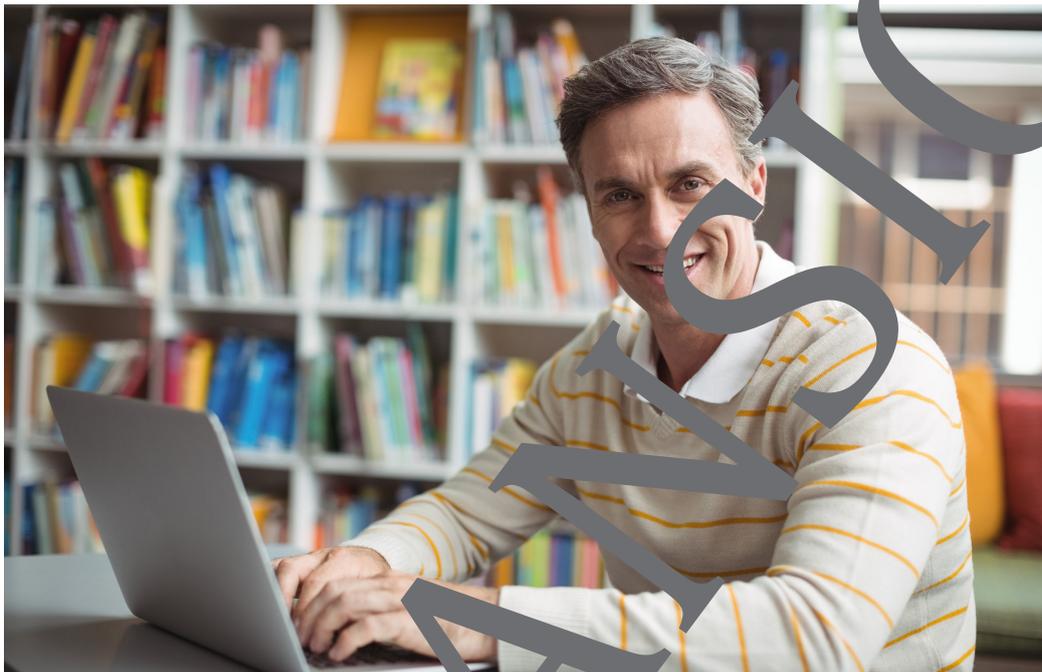


II.60

Personal zukunftsorientiert führen

Schulmanagement goes digital – Schulleitungsarbeit professionell digitalisieren

Tobias Stricker, Mitarbeiter am Institut für Bildungsmanagement der PH Ludwigsburg
Markus Heitz, Realschullehrer



© RAABE 2019

© Getty Images Plus

Digitales Klassenbuch, Stundenplansoftware, Smartboards – das alles klingt gut, nur wie können Sie die Digitalisierung an Ihrer Schule konkret anpacken? Begleiten Sie den digitalen Transformationsprozess an Ihrer Schule erfolgreich, indem Sie die Handlungsfelder digitalen Schulmanagements kennen lernen und reflektieren sowie den Digitalisierungsgrad Ihrer Schule analysieren. Leiten Sie davon Maßnahmen für einen gelingenden strategischen Digitalisierungsprozess ab, die Sie direkt in der Praxis umsetzen. Wie wäre es zum Beispiel mit einem digitalen Lehrerzimmer, in dem Sie Mitteilungen, Adresslisten oder Stunden- und Vertretungspläne online blitzschnell austauschen können?

KOMPETENZPROFIL

Zielgruppe:	Schulleitungen, EDV-Beauftragte, Informatiklehrer
Schlüsselbegriffe:	Digitalisierung, digitales Lehrerzimmer, Schulmanagement, digitale Transformation, Identitätsfindung, Schulsoftware
Einsatzort:	Im Kollegium
Thematische Bereiche:	Schulmanagement, Schulkultur, Schulführung
Praxismaterialien:	3 Abbildungen, 1 Checkliste

