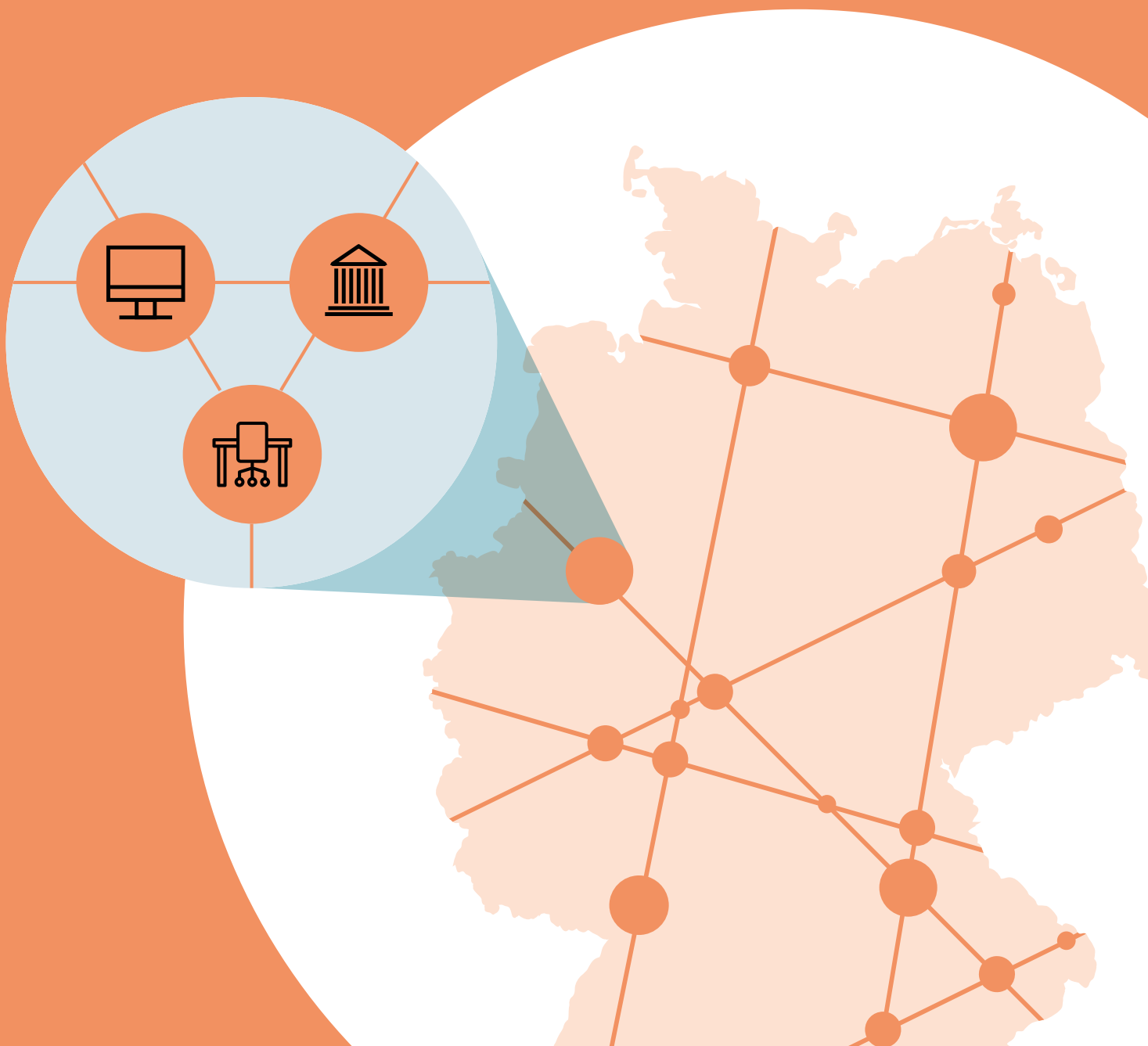


ORIENTIERUNGSHILFE

DIGITALE SCHULE REGIONAL GESTALTEN



INHALT

	Vorwort	<u>SEITE 04</u>
01	Qualitätsentwicklung in der schulischen Bildung – eine Aufgabe für die Bildungsregion	<u>SEITE 06</u>
02	Grundlagen der regionalen Schulentwicklung im Handlungsfeld Digitalisierung	<u>SEITE 13</u>
	Schulentwicklung im Handlungsfeld Digitalisierung als Aufgabe auf mehreren Ebenen	SEITE 13
	Medienkonzept und Medienentwicklungsplan als strategische Kernelemente	SEITE 15
03	Akteure in der regionalen Schulentwicklung	<u>SEITE 20</u>
04	Schulentwicklung und Digitalisierung: Prozess, Handlungsfelder, Materialien und Methoden	<u>SEITE 27</u>
	Prozessgestaltung in der digitalen Schulentwicklung	SEITE 27
	Handlungsfelder in der digitalen Schulentwicklung	SEITE 32
05	Fazit und Ausblick	<u>SEITE 42</u>
	Impressum	<u>SEITE 50</u>

VORWORT

LIEBE LESER:INNEN,

den digitalen Wandel kann niemand allein gestalten. Das gilt insbesondere für Schulen, die in eine Vielzahl unterschiedlichster Strukturen eingebunden sind. Und das ist auch nötig, denn die Gestaltung von Bildung ist keine Individualaufgabe.

Ein gutes Bildungsangebot bereitzustellen zu können, erfordert die gemeinschaftliche Anstrengung verschiedenster Akteure:

der Schulen mit allen an der Schulgemeinschaft beteiligten Personen, der Schulträger, der Schulaufsicht und speziell im Kontext von Digitalisierung auch der Medienbildungszentren, der Medienberater:innen, der IT-Abteilungen in der Kommunalverwaltung, von Bildungsbüros, Fortbildungseinrichtungen, weiteren Beratungs- und Unterstützungszentren und vielen weiteren mehr.

Allein anhand dieser Aufzählung wird deutlich, dass die Gestaltung des digitalen Wandels an Schulen keine Einzelaufgabe sein kann, für keinen der Beteiligten.

Umso wichtiger ist es, Schulentwicklung im Handlungsfeld der Digitalisierung über die Aufgabe jeder Einzelschule hinaus grundsätzlich als regionale Aufgabe zu begreifen.

Erst wenn ein gemeinsames Rahmenkonzept zur Gestaltung eines regionalen Bildungsangebots entwickelt ist – z. B. zur Gestaltung von Übergängen, zu Qualifizierungsangeboten oder zum Aufbau und der Wartung der Infrastruktur – das gleichsam Raum für individuelle Anpassungen lässt, kann der digitale Wandel in der Bildungslandschaft gelingen.

Dabei ist dieser Prozess nicht nur als ein weiterer Entwicklungspfad zu betrachten, der irgendwann abgeschlossen ist, sondern sollte vielmehr iterativ betrachtet werden: als individueller, kommunaler und regionaler Qualitätsentwicklungsprozess, den es kontinuierlich zu durchlaufen und zu gestalten gilt. Vor allem für kommunale Entwicklungen, noch mehr aber für regionale Entwicklungen braucht es jedoch einen Anstoß, ein planvolles Vorgehen und eine koordinierende Instanz.

In der Bildungsregion Kreis Gütersloh wurde im Rahmen der langjährigen Arbeit in einem kommunal-staatlichen Regionalen Bildungsnetzwerk 2018 ein Projekt ins Leben gerufen, das genau diesen Prozess sowohl auf schulindividueller Ebene, als auch kommunal und regional ganzheitlich mitgestalten und mit umsetzen sollte. Das Projekt „Schule und digitale Bildung“ hat sich zum Ziel gesetzt, mit seinem Angebot die 105 beteiligten Schulen und 18 Schulträger in ihrem Digitalisierungsprozess zu unterstützen sowie in einen systematischen, langfristig angelegten und gleichberechtigten Austausch zu bringen, um gemeinsam passgenaue Lösungen zu finden. Dabei ist zu berücksichtigen, dass sich die Schulen in unterschiedlichen Entwicklungs- und Ausstattungszuständen befinden, über sehr heterogene Personalsituationen und Kenntnisstände verfügen und zudem Unterschiede in Bezug auf den Entwicklungsstand und die Aktualität ihrer Medienkonzepte aufweisen. Für die Schulträger ist gleichermaßen zu beachten, dass auch sie hinsichtlich des Themenfeldes Digitalisierung äußerst heterogen aufgestellt sind, da sie zum Beispiel über unterschiedliche dafür nutzbare Ressourcen finanzieller oder personeller Art verfügen und sich auch hinsichtlich der Größe ihrer Trägerschaft erheblich unterscheiden.

Für das Projekt „Schule und digitale Bildung“ im Kreis Gütersloh stellte sich – wie für alle anderen kreisfreien Städte und Landkreise in Deutschland auch – die Aufgabe, einerseits die genannten Ausgangslagen zu berücksichtigen und andererseits ein Kooperationsformat zu

etablieren, das die Zusammenarbeit der Zielgruppen befördert, sie zum abgestimmten Handeln veranlasst und bei der Umsetzung von Maßnahmen unterstützt – kommunal und regional. Damit alle Beteiligten die Unterstützung erhalten, die für eine erfolgreiche Prozessplanung im Bereich der Digitalisierung notwendig ist, stellte das Projekt je nach Zielgruppe und Bedarf unterschiedliche, längerfristig angelegte Qualifizierungs- und Beratungsangebote sowohl für die Schulen als auch für die Schulträger bereit. Zudem bietet es Hilfestellungen bei der Entwicklung von schulischen Medienkonzepten und für die kommunale Medienentwicklungsplanung, sorgt für einen regelmäßigen Erfahrungsaustausch zwischen den verschiedenen Akteuren der Kommunen und liefert für jede Zielgruppe eine Vielzahl von Informations- und Anschauungsmaterialien sowie Vorlagen und Checklisten für die eigene Arbeit.

Die vor Ort in der Bildungsregion Kreis Gütersloh entwickelten Materialien und Instrumente sind im Rahmen des Kooperationsprojekts „Digitale Schule regional gestalten“ von den Projektpartnern Bertelsmann Stiftung, Forum Bildung Digitalisierung und Zentrum für digitale Bildung und Schule in abstrahierter Form für die Nutzung durch Schulen, Schulträger und weitere Bildungsinstitutionen bundesweit aufbereitet worden. Die vorliegende Orientierungshilfe bringt die einzelnen Materialien in eine prozess- und handlungsorientierte Übersicht zur Gestaltung von Schulentwicklung im Handlungsfeld Digitalisierung. Alle Unterstützungsangebote können als Factsheets für einen ersten Überblick und als Konzeptpapiere für den detaillierten Einstieg und die konkrete Umsetzung unter <https://www.forumbd.de/angebote/digitale-schule-regional/> abgerufen werden. Das Angebot wird in den kommenden Monaten durch Materialien aus anderen Regionen erweitert, die beispielsweise im Rahmen des LabBD des Forum Bildung Digitalisierung erstellt werden.

Ziel ist es, Ihnen als Vertreter:innen von Schulen, Schulträgern und weiteren Bildungsakteuren Materialien und Leitlinien an die Hand zu geben, die Sie dazu befähigen, Ihre Prozesse im Rahmen des digitalen Wandels vor Ort selbstbestimmt und angepasst an die eigenen und regionalen Bedürfnisse gestalten zu können.

Dabei dient die Orientierungshilfe als Leitlinie, die konkrete Entwicklungsschritte erläutert, jedoch flexibel genug ist, diese Schritte als eigenständige Prozesse zu betrachten. Zusätzlich liefert sie Ihnen Verweise zu praktischen Handreichungen direkt mit. Nicht zuletzt erhalten Sie viele praktische Tipps für die Vermeidung der klassischen Stolperfallen, aber auch für die ganz praktische Umsetzung.

Wir laden Sie herzlich dazu ein, Ihre Erfahrungen in der Nutzung dieser Orientierungshilfe und der ergänzenden Unterstützungsmaterialien mit uns zu teilen und würden uns freuen, wenn Sie an der Weiterentwicklung des Angebots teilhaben.

Ihr Projektteam

1. QUALITÄTSENTWICKLUNG IN DER SCHULISCHEN BILDUNG – EINE AUFGABE FÜR DIE BILDUNGSREGION

Bestmögliche Rahmenbedingungen für Bildung (in einer Region) zu gestalten, ist eine komplexe ressortübergreifende Aufgabe. Ein gutes Bildungsangebot wird von einer ganzen Reihe kommunaler und regionaler Akteure ermöglicht. Das gilt sowohl für die Angebote einzelner Bildungsinstitutionen als auch für das Bildungsangebot einer Region insgesamt, das insbesondere durch die gelingende Gestaltung von Übergängen gekennzeichnet ist. Um Übergänge zu ermöglichen und ein vielfältiges, qualitativ hochwertiges und chancengerechtes Bildungsangebot zu schaffen, das alle Menschen einer Region erreicht, sind zahlreiche Abstimmungen und eine intensive Zusammenarbeit verschiedener Institutionen erforderlich. Dies kann nur gelingen, wenn Bildung konsequent als kooperative Gesamtaufgabe gedacht und organisiert wird. Aus diesem Gedanken heraus wurden in den 2000er-Jahren im Rahmen verschiedener Landesprogramme und des Bundesprogramms „Lernen vor Ort“ die Anstrengungen verschiedener Regionen initiiert und gefördert, um bis dahin unverbundene Anstrengungen an einem Ort in einem ganzheitlichen Bildungsangebot zu bündeln und in sogenannten Bildungsregionen zu koordinieren. Um die Bemühungen aller Beteiligten einer Region im Bereich Bildung zusammenzuführen, wurde vor allem der Aufbau lokaler Bildungsbündnisse durch die Einrichtung von verschiedenen Formen des Bildungsmanagements gefordert und gefördert. Einige Bundesländer wie Nordrhein-Westfalen, Niedersachsen, Bayern oder Baden-Württemberg haben eigene Programme zur Förderung von Bildungsregionen eingerichtet. Viele Kommunen haben zudem Initiativen gestartet, um ihre Regionen als Bildungsregionen zu etablieren - teils auch in Zusammenarbeit mit mehreren benachbarten Kommunen. Vielerorts haben sich entsprechende regionale Zusammenschlüsse als Bildungsregionen oder auch regionale Bildungslandschaften oder Bildungsnetzwerke etabliert. Interessant

i Bildungsregion

„Der Begriff ‚Bildungsregion‘ beschreibt eine auf einen Landkreis, eine kreisfreie Stadt, einen Kommunalverband besonderer Art oder auf eine landkreisübergreifende Kooperation bezogene Vernetzung der Akteure einer Region im Bereich der formalen, non-formalen und informellen Bildung.“

Niedersächsisches Kultusministerium:
Bildungsregionen in Niedersachsen

ist, dass unabhängig von diesen Initiativen einiger Länder die drei kommunalen Spitzenverbände diese Entwicklung von Anfang an produktiv begleiteten und inzwischen aktiv für die Arbeit in einer kommunal-staatlichen Verantwortungsgemeinschaft werben. Öffentlich wahrgenommen wurden z. B. die Stellungnahmen des Deutschen Städtetages als „[Aachener Erklärung](#)“ von 2007 und als „[Münchener Erklärung](#)“ von 2012 sowie des Landkreistages Nordrhein-Westfalen als „[1. Zwischenbilanz](#)“ im Jahr 2010.

Ziel dieser lokalen Bildungsbündnisse ist es, die gesamte Bildungskette besser aufeinander abzustimmen und damit Bildungsteilnahme unabhängig vom sozio-ökonomischen Status der Kinder und Jugendlichen zu ermöglichen und die Qualität der schulischen Bildung insgesamt zu verbessern. Die Koordination übernimmt üblicherweise ein dafür eingerichtetes regionales Bildungsbüro, ein Netzbüro oder eine andere damit betraute kommunale Einrichtung wie eine Abteilung, ein Amt oder ein Fachbereich einer Kreisverwaltung. Diese Einrichtung hat in der Regel operative Aufgaben, die strategischen Entscheidungen werden in bisher vorhandenen Strukturen oder eigens dafür eingerichteten Gremien getroffen.

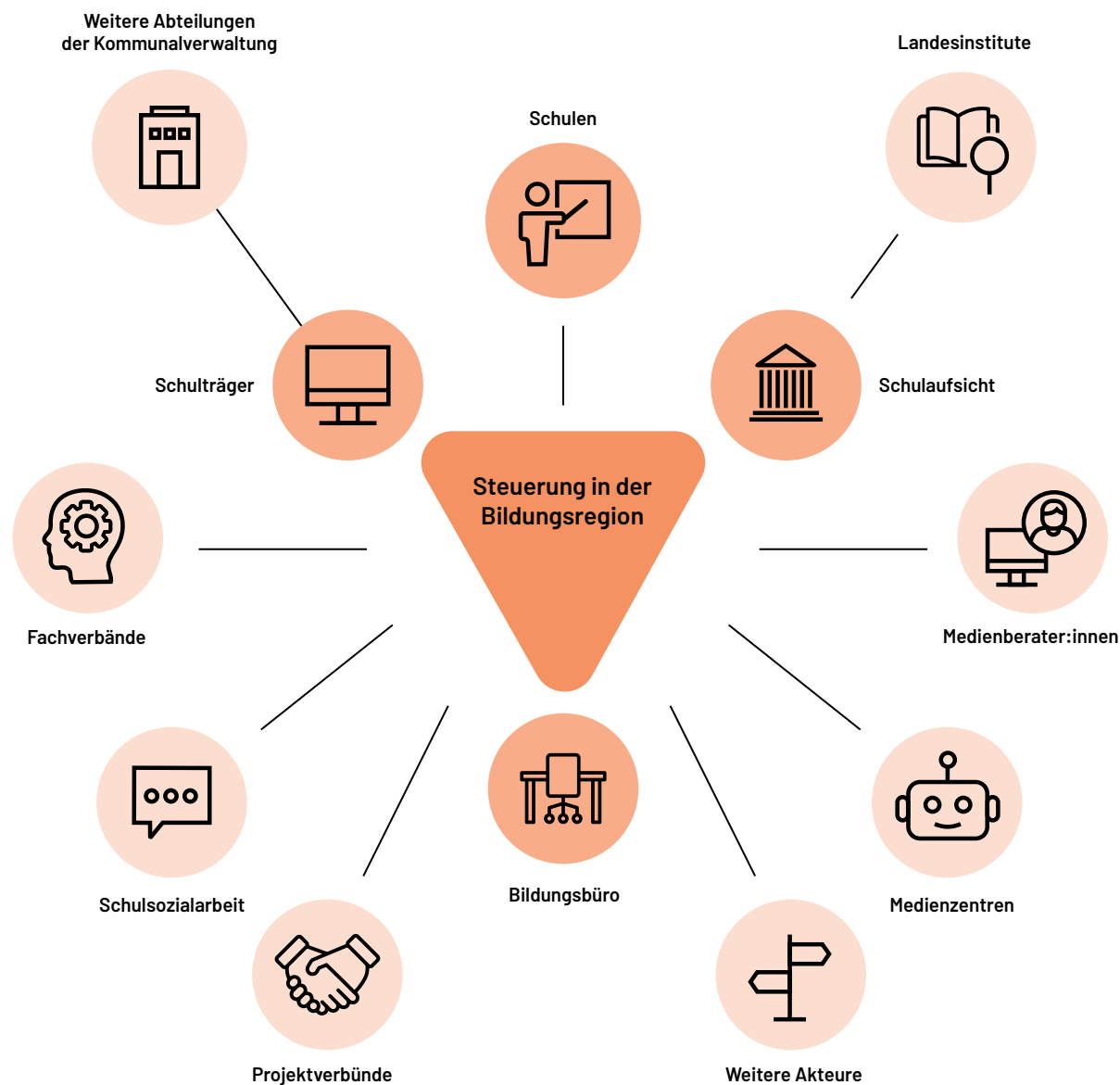


Abbildung 1: Potenzielle Akteure einer Bildungsregion - netzwerkbezogen (ohne Anspruch auf Vollständigkeit)

Da die für die Bundesrepublik immer noch gesetzlich gültige Trennung der Verantwortung für Schulen in innere Schulangelegenheiten beim Bundesland und äußere Schulangelegenheiten beim Schulträger nicht grundsätzlich aufgehoben wird, braucht es für eine Kooperation auf Augenhöhe zwischen diesen beiden für die Schulen entscheidenden Akteuren eine entsprechende Vereinbarung. Normalerweise wird diese „Brücke“ zwischen beiden Verantwortungsbereichen über eine gemeinsame Kooperationsvereinbarung definiert. Wie eine solche

Struktur arbeitsfähig wird, wird im Kapitel vier und fünf dieser Orientierungshilfe näher erläutert. In diesen unterschiedlich formatierten Kooperationsformen kann die jeweilige Landesseite nur durch die Schulaufsicht vertreten werden, weil in allen Bundesländern die staatliche Schulaufsicht Dienstvorgesetzeneigenschaften den Schulen gegenüber hat, egal in welchen Ebenen und Organisationsformen sie aufgestellt ist.

