

## II.63

Personal zukunftsorientiert führen

# Schule digital revolutionieren?! – Ein medienpädagogisches Konzept entwickeln

Jan Haurand, Qualitätsprüfer in NRW



© RAABE 2019

© pixelliebe/istock/Getty Images Plus

Viele Schulen stehen aktuell vor der Herausforderung, ein medienpädagogisches Konzept zu entwickeln und weitere konkrete Schritte in der medienpädagogischen Arbeit zu unternehmen. In dieser dreiteiligen Serie zur Entwicklung eines medienpädagogischen Konzepts geht es abschließend um die Umsetzung und die Evaluation eines solchen Entwicklungsprozesses.

---

### KOMPETENZRAHMEN

**Zielgruppe:** Schulleitungen, Stellvertretungen

**Schlüsselfelder:** Digitalisierung, Cloud, Datenschutz, DeepL, Evaluation, Feedbackkultur, Impuls, Jahresarbeitsplan, Leistungsbewertung, Medienkompetenzrahmen, Medienpädagogik, Photomath, Präsentationsmedien, Schulentwicklungsplanung, Schulverbund, SIBA, Steuerungsprozess, Transformationsprozess, Zukunftswerkstatt

**Ansatzfeld:** in der Schulleitung

**Thematische Bereiche:** Schulkultur, Schulentwicklung

**Praxismaterialien:** 2 Jahresarbeitspläne, 1 Linkliste, 1 Mindmap

---

## Inhaltsverzeichnis

### Inhaltsverzeichnis

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. Alle Schulentwicklungsprozesse brauchen eine Steuerung</b> | <b>3</b>  |
| <b>2. Die größten Herausforderungen</b>                          | <b>3</b>  |
| <b>3. Zukunftsstrukturen schaffen</b>                            | <b>4</b>  |
| <b>4. Die Umsetzung planen</b>                                   | <b>8</b>  |
| Abb. 1 Visualisierung der „Zukunftsstrukturen“                   | 8         |
| Abb. 2 Idealtypischer Ablauf bei einem Schulentwicklungsvorhaben | 9         |
| <b>5. Fortschritte durch Evaluation sichtbar machen</b>          | <b>11</b> |
| M 1 Handout: Messung der Medienkompetenz                         | 14        |
| M 2 Handout: Entwicklungszyklus                                  | 16        |
| M 3 Jahresarbeitsplan zum Vorhaben „Einführung der App Impress“  | 17        |
| M 4 Jahresarbeitsplan zum Vorhaben „Einführung der App Impress“  | 18        |

## 1. Alle Schulentwicklungsprozesse brauchen eine Steuerung

Die ersten Schritte auf dem Weg zu einem Medienkonzept lassen sich gut planen und recht leicht strukturieren. Konkrete Schritte habe ich im letzten Beitrag skizziert. Bei einigen Schulen ist bereits deutlich zu erkennen, dass der Medienkompetenzrahmen NRW als Grundlage für die Planung von Unterrichtseinheiten genutzt wird und dass Raster zur systematischen Verteilung der Unterrichtseinheiten, die dem Erwerb der Medienkompetenz dienen sollen, angelegt sind. Das ist ein (wichtig(er) Anfang. Es ist jedoch schwierig und komplex, einen langfristigen Entwicklungsprozess zu planen, der einer Schule Wegweiser durch den digitalen Transformationsprozess ist.

Die größte Schwierigkeit bei der Planung ist, dass wir im Moment nur erahnen können, welche technischen, gesellschaftlichen und pädagogisch-didaktischen Gegebenheiten wir in zehn oder 20 Jahren vorfinden werden. Eine konkrete (SMART formulierte) Zielsetzung wie konkretes Handeln im Jahr 2029 genau aussehen soll kann m. E. nicht zuverlässig formuliert werden. Gleichwohl lassen sich Entwicklungen und Tendenzen erkennen.

