



# SCHULLEITUNGEN UND DIGITALE SCHULENTWICKLUNG

IMPULSE ZUR STÄRKUNG VON  
PROFESSIONALISIERUNGS-  
ANGEBOTEN



# VORWORT

---

## LIEBE LESER:INNEN,

für die Gestaltung der transformatorischen Prozesse in der Schulentwicklung sind viele Akteure und Stellschrauben gefragt. Ohne Zweifel spielen Schulleitungen und ihre Teams eine herausragende Rolle für die Gestaltung von Veränderungsprozessen in Schulen. Ihnen kommt die Aufgabe zu, Schulentwicklungsprozesse zu planen und zu moderieren, das Kollegium auf diesem Weg mitzunehmen und Entwicklungsräume aufzuzeigen. Immer mit dem Ziel vor Augen, dass alle Prozesse der digitalen Schulentwicklung zum besseren Gelingen der individuellen Lernprozesse von Schüler:innen beitragen.

Die veränderte Rolle der Schulleitung wird häufig mit Leadership überschrieben. Die Rolle erfordert von Schulleitungen ein hohes Maß an kommunikativen Fähigkeiten, Weitsicht und Kreativität. Schulleitungsteams holen sich Inspiration und Anregungen darüber, wohin die Reise gehen kann, häufig von außen in die Schule. Für die konkrete Gestaltung der Schulentwicklungsprozesse müssen Schulleitungen verschiedene Rahmenbedingungen und Gegebenheiten vor Ort berücksichtigen. Dieser Prozess setzt ein hohes Maß an Professionalität, Flexibilität und Offenheit im Hinblick auf die verschiedenen Teilbereiche der Schulentwicklung voraus. Dafür müssen Schulleitungen ausgebildet und qualifiziert werden. Somit rückt der Bereich der Schulleitungsqualifizierung in den Fokus. Denn auch hier müssen sich die digitale Transformation und veränderte Anforderungen an Schulleitungen abbilden. Auch das Feld der Schulleitungsqualifizierung befindet sich in einem Prozess der Neuausrichtung, zumindest thematisch, aber nicht nur: So werden strukturelle Veränderungen vorgenommen, etwa um Angebote der Schulleitungsqualifizierung in synchrone und asynchrone Arbeitsphasen zu unterscheiden, sodass Schulleitungen bzw. Schulleitungsteams die Qualifizierungseinheiten in ihren Arbeitsalltag integrieren können.

Aus dem Wissen heraus, dass das Feld der Schulleitungsqualifizierung sich derzeit in Veränderung befindet, haben wir als Forum Bildung Digitalisierung dieses Impulspapier angestoßen. Wir wollten wissen, welche digitalisierungsbezogenen Professionalisierungsangebote finden sich

momentan im Feld? Wie schätzen Expert:innen die Angebotslage ein? Welche Impulse für die weitere Ausrichtungen der Professionalisierungsangebote lassen sich formulieren?

Unser großer Dank gilt deswegen allen Expert:innen in der Schulleitungsqualifizierung, die sich im Zuge der Erarbeitung des Impulspapiers für ein Interview zur Verfügung gestellt haben und Einblicke in ihre Arbeit sowie ihre Einschätzungen und Wahrnehmungen gewährt haben. Als zentrale und wesentliche Anbieter von Schulleitungsqualifizierungen richtete sich unser Blick natürlich vor allem auf die Landesinstitute für die Lehrerbildung und Schulentwicklung. Wir freuen uns daher ganz besonders, dass wir mit der Erarbeitung dieses Impulspapiers an die langjährige, vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den Landesinstituten anknüpfen konnten.

Innovation und Schubkraft kommen nicht nur aus den Landesinstituten selbst, sondern auch im Zusammenspiel mit weiteren Akteuren im Feld, wie der Bildungs- und Schulentwicklungsforschung sowie zivilgesellschaftlichen Akteuren im Bereich der Schulleitungsqualifizierung. Deren Perspektiven und Einschätzungen sind ebenfalls in die Erarbeitung eingeflossen und auch dafür möchten wir uns sehr herzlich bedanken.