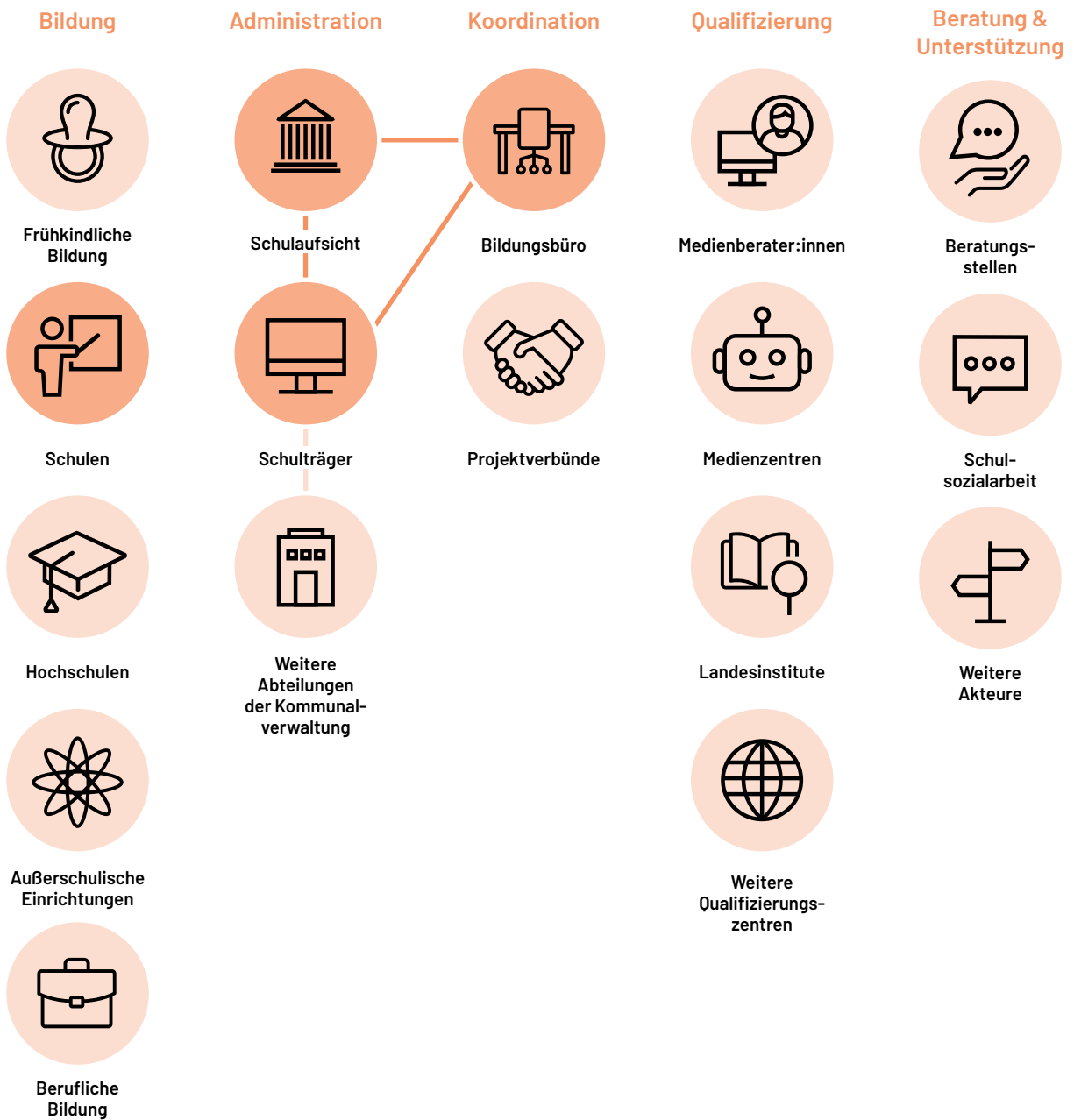


Abbildung 2: Potenzielle Akteure einer Bildungsregion - aufgabenbezogen (ohne Anspruch auf Vollständigkeit)

Generelles Ziel dieser Arbeitsstrukturen, unabhängig von ihrer spezifischen Bezeichnung, ist die Einrichtung einer staatlich-kommunalen Verantwortungsgemeinschaft für Bildung in einer Region. Sie ist darauf ausgerichtet, die strukturell-organisatorische Trennung äußerer und innerer Schulangelegenheiten für bestimmte gemeinsam auf Augenhöhe im Konsens ausverhandelte Handlungsfelder aufzuheben und durch den systematischen inhaltlichen Austausch und die gemeinsame Umsetzung in konkretes Handeln zu besseren Ergebnissen zu kommen, als es einer der beiden „Seiten“ allein möglich wäre. Für

Handlungsfelder, für die es diese vertraglich gesicherte gemeinsame Verantwortung nicht geben soll, verbleibt die Aufgabenwahrnehmung in den bisherigen Strukturen und in der Verantwortung der dazugehörigen Hierarchien. Strukturen, die auf Kooperation und Vernetzung der in einer Region handelnden Bildungsakteure setzen, sorgen also dafür, dass die gemeinsame Bearbeitung schulspezifischer Handlungsfelder unterstützt und die Verantwortung für Bildungsqualität systematisch aufeinander abgestimmt wird - ein entscheidender Punkt, um ein qualitativ hochwertiges Bildungsangebot machen zu können.

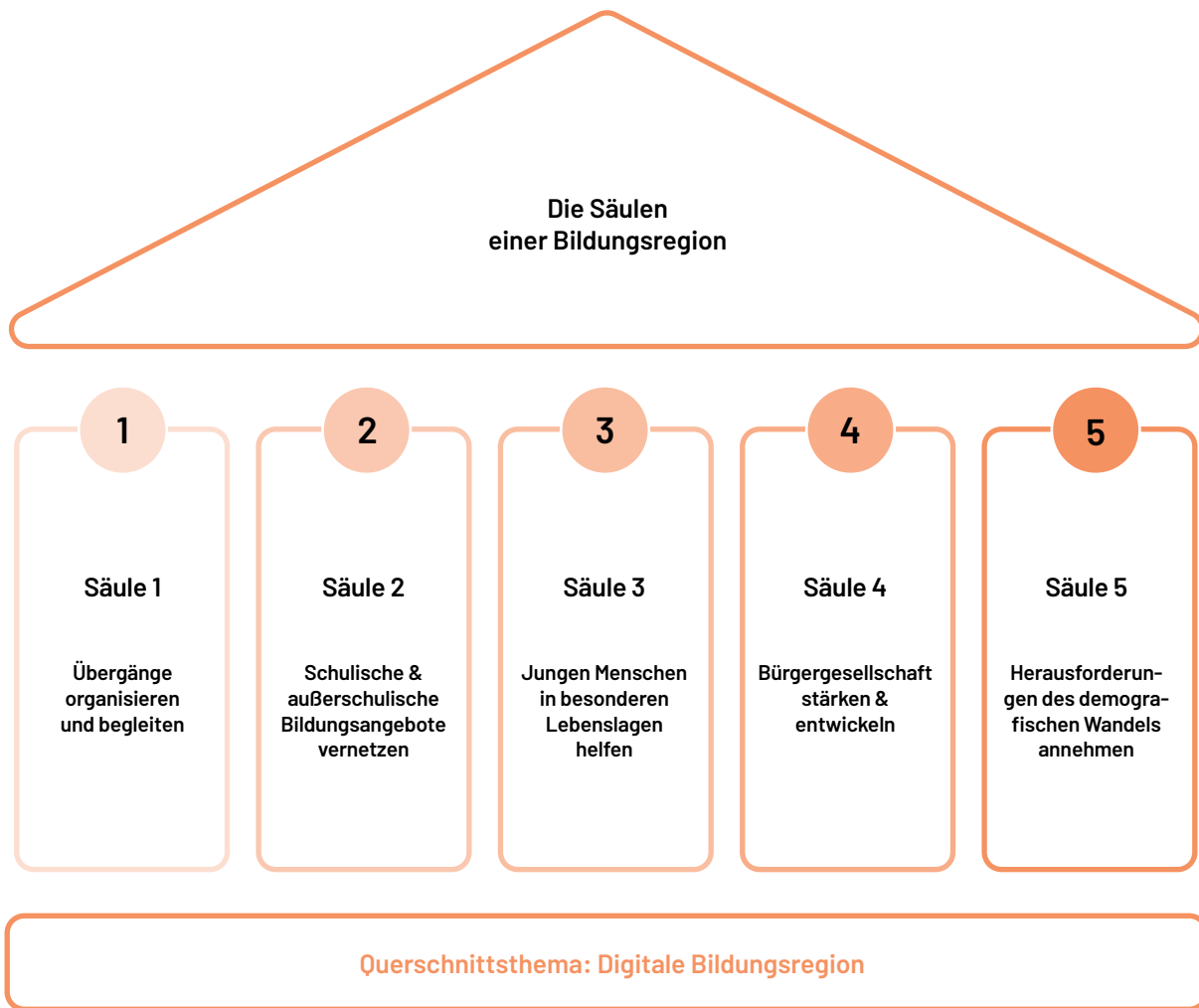


Abbildung 3: Mögliche Säulen einer Bildungsregion

Damit verbunden ist, dass Entscheidungen von den beiden zentralen Partnern immer im Konsens getroffen werden müssen, damit nicht die in anderen Gremien häufig übliche Mehrheitsentscheidung die andere „Seite“ dominieren kann. Das Bildungsbüro wird als kommunale Einrichtung und operativer Dienstleister in der Regel in der Organisationsstruktur der Gebietskörperschaft angesiedelt, wobei die Entscheidung der Zuordnung in der Verwaltung von

der jeweiligen Landrätin bzw. dem jeweiligen Landrat oder dem:der Oberbürgermeister:in in eigener Verantwortung entschieden wird und sich im Laufe der Zeit durchaus verändern kann. Im Rahmen der staatlich-kommunalen Zusammenarbeit erhält das Bildungsbüro üblicherweise seine Aufträge von einem dafür eingerichteten Entscheidungsgremium.



**BILDUNGSREGION
KREIS GÜTERSLOH**

Das Projekt „Schule und digitale Bildung“ startete 2017 auf Initiative der Bertelsmann Stiftung, der Reinhard Mohn Stiftung und der Bildungsverantwortlichen in der Region Gütersloh. Gesteuert wird dieses Kooperationsprojekt von den entscheidenden Gremien der Bildungsregion: dem Lenkungskreis und dem Leitungsteam des Regionalen Bildungsnetzwerkes. Ziel ist es, die Schulen und Schulträger des Kreises in ihren Bemühungen um die Schulentwicklung im Kontext des digital gestützten Lernens zu unterstützen. Das Zentrum für digitale Bildung und Schule fungiert als zentrale Anlaufstelle für alle Projektbeteiligten und als neutrale Instanz, die Austausch und Kommunikation ermöglicht und aufrechterhält. Damit Schulen und ihre Träger die Unterstützung erhalten, die für eine erfolgreiche Medienentwicklungsplanung und Prozessgestaltung im Bereich der Digitalisierung notwendig ist, stellt das Projekt je nach Zielgruppe und Bedarf unterschiedliche, längerfristig angelegte Qualifizierungs- und Beratungsangebote bereit.

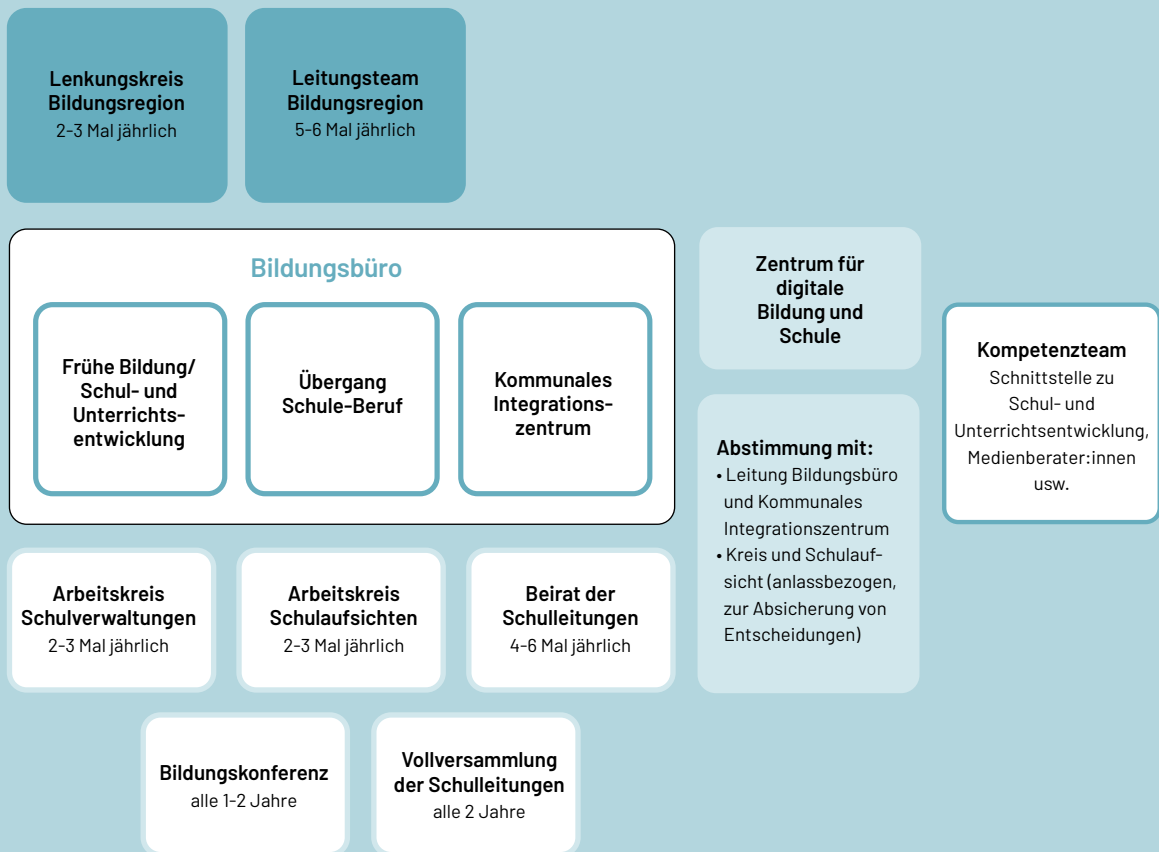


Abbildung 4: Organisationsstruktur der Bildungsregion Gütersloh

Die Strukturen der Bildungsregion sind die Basis des Kooperationsprojekts. Die eingesetzten Gremien Lenkungskreis und Leitungsteam, die erweiterten Arbeitskreise, die Bildungskonferenz sowie die Geschäftsstelle Bildungsbüro Kreis Gütersloh steuern und koordinieren das Regionale Bildungsnetzwerk. Der Kreis mit seinen Kommunen hat sich zum Ziel gesetzt, die Bildungslandschaften zu einem dauerhaften Bildungsmanagement weiterzuentwickeln. Das Bildungsbüro hat seine Aufgaben im Schnittstellen- und Netzwerkmanagement. Das Zentrum für digitale Bildung und Schule dockt sich als Kooperationspartner an die Strukturen der Bildungsregion an und trägt dazu bei, dass sich neue Strukturen ergänzend entwickeln (z. B. Runde Tische, Treffen der IT-Verantwortlichen der Kommunen). Die Entscheidungshoheit liegt weiterhin bei den Gremien der Bildungsregion.

Mit der Bereitschaft, Bildungsarbeit in bestimmten Handlungsfeldern gemeinsam zu verantworten, wird im Bereich Schule auch das Thema der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung der einzelnen Bildungseinrichtungen in einen regionalen und ganzheitlichen Kontext eingeordnet. Qualitätsentwicklung und Schulentwicklung (Organisations-, Personal- und Unterrichtsentwicklung) können hier nicht mehr allein auf der Ebene der Einzeleinrichtung gedacht, sondern auch als kommunale und regionale Aufgabe gesehen werden. Bemühungen um eine hohe Qualität

des Gesamtbildungsangebots im Bereich Schule können so auf allen Ebenen miteinander verschränkt werden. Dabei lassen sich Synergieeffekte nutzen. Die unterschiedlichen Einrichtungen können von den Ansätzen und Erfahrungen, die bereits existieren, lernen und einen gemeinsamen Rahmen schaffen, der für alle als Leitlinie gelten kann, ohne damit aus der eigenen Verantwortung für individuelle Gestaltung auf Ebene der einzelnen Bildungseinrichtung entlassen zu werden.



Der Kreis Minden-Lübbecke in Nordrhein-Westfalen hat 2010 damit begonnen, eine eigene Bildungsregion aufzubauen. Das gegründete Bildungsbüro befasst sich mit der Vernetzung der Akteure und bietet eigene Veranstaltungen an. Im Zuge der Bestrebungen, die Schulen im Kreis zu digitalisieren, wurde eine eigene „Charta Digitalisierung in der Bildung im Kreis Minden-Lübbecke“ von den Beteiligten erarbeitet und unterzeichnet. Die Charta beschäftigt sich explizit mit Themen der systematischen Schulentwicklung, der Zusammenarbeit von Schulen und Schulträgern sowie der Kooperation der regionalen Akteure, zu denen neben dem Bildungsbüro und den Schulen und Schulträgern u. a. Medienberater:innen, ein Kompetensteam, eine eigene Gigabit-Geschäftsstelle vor Ort und eine Koordinationsstelle für den Breitbandausbau gehören.

Das alles erfordert freilich Kooperation und Koordination. Die Benennung einer zentralen Koordinierungsstelle ist deshalb genauso entscheidend wie die Klärung der damit verbundenen Leitungs- und Steuerungsverantwortung. Diese Koordinierungsstelle, z. B. ein Bildungsbüro, muss ebenso wie alle Bemühungen rund um die Etablierung und Steuerung der Bildungsregion neben der Akzeptanz durch die zentral agierenden Bildungs- und Verwaltungsinstitutionen zusätzlich eine breite politische Unterstützung erfahren. Damit Idee und Ansatz von allen Beteiligten getragen werden, ist ein langfristiger und auf Dauer

angelegter Kommunikations- und Austauschprozess erforderlich. Anordnen ist hier also nicht hilfreich, stattdessen ist hier gefragt, für das Gemeinsame zu werben, zu argumentieren und durch gute Ergebnisse zu überzeugen. Gerade beim Thema Digitalisierung von Bildungseinrichtungen wird deutlich, wie wichtig ein gemeinsames, kooperatives und koordiniertes Vorgehen ist, um ein hochwertiges digitales Bildungsangebot schaffen zu können, den Kompetenzerwerb der Akteure zu ermöglichen und die Qualität des regionalen Gesamtbildungsangebots und der Bildungseinrichtungen kontinuierlich weiterzuentwickeln.



Aufbauend auf dem klassischen Ansatz der Bildungsregionen hat Bayern eine eigene landesweite Initiative gestartet, die die Weiterentwicklung der (bisherigen) Bildungsregionen zu digitalen Bildungsregionen avisiert. Ziel ist es, gemeinsam den Ausbau der IT-Infrastruktur voranzutreiben, aber auch den Kompetenzaufbau aller Beteiligten zu befördern. Dabei werden landesweit verschiedenste Institutionen in den Prozess einbezogen. Kooperationen sind z. B. mit den Medienkompetenzzentren vorgesehen ebenso wie mit dem JFF – Forschungsinstitut für Medienpädagogik oder der Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft. Der Vernetzung aller kommunalen Akteure und dem regelmäßigen Austausch wird dabei in der Umsetzung ganz besondere Aufmerksamkeit geschenkt. Zusätzlich sind Good-Practice-Beispiele aus verschiedenen Bildungsregionen und zu verschiedenen Schwerpunktthemen abrufbar.