Eine langfristig angelegte, gut strukturierte und auf Partizipation basierende Schulentwicklungsplanung halte ich für keine ausgesprochene Stärke vieler Schulen. Kurz-, mittel- und besonders langfristige Schulentwicklungsziele, Meilensteine sowie die Würdigung erreichter Meilensteine/Ziele, Jahresarbeitspläne, nach klaren Zielen effizient arbeitende Teams darzustellen nach meiner Einschätzung noch keinen Automatismus dar. Ulrich Heinemann (2017, ehemaliger Abteilungsleiter im Schulministerium NRW) konstatiert etwas lapidar: „... die neue schulische Steuerung [macht] weder in Deutschland noch im gesamten deutschsprachigen Raum ein Thema für die Schule ...“. Nun rollt auf alle Schulen eine große Veränderungswelle zu, die zunehmende Digitalisierung des Alltags hat bereits und wird sehr bald noch viel stärker die Schulen und die konkrete Unterrichtsstunde verändern. Schulen, die über eine ausgefeilte Prozesssteuerung und vernetzte Strukturen verfügen, werden mit den kommenden Herausforderungen besser zurecht kommen, als Schulen mit wenig Erfahrung in komplexen Steuerungsprozessen, die sich nur auf sich selbst verlassen. Das lässt mich vermuten, dass die Unterschiede zwischen einzelnen Schulen zunehmen werden.

Das langfristige Ziel aller Entwicklungsprozesse sollte m. E. sein, dass die Entwicklung der Medienkompetenz zum selbstverständlichen Bestandteil aller schulischer Erziehungs- und Bildungsarbeit wird. Diese Arbeit ist nicht in externe Dokumente, die ein Medienkonzept ausgelagert, sondern selbstverständlicher Bestandteil der „eigentlichen“ schulischen Dokumente (Schulprogramm/pädagogisches Konzept, schulinterne Lehrpläne, Leistungsbewertungskonzept, Fortbildungskonzept usw.). Das bedeutet auch, dass in den nächsten Jahren alle schulischen Dokumente grundlegend überarbeitet und weiterentwickelt werden. Es stellt sich nun die Frage, wie Schulen den gesamten Entwicklungsprozess steuern und effizient bewältigen können.

## 2. Die größten Herausforderungen

### Schulmanagement

Nach dem PISA-Schock wurde das deutsche Bildungssystem rigoros umgebaut. Die „Outputorientierung“ galt Einzug, unterrichtliche Vorgaben wurden geringer, schulische Freiheiten größer. In NRW wurde die „Eigenverantwortliche Schule“ eingeführt. Der erhöhte schulische Gestaltungsspielraum führte zu einem deutlich gestiegenen Anspruch an das Schulmanagement, der im Referenzrahmen Schulqualität u. a. so konkretisiert wird: „Die Schule verfügt über ein Repertoire geeigneter Instrumente und Verfahren zur Informationsgewinnung und Evaluation sowie zur Auswertung und Reflexion erfahrungs- und empiriebasierter Schulentwicklung.“ (vgl. Aufschließende Aussage zum Kriterium 4.7.2 im Referenzrahmen Schulqualität NRW). Heinemann (2017) kommentiert die Umsetzung des Referenzrahmens NRW und vergleichbarer Instrumente anderer Bundesländer fast schon bissig: „Sie suggerieren eine Professionalität, Modernität und Reformaffinität des deutschen

Zukunft ist ungewiss

Medienkompetenz als selbstverständlicher Bestandteil

Ansprüche wachsen

Schulsystems, die es schlicht nicht besitzt.“ Deutlich soll werden, dass in den nächsten Jahren die Ansprüche an das Schulmanagement noch einmal deutlich steigen werden und dass die Bewältigung dieser Aufgaben das bisherige Schulmanagement weiterentwickelt und ggf. auch neue Managementstrukturen notwendig sind.