Einmal mehr führt uns auch der Prozess der Erarbeitung vor Augen, wie wertvoll der Austausch zwischen den verschiedenen Akteuren ist und dass sich aus diesem übergreifenden Austausch neue Impulse ableiten und formulieren lassen.

Das Impulspapier ist eine Momentaufnahme der aktuellen Professionalisierungsangebote. Wir verbinden es mit der Einladung und dem Wunsch, auch weiterhin im Austausch voneinander zu lernen und die Entwicklungen gemeinsam voranzubringen. Darauf freuen wir uns schon heute.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre!

Jacob Chammon, Vorstand  
Bianca Ely, Projektmanagerin

# INHALT

---

Vorwort SEITE 02

**01** **Veränderte Anforderungen** SEITE 04

**02** **Professionalisierungsangebote –  
Strukturen, Zielgruppen, Inhalte** SEITE 07

**03** **Herausforderungen für die  
Weiterentwicklung** SEITE 14

**04** **Bedarfe und Leerstellen** SEITE 16

**05** **Impulse zur Stärkung von  
Professionalisierungsangeboten** SEITE 18

**06** **Ausblick** SEITE 21

Literatur SEITE 22

Impressum

# 2. VERÄNDERTE ANFORDERUNGEN

---

Schulentwicklung auf Ebene der gesamten Schule benötigt auch im Bereich der digitalen Schulentwicklung das Engagement der Schulleitung. Um diesbezüglich bestmögliche Voraussetzungen zu schaffen, braucht es wirksame Professionalisierungsangebote für Schulleitungen. Doch welche Anforderungen werden heutzutage an Schulleitungen insbesondere im Bereich der digitalen Schulentwicklung gestellt? Wie steht es um Angebote zur Professionalisierung auf diesem Gebiet? Auf welchem Wege könnten diese womöglich noch gestärkt werden? Um diese Fragen soll es in diesem Impulspapier gehen.

Die zunehmende Digitalisierung aller Lebensbereiche macht auch vor der Schule nicht Halt und stellt diese und die in ihr tätigen Akteur:innen vor Herausforderungen, die sich auf verschiedenen Ebenen verorten lassen – sei es das Vermitteln von digitalisierungsbezogenen Kompetenzen an Schüler:innen und die Förderung des Lernens über digitale Medien, das (lernerfektive) Integrieren von digitalen Medien in den Unterricht (das Lernen mit digitalen Medien) oder das Nutzen digitaler Technologien zur Leitung und Führung der Organisation Schule. Die Anforderungen an digitale Schulentwicklungsprozesse sind vielfältig und voraussetzungsreich und rücken damit insbesondere die Schulleitung in ihrer Schlüsselrolle für schulische Entwicklungsprozesse in einer digitalisierten Welt in den Fokus. Digitale Schulentwicklung kann dabei in fünf verschiedenen Dimensionen gedacht werden, die miteinander in Beziehung stehen (u. a. Eickelmann & Gerick 2017):

1. Organisationsentwicklung, bei der insbesondere Fragen nach schulischen (Medien-)Konzepten, Strategien, pädagogischen Zielsetzungen und Prioritäten im Kontext der Digitalisierung im Fokus stehen,
2. Unterrichtsentwicklung, die vor allem die Bemühungen einer pädagogisch sinnvollen Integration digitaler Medien in den Unterricht meint,

3. Personalentwicklung, bei der es insbesondere um Fragen der Professionalisierung des schulischen Personals geht,
4. Kooperationsentwicklung, die sich sowohl auf schulinterne als auch auf schulübergreifende Zusammenarbeit bezieht,
5. Technologieentwicklung, bei der es um die Gestaltung der schulischen IT-Infrastruktur im Einklang mit dem pädagogischen Konzept der Schule sowie den Bedürfnissen aller beteiligten Akteur:innen geht.