Als Querschnittsthema verlangt die Gestaltung von Lern- und Bildungsprozessen in einer Kultur der Digitalität nach einer Beteiligung verschiedenster kommunaler und regionaler Akteure neben den Schulträgern und Schulen selbst und einem gemeinsam abgestimmten Vorgehen. Bestehende Bildungsregionen können hier auf ihre Strukturen zurückgreifen. Doch auch Regionen, die sich (noch) nicht offiziell als Bildungsregion bezeichnen, können etablierte Strukturen gezielt nutzen, um die Digitalisierung von Schulen und Bildungseinrichtungen zu gestalten, und dabei die Potenziale digitaler Medien für die Bildung und die Stärkung von Chancengerechtigkeit wirklich ausschöpfen. Teilweise gibt es regionale und kommunale Zusammenschlüsse auf Eigeninitiative, die selbst entsprechende Koordinationsstellen einrichten, oder die Koordinationsaufgabe z. B. in einer Abteilung der Kommunalverwaltung verorten oder – sofern vorhanden –

an bestehende Projektverbünde übertragen. Insbesondere, aber nicht nur vor dem Hintergrund des erhöhten Handlungsbedarfs durch die Corona-Pandemie, die ein schnelles Agieren erforderlich macht, ergibt es Sinn, im Zweifelsfall auf bestehende Strukturen zurückzugreifen und deren Aufgabenfelder ggf. entsprechend zu erweitern – dann allerdings immer auch verbunden mit der Frage, ob die dafür notwendigen Ressourcen, etwa in Form von Know-how, Arbeitszeit und Finanzen, zeitnah, verbindlich und mittelfristig zur Verfügung stehen.

2. GRUNDLAGEN DER REGIONALEN SCHULENTWICKLUNG IM HANDLUNGSFELD DIGITALISIERUNG

Um die Nutzung digitaler Medien in Schule und Unterricht voranzutreiben, verabschiedete die Kultusministerkonferenz (KMK) bereits 2016 das [Strategiepapier „Bildung in der digitalen Welt“](#). Im Jahr 2019 wurde der [DigitalPakt Schule](#) der Bundesregierung verabschiedet, der fünf Milliarden Euro für die Infrastrukturausstattung von Schulen bereitstellt. Viele Bundesländer haben zusätzliche Förderprogramme für die Digitalisierung ihrer Schulen eingerichtet. Solche Programme gibt es z. B. in Hessen, Bayern und Niedersachsen (vgl. [Expertise „Schulträger in Deutschland – Ihr Beitrag zur Gestaltung des digitalen Wandels an Schulen“](#) des Forum Bildung Digitalisierung).

Die Corona-Pandemie hat noch einmal sehr deutlich gezeigt, wie notwendig pädagogische Konzepte für den digital gestützten Unterricht sind und dass eine gute digitale Infrastruktur an Schulen existenziell ist. Im Zuge der besonderen Entwicklungen, die sich durch die Corona-Pandemie seit Beginn des Jahres 2020 ergaben, wurde der DigitalPakt Schule um drei Förderstränge ergänzt, welche die Förderung von digitalen Endgeräten für Schüler:innen und Lehrkräfte sowie die Finanzierung der Administration der IT-Infrastruktur vorsehen.

2.1 Schulentwicklung im Handlungsfeld Digitalisierung als Aufgabe auf mehreren Ebenen

Im Jahr 2020 wurden – verstärkt durch die Corona-Pandemie – die Chancen der Digitalisierung ebenso erkennbar wie das häufige Fehlen von medienpädagogischen Konzepten und der entsprechenden Ausstattung am überwiegenden Teil aller Schulen. An vielen Stellen ist inzwischen sehr deutlich zu sehen, dass die Potenziale der Digitalisierung von Schulen für Unterricht und Schulalltag zu wenig genutzt werden. Die Gründe hierfür sind vielfältig. Einerseits sind viele Schulleitungen und Schulträger auf die IT-spezifischen Anforderungen nicht ausreichend vorbereitet, zudem fehlt häufig eine solide IT-Infrastruktur.

Andererseits hemmen Vorbehalte, eine grundsätzlich kritische Haltung oder Unsicherheiten bei den Beteiligten eine effektive und methodisch-didaktisch sinnvolle Nutzung digitaler Medien in Schule und Unterricht. Übergeordnete Zielstellung aller Anstrengungen ist die Verbesserung der Teilhabe der Kinder und Jugendlichen und die kontinuierliche Verbesserung des Unterrichts, also Unterrichtsentwicklung als Teil der Schulentwicklung.

In allen Bereichen benötigen die Akteure umfassende Unterstützung und den gemeinsamen Austausch, um die

Potenziale der Digitalisierung zu erkennen, zu erfahren und zu nutzen. Hierbei sind neben finanziellen Mitteln auch explizit personelle Ressourcen erforderlich, um sowohl eine adäquate technische Ausstattung, Fort- und Weiterbildungen sowie den technischen Support zu gewährleisten. Zusätzlich ist eine pädagogisch-didaktische Begleitung der Lehrkräfte vor Ort in den Schulen notwendig, um ihnen bei der Entwicklung und Umsetzung guter

didaktischer Konzepte im Kontext des digital gestützten Lernens zu helfen. Weiterhin sind die Landesinstitute der Bundesländer gefordert, tragfähige Rahmenkonzepte für die Unterrichtsfächer zu entwickeln. Gleichzeitig muss aber auch deutlich werden, dass jede Lehrkraft dafür verantwortlich ist, sich aktiv die zur Ausstattung der eigenen Schule und den für ihre Schule definierten Zielen notwendigen Kompetenzen anzueignen.

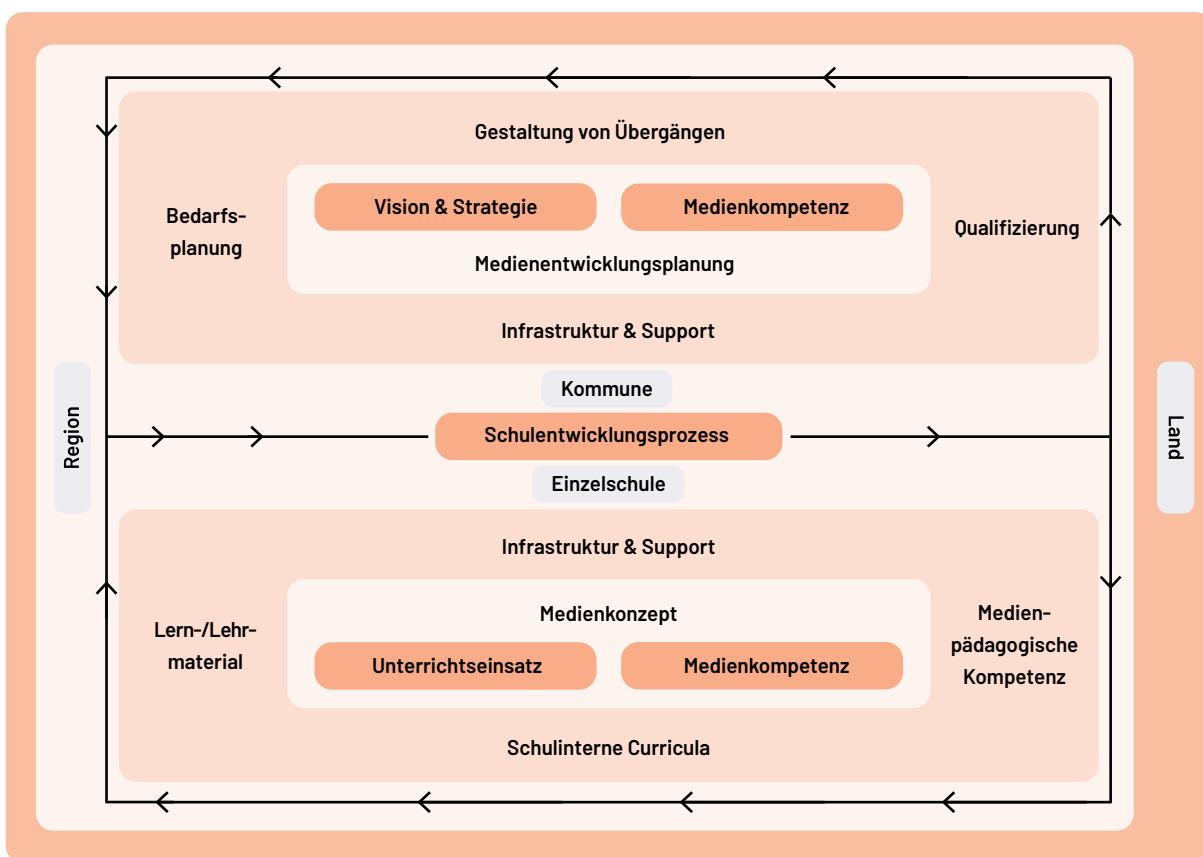


Abbildung 5: Modell einer individuellen, kommunalen und regionalen Schulentwicklung

Allein das zeigt, dass Schulentwicklung in der Digitalisierung nicht mehr allein individuelle Aufgabe auf der Ebene der Einzelschule sein kann, sondern auch kommunal und regional, in bestimmten Teilen auch landesweit gedacht werden muss. Übergreifende Aufgaben, die sich im Rahmen der Digitalisierung ergeben, wie Aufbau und Wartung der IT-Infrastruktur oder Qualifizierung des Lehrpersonals, sollten weiterhin auf die individuellen Bedürfnisse und Bedarfe einer Schule abgestimmt sein. Sie müssen jedoch zusätzlich mindestens kommunal gedacht werden, um ein Konstrukt zu schaffen, das z. B. auch aus Sicht betroffener Eltern in der gleichen Kommune tragfähig, leistungsfähig und handhabbar bleibt. Besonders deutlich

wird die Notwendigkeit zur stärkeren Verschränkung von schulindividueller, kommunaler und regionaler Entwicklung bei den schulischen Medienkonzepten und der kommunalen und regionalen Medienentwicklungsplanung. Bei einem Schulwechsel etwa, müssen Schüler:innen aktuell häufig nicht nur den Umgang mit vollständig anderen Systemen lernen, sondern treffen insbesondere bei typischen Übergangssituationen - etwa beim Wechsel von der Grundschule in die weiterführende Schule - unter Umständen auch auf Kinder und Jugendliche und auch auf neue Lehrkräfte mit sehr heterogenen Profilen im Hinblick auf Medienkompetenz.



DAS PROJEKT „SCHULE UND DIGITALE BILDUNG“

Das Projekt „Schule und digitale Bildung“ hat sich zum Ziel gesetzt, die Beteiligten in ihrem Digitalisierungsprozess zu unterstützen und in einen systematischen, langfristig angelegten gemeinsamen Austausch zu bringen, der dazu führen soll, dass tragfähige Lösungen gefunden werden und sich als „Standard“ etablieren können. Dabei ist zu berücksichtigen, dass sich die Schulen in unterschiedlichen Entwicklungs- und Ausstattungszuständen befinden, über sehr heterogene Personalsituationen und Kenntnisstände verfügen und zudem Unterschiede in Bezug auf den Entwicklungsstand und die Aktualität ihrer Medienkonzepte aufweisen. Übergeordnete Ziele sind, die Qualität des Unterrichts weiter zu verbessern und die Teilhabe der Kinder und Jugendlichen in einer zunehmend digital geprägten Lebens- und Arbeitswelt zu gewährleisten. Um diese Ziele zu erreichen, arbeiten die Mitarbeitenden des Projekts gemeinsam mit den Schulen, den Schulträgern, der Schulaufsicht, dem Bildungsbüro für den Kreis Gütersloh, den Medienberater:innen und dem Kompetenzteam des Kreises sowie externen Berater:innen zusammen.

Dabei setzen die Kooperationspartner auf zwei zentrale Schwerpunkte für die gemeinsame Projektarbeit: Zum einen gilt es, Schulen und Kommunen bei der Entwicklung von Konzepten und Strategien zur Medienbildung zu unterstützen. Zum anderen werden übergreifende, abgestimmte Qualifizierungs- und Beratungsangebote aufgebaut, um die Akteure in der Bildungsregion Kreis Gütersloh zu befähigen, den digitalen Wandel langfristig selbst aktiv zu gestalten.

2.2 Medienkonzept und Medienentwicklungsplan als strategische Kernelemente

Eine gute digitale Schul- und Unterrichtsentwicklung benötigt nicht nur konkrete Zielvorstellungen, sondern auch Instrumente der Prozessgestaltung, welche den Weg zur Zielerreichung mit konkreten Maßnahmen strukturieren. Instrumente dafür sind das Medienkonzept einer Schule und der kommunale Medienentwicklungsplan, die erreichbare Ziele ausweisen sollten.

Im Rahmen der Medienkonzepte führen Schulen aus, wie digitale Medien im Unterricht zum Einsatz kommen, welchem pädagogisch-didaktischen Ansatz der Einsatz digitaler Medien folgt und wie deren systematischer Beitrag zur Unterrichtsentwicklung dieser Schule aussieht. Ein Medienkonzept beschreibt das gemeinsam getragene Verständnis von Lernen und die dafür geplante kurz-,

mittel- und langfristige Umsetzung der Digitalisierung für die Einzelschule. Das Medienkonzept beinhaltet eine zum jeweiligen Erstellungszeitraum durchgeführte Bestandsaufnahme und ist dabei nicht nur auf die einzelnen Fächer, Jahrgänge oder Bildungsgänge, sondern auf das gesamte Schulleben ausgerichtet. Ein interessantes Beispiel für eine solche schulbezogene Bestandsaufnahme wurde im Projekt „Schule und digitale Bildung“ im Kreis Gütersloh als [Matrix für Schulen](#) entwickelt und dort von Schulen in Eigenverantwortung zur Standortbestimmung beim Start des Projekts benutzt und für die dauerhafte Nutzung zur Verfügung gestellt.



Praxistipp

EINRICHTUNG UND QUALIFIZIERUNG VON SCHULISCHEN PROJEKTENTWICKLUNGSGRUPPEN

So wichtig ein aktuelles Medienkonzept für viele Prozesse als Anforderung auch ist, zum Start des Projekts „Schule und digitale Bildung“ im Kreis Gütersloh hatte kaum eine Schule ein den aktuellen Anforderungen entsprechendes Medienkonzept vorliegen. Aus diesem Grund wurde dort gemeinsam mit verschiedenen Expert:innen eine Qualifizierung konzipiert und inzwischen mehrfach durchgeführt, die über einen Zeitraum von fast einem Jahr schulische Arbeitsgruppen parallel zum Erarbeitungsprozess eines Medienkonzepts begleitet. Diese Arbeitsgruppe konnte je nach Entscheidung der Schule die bisherige Steuergruppe für die Schulentwicklung sein, aber auch eine extra dafür eingerichtete temporäre Entwicklungsgruppe war denkbar. Inzwischen haben zwei Drittel der rund 100 Schulen im Kreis Gütersloh von der Teilnahme an der Maßnahme für schulische Projektentwicklungsgruppen profitiert.

Ein Medienkonzept enthält neben der unterrichtlichen Anbindung digitaler Medien auch Ausführungen zur Fortbildungsplanung einer Schule, um die dort Handelnden im Sinne der für die Umsetzung des Konzepts notwendigen Kompetenzen weiter zu qualifizieren. Des Weiteren soll innerhalb des Medienkonzepts erläutert werden, wie überprüft wird, ob die gewählten Maßnahmen zu den gesetzten Zielen führen. Es ist demnach auch als Strategiepapier zu verstehen, welches den Digitalisierungsprozess einer Schule über alle Inhaltsfelder transparent macht und eine abgestimmte Arbeitsgrundlage bildet, die für alle

handelnden Personen an einer Schule einen verbindlichen Charakter hat. Blickt man in der Kommune oder der Bildungsregion aus der Einzelschule heraus in die regionale Bildungslandschaft, wird deutlich, dass sich jede Schule in ihrem Medienkonzept mit Bezug auf die zu entwickelnden und auszubauenden Kompetenzen der eigenen Schüler:innen zusätzlich dazu äußern sollte, wie sie sich die Übergänge aus den Grundschulen in die weiterführende Schulen vorstellen – sowohl aus der Perspektive der abgebenden, als auch aufnehmenden Institution.

Materialien & Methoden

INFORMATIONSENGEBOTE DER BUNDESLÄNDER ZU MEDIENKONZEPT UND MEDIENENTWICKLUNGSPLANUNG

Der Medienentwicklungsplan ist eines der strategischen Kernsteuerungselemente bei der digitalen Schulentwicklung in einer Kommune. Wenn die Handlungsfelder die Blickrichtung und die Prozessschritte den Ablauf vorgeben, dann bildet der kommunale Medienentwicklungsplan gemeinsam mit den Medienkonzepten der Schulen die Roadmap, die die konkreten Ziele und den Weg zu jedem Ziel bestimmt. Dabei ist es wichtig, Medienkonzept und Medienentwicklungsplan als zwei Seiten einer Medaille zu begreifen, die nicht losgelöst voneinander bestehen können. Die Medienkonzepte müssen in ihrer Ausgestaltung mit den Möglichkeiten, Grenzen und strategischen Leitlinien der Kommunen bzw. der Region konform gehen und dabei auch berücksichtigen, dass eine Kommune unter Umständen viele unterschiedliche Schulen betreut. Deshalb ist es so wichtig, dass sich nicht nur die kommunale Medienentwicklungsplanung an den Medienkonzepten der Schulen orientiert, sondern auch die Medienkonzepte die Rahmenbedingungen, unter denen die Medienentwicklungsplanung gemacht wird, berücksichtigt. Beides kann nur gemeinsam und in Abstimmung gelingen.

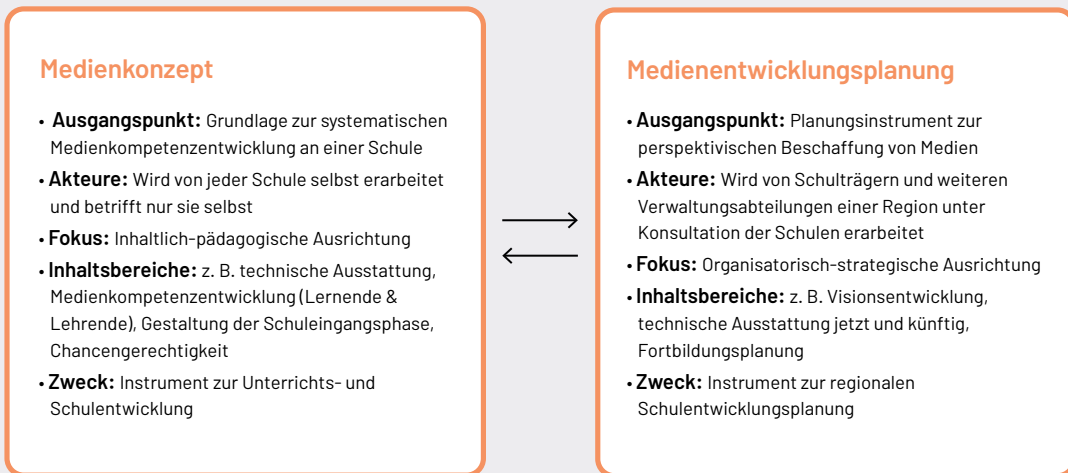


Abbildung 6: Medienkonzept vs. Medienentwicklungsplanung

Bei vielen Kultusministerien gibt es Handreichungen speziell zur Entwicklung von Medienkonzepten und Medienentwicklungsplänen nach den Vorgaben der jeweiligen Länder. Das Forum Bildung Digitalisierung hat dazu die Handreichung „Schulträger in Deutschland. Orientierungshilfe zur Gestaltung des digitalen Wandels an Schulen“ herausgegeben. Darin enthalten sind praktische Tipps sowie Hinweise und Links zu Informations- und Beratungsangeboten der Bundesländer insbesondere für Schulträger, die sich mit den Themen Medienkonzeptentwicklung, Medienentwicklungsplanung und Datenschutz befassen. Die Linksammlung kann für Schulen und weitere Akteure ebenfalls relevant sein. Die vollständige Handreichung finden Sie unter:

[Zur Handreichung](#)

Somit bildet das Medienkonzept in vielen Bundesländern auch die notwendige Begründungsgrundlage, um die entsprechenden Mittel aus dem DigitalPakt abrufen zu können. Das Medienkonzept einer Schule kann nach Freigabe durch die Schulkonferenz jedoch nur für einen bestimmten Zeitraum handlungsleitend sein und sollte einer stetigen Gegenprüfung und Aktualisierung unterliegen. Hier kommt der Medienentwicklungsplan ins Spiel.

Während in der Vergangenheit kommunale Medienentwicklungspläne Grundzüge einer Bestellliste aufwiesen, die nicht mehr als eine Zusammenführung der in den Medienkonzepten ausgewiesenen technischen Ausstattung

beinhaltete, werden nun auch in der Medienentwicklungsplanung die pädagogischen Begründungslinien der Schulen berücksichtigt und teilweise aufgegriffen. Der Prozess der Medienentwicklungsplanung sollte aus diesem Grund in enger Abstimmung mit allen Schulen erfolgen. Hierbei ist ebenso die Berücksichtigung der unterschiedlichen Schulformen erforderlich, um Abstimmungen und Planungen auch in Bezug auf Übergänge vornehmen zu können. So sollen Fehlinvestitionen vermieden und sichergestellt werden, dass sich die Anschaffungen an den Bedarfen der Schulen ausrichten.



