen Grad kompetent sein, gleichzeitig sollte man jedoch auch anerkennen, dass digitalisierungsbezogene Schulentwicklung nur gelingen kann, wenn viele schulische Akteure beteiligt sind.

### Was ist möglich? vs. Was erscheint erstrebenswert?

Dieses Spannungsfeld hängt mit der zuvor erwähnten Klärung der Haltung gegenüber der digitalen Transformation allgemein sowie im pädagogischen Kontext zusammen. Grundsätzlich lässt sich fast jeder Bereich der Schule digitalisieren, selbst das Unterrichtsgeschehen. Doch nur weil es möglich ist, heißt dies nicht, dass es erstrebenswert, den pädagogischen Zielen oder dem Bildungsauftrag der Schule dienlich wäre. Es braucht also eine Auseinandersetzung darüber, welche pädagogischen Ziele wichtig sind und wie digitale Mittel gegebenenfalls dabei helfen können, diese Ziele (noch besser) zu erreichen. Aber auch eine gemeinsame Reflexion darüber, wie Schule Kinder und Jugendliche in ihrer Teilhabe an einer Kultur der Digitalität stärken kann.

Gerade im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologien können Veränderungen in sehr kurzer Zeit erfolgen. Speziell für die Schule gab es in den letzten Jahren zum Teil rasante Entwicklungen rund um digitale Lernumgebungen und Software-Angebote für synchrones und asynchrones Lernen. Dem gegenüber stehen Einzelschulen und Schulsysteme, in

denen Veränderungen und die Implementation von Innovationen Zeit brauchen. Die Covid-19-Pandemie hat hier zwar als Katalysator agiert, es ist jedoch fraglich, ob dieser Beschleunigungszustand dauerhaft bestehen wird. Die Auseinandersetzung mit der digitalen Transformation bleibt jedoch unabhängig von der Pandemie eine große Aufgabe für das System Schule.

## Literaturverzeichnis

Brauckmann, S. (2014). *Ergebnisbericht im Rahmen des BMBF Forschungsschwerpunkts „Steuerung im Bildungssystem“ (SteBis) geförderten Forschungsprojekts „Schulleitungshandeln zwischen erweiterten Rechten und Pflichten (SHaRP)“*. Deutsches Institut für Internationale Pädagogische Forschung.

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*. 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). Waxmann.

Meyer, A., Richter, D., Marx, A. & Hartung-Beck, V. (2019). Welche Aufgaben haben Schulleitungen heute? Eine Analyse von Schulleitungsaufgaben im innerdeutschen Vergleich. *Zeitschrift für Bildungsverwaltung*, 35(2), S. 23-44.

Tulowitzki, P., Grigoleit, E., Haiges, J., Kruse, C. & Gerick, J. (2021). *Schulleitungen und digitale Schulentwicklung. Impulse zur Stärkung von Professionalisierungsangeboten*. Forum Bildung Digitalisierung e.V. <https://www.forumbd.de/publikationen/impulspapier-schulleitungen-und-digitale-schulentwicklung/>

Tulowitzki, P., Grigoleit, E., Haiges, J. & Lüthi, A. (2021). *Professionalisierungsstrukturen für schulische Führungskräfte – Ein internationaler Überblick. Expertise im Auftrag der Wübben Stiftung*. Fachhochschule Nordwestschweiz. <https://dx.doi.org/10.26041/fhnw-3726>

## Autor\*innen

**Pierre Tulowitzki**, Prof. Dr.

Leiter der Professur für Bildungsmanagement und Schulentwicklung an der Pädagogischen Hochschule der Fachhochschule Nordwestschweiz. Seine Arbeitsschwerpunkte sind Fragen der Führung und der Organisationsentwicklung in Bildungsorganisationen. Er ist Vorstandsmitglied der Schweizerischen Gesellschaft für Bildungsforschung, Vorstandsmitglied des internationalen Kongresses für Schuleffektivität und Schulentwicklung (ICSEI) und Co-Leiter



des Schulleitungsmonitors Schweiz.  
Kontakt: [pierre.tulowitzki@fhnw.ch](mailto:pierre.tulowitzki@fhnw.ch)

**Julia Gerick**, Prof. Dr.

Professorin für Schulpädagogik mit dem Schwerpunkt Schulentwicklungsforschung an der Technischen Universität Braunschweig. Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen u.a. in den Bereichen digitalisierungsbezogene Schulentwicklung, Schulqualität und Schulleitungshandeln. Sie ist Mitglied des nationalen Konsortiums der International Computer and Information Literacy Study (ICILS 2023) in Deutschland.

Kontakt: [j.gerick@tu-braunschweig.de](mailto:j.gerick@tu-braunschweig.de)