Inhaltsverzeichnis

1. Die Digitalisierung verändert die Bildungsorganisation	2
2. Digitalisierung als Aufgabe für Schulleitung	3
Abb. 1 Aufgaben von Schulleitungen bei der Digitalisierung	3
3. Handlungsfelder digitalen Schulmanagements	4
Abb. 2 Rahmenmodell der Handlungsfelder digitalen Schulmanagements	5
4. Ein Blick in die Praxis – digitales Schulmanagement im Schulleitungsalltag	5
5. Die digitale Transformation erfolgreich gestalten – Stolperfallen vermeiden	7
M 1 Checkliste: Digitalisierung der Schule	8
6. Zukunft braucht zur Orientierung Identität!	9
Abb. 3 Kernfragen zur Identitätsfindung	10
7. Fazit – das Wesentliche auf einen Blick	10
8. Nachdenken. Ein digitales Lehrerzimmer einrichten	11
9. Literatur (Auswahl)	13

1. Die Digitalisierung verändert die Bildungsorganisation

„Prognosen sind schwierig, besonders wenn sie die Zukunft betreffen“ – dieses Bonmot (vgl. im Folgenden Stricker/Heitz 2018) wird meist Karl Valentin (1882–1948) zugeordnet. Es ist zunächst Ausdruck einer zentralen Problematik, die in letzter Zeit immer häufiger und verstärkt thematisiert und – nicht frei von großen Unsicherheiten – diskutiert wird. In unserer Informationsgesellschaft haben Digitalisierung, Automatisierung und Vernetzung aktuell bereits große Bedeutung erlangt (vgl. Döbeli Honegger 2016, S. 26). In Zukunft wird diese weiter massiv zunehmen, denn die digitale Welt verändert unser Leben – auf gesellschaftlicher, wirtschaftlicher und politischer Ebene. Wo dies jedoch konkret aussehen wird, lässt sich hingegen kaum verlässlich prognostizieren. Die Veränderungen – nur dies scheint sicher – werden unser Leben in einer dramatischen Art und Weise verändern, wie es das letzte Mal nur dem Buchdruck „gelang“: wie wir kommunizieren, wie wir einkaufen, wie wir arbeiten und – wie wir lernen!

Digitalisierung in Schulen

Dies wird zwangsläufig auch Auswirkungen auf Bildungsorganisationen wie die Schulen, auf schulische Bildungsangebote und das Lernen als solches haben. Die Bildungsinstitution Schule ist direkt von der Digitalisierung betroffen. Insbesondere gilt dies für die Lehrkräfte und die Schüler*innen im Bereich des unterrichtlichen Lehrens und Lernens, Unterricht wird zunehmend digital gestaltet. Die Arbeit der Lehrkräfte wird sich verändern und weiterentwickeln, die Vermittlung wird an Bedeutung ab- und individualisierte Lernbegleitung an Bedeutung zunehmen. Im Zusammenhang mit Digitalisierung werden auch neue Fragen hinsichtlich der professionellen Zusammenarbeit zwischen Lehrkräften oder beispielsweise multiprofessionellen Teams gestellt werden müssen. Aber auch für die Schulleitung sind die damit zusammenhängenden Veränderungen von wesentlicher Bedeutung, „da Digitalisierung potenziell alle Aspekte von Schulleitung berühren kann“ (Tulowitzki/Gerick 2018, S. 208). In einem erweiterten Verständnis des Begriffs tanzt digitales Schulmanagement somit nicht nur die Nutzung digitaler Medien – Bsp. im Rahmen von Vernetzung und Organisation, sondern schließt die entsprechenden Ebenen von Führung und Führungshandeln explizit mit ein.