Praxistipp

INNERSCHULISCHE UND REGIONALE SCHULENTWICKLUNG GEMEINSAM DENKEN

Das Zentrum für digitale Bildung und Schule bringt die Institutionen der Bildungsregion Gütersloh in regelmäßigen Abständen zusammen, um die Schulentwicklung gemeinsam anzugehen. Innerschulische, kommunale und regionale Schulentwicklung werden so zusammengedacht und gemeinsam entwickelt. Auf diese Weise entsteht ein ganzheitlicher Ansatz der regionalen Schulentwicklung, in dem alle Aspekte ineinandergreifen. Während für die technische Ausstattung der Schulen in erster Linie die Schulträger und für Lehrkräftefort- und weiterbildung das Land zuständig sind, werden die Kosten für die zusätzlichen Qualifizierungs- und Beratungsangebote sowie Dialogformate vom Zentrum für digitale Bildung und Schule übernommen. Ein zentrales Instrument sind hier die Runden Tische, die auf kommunaler Ebene eingesetzt werden können, also auf Ebene der Schulträger: den kreisangehörigen Städte und Gemeinden, aber auch dem Kreis als Schulträger. Runde Tische sind im Gegensatz zu den bekannten Dienstbesprechungen der Schulträger horizontal angelegte Dialogformate, die das Ziel verfolgen, unter allen Beteiligten ein gemeinsames Verständnis und eine gemeinsame Zielvorstellung im Hinblick auf die Entwicklung von Medienkonzepten und Medienentwicklungsplan in der jeweiligen Kommune zu schaffen. Das Zentrum finanziert eine externe professionelle Moderation und fungiert als zentrale Anlaufstelle für alle Projektbeteiligten und als neutrale Instanz, die kommunikative Verbindungen über die kommunalen Grenzen hinaus aufrechterhält und Impulse von außerhalb aufnehmen kann.

RUNDE TISCHE



Zum Material

In Abbildung 7 wird verdeutlicht, welche Funktionen die Runden Tische in der ersten Phase der Projektentwicklung im Kreis Gütersloh hatten. Zusätzlich wurde das Format hier auch zur Abstimmung der in der Abbildung genannten Unterstützungsangebote für Schulen und Schulträger genutzt.

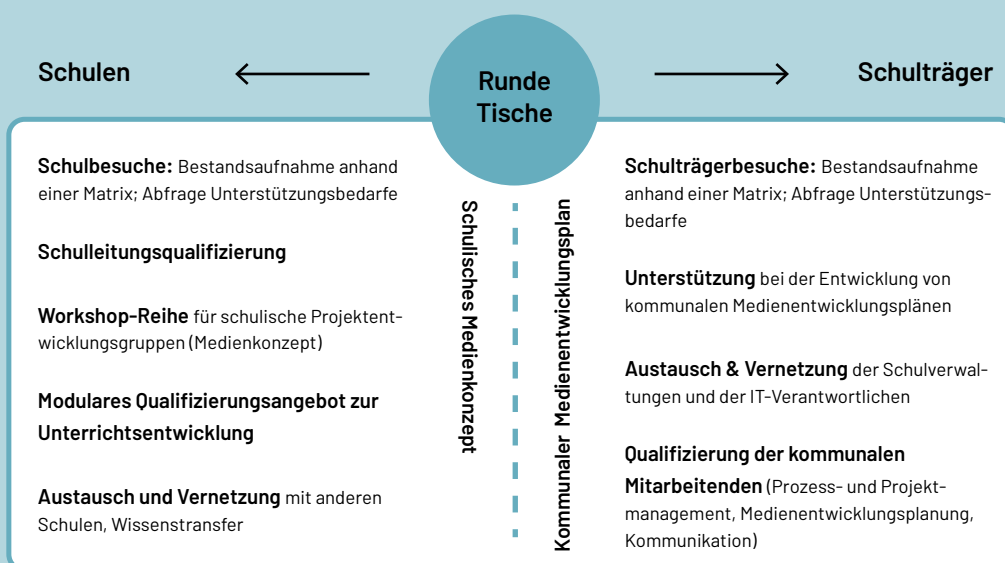


Abbildung 7: Einsatzmöglichkeiten des Formats der Runden Tische

Bei der Erstellung einer Medienentwicklungsplanung handelt es sich wie bei der Erarbeitung von Medienkonzepten um einen fortlaufenden Prozess, der stetiger Aktualisierung und Weiterentwicklung bedarf und immer nur für begrenzte Zeiträume gültig sein kann. Formuliert Ziele und getroffene Entscheidungen müssen deshalb möglichst auf guter Datengrundlage regelmäßig überprüft sowie ggf. revidiert und angepasst werden.

Zu Beginn einer Medienentwicklungsplanung legen Schulträger und Schulleitungen aufbauend auf einer Bestandsaufnahme und deren Evaluierung grundsätzliche Ziele und Meilensteine fest. Dies betrifft vor allem die IT-Grundstruktur und IT-Ausstattung, den Support (First- und

Second-Level-Support) und die Wartung der IT. Die Entscheidungen des Schulträgers für seine Ziele sollten nicht nur finanziell motiviert sein, sondern auch Umsetzungsfolgen und Nachhaltigkeit im Blick haben. Dabei ermöglicht eine abgestimmte Planung den Schulen und ihren Trägern in allen Bereichen des IT-Betriebs (Hardware, Wartung, Pflege, [Wieder-]Beschaffung, Lizenzierung usw.) schneller, kosteneffizienter und zukunftsorientierter handlungsfähig zu sein.

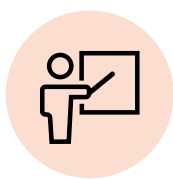
Dabei ist es wichtig, den kommunalen Medienentwicklungsplan und die individuellen Medienkonzepte der Schulen immer als voneinander abhängige und sich wechselseitig bedingende Dokumente zu sehen.



3. AKTEURE IN DER REGIONALEN SCHULENTWICKLUNG

So vielfältig wie die unterschiedlichen Regionen in Deutschland auch können die Verständnisse der Institutionen sein, die jeweils mit der Organisation, Verwaltung und Gestaltung der Schulen vor Ort betraut sind. Unabhängig davon, ob in einer Region bereits eine akzeptierte und legitimierte übergreifende Instanz koordinierende

Aufgaben übernimmt, wie es in Bildungsregionen der Fall ist, ist es wichtig, im Sinne einer ganzheitlichen digitalen regionalen Schulentwicklung zunächst die örtliche Akteurslandschaft zu kennen. Die folgende Aufstellung gibt einen Überblick über mögliche Beteiligte und ihre Aufgaben.



Schulen

Schulen haben im Kontext des Digitalisierungsprozesses unter anderem die Aufgabe, Perspektiven für ihre pädagogische Praxis vor allem im Unterricht zu entwickeln und die entsprechenden Zielsetzungen zu formulieren, um darauf aufbauend einen Plan für den eigenen Entwicklungsprozess erstellen zu können, der letztlich in einem schulischen Medienkonzept als Teil des Schulprogramms, orientiert an den jeweiligen Landesvorgaben, münden soll. Wichtige Schritte innerhalb dieses Prozesses sind u. a., das gesamte Lehrkräftekollegium und alle weiteren Fachkräfte mit einzubeziehen, bereits vorhandene Potenziale nutzbar zu machen und auszubauen, aber auch offene und versteckte Vorbehalte oder gar Ängste ernst zu nehmen und abzubauen. Es geht darum, bereits Bewährtes zu pflegen, vor allem aber für Veränderungen und Neues zu ermutigen und die Festlegung schulspezifischer Ziele in Abstimmung zu anderen schulischen Grundlagenkonzepten zu bringen. Dazu gehört auch, auf der Grundlage einer möglichst genauen und aktuellen Bestandsaufnahme angemessene schulinterne oder schulübergreifende Fortbildungen zu initiieren und das schulinterne Curriculum mit Ansätzen des digital gestützten Lernens anzureichern – sowohl hinsichtlich des Einsatzes digitaler Medien im jeweiligen Fachunterricht als auch der Vermittlung von Medienkompetenz.

Der systematischen und mittelfristig angelegten Umsetzung der schulintern geplanten Ansätze kommt hier eine besondere Bedeutung zu. Hier hat die Schulleitung zwei Rollen gleichzeitig zu übernehmen, die in der Schule keine andere Person mangels Status und Funktion ausfüllen kann. Einerseits muss über die Schulleitung sichergestellt werden, dass die Planung in einem geordneten Prozess mit allen Beteiligten in der Schule in einem Qualitätszirkel stattfindet, andererseits muss sie Sorge dafür tragen, dass diese Entwicklungen genug Zeit und Ressourcen bekommen, um wirksam werden zu können, also die Schule auch bei Bedarf nach außen „zu schützen“.



Schulträger

Die Schulträger sind für die äußeren Schulangelegenheiten zuständig und kümmern sich damit um Verwaltungsaufgaben, Personalangelegenheiten, die das nicht-pädagogische Schulpersonal betreffen, und die Ausstattung der Schulen. Dazu zählt auch die gesamte IT-Infrastruktur. Da Schulträger in der Regel für mehrere Schulen zuständig sind, spielen sie eine wichtige Rolle bei der Medienentwicklungsplanung und bei strategischen Entscheidungen im Hinblick auf die IT-Ausstattung der Schulen.

Noch nie haben Schulträger sich in dem Umfang mit Fragen aktueller Unterrichtsgestaltung und der Unterrichtsentwicklung beschäftigt wie heute. Da innerhalb der Verwaltung die dazu hilfreiche Kompetenz in der Regel nicht vorhanden sein kann, kommt den inhaltlichen Zielstellungen der Schulen zur Schul- und Unterrichtsentwicklung in ihren Medienkonzepten eine besonders

wichtige Rolle für priorisierende Entscheidungen des Schulträgers zu. Schulträger haben darüber hinaus ein berechtigtes Eigeninteresse, für die Nachhaltigkeit ihrer Investitionen Sorge zu tragen.

Nicht zuletzt kommt Schulträgern bei der Beantragung von Mitteln aus dem DigitalPakt eine wichtige Rolle zu, denn Anträge müssen über die Schulträger eingereicht werden. Damit werden sie bei der Digitalisierung von Schulen zu einem wichtigen Mittler und Kommunikator mit weitreichenden Koordinationsaufgaben. Da die Landes- und Bundesmittel immer befristet fließen und häufig sehr begrenzende Bedingungen haben, sind Kommunen sich aktuell sehr bewusst darüber, dass Folgebeschaffungen, Ersatz, aber auch dauerhafte Serviceleistungen allein zur Aufrechterhaltung erreichter Standards zukünftig stark aus ihren eigenen Haushalten abgesichert werden müssen.



Weitere Abteilungen der kommunalen/städtischen Verwaltung

In den meisten Kommunen werden die koordinierenden Aufgaben des Schulträgers im Schulverwaltungsamt wahrgenommen. Häufig sind an den Entwicklungen aber darüber hinaus auch andere Fachbereiche, Ämter oder kommunale Dienstleister beteiligt. Immer beteiligt sind hausinterne Verwaltungseinheiten, die sich grundsätzlich mit dem Thema IT in einer Kommune befassen oder wenn finanzielle Fragen geklärt werden müssen, die den kommunalen Gesamthaushalt betreffen. Das kann etwa der Fall sein, wenn die Wartung von Schulgeräten nach entsprechendem Beschluss der politischen Gremien aus dem regulären Haushalt einer Kommune bestritten wird. Bei Mittelzuteilung oder Ausschreibungen kommen dann Abteilungen wie das kommunale IT-Management, aber auch die Kämmerei in Betracht. Auch das Bauamt kann betroffen sein, wenn es um den Ausbau von Schulgebäuden geht. Ein Blick in das Bildungsleitbild einer Kommune oder Stadtverwaltung - sofern vorhanden - kann hier gute

Hinweise liefern, welche Abteilungen zu berücksichtigen sind. Damit möglichst wenig Reibungsverluste entstehen, empfiehlt sich die direkte Beteiligung aller benötigten Verwaltungseinheiten bei Planung und Umsetzung. Beteiligte vor Ort können sehr schnell herausfinden, wie genau die Beteiligungen in der jeweiligen kommunalen Struktur funktionieren. Für Schulen als direkt Beteiligte wird das in Kommunen, die mit [Runden Tischen](#) oder ähnlichen Formaten arbeiten, gut zu durchschauen sein.



Schulaufsicht

Zu den Hauptaufgaben der Schulaufsicht in ihrer Verantwortung für die inneren Schulangelegenheiten gehört die Fach-, Dienst- und Rechtsaufsicht für Lehrkräfte und sonstiges pädagogisches Personal. Die zuständigen Schulaufsichten können Schulen bei ihren internen Entwicklungsprozessen beratend zur Seite stehen und in Zusammenarbeit mit den zuständigen Kompetenzteams für Lehrkräftefortbildung themenspezifische Unterstützungsangebote unterbreiten. Im Rahmen ihrer gesetzlich geregelten grundsätzlichen Mitverantwortung für schulische Qualitätsarbeit hat die staatliche Schulaufsicht aktuell auch Aufgaben in der Unterstützung der Schulen bei Digitalisierungsprozessen. Diese Unterstützung kann sich schulindividuell im alltäglichen Kerngeschäft bei den regelmäßigen Kontakten zur Schulleitung genauso zeigen wie bei Beurteilungsverfahren, in denen aktuelle Anforderungen an Lernen mit digitalen Medien zentral sein

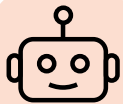
müssen. Da Unterrichtsentwicklung ein zentrales Anliegen sowohl der Schulen als auch der Schulaufsicht ist, liegt eine intensiviertere Zusammenarbeit mit dieser überschneidenden Interessenlage auf der Hand. Hier braucht es auch Unterstützungsangebote zur Reflexion eines veränderten Rollenverständnisses aufseiten der Schulaufsicht. Darüber hinaus können die Schulaufsichten die Seite der Schulen in Dialogformaten mit den Schulträgern stärken und bei Bedarf eine beratende sowie vermittelnde Rolle einnehmen. In den verschiedenen Bundesländern ist die Schulaufsicht in unterschiedlichen Ebenen organisiert. In einigen Ländern ist die Zuständigkeit der Schulaufsicht schulstufen- oder schulformspezifisch geregelt, sodass unter Umständen mehrere Schulaufsichtspersonen aus unterschiedlichen Ebenen bei kommunalen und vor allem bei regionalen Entwicklungsprozessen berücksichtigt werden müssen.



Medienberater:innen

An erster Stelle sind hier insbesondere die Medienberater:innen der Länder zu nennen, die mit ihrer Expertise in allen Fragen die Digitalisierung betreffend den Schulen zur Seite stehen. Neben Einzelberatungen werden über diese Stelle auch Inhouse-Schulungen angeboten,

Austauschformate realisiert oder Infomaterialien zur Verfügung gestellt. Da die Medienberater:innen nicht nur regional, sondern auch landesweit agieren, können sie ebenfalls viel zur Vernetzung und zur Verbreitung von Good-Practice-Ansätzen beitragen.



Medienzentren

Häufig gibt es auch regionale oder kommunale Medienzentren, bei den Schulen nicht nur digitale Lernmaterialien abrufen, sondern auch Geräte ausleihen und Fortbildungen buchen können. Die Angebote sind hier vielfältig und decken unterschiedlichste Formate ab. Im Mittelpunkt steht aber immer die Idee, die Schulen beim Einsatz digitaler Medien im Unterricht zu unterstützen. Die Medienzentren sind oft vernetzt mit Zentren

der Lehrkräftefortbildung, aber auch mit den Schulen und Schulträgern selbst sowie weiteren Personen und Institutionen, die sich mit der schulischen Medienbildung befassen.



Schulsozialarbeit/ Schulpsychologischer Dienst

Schulsozialarbeit ebenso wie der Schulpsychologische Dienst – aber auch die Angebote der Ganztagschulen sowie der Jugend- und Familienhilfe – können, insbesondere unter dem Aspekt der Chancengerechtigkeit und der Begleitung individueller Lernprozesse rund um digitale Medien bei Schüler:innen, ebenfalls eine wichtige Rolle einnehmen. So kann hier z. B. frühzeitig Unterstützung erfolgen, wenn Kinder und Jugendliche von zu Hause aus

nicht die notwendige technische und pädagogische Unterstützung bekommen können, die es für digital gestütztes Lernen braucht – etwa indem sie bei der Beantragung von Mitteln helfen oder Kinder im Umgang mit dem Internet begleiten. Zusätzlich zur Arbeit der Lehrkräfte haben die weiteren pädagogischen Fachkräfte und Beratungslehrkräfte aber auch Aufgaben sowohl bei der Prävention als auch der Intervention, etwa bei Cybermobbing.



Qualifizierungszentren und Landesinstitute

Auch Zentren der Lehrkräftefortbildung und Pädagogische Landesinstitute sind für die digitale Schulentwicklung relevant. Hier können je nach Möglichkeiten und Bedarf eigene Fortbildungsprogramme entwickelt werden, die passgenau für die Schulen einer Region sind und so den Kompetenzaufbau beim Personal ermöglichen. Idealerweise besteht hier keine Engführung auf Lehrende als Zielgruppe, die Angebote stehen auch

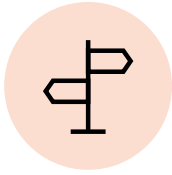
anderen regionalen Beteiligten der Schulentwicklung offen. Denkbar sind hier Settings, in denen die regionalen Akteure wie Mitarbeitende im Ganztage, Mitarbeitende von Kooperationspartnern oder auch Mitarbeitende bei den Schulträgern sich gemeinsam um Angebote der Fortbildung bemühen, sodass z. B. ein gemeinsames Curriculum für die unterschiedlichen Personengruppen erarbeitet und angeboten werden kann.



Hochschulen und Zentren für die Lehramtsausbildung

Auch die Lehrkräfteausbildung spielt eine Rolle in der Bildungsregion und generell in der Schul- und Unterrichtsentwicklung. Im Idealfall lassen sich die Bedarfe und Herausforderungen der Praxis direkt in der Ausbildung der Lehrkräfte adressieren, neue Erkenntnisse in die Praxis transferieren und durch Schwerpunktsetzungen, etwa in der praktischen Ausbildung, auch direkt auf die Bedürfnisse einer Bildungsregion hin ausdifferenzieren. Bedingt

durch die enge Verschränkung von Theorie und Praxis in der Ausbildung von Lehrkräften können hier konkrete Fragestellungen gut wechselseitig aufgenommen werden.



Beratungsstellen und weitere Akteure

In jeder Region gibt es jenseits der klassischen Institutionen der Schulentwicklung und der öffentlichen Bildungslandschaft weitere Einrichtungen wie Fachverbände für Medienbildung, Initiativen der außerschulischen Bildung, Elternverbände, Jugendringe, Forschungszentren oder Fachzentren für digitale Bildung, die einen wichtigen Beitrag leisten können, indem sie neben ihrer Expertise auch neue Perspektiven in den Prozess einbringen oder eine konkrete Aufgabe übernehmen. Oft ist das erforderlich, wenn Expertise zu spezifischen Themen benötigt wird oder eine externe Prozessbegleitung sinnvoll erscheint. Nicht zuletzt können diese Akteure als neutrale Instanzen die Aufgabe des Netzwerkers oder Kommunikators übernehmen. Interessante Kooperationspartner für einzelne Schulen, aber auch kommunale oder regionale Schulnetzwerke finden sich immer wieder auch in der regionalen

Wirtschaft. Kleine und mittlere Unternehmen, aber auch große Firmen arbeiten in jeder Region mit großer Expertise als Entwickler oder Anbieter digitaler Lösungen. Andere Unternehmen befinden sich selbst in digitalen Transformationsprozessen und sind bereits länger schulnah aufgestellt. Über die hier skizzierten Organisationen und Institutionen hinaus kann es in den verschiedenen regionalen Settings weitere Institutionen geben, die für die Gestaltung des digitalen Wandels an Schulen wichtig sind und hier eine Aufgabe übernehmen können. Es ist deshalb sinnvoll, entlang der Prozesskette zu denken und immer wieder zu reflektieren, welche Funktionen abzudecken sind. Entsprechend kann der Blick sich auch für die Beteiligung von Institutionen öffnen, die im regulären Schulentwicklungsprozess seltener bedacht werden.