In all diesen Dimensionen fungieren Schulleitungen als Initiator:innen, Begleiter:innen, Ermöglicher:innen, (Mit-)Entscheider:innen usw. – eine große Aufgabe mit viel Verantwortung, die bei Schulleitungen in Deutschland immer stärker in den Fokus rückt, auch wenn dies im Vergleich zu anderen Ländern noch nicht in ganzer Breite der Fall ist (Drossel et al. 2019; Gerick et al. 2019, 2020).

Die Position der Schulleitung hat in den letzten Jahrzehnten eine Aufwertung erfahren, die u. a. durch erweiterte Rechte und Pflichten (Brauckmann 2016) gekennzeichnet ist. Schulische Führungskräfte spielen für die Organisation und Gestaltung der Schule eine zentrale Rolle (Schratz et al. 2016). Die Effekte von Schulleitungshandeln wirken über verschiedene innerschulische Faktoren bis in die Unterrichtsebene hinein und damit auf den Lernerfolg von Schüler:innen (Leithwood et al. 2017). Es gibt Hinweise, dass Schulleitungen gerade an Schulen in herausfordernder Lage besonders relevant sind (Klein 2018; Leithwood et al. 2010), da an derartigen Schulen die Arbeit an Strukturen sowie der Kultur oft von besonderer Bedeutung ist. Angesichts einer solch hervorgehobenen Position erscheint es zentral, schulischen Führungskräften umfassende und systematische Unterstützung auf ihrem Weg der Professionalisierung anzubieten.

Der digitale Wandel hat auch den Alltag schulischer Führungskräfte verändert. Für die regulären Handlungsfelder von Schulleitungen existieren verschiedene Modelle, die jedoch erhebliche Schnittmengen aufweisen und die sich – vereinfacht dargestellt – wie folgt zusammenfassen lassen (basierend auf Brauckmann 2014; Huber & Schwander 2015; Meyer et al. 2019):

- Verwaltung und Schulmanagement (Organisation)
- Organisationsentwicklung und Qualitätsmanagement
- Personalentwicklung und Personalführung
- Unterrichtsentwicklung
- Kooperation und Kooperationsentwicklung
- Eigener Unterricht

Sie beinhalten einerseits „klassische“ Tätigkeiten wie Unterricht und Verwaltung, zusätzlich jedoch auch neuere Handlungsfelder wie die Entwicklung von Schule, Unterricht und Personal. Der digitale Wandel hat, so zeigen auch Befunde aus Deutschland, in all diesen Feldern Spuren hinterlassen (Tulowitzki & Gerick 2020). Somit sind Schulleitungen heutzutage stärker denn je darauf angewiesen, zumindest über gewisse digitale Kompetenzen zu verfügen, um die vielfältigen Aufgaben in ihrem Beruf effektiv und effizient verrichten zu können. Die Veränderung der Anforderungen an Schulleitungen geht jedoch über diesen Aspekt hinaus: Betrachtet man digitale Schulentwicklung als etwas, das die gesamte Schule betrifft, so rückt die Schulleitung automatisch in den Fokus: Schulleitungen gelten als wichtige Akteure bei der Initiierung und Umsetzung schulischer Innovationen und Veränderungsprozesse (u. a. Bonsen 2003; Hallinger & Heck 1996). Dies gilt auch für den Bereich der Integration digitaler Medien in schulische Lehr- und Lernprozesse (u. a. Dexter 2018; Hunneshagen 2005). In diesem Kontext lassen sich zum einen neue Aufgaben für Schulleitungen identifizieren (Eickelmann & Gerick 2017). Zum anderen nehmen Schulleitungen

über die Setzung von Prioritäten des Lernens und Lehrens mit digitalen Medien eine Schlüsselrolle ein (Breiter et al. 2010; Eickelmann & Gerick 2018).