Schulleitung im Wandel

„Es gibt Schulen, die sorgen dafür, dass etwas geschieht. Es gibt Schulen, die warten lieber ab, ob etwas geschieht. Es gibt Schulen, die sich wundern, was etwas geschieht“ (Regenthal 2019, S. 2). Schulleitung heute hat mit Schulleiter von vor siebzig Jahren nur noch wenig gemein – zumindest in verwaltungstechnischer Hinsicht. In alten Schulmanagement-Handbüchern (z. B. Führen 1952; Führen 1962) wird die Büro- bzw. Verwaltungsarbeit des Schulleiters thematisiert, wenn nicht gar zelebriert. Gegenwärtig – das gilt zumindest in den 1950er und 60ern waren in Schulleiterbüros noch keine Computer im Einsatz. Ein Schreibtisch, eine Schreibmaschine, verschiedene Stempel, ggf. ein Telefon – das war schon die Kommandozentrale der Schuladministration einer Schule. Die Zeiten haben sich gewandelt. Und auch wenn die Voraussetzungen an den Schulen hinsichtlich ihrer technischen Ausstattung nicht überall den Wunschvorstellungen entsprechen, geht es darum, die Zukunft der Schule und die Schule der Zukunft aktiv vor Ort zu gestalten! Zu welcher der oben genannten Schulen möchten Sie gehören? „Wenn der Wind des Wandels weht, bauen die einen Mauern, die anderen Windmühlen“ (chinesisches Sprichwort). Bauen Sie Windmühlen, und gestalten Sie ihr aktuelles Schulmanagement! Schaffen Sie so Vernetzungen, Entlastungen und eine gute Prävention für sich, für ihr Kollegium und für die Schülerinnen und Schüler!