#### *Unterricht*

Wissensmonopol der Lehrkraft wird infrage gestellt

Der Unterricht an deutschen Schulen fußt in der Regel auf durch die Lehrkraft gesteuerte Plenums- und Einzelarbeitsphasen. Auch die durch verschiedene reformpädagogische Ideen ausgelöste Diskussion um Unterricht hat in den letzten Jahren/Jahrzehnten wenig daran geändert. Unabhängig von der Frage, was nun die wirksamste und nachhaltigste Form des Unterrichts ist, ist festzustellen, dass das Wissensmonopol der Lehrkraft in arge Bedrängnis gerät. Berichte von mir bekannten Lehrkräften und Dozenten häufen sich, in denen die Schülerinnen und Schüler während der laufenden Stunde/während des Vortrags Aussagen der Lehrkraft/des Dozenten infrage stellen. Die parallel mit dem Smartphone durchgeführte Recherche brachte andere Meinungen und Ergebnisse zutage. Noch häufiger höre ich, dass „Die auf Youtube“, „...“ (den Unterrichtsstoff) viel besser erklären können, als die Lehrkraft. Diese Tendenzen untergraben die massive Wirksamkeit und Sinnhaftigkeit langer Plenumsphasen, die nur der Information der gesamten Lerngruppe dienen. Die in Köln entwickelte Künstliche Intelligenz (KI) „deepl“ übersetzt in Sekundenbruchteilen Texte in zahlreiche Sprachen. Deepl ist dem Konkurrenten „Google Translate“ aktuell offensichtlich deutlich voraus, die Qualität der übersetzten Texte ist besser (wenn auch nicht perfekt, s. Handouts). Technisch ist es sicher bald möglich, auch noch eine Sprache automatisch übersetzen zu lassen und via Audiodatei auszugeben. Ein Telefongespräch nach Russland oder Portugal wird bald für jede Person auch ohne Fremdsprachenkenntnisse problemlos möglich sein. Diese Technik hat (noch) Grenzen, aber auch das Potenzial, die Didaktik des Fremdsprachenunterrichts auf den Kopf zu stellen.

Ein vergleichbares Potenzial für den Mathematikunterricht haben Apps wie „Photomath“ (s. Handout). Einmal installiert, fotografieren (!) Sie nur noch eine Aufgabe (handgeschrieben oder gedruckt), die kostenlose App löst sie automatisch und erläutert auch den Lösungsweg. Bei Gleichungen werden gleichzeitige zugehörigen Graphen, Nullstellen usw. mitgeliefert. Auch diese Technik wird bald Auswirkungen auf den Unterricht haben – Ihre Fachkonferenz sollte das im Blick haben.

#### *Entwicklungen der Mediennutzung*

Mediennutzung reflektieren

Die gesamten Entwicklungen habe ich im letzten Beitrag ausführlich beschrieben. Wir Lehrkräfte stehen teils staunend vor den technischen Neuerungen und können Handlungen und Reaktionen der SuS nicht mehr kontrollieren (ich erinnere an den „Fortnite-Tanz“). Wenn wir den Selbstanspruch haben, dass unser Unterricht die Lebenswirklichkeit der SuS widerspiegelt bzw. sie aufnimmt, dann sollten wir über wichtige Entwicklungen im Medienbereich informiert sein. Zudem sollten wir wissenschaftlich untersuchte Gefahren und Risiken der Mediennutzung kennen und für unseren Unterrichtsalltag reflektieren. Am Beispiel „Cybergrooming“ sei verdeutlicht, dass Medien einflüsse auch den konkreten Unterrichtsinhalt (hier Sexualerziehung, „Es ist anzustreben, dass die schulische Sexualerziehung von Lebenssituationen der Kinder und Jugendlichen ausgeht ...“ MSW 2009) beeinflussen können.

### **3. Zukunftsstrukturen schaffen**

Schulen können günstige Bedingungen und Strukturen schaffen, die ihnen im Prozess der digitalen Transformation eine wichtige Hilfe sind. Ich stelle einige, aus meiner Sicht besonders wichtige

solcher Strukturen vor und unterteile dabei in drei übergeordnete Bereiche. Vielleicht werden Sie bei der Beschreibung der Strukturen erschrocken sein und Vorbehalte gegenüber dem scheinbar immensen Arbeitsaufwand haben. Mein persönlicher Eindruck ist, dass die Kollegien in den Schulen, die nach diesen oder ähnlichen Prinzipien arbeiten und über solche Strukturen verfügen, wenig gestresst sind. Klare Strukturen, Partizipation und eine eindeutige Zielorientierung sind wesentlich Merkmale auch einer gesunden Führung.