In Summe lassen sich damit vielfältige Anforderungen an Schulleitungen rund um die digitale Schulentwicklung ausmachen: Es wird von ihnen erwartet, digitale Medien nicht nur effektiv und effizient zur Erfüllung ihrer Tätigkeiten nutzen zu können, sondern darüber hinaus an den von ihnen verantworteten Schulen auch die pädagogisch sinnvolle Integration und Nutzung digitaler Medien voranzutreiben und zwar möglichst so, dass die gesamte Schule und ultimativ die Schüler:innen davon profitieren. So sehen sich Schulleitungen mit vielfältigen Herausforderungen konfrontiert, von der Gewährleistung einer qualitativ hochwertigen IT-Infrastruktur, die die pädagogische Arbeit sinnvoll unterstützt, über den Umgang mit Widerständen und großer Heterogenität im Hinblick auf digitale Kompetenzen im Kollegium, der Beachtung von Datenschutz, der Organisation digital gestützter Verwaltung und Kommunikation in der Schule bis hin zu Fragen danach, was Lehren und Lernen in einer digitalisierten Welt ausmacht – um hier nur einige Aspekte zu nennen.

Ein wichtiges Element zur Erfüllung derartig gewaltiger Anforderungen und für den Umgang mit den damit verbundenen Herausforderungen stellen Professionalisierungsangebote dar. Während in den meisten Bundesländern eine verpflichtende Qualifizierung für das Amt der Schulleitung existiert, so umfassen die dort behandelten Themen in der Regel nicht den Bereich der digitalen Schulentwicklung (Tulowitzki et al. 2019). Für die Fort- und Weiterbildung für Schulleitungen im Amt stellt sich die Lage über alle Bundesländer hinweg betrachtet sehr uneinheitlich dar (Klein & Tulowitzki 2020).

# Über die Begriffe

Zur Wirksamkeit von Professionalisierungsmaßnahmen für schulische Führungskräfte gibt es kaum Befunde. Weil es sich bei Schulleitungen und ihren Teams in Deutschland nahezu ausnahmslos um Lehrkräfte handelt, können jedoch als Kriterium zur Einschätzung der Wirksamkeit der hier betrachteten Professionalisierungsmaßnahmen Befunde aus der schulbezogenen Fortbildungsforschung herangezogen werden. Aus theoretischer Perspektive sind Merkmale der Teilnehmenden, Aspekte des Schulkontextes und Faktoren der Fortbildenden sowie der Fortbildungen für deren Wirksamkeit einzeln sowie im Zusammenspiel relevant. Besonders wirksame Faktoren der Fortbildenden und der Fortbildungen lassen sich wie folgt zusammenfassen (u. a. Darling-Hammond et al. 2017; Davis & Darling-Hammond 2012; Lipowsky 2014; Lipowsky & Rzejak 2021; Meyer et al. 2020):

Das Verständnis des Begriffes „**Digitalisierung**“ im Kontext der digitalen Schulentwicklung ist von hoher Komplexität und umfasst viele Facetten. Der Einzug digitaler Medien in allen Bereichen des Lebens und Arbeitens und der hierdurch bedingte Wandel auf verschiedenen Ebenen im Kontext Schule kann als gemeinsames Fundament betrachtet werden (u. a. KMK 2016; Stalder 2017).

Darüber hinaus wurde im Zuge der Recherchen und Interviews für dieses Impulspapier deutlich, dass verschiedene Begriffe wie Digitalisierung oder Digitalität benutzt, allerdings nicht klar voneinander abgegrenzt werden. Es liegt somit ein breit gefächertes Verständnis von Digitalisierung zugrunde, welches sich in den unterschiedlichen Definitionsansätzen der befragten Expert:innen ausdrückt.



Abbildung 1: Faktoren der Wirksamkeit von Professionalisierungsmaßnahmen

# 2. PROFESSIONALISIERUNGS- ANGEBOTE – STRUKTUREN, ZIELGRUPPEN, INHALTE

---

Die Grundlage der im folgenden Kapitel thematisierten Aspekte stellt zum einen die Recherche öffentlich zugänglicher Informationen zu digitalisierungsbezogenen Professionalisierungsmaßnahmen für schulische Leitungskräfte dar. Hierzu wurden unter anderem die Fortbildungsserver aller Bundesländer, Webseiten der pädagogischen Landesinstitute und Schulministerien sowie weiterer ausgewählter Anbieter des Stiftungs- und Privatsektors untersucht.