Materialien & Methoden

PRAXISLEITFADEN „ZUSAMMENARBEIT VON SCHULE UND ZIVILGESELLSCHAFT IN EINER DIGITAL GEPRÄGTEN WELT“

Im außerschulischen Bereich ist viel Wissen und langjährige Erfahrung bei der Begleitung von digitalen Schulentwicklungsprozessen vorhanden. Die Zusammenarbeit mit außerschulischen Akteuren erweist sich für Schulen deshalb als große Unterstützung, um den digitalen Wandel an der eigenen Schule anzugehen. Mit dem Praxisleitfaden „Zusammenarbeit von Schule und Zivilgesellschaft in einer digital geprägten Welt“ erhalten Schulleitungen eine praktische Orientierungshilfe für alle Phasen der Zusammenarbeit mit zivilgesellschaftlichen Initiativen an die Hand – von der Vorbereitung über die Durchführung bis zur Evaluation der Zusammenarbeit. Er soll Schulleitungen darin bestärken, neue Türen zu öffnen und das eigene Netzwerk zu erweitern, um den individuell richtigen Weg für die Entwicklung der eigenen Schule in der digitalen Welt zu finden.



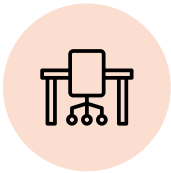
[Zum Praxisleitfaden](#)



Projektverbünde

Nicht selten gibt es jenseits der institutionalisierten Strukturen rund um die Schulorganisation weitere regionale Projektverbünde, die einen Bezug zu Schulen haben und Prozesse in der Bildungsregion unterstützen. Das können z. B. MINT-Projektstellen oder Projektinitiativen

Dritter sein. Auch Institutionen der Jugend- und Familienhilfe sollten hier berücksichtigt werden. Je nach Ausgangslage in einer Region können solche Projektverbünde mit ihren regionalen Vernetzungsstrukturen auch koordinierende Aufgaben übernehmen.



Koordinierende Institutionen/ Bildungsbüros

Sofern vorhanden, könnte ein regionales Bildungsbüro bereits seit langer Zeit unabhängig von Digitalisierungsprozessen als Schnittstelle aller Institutionen in den regionalen Schulentwicklungsprozess einbezogen werden. Wenn ein solches Bildungsbüro durch die Entscheidung der steuernden Gremien der Bildungsregion das Handlungsfeld Digitalisierung im Schulbereich als Ergänzung der bisherigen Schwerpunkte ins Programm genommen

hat, ist es dann auch in der Regel legitimiert, die Koordination von Austausch- und Kommunikationsprozessen der unterschiedlichen Akteure in der Bildungsregion zu übernehmen. Sollte es in der Bildungsregion eine solche Einrichtung noch nicht geben, können auch andere kommunale, regionale oder Landesinstitutionen in diese Rolle gehen. Wichtig ist, dass sie von den betroffenen Institutionen anerkannt und auch legitimiert werden.

Bildung



Frühkindliche Entwicklung

- Vorbereitung auf die Schule
- Erste Medienberatung



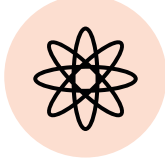
Schulen

- Pädagogische Konzepte entwickeln
- Medienkonzept
- Schulentwicklung



Hochschulen

- Lehramtsausbildung
- Gestaltung von Übergängen



Außerschulische Einrichtungen

- Ergänzungsangebote
- Vermittlung von Medienkompetenz



Berufliche Bildung

- Übergang Schule-Beruf
- Verknüpfung Berufsschule und Berufsausbildung

Administration



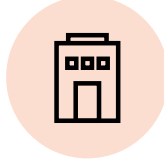
Schulaufsicht

- Kontrolle der Schulqualität
- Beratung und Unterstützung bei Entwicklungsprozessen



Schulträger

- Verwaltungsaufgaben
- Medienentwicklungsplanung
- Vernetzung und Koordination



Weitere Abteilungen der Kommunalverwaltung

- Haushaltsplanung
- IT-Ausbau
- Potenzielle Wegbereiter

Koordination



Bildungsbüro

- Schnittstelle für Bildungsakteure einer Region
- Koordinations- und Lotsenfunktion



Projektverbünde

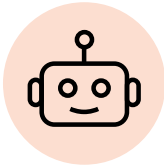
- Fachstellen mit passendem Zielbezug
- Koordinatoren und Ermöglicher (z.B. für Gespräche, Workshops)

Qualifizierung



Medienberater:innen

- Schulung und Beratung bei Fragen mit Medienbezug
- Sparringspartner:innen und Vermittler:innen



Medienzentren

- Versorgung mit Medien und digitalem Lernmaterial
- Teils auch Ort der Lernkräftefortbildung



Landesinstitute

- Kompetenzaufbau und Personalentwicklung
- Orte des Austauschs und der Vernetzung



Weitere Qualifizierungszentren

- Kompetenzaufbau und Personalentwicklung
- Orte des Austauschs und der Vernetzung

Beratung & Unterstützung



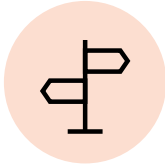
Beratungsstellen

- Ratgeber mit Fach-Know-how
- Unterstützende Konzeptentwickler bei spezifischen Fragen



Schulsozialarbeit

- Beratung und Unterstützung für Schüler:innen und ihre Familien
- Frühwarnsystem bei familiären Problemen rund um das Thema Medien



Weitere Akteure

- Organisationen und Institutionen mit entferntem Bildungsbezug
- Mögliche Unterstützer bei weiteren Fragestellungen

Abbildung 9: Akteure der Digitalisierung auf regionaler Ebene (Landkreis oder kreisfreie Stadt) mit Aufgaben

4. SCHULENTWICKLUNG UND DIGITALISIERUNG: PROZESS, HANDLUNGSFELDER, MATERIALIEN UND METHODEN

Schulentwicklung im Handlungsfeld Digitalisierung kann nicht allein von den Schulen betrieben werden. Vielmehr müssen weitere Akteure regional mitberücksichtigt und in den Blick genommen werden. Das erfordert nicht nur ein Neudenken des Prozesses, sondern auch die Perspektivverschränkung aller Beteiligten. Grundsätzlich gibt es im Kontext der digitalen Schulentwicklung vier Prozessschritte, die aufeinander aufbauen und zirkulär gedacht

werden sollten: Am Ende eines Prozesses beginnt der Entwicklungszyklus mit dem ersten Prozessschritt erneut. Dieses Prozessmodell ist dabei sowohl in der Einzelschule als auch in kommunalen und regionalen Schulentwicklungsprojekten einsetzbar. Hier werden die vier Prozessschritte einmal konkret am Beispiel der Einzelschule beschrieben.

4.1 Prozessgestaltung in der digitalen Schulentwicklung

SITUATIONSANALYSE: STANDORTBESTIMMUNG UND GEMEINSAME GRUNDLAGEN SCHAFFEN

Am Anfang des Prozesses steht immer die Analyse des Status quo. Hier geht es darum zu klären, welche Voraussetzungen es schon gibt, die man einerseits

berücksichtigen und auf denen man andererseits aufbauen kann. Wichtig ist dabei auch das Schaffen einer gemeinsamen Grundlage, nicht nur im Hinblick auf die Ausgangslage, sondern auch im Hinblick auf ein gemeinsames Wording und die gemeinsame Kommunikation und Prozessgestaltung.

Materialien & Methoden

MATRIX FÜR SCHULEN UND MATRIX FÜR SCHULTRÄGER

Häufig verbleibt die Definition des Ausgangspunkts in nicht auf Daten gestützten Einschätzungen. Hierfür wurde im Kreis Gütersloh ein Instrument der Selbstanalyse entwickelt und allen Schulen zur Verfügung gestellt. Es handelt sich um die an Qualitätsmerkmalen orientierte und in verschiedene Handlungsfelder gruppierte Matrix für Schulen, die in kommunikativen Austauschprozessen zwischen einzelnen Akteur:innen und Akteursgruppen an einer Schule zu einer gemeinsamen Einschätzung führen kann. Besonders interessant ist dabei, dass die Farbskala einer Ampel unterschiedliche Entwicklungsstufen definieren hilft und gleichzeitig jede dieser Farbstufen mit einer qualitativen Aussage „gefüllt“ ist. Die Austausch- und Abstimmungsprozesse der Beteiligten arbeiten also nicht allein mit abstrakten Farbeinschätzungen, sondern auch mit konkreten fachlichen Formulierungen.

MATRIX FÜR SCHULEN



[Zum Material](#)

Analog zur Matrix für Schulen wurde im Kreis Gütersloh eine eigene Matrix für Schulträger entwickelt. Schulträger werden in der digitalen Schulentwicklung häufig noch zu wenig in den Blick genommen, ebenso wie oft noch der ganzheitliche Blick auf die Bildungsregion, die dortigen Bildungsketten und die Gestaltung von Übergängen fehlt. Die Matrix für Schulträger dient wie die Matrix für Schulen auch als Instrument zur Selbsteinschätzung und als Planungsgrundlage für weitere Schritte. Werden beide Instrumente gezielt eingesetzt, können sie eine wichtige Grundlage für weitere Planungsprozesse in der gemeinsamen digitalen Schulentwicklung bilden. Die Akteure nähern sich dem Thema dabei von zwei Seiten: einer pädagogisch-inhaltlichen Perspektive der Schulen und einer organisatorisch-administrativen Perspektive des Schulträgers.

MATRIX FÜR SCHULTRÄGER



[Zum Material](#)

ZIELSETZUNG: ZIEL- UND MASSNAHMENENTWICKLUNG

Ist die Ausgangslage geklärt, geht es anschließend um die gemeinsame Zielsetzung: Was wollen wir erreichen? Und wie wollen wir das erreichen? Entsprechend steht hier die gemeinsame Definition von konkreten Zielen im Vordergrund. Die Ziele sollten sich dabei an den vorher

identifizierten Voraussetzungen orientieren. Bereits zu diesem Zeitpunkt ist es wichtig, dass die Schule sich auf ein realistisches Evaluationsdesign verständigt, das sich auf die Zielerreichung bezieht. Es empfiehlt sich, die Ableitung der Ziele aus Instrumenten der Bestandsaufnahme, aus dem Medienkonzept und anderen Bestandteile des Schulprogramms gemeinsam vorzunehmen.

UMSETZUNG: KONZEPTE ENTWICKELN UND ERPROBEN

In dieser Phase geht es darum, die geplanten Ideen in die Tat umzusetzen, Maßnahmen auf die konkrete Umsetzung herunterzubrechen, zu erproben und ggf. nachzjustieren.

Von entscheidender Bedeutung ist hier die Frage der Tragfähigkeit der Maßnahmen generell und im Hinblick auf die Zielerreichung und natürlich das Zusammenspiel aller Initiativen im Sinne der ganzheitlichen individuell und regional gedachten Schulentwicklung.



Praxistipp

GESTALTUNG EINES ANGEBOTS ZUR UNTERRICHTSENTWICKLUNG

Da in den am Projekt im Kreis Gütersloh beteiligten Schulen aller Schulstufen und Schulformen die Unterrichtsentwicklung als zentrales Zielfeld definiert und dazu der größte Fortbildungsbedarf angemeldet war, wurde vonseiten des Zentrums für digitale Bildung und Schule eine völlig neue umfangreiche Maßnahme zur Unterrichts- und Schulentwicklung konzipiert. Sie besteht aus drei miteinander verbundenen und ineinander verschränkten Bestandteilen. Der wichtige erste Qualifizierungsstrang besteht aus der den konkreten Unterricht und seine Entwicklung an einer beteiligten Schule direkt in den Blick nehmende Qualifizierung „UEDigital - Ein Projekt zur Unterrichtsentwicklung in einer Kultur der Digitalität“. Sie wurde von einer bundesweit zusammengesetzten Expert:innengruppe entwickelt und ab März 2021 in 11 Pilotschulen aller Schulformen der Primarstufe und Sekundarstufe

I und II erprobt. Während der Umsetzungsarbeit der über 1,5 Jahre gestreckten und in zwei Schulgruppen angebotenen vier Fortbildungsmodulen in Professionellen Lerngemeinschaften (PLG) der Pilotierungsschulen wird die innerschulische Erprobungsarbeit von einer Projektentwicklungsgruppe (PEG) der Schule unterstützt, in der die Schulleitung festes Mitglied ist. Diese Gruppe, die die Schule in eigener Verantwortung aus bisherigen internen Gruppen, wie einer Steuergruppe, bildet oder neu zusammensetzt, wird in einer den Unterrichtsentwicklungsprozess und damit die Arbeit der PLG begleitenden Fortbildung für die wahrzunehmenden Unterstützungsaufgaben qualifiziert. Als drittes Element dieser Gesamtmaßnahme können PLG, PEG und die Schulleitung selbst im Umfang von fünf vierstündigen Terminen innerhalb der Laufzeit dieser gesamten Maßnahme in eigener Initiative auf qualifizierte Schulentwicklungsbegleiter:innen (SEB) zurückgreifen.

Qualifizierungsmaßnahmen und Angebote zur Unterrichtsentwicklung (UE) pro Schule

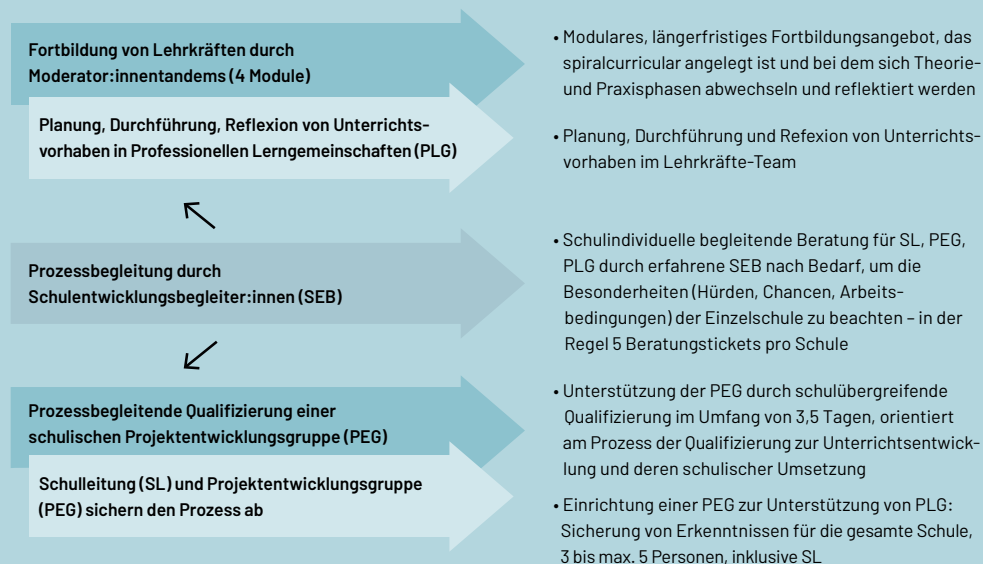


Abbildung 10: Aufbau der Qualifizierungsmaßnahme „UEDigital“

EVALUATION: MASSNAHMEN AUSWERTEN UND VERSTETIGEN

In der Evaluationsphase geht es darum, die bisher eingesetzten Maßnahmen auszuwerten und damit das Erreichte zu analysieren. Dabei gilt es, ehrlich Bilanz zu ziehen und bezogen auf diese möglichst unter breiter Beteiligung erarbeiteten Bewertungen klare Konsequenzen abzuleiten. Hier steht auch die Entscheidung darüber an, welche Maßnahmen weitergeführt und verstetigt und welche beendet werden, weil sie nicht so erfolgreich waren wie erhofft. Dabei wird sich ergeben, welche bisherigen Maßnahmen verändert und dann neu gestartet werden. Es ist aber auch denkbar, dass deutlich wird, dass zum dauerhaften Erreichen bestimmter Ziele neue Maßnahmen nötig sind. Die Evaluation einer Maßnahme, die der Schul- oder Unterrichtsentwicklung dient, egal ob sie während und/oder am Ende einer bestimmten Laufzeit einer Maßnahme angesetzt wird, ist auf die direkten Rückmeldungen der betroffenen Zielgruppen, darunter insbesondere auch der

Schüler:innen, Lehrkräfte und Eltern, angewiesen. Gerade hierzu gibt es in Schulen aber nur sehr selten längere Praxiserfahrungen. Deshalb wäre es wichtig, dass die Verantwortlichen für die Qualifizierungsangebote genau für diese „Lücke“ ein gutes Beratungsangebot für interessierte Schulen vorhalten.

Auf diese Weise kann die Evaluation nahtlos in eine erneute Situationsanalyse übergehen, zur Zielüberarbeitung führen und den Entwicklungszyklus erneut anstoßen. Häufig werden neue Ansätze aus gutem Grund nicht von Beginn an in einer ganzen Schule mit allen Lehrkräften gleichzeitig begonnen. Interessierte Teilgruppen aus einer Schule können ebenfalls neue Lernformen erproben. Wenn diese Erprobungspraxis dann auf die gesamte Schule übertragen werden soll, also in „Serie“ geht, geben sich auch wieder Anknüpfungspunkte für die kommunale und regionale Schulentwicklung.



Praxistipp

STAKEHOLDERANALYSE DER BILDUNGSREGION ERSTELLEN

Um einen Überblick zu behalten, welche Institutionen in der Bildungsregion in welcher Funktion wie einbezogen werden sollten, kann es sinnvoll sein, eine Stakeholderanalyse zu erstellen. Im Kreis Gütersloh wurde hier eine prototypische Stakeholderanalyse entwickelt, die eine Übersicht über alle hier relevanten Akteure beinhaltet, diese Akteure der zugehörigen administrativen Ebene zuordnet (Bund, Land, Kommune, Einzelschule usw.) und davon ausgehend die Gestaltung des gemeinsamen Prozesses visualisiert. Dabei werden nicht nur die wichtigsten Ziele, sondern vor allem auch die Aufgaben der jeweiligen Handelnden, das Zusammenwirken der verschiedenen Beteiligten sowie die Materialien und Handreichungen, die zur Erreichung der Ziele zum Einsatz kommen können, dargestellt. Die Stakeholderanalyse bietet damit einen schnellen und gut strukturierten Überblick über einen komplexen Entwicklungsprozess und integriert Akteurslogik und Prozesslogik.

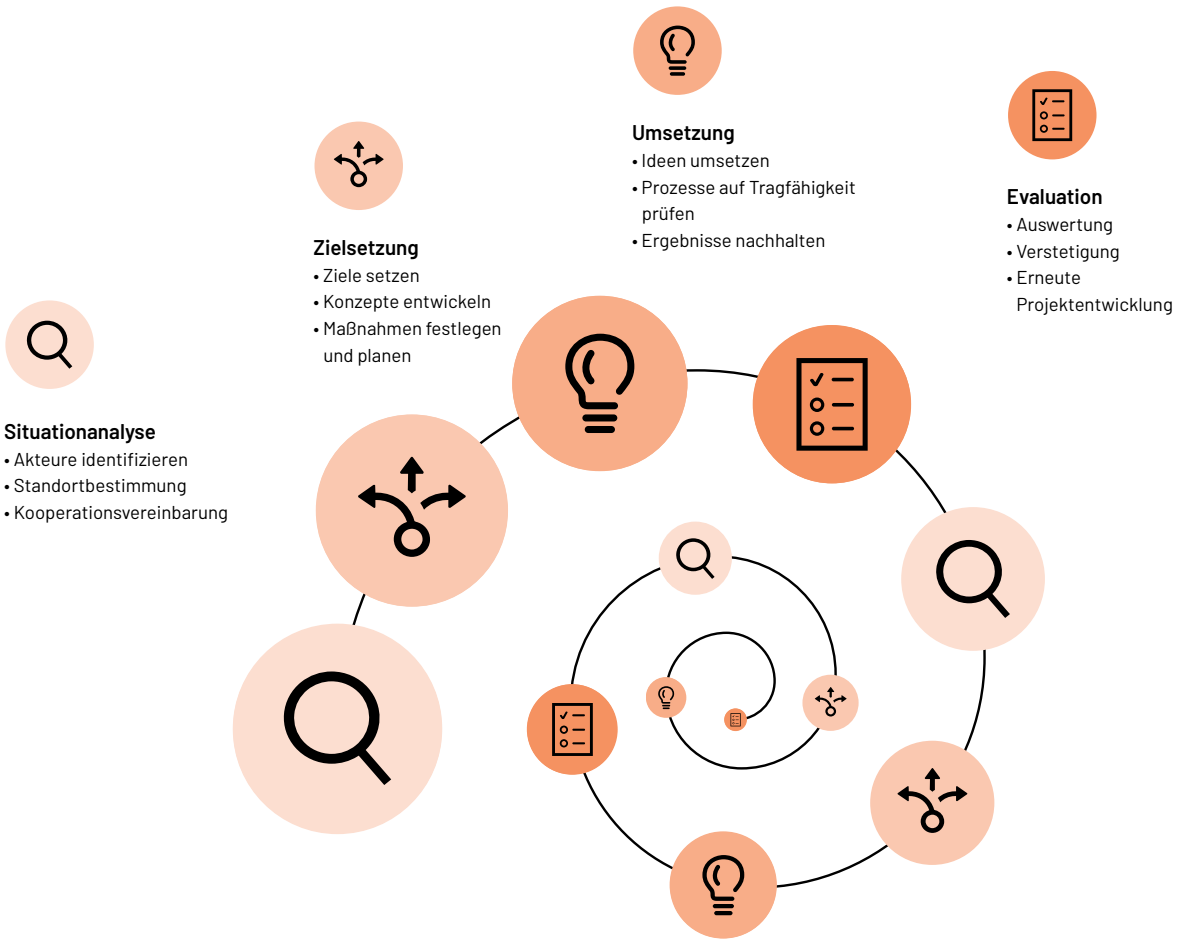


Abbildung 11: Iterative Prozessschritte der digitalen Schulentwicklung

Grundsätzlich lässt sich der hier beschriebene Prozess auf allen Ebenen - schulindividuell, kommunal und regional - in ähnlichen Prozessschritten denken. Die Zuordnung bestimmter Materialien und Tools aus den Erfahrungen im Kreis Gütersloh und auch aus anderen

Erfahrungszusammenhängen (Abbildung 12) macht deutlich, dass sie teilweise in mehreren Prozessschritten eingesetzt werden oder Bedeutung bekommen können. Hier besteht Freiraum in der praktischen Nutzung der Materialien.