Die Digitalisierung verändert die

Die Arbeit von Schulleitungen und Lehrkräften ändert sich

Von der Schreibmaschine zum Laptop

2. Digitalisierung als Aufgabe für Schulleitung

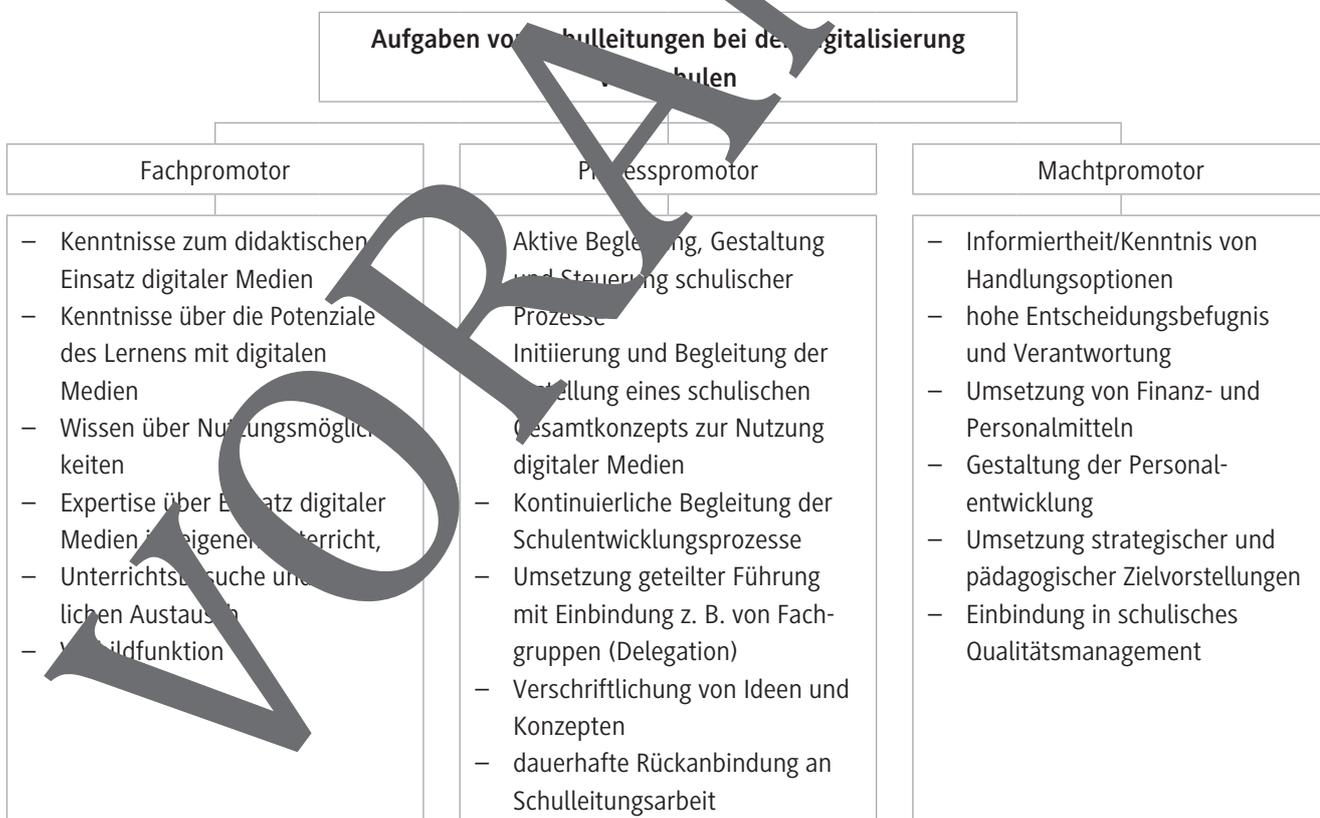
Schulleitungen steuern Digitalisierung

Schulleitungen als zentrale Akteure der Einzelschule wird eine zentrale Rolle bei der zunehmenden Digitalisierung von Schulen zugewiesen (vgl. im Folgenden Gerick 2018). Im Rahmen einer strategischen Ausrichtung managen sie einerseits die Digitalisierung von Lehr- und Lernprozessen einschließlich der Verwendung digitaler Medien (DM) und leisten damit wertvolle Unterstützungsarbeit für die Lehrkräfte (vgl. geplanter Folgebeitrag), andererseits werden auch ihr eigenes Schulmanagement und Führungsaufgaben von der Digitalisierung erfasst (vgl. auch Abb. 2). Dies führt zu neuen Aufgaben, Gestaltungsmöglichkeiten, aber auch Hindernissen und Stolpersteinen in den Handlungsfeldern von Schulführung und -management. Auch wenn spezielle Aufgaben erstverständlich ebenso für andere schulische Akteure ausgemacht werden können, z. B. für die Schulpflicht (vgl. Gerick 2018, S. 272f.), und zudem von spezifischen Interaktionen zwischen den schulischen Akteuren ausgegangen werden kann, soll im Folgenden der Blick auf die Schulleitung gelenkt werden und auf diese beschränkt bleiben. Die folgende Abbildung gibt dabei zunächst einen Überblick über die drei unterschiedlichen Promotorenfunktionen (vgl. Gerick 2018, S. 272) einschließlich der sich dahinter verbergenden Aspekten, Aufgaben und Besonderheiten mit Fokus auf Schulleitung.

Digitalisierungsaufgaben von Schulleitungen

Die Abbildung 1 verdeutlicht, dass die Herausforderungen und Aufgaben im Kontext der Digitalisierung von Schule und Unterricht nochmals deutlich prominenter werden, auch und insbesondere für die Schulleitungen.

Abb. 1 Aufgaben von Schulleitungen in der Digitalisierung



Quelle: In Anlehnung an Eickelmann/Gerick 2018c (vgl. Eickelmann/Gerick, 2018b; Gerick 2018, S. 271 ff.).

Reflektieren Sie Ihre Promotorenfunktionen

Alle drei vorgestellten Promotorenfunktionen haben ihre Berechtigung und Bedeutung, doch bezogen auf eine Schulleitungsperson ergeben sich häufig Unterschiede in der Ausprägung. Reflektieren Sie daher Ihre Stärken und Schwächen der drei Funktionen (z. B. anhand der kurzen Erläuterungen in Abb. 1) und überlegen Sie, an welchen Stellen Sie Verbesserungen vornehmen könnten bzw. sollten. Auch Rollenkonflikte, die sich im Zuge Ihrer Beratungs- und Vorgesetztenfunktion beispielsweise im Bereich der Unterrichtsentwicklung ergeben können (vgl. Gerick 2018) bringen mitunter große Herausforderungen mit sich. Die Implementierung einer systematischen Personalentwicklung kann hier ggf. professionelles Handeln sicherstellen und zur Ihrer eigenen Entlastung beitragen! Auch kann es hilfreich sein, bei der Umsetzung der Digitalisierung an Ihrer Schule den „Schlüsselschluss mit der Schulaufsicht zu suchen, die Notwendigkeit der Verzahnung beider Akteure zu betonen und sich über die Vorstellungen des Gegenübers frühzeitig bewusst zu machen. Ein proaktives Vorgehen dürfte sich lohnen, wenn man bedenkt, dass eine vollumfängliche erfolgreiche Umsetzung der Digitalisierung an Schulen letztlich nur gemeinsam effektiv und effizient realisiert werden kann.