In einem weiteren Schritt wurden alle Landesinstitute kontaktiert und zur Teilnahme in Form von Interviews eingeladen. Vertreter:innen der Landesinstitute aus sieben Bundesländern sagten daraufhin ihre Teilnahme und Unterstützung zu. Sie äußerten sich im Rahmen der teilstrukturierten Interviews unter anderem zu Professionalisierungsmaßnahmen in Bezug auf digitale Schulentwicklungsprozesse, Verantwortungsbereiche, spezifische Aufgabenfelder für Schulleitungen, zur Konzeption,

Planung und Ausbringung spezifischer Angebote wie auch zu eigenen Einschätzungen in Bezug auf Herausforderungen und Bedarfe. Interviews mit ausgewählten weiteren Anbietern aus zivilgesellschaftlichen Institutionen wurden als Ergänzung durchgeführt. Im weiteren Vorgehen wurden die Interviews transkribiert und ausgewertet.

Einschränkend ist zu erwähnen, dass es trotz aller Bemühungen möglich ist, dass einzelne Angebote nicht identifiziert wurden. Auch wenn eine Sichtung der Angebote von Stiftungen und privaten Anbietern wie Verlagen und Softwareherstellern stattfand, lag der Fokus des Impulspapiers auf den Angeboten der Landesinstitute.

Im Folgenden werden Handlungsfelder und Professionalisierungsangebote für Schulleitungen und ihre Teams in Bezug auf digitale Schulentwicklung zusammengeführt und systematisiert.

## 2.1 Welche Inhalte werden angeboten?

---

Die Digitalisierung der Organisation Schule stellt einen umfangreichen Veränderungsprozess dar, der sich potenziell auf alle Facetten des Schulleitungshandelns auswirkt (Schiefner-Rohs 2016; Tulowitzki & Gerick 2018). Umso entscheidender scheint es, sowohl die Komplexität des Gesamtprozesses wie auch mögliche Stellschrauben einzelner Facetten in den Blick zu nehmen. Im Folgenden soll daher ein Überblick über leitungsbezogene Handlungsfelder im digitalen Schulentwicklungsprozess geboten und die Angebotslage entsprechender Professionalisierungsmaßnahmen dargestellt werden. Angelehnt an Ansätzen zur Beschreibung der Tätigkeitsbereiche von Schulleitungen (siehe Tabelle in Kapitel 1) wurden die Bestandteile und Inhalte der

identifizierten Angebote auf ihre Ausrichtung und Schwerpunkte hin untersucht und anhand der sechs Handlungsfelder Verwaltung und Schulmanagement (Organisation), Organisationsentwicklung und Qualitätsmanagement, Personalentwicklung und Personalführung, Unterrichtsentwicklung, Kooperation und Kooperationsentwicklung und eigener Unterricht kategorisiert. Die überwiegende Mehrheit der identifizierten Angebote widmet sich schulischen Digitalisierungsprozessen als Zusammenspiel der aufgeführten Aspekte und behandelt diese vernetzt. Nach Angaben der Anbieter werden die Inhalte der Professionalisierungsmaßnahmen in einigen Fällen auch individuell nach den Bedürfnissen der Teilnehmenden ausgerichtet.

## Verwaltung und Schulmanagement (Organisation)

---

Die Verwaltungsaufgaben von Schulen sind vielfältig und umfassen u. a. die Stundenplanung, die Schüler:innenverwaltung, die Lehrplanverwaltung, das (Evaluations-) Berichtswesen sowie die interne und externe Kommunikation. Neben der internen Verwaltung dienen Schulinformationssysteme zudem häufig als Informationsschnittstelle zwischen der Verwaltungsebene einzelner Schulen und übergeordneter Behörden (Hartong et al. 2020). Im Umgang mit umfangreichen Datenmengen stellt sich die **Auseinandersetzung mit rechtlichen Rahmenbedingungen der Datennutzung und des Datenschutzes** als besonders relevant dar.