Abbildung 12: Materialien und Handreichungen nach Prozessschritten (in stetiger Weiterentwicklung)

VOM IDEALTYPISCHEN MODELL ZUR PRAXISORIENTIERTEN UMSETZUNGSLOGIK

In der Praxis zeigt sich, dass Modelle hilfreich sein und Orientierung bieten können für die Gestaltung von Schulentwicklungsprozessen. Eins zu eins umsetzen lassen sie sich in der Regel jedoch nur selten: Schulentwicklung beginnt – wie jeder andere Entwicklungs- und Veränderungsprozess auch – nie bei Null, sondern baut immer auf schon Bestehendem auf. Häufig geschehen mehrere Dinge gleichzeitig. Die Beteiligten starten in unterschiedlichen Ausgangslagen und die gemeinsame Arbeit muss deshalb nicht zwangsläufig einem linearen Prozessverständnis folgen. Manchmal müssen Schritte vorgezogen und andere zu späterer Zeit nachgeholt werden. Je nach den Bedingungen, unter denen eine Schule, ein Schulträger oder auch eine ganze Bildungsregion agiert, wird

es Einrichtungen geben, die im Hinblick auf ihren Entwicklungsprozess zur Digitalisierung schon weiter fortgeschritten sind als andere. Und auch in einer einzelnen Einrichtung kann es eine Ausgangslage geben, in der z. B. bereits Umsetzungsprojekte laufen, bisher jedoch noch keine strategische Planung und Ausrichtung diskutiert und vorgenommen wurde. Idealtypische Modelle helfen hier nicht weiter. Vielmehr muss der Schulentwicklungsprozess im regionalen Kontext betrachtet und in einer praxisorientierten Umsetzungslogik vorangetrieben werden, die es erlaubt, aus jeder beliebigen Ausgangslage heraus eine zielgerichtete, umfängliche Weiterentwicklung anzustreben, die eben nicht ausschließlich linearen Gesetzmäßigkeiten folgt, sondern ein flexibles Vorgehen ermöglicht, ein Springen zwischen den Aufgaben und den einzelnen Prozessschritten.

4.2 Handlungsfelder in der digitalen Schulentwicklung

Um hier den Überblick zu behalten, kann ein Denken in Handlungsfeldern helfen. Hierbei werden nicht allein Akteur und Prozess berücksichtigt, sondern vielmehr die betreffenden inhaltlichen Felder in den Mittelpunkt der Ausgangsbetrachtung gestellt. Gerade bei einem so komplexen Feld wie der Digitalisierung von Bildungsprozessen ist es nicht leicht, alle wichtigen Handlungsfelder immer

gemeinsam zu denken. Vier Handlungsfelder sollten im Prozess der Digitalisierung von Schulen in den Blick genommen werden. Diese markieren die Kernbereiche der regionalen digitalen Schulentwicklung und sollten in allen Phasen des Entwicklungsprozesses Berücksichtigung finden. Nachfolgend werden alle vier Handlungsfelder kurz vorgestellt.



Abbildung 13: Handlungsfelder der digitalen Schulentwicklung

HANDLUNGSFELD VISION

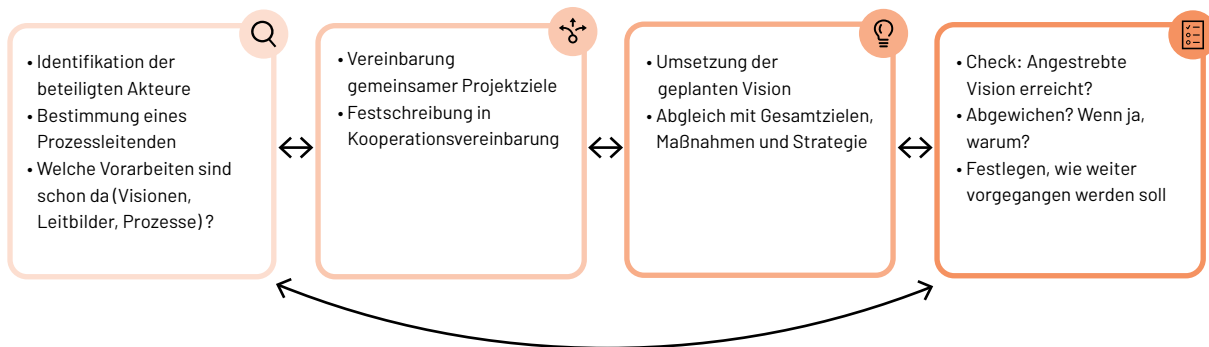


Abbildung 14: Verknüpfung von Handlungsfeldern und Prozess - Handlungsfeld Vision

Um Schulentwicklung im Zusammenspiel unterschiedlicher Institutionen gut gestalten zu können, bedarf es eines gemeinsamen Bildes von den Aufgaben, Zielen und Herausforderungen von Schule, Unterricht und Lernen in der digitalen Welt.

Dieses gemeinsame Bild stellt einerseits sicher, dass im weiteren Prozess alle Akteure wissen, worauf sie hinarbeiten und darüber auch einen Konsens teilen. Andererseits kann die gemeinsame Vision gelegentlich auch als Antreiber wirken, als das leuchtende Zielbild, für das sich die Anstrengungen lohnen.

Wie die Vision festgeschrieben wird, ist eine individuelle Entscheidung. Häufig geschieht dies in Form eines gemeinsamen Leitbilds. In einem eigenen, auf die Region oder Kommune angepassten Bildungsleitbild einer guten Schule in der digitalen Welt werden aber auch die jeweiligen wirtschaftlichen, gesellschaftlichen, strukturellen und sozialen Besonderheiten der Region abgebildet. Aus dem gemeinsam entworfenen und verabschiedeten Gesamtbild leiten sich dann Maßnahmen und Meilensteine, also eine Strategie zur Zielerreichung ab.

Materialien & Methoden

DIE ZUKUNFTSWERKSTATT

Die Zukunftswerkstatt ist ein praxisorientiertes Workshop-Format mit dem Ziel, mit verschiedenen Beteiligten eine gemeinsame Vision und Strategie für die Schule in der digitalen Welt zu erarbeiten. Eine Zukunftswerkstatt kann am Beginn eines Entwicklungsprozesses stehen. Sie unterstützt bei der Analyse der Ausgangssituation sowie der Erarbeitung gemeinsamer Zieldefinitionen und Gelingensfaktoren und hilft dabei, die Zusammenarbeit der Institutionen zu erleichtern und Rollen zu klären. Hier sollten alle Akteure, die an der digitalen Schulentwicklung beteiligt sind, zusammenkommen. Eine neutrale externe Moderation kann hier eine gute Unterstützung sein. Die Zukunftswerkstatt kann auch gezielt dafür genutzt werden, eine gemeinsame Vision im Hinblick auf die Medienentwicklungsplanung zu entwickeln. Denkbar ist auch die Formulierung eines gemeinsamen Bildungsleitbilds, das Ausgangspunkt für die Arbeit an den schulischen Medienkonzepten wird, ebenso wie der Leitstern für die regionale Medienentwicklungsplanung.



[Zum Material](#)

Das Handlungsfeld Vision ist also eng mit dem Handlungsfeld Strategie verknüpft und zielt doch auf eine andere Perspektive ab. Während die Vision den gemeinsamen Zielzustand beschreibt, also das, was gemeinsam erreicht werden soll, den Leitstern gleichsam, bezieht sich die Strategie auf den Weg, der gewählt wird, um sich der Vision so weit wie möglich zu nähern.

Zu Beginn steht die Identifikation der beteiligten Akteure: Wer muss dabei sein, damit der Prozess gelingen kann? Das gilt schon für kleinere Schulentwicklungsprojekte, die sich etwa nur auf eine einzelne Schule beziehen, ganz besonders aber für größere regionale Schulentwicklungsprojekte. In der Situationsanalyse geht es dann darum zu eruieren, ob es bereits eine ausformulierte Vision gibt, welche Leitziele schon existieren, an der Umsetzung welcher Leitziele schon gearbeitet wird, wo es Parallelen

gibt und wo verschiedene Visionen gegenläufig sind. Dazu ist es hilfreich, bereits jetzt gemeinsame Kommunikationsformate einzuführen und eine moderierende Instanz zu bestimmen, die den Prozess begleitet und orchestriert. Zusätzlich bedarf es sowohl zwischen den Beteiligten innerhalb einer Institution als auch zwischen verschiedenen Institutionen stets einer Vereinbarung über die gemeinsamen Projektziele. Formal erfolgt dies über eine Kooperationsvereinbarung, inhaltlich über ein Leitbild, ein Selbstverständnis, eine Vision. Hier kann die Durchführung einer [Zukunftswerkstatt](#) sehr hilfreich sein. Sofern hier mit den Runden Tischen oder anderen Dialogformaten auf kommunaler Ebene gearbeitet wird, können die Beteiligten für ihren jeweils kommunalen Bereich zwar Leitziele definieren, damit ist aber noch nicht gewährleistet, dass es auch eine für den gesamten Kreis als Bildungsregion abgestimmte Vision gibt.

HANDLUNGSFELD STRATEGIE

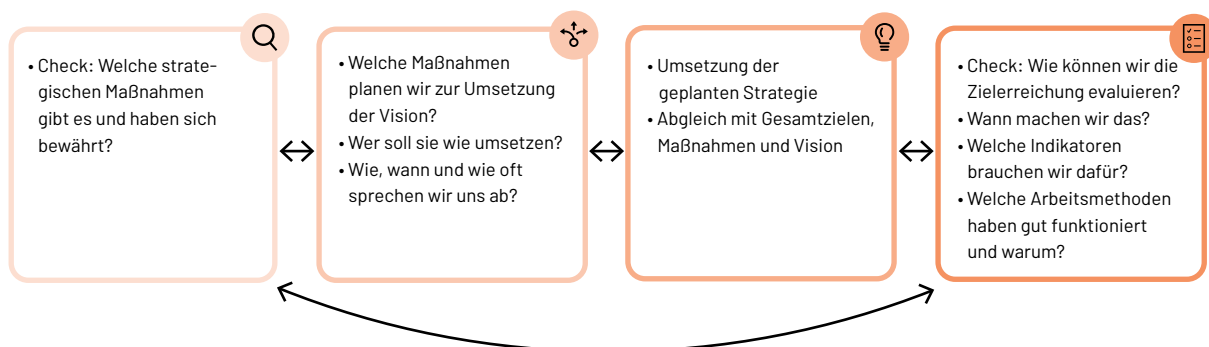


Abbildung 15: Verknüpfung von Handlungsfeldern und Prozess - Handlungsfeld Strategie

Die Festlegung der Umsetzungsstrategie ist ein entscheidender Punkt bei der digitalen Schulentwicklung. Wenn es eine formulierte und akzeptierte Vision gibt, lassen sich daraus Ziele ableiten, die erreicht werden müssen, um der Vision Schritt für Schritt näher zu kommen. Diese Ziele sind sowohl für die Arbeit auf der Ebene einer einzelnen Schule als auch für viele Schulen auf der Ebene einer Kommune, eines Kreises oder einer kreisfreien Stadt eine wichtige Orientierung. Bei der zur Zielerreichung notwendigen Strategie geht es dann um konkrete Maßnahmen, Teilschritte, Prozesse und Meilensteine. Diese Planungsbestandteile müssen dann sehr genau daraufhin geprüft werden, ob sie tatsächlich dafür geeignet sind, über das sichere Erreichen der Ziele der Vision erkennbar zu dienen. Entsprechend eng verknüpft ist die inhaltliche Planung mit der strategischen Planung.

Parallel muss auf der organisatorisch-strukturellen Ebene darüber entschieden werden, auf welchen Wegen die aus der Vision abgeleiteten Ziele erreicht werden können, also wie die Prozesse gestaltet werden sollen, wer welche Aufgaben übernehmen kann und ab wann und bis wann diese Aufgaben umgesetzt werden. Dieser Teil der Strategie beinhaltet viele Aspekte des Projektmanagements. Die [Matrix für Schulträger](#) kann hier gute Dienste leisten, um sich einen Überblick zu verschaffen und erste Schritte abzuleiten.



Praxistipp

SCHULBESUCHE MITHILFE DER MATRIX FÜR SCHULEN

STRUKTURIEREN

Auf der Ebene der beteiligten Schulen können sowohl in der Startphase neuer Maßnahmen wie auch während einer längerfristigen Maßnahme Schulbesuche durchgeführt werden. Beteiligte an diesen horizontal angelegten Dialogen vor Ort sind im Kreis Gütersloh neben Vertreter:innen des Zentrums für digitale Bildung und Schule sowie der Medienberatung die zuständige Schulaufsicht und ein:e Vertreter:in des Schulträgers. Zentrale Ziele dieser wertschätzenden Besuche sind die gegenseitige direkte Information über den Stand der Entwicklung des Projekts in der besuchten Schule sowohl aus interner Sicht der Schulvertreter:innen als auch der externen Besucher:innen. Inhalte können je nach Absprache und Prozessstand die Einschätzung bestimmter Entwicklungsstände z. B. auf der Grundlage einer

aktuell ausgefüllten Matrix für Schulen oder der O-Ton zu durch das Zentrum für digitale Bildung und Schule bereits durchgeführten Unterstützungsmaßnahmen sein, es kann aber auch um die gemeinsame Entwicklung grundsätzlicher Ideen oder den zukünftigen entscheidenden Unterstützungsbedarf aus Sicht dieser Schule, wie konkrete Maßnahmen zur Unterrichtsentwicklung, gehen.

Dabei geht es darum, unter Berücksichtigung vorhandener Zuständigkeiten zu übernehmende Verantwortungsbe-
reiche festzulegen, Kommunikationswege zu planen und auch festzulegen, wer die Umsetzung und die Fortschritte wie nachhält. Hier werden also bereits das Monitoring und die Erfolgskontrolle mitgedacht. Aus der Differenz zwischen dem aktuellen Stand und dem angestrebten Zielzustand wie im Handlungsfeld Vision definiert, ergeben sich die zu bewältigenden Aufgaben. Zu Beginn steht hier immer die Entwicklung einer für alle direkt Beteiligten angemessenen Arbeitsweise. Dies sollte deshalb gemeinsam mit möglichst vielen, wenn nicht allen Beteiligten

geschehen, um sicherzustellen, dass die neuen inhaltlichen Ansätze für alle hilfreich sind, und um die Akzeptanz für die neuen Prozesse zu erhöhen und dauerhaft sicher zu stellen. Auf dieser Grundlage erfolgt dann eine verbindliche Einführung der vereinbarten Maßnahmen. Zur Klärung des gemeinsamen Vorgehens und der konkreten Zielsetzung im Handlungsfeld Strategie bietet sich die Durchführung einer oder mehrerer Zukunftswerkstätten auf kommunaler oder sogar auf regionaler Ebene an. Der damit angestoßene Austausch lässt sich kommunal durch regelmäßig durchgeführte Runden Tische ergänzen und verstetigen.

HANDLUNGSFELD AUSSTATTUNG & SUPPORT

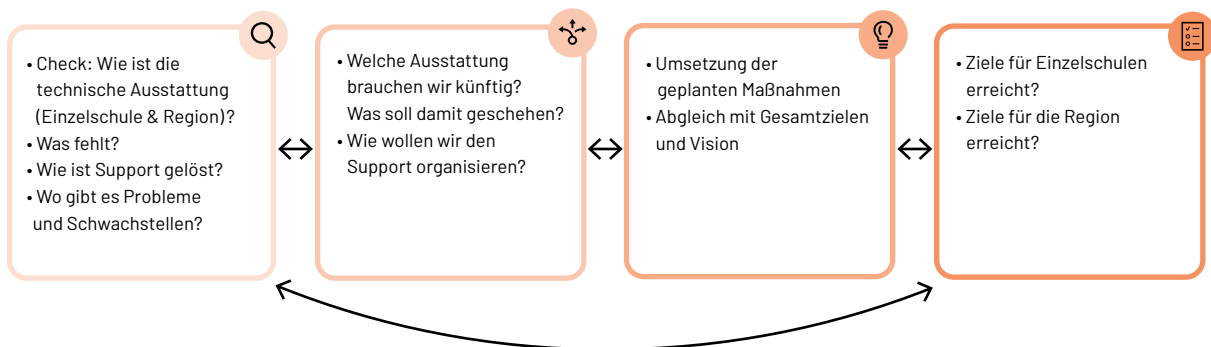


Abbildung 16: Verknüpfung von Handlungsfeldern und Prozess - Handlungsfeld Ausstattung & Support

Die Ausstattung von Schulen mit digitalen Medien ist Aufgabe des Schulträgers. Die zwischen Land und Kommune getroffenen Vereinbarungen hinsichtlich First-Level- und Second-Level-Support gilt es in vielen Fällen grundlegend zu überarbeiten, da immer komplexere Technik an den Schulen im First-Level-Support nicht mehr in dem Umfang von Lehrkräften betreut werden kann.

Hier sind Professionalisierungsschübe erforderlich und eine Verständigung darüber, was von Schulen geleistet werden kann und in welchem Maße sie Unterstützung von außen erhalten. Es bedarf insbesondere einer auf die kommunalen Gegebenheiten zugeschnittene Planung und Organisation von Ausstattung und Support, die regelmäßig angepasst und überprüft wird. In besonders konstruktiv zusammenarbeitenden Regionen ist darüber hinaus durchaus auch eine Kommunen-übergreifende Kooperation denkbar, die inhaltlich z. B. über die aus reinen Kostengesichtspunkten gemeinsame Beschaffung deutlich hinausgehen kann.

Die Planung, Beschaffung und Wartung von Ausstattung erfordert nicht unerhebliche finanzielle und personelle Mittel. Es liegt entsprechend im Interesse der Schulträger, dass diese Mittel auch lernwirksam eingesetzt werden. Nach der Situationsanalyse geht es in der Zielsetzung darum festzulegen, für welche Form von Unterricht mit welchem Verständnis von Lernen welche Geräteausstattung sowie welche Art und welcher Umfang an Support aktuell und künftig gebraucht werden. Auch dies sollte in enger Abstimmung mit allen Beteiligten erfolgen und sich zusätzlich an den im Handlungsfeld Vision formulierten Zielsetzungen orientieren. Die Planung der Ausstattung ist eng verknüpft mit den pädagogischen Konzepten der einzelnen Schulen und mit den Möglichkeiten der Schulträger. Um hier gute Zielsetzungen formulieren zu können, kann die [Medienhausanalyse](#) genutzt werden, zusammen mit den Matrizen für Schulen und Schulträger. Die kommunalen Runden Tische können hier auch durch die Teilnahme aller betroffenen Schulleitungen und der Schulaufsicht den dauerhaften Interessenabgleich zwischen Schulträger und Schulen fördern und so die gemeinsame Verbindlichkeit deutlich erhöhen.

Materialien & Methoden

DIE MEDIENHAUSANALYSE

Die Medienhausanalyse ist ein praktisches Instrument zur Beschreibung der technischen Ausstattung an einer Schule. Im digitalen Schulentwicklungsprozess spielt das Wissen um die vorhandene und die fehlende Ausstattung, den Support und die Qualifizierung der beteiligten Akteur:innen eine entscheidende Rolle und ist eng mit der Entwicklung eines schulseitigen Medienkonzepts und eines schulträgerseitigen Medienentwicklungsplans verknüpft. Die Medienhausanalyse kann zur Reflexion der aktuellen Situation ebenso wie zur Planung weiterer Unterstützungsangebote genutzt werden.