Stärken und Schwächen analysieren

3. Handlungsfelder digitalen Schulmanagements

Damit das System Schule zielorientiert funktionieren kann, bedarf es der Steuerung und Führung einer „Vielzahl von Strukturen und Prozessen, deren komplexes Zusammenspiel die Schule als Ganzes ausmachen“ (Huber 2009, S. 2). In diesem Zusammenhang sind pädagogische Überlegungen zur Schulorganisation und der Verteilung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten anzustellen und Methoden und Maßnahmen zu treffen, die proklamierten Schulleitungsansätzen erfolgreich und effizient zu bewältigen.

Die Lösung: digitales Schulmanagement

Die Digitalisierung eröffnet dabei neue Möglichkeiten, diese Prozesse zu begleiten. Während in Wirtschaftsunternehmen digitale Anwendungen und Programme den Alltag, insbesondere von Führungskräften, maßgeblich bestimmen, scheuen Schulen dieses Feld nur zögerlich anzugehen. In vielen Bereichen werden weiterhin auf klassische Wege Informationen weitergegeben, Termine vereinbart oder Stundenpläne gesteckt.

Eine zeitgemäße Lösung stellt das digitale Schulmanagement dar. Es beschreibt alle qualifizierten, systematischen und zielgerichteten Managementaufgaben, die in digitaler Art und Weise, also einem einheitlichen elektronischen Rahmen bearbeitet werden. Sie umfassen Elemente der Planung, Organisation, Koordination, Steuerung und Kontrolle sämtlicher Verwaltungs- und Kommunikationsprozesse der Einzelschule. In einem erweiterten Verständnis Begriffs schließt digitales Schulmanagement die verschiedenen Ebenen von Führung und Führungshandeln ein (vgl. Heitz/Stricker/Iberer 2019, S. 24). Digitale Anwendungen innerhalb eines digitalen Schulmanagements sollen u. a. dabei helfen, anfallende Verwaltungsaufgaben zeitsparend zu erledigen, so dass Lehrkräften im besten Fall mehr Raum für die individuelle Betreuung von Schülern zur Verfügung steht. Die Handlungsfelder erstrecken sich von vielfältigen Kommunikationsmöglichkeiten über das Erstellen von Stunden- und Vertretungsplänen, dem Führen der Statistiken und Prognosen, hin zu Schüler- und Lehreraktoren bis zum digitalen Klassenbuch oder dem digitalen Lehrerzimmer als cloudbasierter Adress- und Adressbuch sowie der Ablage- und Austauschort von Dateien und Informationen. Zur Verfügung stehen dabei eine Vielfalt an gewöhnlichen Text- und Datenverarbeitungsprogrammen, spezielle Schulsoftware und jeweils landeseigene Programme. Öffnen sich Schulleiter, Lehrer und weitere am Schulleben beteiligte Personen dieser Digitalisierung, können neue und möglicherweise vereinfachte Arbeitsmethoden und Kommunikationsformen das Schulmanagement entscheidend unterstützen. Denn Fakt ist, dass die moderne Schule in einer digitalen Welt nicht ohne ein digitales Management auskommen wird.

Zeitersparnis durch digitales Management

Abb. 2 Rahmenmodell der Handlungsfelder digitalen Schulmanagements



© RAABE 2019

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Huber (2009, S. 2).

Der RAABE Webshop: Schnell, übersichtlich, sicher!



Wir bieten Ihnen:



Schnelle und intuitive Produktsuche



Übersichtliches Kundenkonto



Komfortable Nutzung über
Computer, Tablet und Smartphone



Höhere Sicherheit durch
SSL-Verschlüsselung

Mehr unter: www.raabe.de