**Schulmanagement**

*Partizipation als grundlegendes Prinzip*

Die große Zeit des Change-Managements ist m. E. vorbei. Wir steuern vielmehr auf der Basis z. B. in der kurzfristige und weitreichende Veränderungen (z. B. Inklusion, Integration, Einführung neuer Schulformen, Wechsel G9/G8/G9, Stellenbesetzung usw.) der Normalfall sind. Man gilt es m. E. verstärkt als bisher, das schulinterne Knowhow zu nutzen und gemeinsam insbesondere mit dem Kollegium, aber auch mit den SuS sowie den Eltern, kurz-, mittel- und langfristige Zielstellungen zu entwickeln. Die Aufgabe der Schulleitung lassen sich nach Peter F. Drucker vielleicht so zusammenfassen: „Gewissenhaft zu sein, einige wenige Dinge zu tun und sie gut zu tun. Man wähle uns vor dem genialen Manager [Schulleiter].“

*Schulentwicklungsvorhaben strukturieren und priorisieren*

Die Anzahl parallellaufender Schulentwicklungsvorhaben wird in den nächsten Jahren nicht geringer werden, sondern eher steigen. Machen Sie alle Schulentwicklungsvorhaben sichtbar, schreiben Sie z. B. jedes einzelne auf ein DIN A4-Papier und hängen Sie sie in das Lehrerzimmer oder stellen Sie sie in die Schulcloud. Priorisieren Sie gemeinsam mit dem Kollegium die Vorhaben. Bei personellen Engpässen werden nur noch die wichtigsten Vorhaben verfolgt. Die anderen Vorhaben bleiben im Blick, werden aber ggf. zwischenzeitlich auf Eis gelegt. Für jedes Schulentwicklungsvorhaben gibt es eine eindeutige Umsetzungsstrategie wie den Entwicklungszyklus (s. Handout M 2 und Kapitel 4).

Vorhaben im Blick behalten

*Mit Jahresarbeitsplänen arbeiten*

Jahresarbeitspläne (s. Handout M 3 und 4) dienen der strukturierten und zielorientierten Umsetzung konkreter Entwicklungsvorhaben. Der Umgang damit muss erlernt und geübt werden. Einmal etabliert stellen sie ein sehr wirkungsvolles Steuerungsinstrument dar. Jahresarbeitspläne zu erstellen ist nicht sehr anspruchsvoll, am komplexesten ist m. E. die Formulierung SMARTer Teilziele. Es erfordert jedoch Disziplin und Zeitaufwand, Jahresarbeitspläne regelmäßig zu pflegen und zu aktualisieren. Ihre Wirksamkeit und ihren Sinn entfalten sie nicht bei kleinen, überschaubaren Projekten/Vorhaben. Setzen Sie sich nur dann Ziele, wenn es wirklich anspruchsvolle Ziele zu realisieren gilt.

Jahresarbeitspläne pflegen und aktualisieren

*(Weiter-) Qualifizierung der Steuergruppe (Schulentwicklungsgruppe)*

Die Vielzahl der anstehenden Aufgaben werden Sie als Schulleitung nicht ohne Unterstützung stemmen können. Allen für die Pflege, ständige Aktualisierung und die Synchronisation von Jahresarbeitsplanungen sowie die Kommunikation mit den vielen Teams und Experten brauchen sie qualifizierte Unterstützung durch eine Gruppe. Wenn entsprechende Qualifikationen noch nicht vorhanden sind, besteht Bedarf an externer Unterstützung. Zudem eröffnet die Steuergruppe dem Kollegium tiefen Einflussnahme auf Entwicklungsprozesse und stärkt somit die dauerhafte Verankerung von Arbeitsergebnissen (vgl. Rolff 2016).

Kollegen einbeziehen

© RAABE 2019

## 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](http://www.raabe.de)**