[Zum Material](#)

In der Umsetzungsphase im Handlungsfeld Ausstattung & Support geht es darum, die geplante technische Ausstattung anzuschaffen und auch in der Praxis zu testen. Hier gibt es enge Anknüpfungspunkte zum Handlungsfeld Qualifizierung. In der Umsetzungsphase muss darauf geachtet werden, ob sich die geplanten Maßnahmen in schulischen und in spezifischen Zusammenhängen der unterrichtlichen Praxis bewähren. Praxis ist dabei nicht allein vorrangig auf die Schulen zu beziehen, denn hier geht es auch um die Abstimmung mit Schulträgern und etwaigen Supportstellen. Spezifische Formate für einzelne Akteursgruppen wie [Schulbesuche](#) oder [Schulträgerbesuche](#) können mit

Unterstützung von Schulträger, Schulaufsicht, Medienberater:innen und weiteren Akteuren der Region dazu beitragen, die Beteiligten bei der Umsetzung ihrer spezifischen Aufgaben zu unterstützen. Gleichzeitig können Ergebnisse aus solchen Formaten wiederum Transparenz im regionalen Entwicklungsprozess schaffen, wenn sie gemeinsam mit allen Handelnden reflektiert werden – was in die weitere Medienentwicklungsplanung einfließen sollte.

Bei der Evaluation im Hinblick auf Ausstattung & Support geht es darum, zunächst zu erfassen, ob die Ausstattung auf Ebene der Einzelschulen die erwarteten Effekte im

Schulbetrieb und im Unterricht erzielt und ob das Gesamtkonzept für die Kommune im Hinblick auf Ausstattung und Support die Ziele, die in der Phase der Zielsetzung gesetzt wurden, erreicht hat. Hier gibt es also neben der kommunalen Auswertungsebene der Einzelschule auch die regionale Auswertungsebene und nicht zuletzt sollte hier auch der Prozess, also die Abstimmung zwischen den Beteiligten, die das Funktionieren der Technik und die Bereitstellung in den Schulen sicherstellen, in den Blick genommen werden: Wo funktionieren die Abläufe reibungslos und warum? Wo ist das noch nicht der Fall und warum? Auch hier kann die [Medienhausanalyse](#) gute Dienste leisten. Zusätzlich sollte an diesem Punkt in einem Austauschformat wie den [Runden Tische](#) mit allen beteiligten Akteuren analysiert werden, inwiefern die Ziele aus

dem Handlungsfeld Vision, die im Hinblick auf die Ausstattung formuliert wurden, erreicht wurden und auch, ob die Strategien zur Umsetzung, die im Handlungsfeld Strategie formuliert wurden, hilfreich waren. Die Ergebnisse können dazu dienen, einen neuen Prozess im Handlungsfeld Ausstattung & Support anzustoßen, ebenso wie die Ergebnisse Korrekturen in den Handlungsfeldern Vision und Strategie nach sich ziehen können. Da wir nicht nur wegen zukünftiger technischer Weiterentwicklungen, sondern auch wegen heute noch gar nicht absehbarer Trends und Veränderungen davon ausgehen können, dass der beschriebene Start dieser Entwicklung in eine dauerhafte Anforderung an alle Beteiligten münden wird, kommt der langfristig abgesicherten Kommunikation in Transparenz und Augenhöhe eine besondere Bedeutung zu.

HANDLUNGSFELD QUALIFIZIERUNG

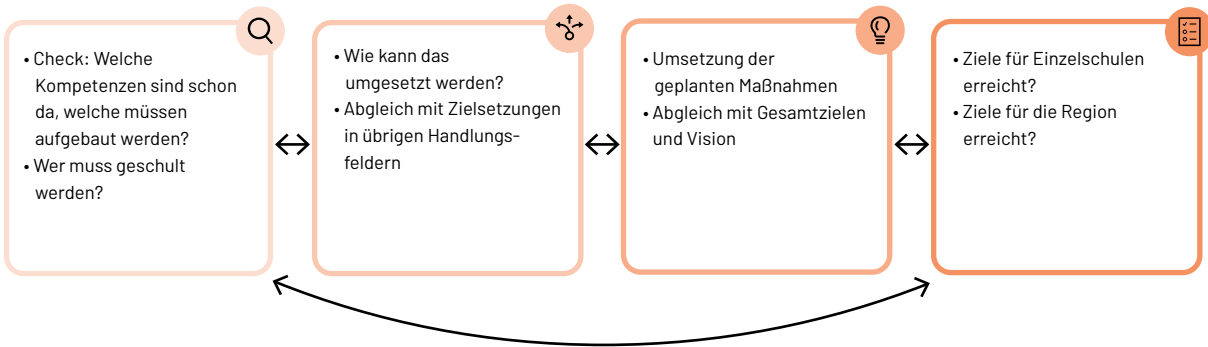


Abbildung 17: Verknüpfung von Handlungsfeldern und Prozess - Handlungsfeld Qualifizierung

Die Lehrkräfteaus- und fortbildung ist eine klassische Aufgabe des jeweiligen Dienstherrn der Lehrkräfte, also des Schulministeriums und der nachgeordneten Behörden. Ein Schulträger, der aber bedeutende Mittel in die Hand nimmt, um Schulen technisch gut auszustatten und so eine kommunale Schullandschaft zu entwickeln, die für Familien und Wirtschaft attraktiv ist und in der Aktuelles gut gelernt wird, hat ein Interesse daran, dass seine Investitionen ihr Ziel erreichen. Die gesetzlich getrennten Zuständigkeiten in innere und äußere Schulangelegenheiten sollten wie in den vertraglich gesicherten Bildungsregionen nicht nur im digitalen Wandel zu einer Verantwortungsgemeinschaft aller Beteiligten weiterentwickelt werden. Qualifizierungen müssen entsprechend die Professionalisierung aller Verantwortungsträger in der Bildungsregion adressieren. Dazu zählen auch Schulleitungen oder Mitarbeitende bei Schulträgern. Im

Mittelpunkt sollte dabei auf keinen Fall allein die Schulung im Umgang mit der Technik, sondern auch die Qualifizierung im Hinblick auf die Medienkonzeptentwicklung und die Medienentwicklungsplanung sowie die Steuerung von Schulentwicklungsprozessen stehen. Im Sinne eines regionalen und ganzheitlichen Ansatzes, der die Gestaltung von Übergängen und die Ermöglichung einer stringenten Bildungskette im Blick hat, ist hier eine Schul- und Statusgruppen-übergreifende Qualifizierung sinnvoll. Eine entsprechend umfassende Planung sollte im Rahmen der Erstellung von Medienkonzepten und Medienentwicklungsplänen erfolgen.



Praxistipp

QUALIFIZIERUNGSANGEBOTE FÜR VERSCHIEDENE ZIELGRUPPEN

Im Kreis Gütersloh sind die Zielgruppen von Qualifizierungsangeboten die Schulleitungen, die am Prozess beteiligten kommunalen Mitarbeitenden des Schulträgers, Gruppen von Lehrkräften zur Er- und Überarbeitung eines Medienkonzepts (Schulische Projektentwicklungsgruppen), Professionelle Lerngemeinschaften von Lehrkräften, die ihren Unterricht konkret weiterentwickeln, sowie eine Gruppe von Lehrkräften gemeinsam mit der Schulleitung, die diesen Unterrichtsentwicklungsprozess schulintern absichert und unterstützt. Damit wird sowohl auf der Ebene der Einzelschule als auch auf kommunaler Ebene versucht, Veränderungsdynamik zu erzeugen durch Lernen der Beteiligten und intensiven Austausch mit anderen Aktiven aus der gleichen Zielgruppe. Um die Qualität aller Fortbildungsmaßnahmen dem „state of the art“ entsprechend abzusichern, wurde dazu ein umfangreiches Rahmenpapier erarbeitet.

SCHULLEITUNGEN

Für interessierte Schulleitungen der Schulen, deren Kommune zu diesem Zeitpunkt die Kooperationsvereinbarung mit dem Projekt gezeichnet hatten, wurde gemeinsam mit der Dortmunder Akademie für pädagogische Führungskräfte (DAPF) eine an die Situation der Bildungsregion Kreis Gütersloh und die Projektziele angepasste Qualifizierung „Digital Learning Leadership“ vom Projekt finanziert.



[Mehr Informationen](#)

MITARBEITENDE DES SCHULTRÄGERS

Nach intensivem Austausch mit Vertreter:innen der Zielgruppe wurde eine Maßnahme zur Qualifizierung kommunaler Mitarbeitenden finanziert, geplant und durchgeführt. Gewichtiger Teil dieser Maßnahme war die intensive Befassung mit dem Verarbeitungsprozess kommender schulischer Medienkonzepte zu einem kommunalen Medienentwicklungsplan.



[Mehr Informationen](#)

SCHULISCHE PROJEKTENTWICKLUNGSGRUPPEN

Da zum Zeitpunkt des Projektstarts in vielen Schulen entweder gar kein oder ein nicht den aktuellen Anforderungen entsprechendes Medienkonzept vorzufinden war, entschied sich die Projektleitung für die Finanzierung, Konzeptionierung und Erprobung eines Fortbildungsangebots, das mit vier Bausteinen, die sich über einen Zeitraum von ca. 12 Monaten erstreckten, aus den Schulen entsandte Schulische Projektentwicklungsgruppen bei der Erstellung eines schuleigenen Medienkonzepts zu unterstützen.



[Mehr Informationen](#)

ANGEBOT FÜR LEHRKRÄFTE UND SCHULLEITUNGEN ZUR UNTERRICHTSENTWICKLUNG (UEDIGITAL)

Zentrales Ergebnis der ersten Runde der Schulbesuche im Kreis Gütersloh bei immerhin über 80 Schulen war eindeutig der als dringend artikulierte Bedarf an massiver Unterstützung der Unterrichtsentwicklung durch eine systematische, systemische und damit prozessorientierte Fortbildung für ihre Lehrkräfte. Das Zentrum für digitale Bildung und Schule hat daher das Angebot „UEdigital“ mit drei Teilmaßnahmen konzipiert, welche zunächst an ca. 10 Prozent der Schulen pilotiert wird.

Im Rahmen der Situationsanalyse im Handlungsfeld Qualifizierung geht es grundsätzlich auch darum auszumachen, welche Kompetenzen gebraucht werden, welche bei wem bereits in welchem Umfang vorhanden sind und welche von wem zusätzlich erworben werden müssen. Als Basis dafür muss die Vision bereits formuliert sein. Die Entscheidung über Qualifizierungsmaßnahmen hängt zwar auch mit dem Thema Ausstattung & Support, viel zentraler allerdings mit den Verwendungszusammenhängen und in Schule damit vor allem mit der schulinternen Kommunikation und dem Unterricht zusammen. Deshalb sollten beide Handlungsfelder parallel und als miteinander verwoben gedacht und angegangen werden. Für Lehrende heißt das zumeist weiteren Kompetenzaufbau im Bereich digitale

Didaktik im Sinne eines weiterentwickelten Unterrichtsverständnisses und im Umgang mit der Technik. Aber auch Mitarbeitende bei Schulträgern benötigen, wie oben beschrieben, Fortbildung, z. B. im Hinblick auf den Umgang mit der Medienentwicklungsplanung oder auch im Hinblick auf die Gestaltung von Schulentwicklungsprozessen, insbesondere im regionalen Kontext. Um die Bedarfe hier feststellen zu können, eignet sich die [Medienhausanalyse](#) – vor allem im Hinblick auf Bedarf an technischen Schulungen. Aber auch [Schulbesuche](#) können hier helfen, z. B. um zu verstehen, welche konkreten Herausforderungen sich in den verschiedenen Schulen stellen.

Materialien & Methoden

SCHULBESUCHE UND SCHULTRÄGERBESUCHE

Schulbesuche und Schulträgerbesuche sind Formate zur Unterstützung von Schulen und Schulträgern im Prozess der digitalen Schulentwicklung. Die Schulen bzw. Schulträger bestimmen Zeitpunkt und Ziel des Besuchs. Die Besuche werden auf Grundlage der [Matrix für Schulen](#) bzw. der [Matrix für Schulträger](#) durchgeführt und können dazu beitragen, die Bestimmung des Ist-Zustands, die Planung der nächsten Schritte oder die Entwicklung von Umsetzungskonzepten vorzunehmen. Als Beteiligte kommen grundsätzlich alle relevanten Akteure der Bildungsregion infrage.

SCHULBESUCHE



[Zum Material](#)

SCHULTRÄGERBESUCHE



[Zum Material](#)

Ist die Ausgangslage klar, kann darüber entschieden werden, welche Qualifizierungsmaßnahmen für wen wann mit welchem Ziel und auf welche Art angeboten werden sollten. Dabei sollten alle Beteiligten als mögliche Zielgruppe betrachtet und die Entscheidung darüber, wer wie qualifiziert wird, als ganzheitlicher Ansatz betrachtet werden. Auch hier kann der Blick auf die eingangs im Handlungsfeld Vision formulierten Zielsetzungen hilfreich sein. Je nach Ausgangslage und Zielsetzung, aber auch nach gewählter Strategie, muss eventuell priorisiert werden, wer wie fortgebildet wird.

Angedacht werden sollte hier auch, wann Fortbildungen angeboten werden und auf welchem Wege. Im Kontext von Digitalisierung muss selbstverständlich sein, Fortbildungen auch digital zu denken und digitale Didaktik hier erlebbar zu machen. Zusätzlich sollten Schulungen im Hinblick auf die Nutzung von Technik allein nicht stattfinden, schon gar nicht, bevor die Technik auch tatsächlich zur Verfügung steht, wohingegen Schulungen von Schulleitungen mit Bezug zur Prozessgestaltung des digitalen Wandels ggf. auch direkt im Vorfeld schon sinnvoll sind.

Materialien & Methoden

PRAXISLEITFADEN MIKROFORTBILDUNGEN

Im Kollegium an Schulen ist oft viel verborgenes Wissen zum Einsatz digitaler Tools oder für konkrete Unterrichtskonzepte vorhanden. Über Mikrofortbildungen lassen sich diese Potenziale für das gesamte Kollegium nutzbar machen. Mikrofortbildungen sind ein niedrighschwelliges Instrument der Personalentwicklung, um so gemeinsam mit dem Kollegium mit der digitalen Schulentwicklung Schritt zu halten. Der Praxisleitfaden für Schulleitungen bietet eine Schritt-für-Schritt-Anleitung für die Einführung von Mikrofortbildungen an der eigenen Schule. Neben der Umsetzung in Schulen können Mikrofortbildungen auch ein geeignetes, einfaches Format für Kollegien in der Schulverwaltung darstellen.



[Zum Praxisleitfaden](#)

In der Umsetzungsphase wird das tatsächliche Angebot der Qualifizierungsmaßnahmen in den Blick genommen. Hier geht es um die konkrete Planung des Angebots, die zeitliche Festlegung, aber auch die Auswahl von Expert:innen sowohl für die Inhalte als auch für die beispielhafte Gestaltung des Lernprozesses. Optimal ist, wenn die Möglichkeit einer ersten Erprobung eines neuen Formats im Sinne einer Pilotierung genutzt werden kann. Erst danach kann die Entscheidung für die Details der Weiterführung und Ausweitung für andere interessierte Schulen gefällt werden. Idealerweise erfolgt hier bereits im Verlauf der Umsetzung immer wieder eine Rückkopplung aller beteiligten Akteure, um etwaige Probleme frühzeitig erkennen und bei Bedarf gegensteuern zu können. Dafür kann auch das Format der Runden Tische als Austausch in regelmäßigen Abständen sinnvoll sein. Schulbesuche können hilfreich sein, um Herausforderungen zu besprechen, aber auch um erste Erfolge sichtbar zu machen. Auch sollte während der Umsetzungsphase die Evaluation bereits mitgedacht werden.

In der Evaluation des Handlungsfelds Qualifizierung von Anbieterseite sollte betrachtet werden, inwieweit die Eingangs gesetzten Ziele in Bezug auf das Thema Qualifizierung (auch aus den Handlungsfeldern Strategie und Vision) erreicht wurden. Das gilt sowohl im Hinblick auf den Kompetenzerwerb, als auch im Hinblick auf die Frage, ob die erworbenen Kompetenzen tatsächlich die sind, die für den weiteren Prozess benötigt werden. Je nachdem, wie die Analyse hier ausfällt, bietet es sich an, weitere Qualifizierungsmaßnahmen zu planen und umzusetzen, den Kurs ggf. zu korrigieren oder auch innerhalb eines neuen Entwicklungsprozesses, der alle Handlungsfelder umfasst, die Evaluation des Handlungsfelds Qualifizierung als Startschuss für eine neue Situationsanalyse zu nutzen.

Die Abbildung 18 zeigt noch einmal alle Prozessschritte in allen Handlungsfeldern im Zusammenspiel. Dabei ergeben sich Querverbindungen zwischen den Handlungsfeldern und den einzelnen Prozessschritten. Es wird deutlich, dass, auch wenn ein Prozess nicht idealtypisch begonnen werden kann oder sich anders entwickelt als geplant, sich aus jeder Ausgangslage heraus Wiederanknüpfungspunkte zu allen Handlungsfeldern und Prozessschritten ergeben. Somit kann die Darstellung auch als Hilfe für die eigene Orientierung und Ausrichtung der weiteren Arbeit sowie für den regelmäßigen Abgleich im Projektverlauf genutzt werden, um nächste mögliche oder nötige Schritte besser identifizieren zu können.

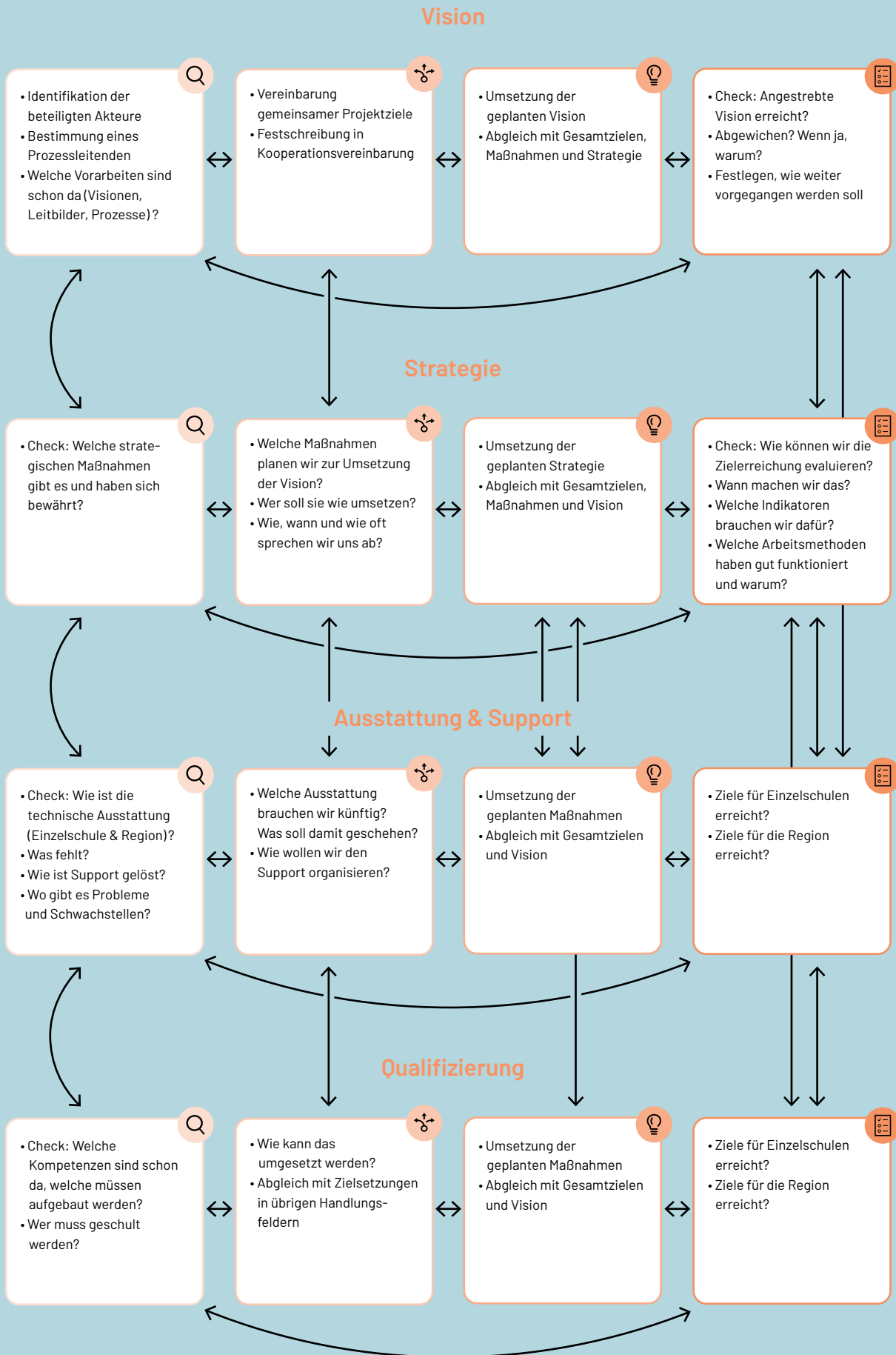


Abbildung 18: Verknüpfung von Handlungsfeldern und Prozessschritten

5. FAZIT UND AUSBLICK

Mit dieser Orientierungshilfe geben wir Schulen, Schulträgern und allen weiteren Akteuren in Bildungsregionen und solchen, die sich auf den Weg dahin begeben möchten, ein Instrumentarium zur Planung, Umsetzung und Evaluation des eigenen Entwicklungsprozesses im Handlungsfeld Digitalisierung an die Hand. Die Orientierungshilfe zeigt auf, welche Handlungsfelder und Prozessschritte zu berücksichtigen sind.

Tipps und praxiserprobte Werkzeuge liefern ein Instrumentarium, um die verschiedenen Herausforderungen und Aufgaben ziel- und lösungsorientiert meistern zu können. Entscheidend ist dafür immer die Kooperation aller Beteiligten.

Klar ist: Schul- und Unterrichtsentwicklung insbesondere im Kontext der Digitalisierung hat keinen linearen Verlauf. Es handelt sich vielmehr um einen sich im ständigen Wandel befindlichen Prozess, der der schnelllebigen (digitalen) Welt Rechnung trägt. Insofern lässt sich vermuten, dass der Transformationsprozess in diesem Handlungsfeld kein temporärer, sondern ein dauerhafter, aber verhältnismäßig dynamischer sein wird. Zusätzlich ist anzunehmen, dass sich die Merkmale dieses Prozesses laufend weiter verändern werden, ohne das heute schon klar sein kann, wie und mit welchen Konsequenzen.

Entsprechend will auch diese Orientierungshilfe als lebendes Dokument verstanden werden, die in ihrer digitalen Variante regelmäßig weiter ausdifferenziert und angepasst wird, um Neuerungen und Veränderungen mit einzubeziehen und die vielen praktischen Erfahrungen, die in Bildungsregionen bereits gemacht werden, zu würdigen, indem sie hier Eingang finden – aus der Praxis für die Praxis.

Der Auslöser für die Entwicklung der Orientierungshilfe, die auf den Erfahrungen aus der Bildungsregion Kreis Gütersloh beruht, ebenso wie auf den Erfahrungen des Forum Bildung Digitalisierung aus der Zusammenarbeit mit Schulen und Schulträgern beispielsweise im Rahmen des Schulträger Labs, war das Wissen darum, dass Bildung in der digitalen Welt nicht von einer Institution allein geleistet werden kann, sondern als regionale Aufgabe gedacht und organisiert werden sollte.

Diese Erfahrung hat gezeigt, welche Aspekte künftig noch mehr Aufmerksamkeit verdienen – in der Debatte, aber auch in der praktischen Umsetzung.

Zur Frage, wie digitale Schulentwicklung in der Bildungsregion gelingen kann, möchten wir daher mit folgenden zehn Anregungen abschließen. Diese Anregungen machen deutlich, dass es weiterer Schritte bedarf, um den digitalen Wandel im Bildungssektor erfolgreich zu gestalten. Manche davon erfordern mehr Aufwand und Kooperation, andere lassen sich schneller und leichter umsetzen. In jedem Fall aber bestehen Möglichkeiten, in der eigenen Institution aktiv zu werden. Diese Handlungsspielräume wollen wir aufzeigen.

1. BRÜCKEN BAUEN FÜR DIE STAATLICH-KOMMUNALE VERANTWORTUNGSGEMEINSCHAFT

Die enormen dauerhaften Entwicklungsbedarfe, welche die Digitalisierung für die Gestaltung von Schule mit sich bringt, erfordern eine Bündelung der Ressourcen aller Beteiligten über die Kommunen, die Länder und den Bund. Jede Brücke über die bestehenden Grenzen von inneren Schulangelegenheiten aufseiten des Bundeslandes und äußeren Schulangelegenheiten aufseiten der Schulträger, die zumindest punktuell oder bezogen auf das Handlungsfeld Digitalisierung geschaffen wird, kann den Entwicklungsprozess an den Schulen enorm befördern.

In den Bundesländern, die bereits eine strukturell abgesicherte Kooperation mit daran interessierten Schulträgern praktizieren, lässt sich die bisherige Vereinbarung im gegenseitigen Einverständnis relativ einfach um das Handlungsfeld Digitalisierung im Schulbereich ergänzen. Da für die Kooperation bereits eine gemeinsame kommunale Einrichtung, meist ein Bildungsbüro, geschaffen wurde, können sowohl operative Aufgaben übernommen als auch strategische Entscheidungen für ein neues Handlungsfeld in den vorhandenen Steuerungsgremien getroffen werden. Im Kreis Gütersloh wurde das Projekt „Schule und digitale Bildung“ genau in diesem Sinn in die vorhandenen Strukturen der Bildungsregion integriert, um den digitalen Transformationsprozess zu unterstützen und zu beschleunigen. Die Ausführungen zu Aufbau und Aufgaben eines Bildungsbüros in seiner koordinierenden Funktion in dieser Orientierungshilfe können für Regionen, die gerade erst starten, eine Hilfe sein.

In Regionen, für die nicht bereits eine solche Rahmung für Kooperationen durch Landesprogramme existiert, müssen zwei Aufgaben gleichzeitig angegangen werden. Zum einen muss über die getrennten Verantwortungsbereiche innere und äußere Schulangelegenheiten für die strukturelle Absicherung eine tragfähige Brücke gebaut werden. Zum anderen muss ein realisierbares Projekt zur Digitalisierung in der Fläche entwickelt und angeboten werden, das alle Schulen in einer kreisfreien Stadt oder einem Landkreis eine Beteiligung an den gemeinsamen Entwicklungen ermöglicht. Die Initiative zu einem solchen Vorhaben in einer Bildungsregion kann natürlich von einem der beiden zentralen Akteure (Land oder Kommune) ausgehen. Aber sowohl für die Funktion des „Brückenbauers“ als auch des Projektentwicklers eignen sich als mögliche „Dritte“ darüber hinaus insbesondere auch Stiftungen, Hochschulen oder regionale Beratungsstellen. Für den Brückenbau können auch hier in der Orientierungshilfe vorgestellte Dialogformate, wie etwa die Runden Tische, gezielt Einsatz finden.

2. LEGITIMATION FÜR DIE EIGENE ARBEIT SICHERSTELLEN

Sollte eine Bildungsregion oder auch nur ein gemeinsames regionales Projekt zur Gestaltung des digitalen Wandels an Schulen neu installiert werden, ohne dass dies in bereits vorhandene abgesicherte Strukturen integriert werden kann, ist für die Initiator:innen die Beteiligung politischer Gremien in dieser Region dringend zu empfehlen. In einem Landkreis ist die positive Unterstützung z. B. der Bürgermeister:innenrunde unabdingbar, um die Schulträger sicher einbeziehen zu können. In einer kreisfreien Stadt etwa wird ein ähnliches Vorgehen kaum ohne direkte Beteiligung des Oberbürgermeisters bzw. der Oberbürgermeisterin und der entsprechenden Dezernent:innen bzw. Beigeordneten möglich sein.

Ein wichtiges Ziel jeder Beteiligung hier muss sein, eine gesicherte Legitimation und einen möglichst konkreten Auftrag für die Projektverantwortlichen zu generieren. Auch das kann nur gelingen, wenn frühzeitig und regelmäßig die gemeinsame Kommunikation und der Austausch mit allen (künftig) Beteiligten gesucht wird und in einem gemeinsamen Aushandlungsprozess frühzeitig Fragen, Sorgen und mögliche Herausforderungen thematisiert werden.

3. EINE ZUSAMMENARBEIT AUF AUGENHÖHE SCHAFFEN

Regionale Entwicklungen lassen sich nicht hierarchisch anordnen. Gesetzliche Vorschriften können den vielfältig wirksamen unterschiedlichen Bedingungsfaktoren vor Ort in einem inhaltlichen Handlungsfeld wie der Digitalisierung im Schulbereich kaum gerecht werden. Eine gelingende Zusammenarbeit sollte auf gemeinsam getragenen und freiwilligen Vereinbarungen beruhen.

Die Basis kann eine Kooperationsvereinbarung zwischen allen Beteiligten bilden. Damit daraus eine lebendige Kooperation entstehen kann, braucht es die Kommunikation auf Augenhöhe mit dem Ziel, Verhandlungsergebnisse zu erzielen, von denen alle Beteiligten profitieren können. Zahlreiche in dieser Orientierungshilfe vorgestellte Formate wie gemeinsame Zukunftswerkstätten oder Runde Tische können dabei unterstützen.

Die Erfahrungen im Kreis Gütersloh haben gezeigt, dass der gemeinsame Dialog auf Augenhöhe unter allen Beteiligten dazu besonders wichtig ist und zu einem Schlüsselfaktor für den gemeinsamen Erfolg der Zusammenarbeit werden kann. Diese regelmäßige Kommunikation, die Verständigung über gemeinsame Ziele und Visionen und nicht zuletzt über ein gemeinsames Vokabular sind essenzielle Bausteine für die erfolgreiche Gestaltung des digitalen Wandels in einer Bildungsregion.

4. VERANTWORTUNG ÜBERNEHMEN UND VERTEILEN

Ein auf eine gesamte Bildungsregion zielendes Vorhaben agiert zwangsläufig auf verschiedenen Ebenen. Dabei kann die Umsetzung aller Ideen und Ziele nur gelingen, wenn alle Beteiligten gemeinsam und aktiv die neuen Impulse aufnehmen und eine Mitverantwortung für das Gelingen der gemeinsamen Arbeit übernehmen - im Rahmen ihrer eigenen Aufgaben und Möglichkeiten. In der Zusammenarbeit als Bildungsregion haben die Beteiligten die Verantwortung für die Qualität der unterstützenden Maßnahmen, die Schule aber die Verantwortung für eine passgenaue Nutzung der vermittelten Unterstützungen.

Für eine Schule beispielsweise, die an einer in der Region durchgeführten Unterstützungs- oder Qualifizierungsmaßnahme teilnimmt, sollte mit der Teilnahme eine Selbstverpflichtung zur Evaluation einhergehen, verbunden mit der Bereitschaft, diese Erkenntnisse auch den beteiligten Partnern vor Ort bereitzustellen. Das Beispiel lässt sich auf alle Maßnahmen und alle Beteiligten übertragen. Dadurch wird in geteilter Verantwortung das organisationale Lernen der beteiligten Akteure gestärkt und eine solide Basis geschaffen, um auch zukünftig qualitätsgeleitet auf dynamische Entwicklungen reagieren zu können.

5. STRATEGISCH PLANEN UND AGIEREN

Die Entwicklung einer gemeinsamen Strategie mit einer Zukunftsperspektive ist damit aber noch nicht automatisch verbunden. Entsprechend wichtig ist es, die strategische Ausrichtung der Aktivitäten in einer Bildungsregion idealerweise von Beginn an mitzudenken respektive immer wieder auf die Strategieentwicklung zurückzukommen. Eine gemeinsame Gesamtstrategie für die Bildungsregion zu entwickeln, ist ein wichtiger Schritt, der immer wieder mitgedacht und angestoßen werden muss. Dabei sollte frühzeitig geklärt werden, welche Aktivitäten welchem Akteur zugeordnet werden, wie die einzelnen Aktivitäten ineinandergreifen und wie mit geteilten Verantwortungen umgegangen werden soll. Dies zu klären und festzuhalten ist wesentlicher Bestandteil einer Kooperationsvereinbarung.

6. QUALITÄTSSICHERUNG ALS WEG UND ZIEL

Zentraler Bestandteil eines Projekts zur Gestaltung des digitalen Wandels in einer Bildungsregion sollte das Qualitätsmanagement sein. Dafür braucht es nicht nur definierte Qualitätsstandards, sondern auch eine Strategie, wie diese Qualitätsstandards erreicht werden können. Eine solche Qualitätsstrategie sollte einerseits eine nach innen in die Projektstruktur zielende Selbstklärung von Qualitätsansprüchen vorgeben, ganz im Sinne der Frage: „Was bedeutet Qualität für uns?“

Zusätzlich sollte eine nach außen zu kommunizierende Definition von Qualität existieren, die etwa angelegt wird, wenn externe Dienstleister beteiligt werden. Diese Ansprüche an Qualität müssen allen Beteiligten klar sein und vonseiten des Projekts konsequent bereits bei der Prüfung von externen Angeboten, noch viel wichtiger aber während und nach der Durchführung von Maßnahmen angewendet werden. Dabei ist die Wahrnehmung geteilter Verantwortung für die Qualität möglich und nötig: Ein gemeinsam getragenes Projekt kann nur durch ein gemeinsam getragenes Verständnis von Qualität und Qualitätssicherung erfolgreich sein.

7. DIGITALISIERUNG BRAUCHT EIN AGILES, ITERATIVES VORGEHEN – AUCH BEI DER RESSOURCENPLANUNG

Die Aufgaben, die mit der Digitalisierung im Schulbereich in einer einzelnen Schule, in einer einzelnen Kommune oder in einer darüber hinausgehenden Bildungsregion anfallen, sind zurzeit überhaupt nicht vollständig und endgültig beschreibbar. Die Orientierungshilfe regt dazu an, Entwicklungsprozesse in der Praxis agil und iterativ zu gestalten. Die Unsicherheiten und das agile Entwicklungsgeschehen erfordern auch für die Ressourcenplanung ein neues, flexibleres Vorgehen. Das bedeutet, Ressourcen einzuplanen bzw. zur Verfügung zu stellen, von denen noch nicht ganz klar ist, wie sich deren Verfügbarkeit und Nutzung in den nächsten Jahren entwickeln wird. Ressourcen können neben finanziellen Mitteln Personalanteile und Arbeitszeit sein. Es kann aber auch darum gehen, Know-how, materielle Hilfe oder ideelle Unterstützung zur Verfügung zu stellen. Um das bewerkstelligen und einen Überblick über (möglicherweise) verfügbare Ressourcen bekommen zu können, ist die gemeinsame regionale Planung in regelmäßigen Abständen unabdingbar.

8. RESSOURCEN TEILEN, VON- UND MITEINANDER LERNEN

Die durch ein Projekt zur Gestaltung des digitalen Wandels in einer Bildungsregion zur Verfügung gestellten Maßnahmen und Ressourcen werden die entscheidende Größe für die Zielerreichung der beteiligten Einrichtungen sein. Dabei muss nicht alles neu erfunden und gesondert finanziert werden. Viele den Zielen dienliche Maßnahmen gibt es bereits, sie sind nur in der Region noch nicht bekannt und ihre Entwicklungskosten haben bereits andere übernommen. Selbstverständlich gilt es aber, die Möglichkeiten jedes einzelnen Projektpartners, gesonderte Ressourcen bereitzustellen, im Blick zu behalten.

Es geht aber auch viel um Recherche, Einwerben und Anpassen von an anderen Orten bereits erfolgreich durchgeführten Maßnahmen, um die Nutzung von bestehenden Unterstützungsstrukturen, um die Einbindung von Partnern und nicht zuletzt um das Teilen von Wissen und Erfahrungen mit Anderen, um darauf aufbauen zu können. Diese Orientierungshilfe möchte mit den ergänzenden [Materialien aus dem Kooperationsprojekt „Digitale Schule regional gestalten“](#) dazu einen wesentlichen Beitrag leisten und bundesweit die Akteure bei der digitalen Schul- und Unterrichtsentwicklung vor Ort unterstützen.

9. AN HERAUSFORDERUNGEN WACHSEN, AUS FEHLERN LERNEN

Große Entwicklungsprozesse unterliegen immer gewissen Unwägbarkeiten und können sich trotz sorgfältiger Planung in unvorhergesehener Weise entwickeln. Je komplexer der Sachverhalt und je mehr Positionen und Institutionen berücksichtigt werden müssen, desto wahrscheinlicher tritt früher oder später eine Situation ein, die nicht dem geplanten Optimum entspricht. Dann ist es wichtig, konstruktiv und lösungsorientiert vorzugehen.

Fehler passieren und sind keinesfalls ein Zeichen mangelnden Engagements, sondern vielmehr ein Ausdruck der komplexen Bedingungen und Herausforderungen, die zu bewältigen sind. Hier konsequent einen Weg der guten, wertschätzenden Kommunikation und der gemeinsamen Problemlösung zu verfolgen, ist für das Gelingen eines so ambitionierten Projekts sehr wichtig. Fehlertoleranz ist ein Beweis für das Vertrauen in die Tragfähigkeit eines Konsortiums einer Bildungsregion und die konstruktive Problemlösung ein Beweis für seine Funktionalität.



10. MASSNAHMEN ABGESTIMMT AUF DAS LERNEN DER SCHÜLER:INNEN VERSTETIGEN

Alle Anstrengungen zur Digitalisierung im Schulbereich dienen letztendlich dem Ziel, die Potenziale digitaler Medien für das Lernen der Schüler:innen im alltäglichen Unterricht bestmöglich auszunutzen und so die Chancengerechtigkeit zu fördern. Der zentrale Bezugsrahmen dafür ist die gezielte Schul- und Unterrichtsentwicklung, die in einem gemeinsamen regionalen Bildungsraum immer koordiniert werden muss, ohne die Möglichkeiten und Freiräume der einzelnen Institutionen zu begrenzen.

Auch dafür braucht es einen kontinuierlichen Austausch, ein Teilen von Wissen und Erkenntnissen und die Bereitschaft, sich immer wieder aufeinander einzulassen und alle Maßnahmen auf das übergeordnete Ziel abzustimmen. Im Projekt „Schule und digitale Bildung“ in der Bildungsregion Kreis Gütersloh hat das Zentrum für digitale Bildung und Schule die Rolle eines Koordinators, eines Initiators, eines Kommunikators und eines Übersetzers, der aufgrund der eigenen Fach- und Methodenkenntnis in der Lage dazu ist, übernommen. Es braucht eine Institution, die diese zentralen Aufgaben übernimmt, insbesondere zu Beginn der gemeinsamen Arbeit - unabhängig davon, ob ein eigenes Zentrum dafür gegründet wird oder bestehende Akteure hier einspringen.

Zugleich braucht es aber auch ein Verständnis über die Verstetigung dieser und aller gemeinsamen Aktivitäten im weiteren Entwicklungsverlauf. Idealerweise sind mittelfristig alle Beteiligten so eingespielt und alle Routinen so gut etabliert, dass es keine zusätzliche Einrichtung mehr braucht, die die Koordination übernimmt. Deshalb sollte die Verstetigung bereits mit Beginn der gemeinsamen Arbeit mitgedacht und sukzessive vorangetrieben werden.

FEEDBACK UND WEITERENTWICKLUNG



Wir möchten diese Orientierungshilfe weiterentwickeln und mit weiteren Materialien und Praxistipps aus Regionen bundesweit anreichern.

Wir freuen uns auf Ihr Feedback, Ihre Anregungen und das Wissen, das Sie mit uns teilen!



Dieses Publikation ist unter der Lizenz CC BY SA 4.0 veröffentlicht.

Der Name des Urhebers soll bei einer Weiterverwendung wie folgt angegeben werden:

Hense, J., Höfer, C. & Möller-Glesemann, B. (2021):
Digitale Schule regional gestalten. Entstanden im Rahmen des Kooperationsprojekts „Digitale Schule regional gestalten“ von Bertelsmann Stiftung, Forum Bildung Digitalisierung & Zentrum für digitale Bildung und Schule.

#SCHULE D/G/TALE B/LDUNG

| BertelsmannStiftung



Berlin, März 2021

IMPRESSUM

HERAUSGEBER

Forum Bildung Digitalisierung e. V.
Pariser Platz 6
10117 Berlin

www.forumbd.de
+49 (0) 30 5858466-65
kontakt@forumbd.de

AUTOR:INNEN

Dr. Julia Hense
Christoph Höfer
Dr. Birte Möller-Glesemann

REDAKTION

Christian Ebel
Marvin Kornbrust

LEKTORAT

Frank Buchstein

GESTALTUNG

TAU GmbH
Köpenicker Straße 154 A
10997 Berlin

DRUCK

Spree Druck Berlin GmbH
Wrangelstraße 100
10997 Berlin

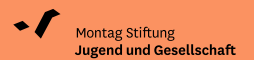
**FORUM BILDUNG DIGITALISIERUNG E. V.
PARISER PLATZ 6
10117 BERLIN**

**FORUMBD.DE
@FORUMBILDIG**

DAS FORUM BILDUNG DIGITALISIERUNG IST EINE INITIATIVE VON:



| BertelsmannStiftung



SIEMENS | Stiftung

STIFTUNG
MERCATOR

WÜBBENSTIFTUNG