Im Fokus der untersuchten Angebote stehen im Bereich der Verwaltung und des digitalen Schulmanagements Veranstaltungen, die Lösungen für die schulinterne Verwaltung und die dazugehörigen Kommunikationskanäle thematisieren. Ebenso lässt sich eine Vielzahl von Angeboten zur juristischen Unterstützung in Fragen des Urheber- und Medienrechts, des Datenschutzes, der Archivierung schüler:innenbezogener Daten sowie der rechtssicheren Handhabung von Persönlichkeitsverletzungen (z. B. Cybermobbing) und Lizenzverletzungen identifizieren. Seltener finden sich Angebote zur Thematisierung der Vorbildfunktion im eigenen Nutzungsverhalten und zum Selbstmanagement als Führungsperson.

### Beispielhafte Inhalte der Professionalisierungsangebote sind:

- Kommunikationsmanagement
- Aufgabenmanagement
- Datenablage und Speicherung
- Juristische Perspektiven: rechtssichere Handhabung von Daten und Problemfällen

## Organisationsentwicklung und Qualitätsmanagement

---

In Abgrenzung zu verwaltenden Tätigkeiten fokussiert Organisationsentwicklung die Initiierung und Umsetzung von Transformationsprozessen. Als Steuerungs- und Entwicklungsinstrument im digitalen Schulentwicklungsprozess stellt die konzeptionelle Verankerung des Einsatzes digitaler Medien im Rahmen von Medien(entwicklungs-)konzepten eine wichtige Säule dar, um ein gemeinsames Verständnis und Transparenz sicherstellen zu können und Handlungsfähigkeit zu erreichen (Schulze 2021). Der Einbettung des Digitalisierungsprozesses in die Schulprogramme, das Profil der Schule sowie die Lehr- und Lernkultur unter Berücksichtigung von Haltungen kommt dabei eine entscheidende Rolle zu.

Die identifizierten Angebote im Bereich der Organisationsentwicklung befassen sich überwiegend mit der Entwicklung und Initiation von Medienentwicklungsplänen und -konzepten. In einigen Fällen geht der Veranstaltung, nach Angaben der Anbieter, eine Vorab-Umfrage von Schüler:innen und Lehrkräften zum Einsatz digitaler Medien und bereits vorhandener Kompetenzen voraus. Neben Kursen und Vorträgen im Rahmen der digitalisierungsbezogenen Organisationsentwicklung lassen sich in diesem Bereich auch Beratungsangebote der Landesinstitute identifizieren, die sich mit der Erstellung von Medienentwicklungskonzepten und ggf. mit der Evaluation bestehender Ansätze befassen.

#### **Beispielhafte Inhalte der Professionalisierungsangebote sind:**

- Schulentwicklung mit der Vision der Digitalisierung achtsam und nachhaltig gestalten
- Unterstützung beim Finden und Umsetzen eines speziellen Profils einer Schule im Kontext der Digitalisierung
- Bedeutung von Leitbild, Schulprogramm, Richtlinien, Referenzrahmen, Schulträger und Schulprofil im Digitalisierungsprozess klären
- Diskussion der Werterhaltung auf Grundlage von Positionen und Fakten, um zukunftsfähige Visionen nachhaltig gestalten, konzipieren und kommunizieren zu können

## **Personalentwicklung und Personalführung**

---

Die didaktischen, pädagogischen und technischen Kompetenzen der Lehrkräfte sind für die Umsetzung von Schulentwicklungsprozessen und zur Etablierung einer „neuen Lern- und Arbeitskultur“ (Schiefner-Rohs 2016, S. 1415) entscheidend. Die Schaffung zeitgemäßer Professionalisierungsmöglichkeiten für Lehrkräfte, sowohl innerhalb von Schulen als auch außerhalb in Form entsprechender Fortbildungsformate, stellt somit einen zentralen Gestaltungsbereich des schulischen Führungshandelns dar (Gerick et al. 2016). Forschungsbefunde deuten darauf hin, dass die regelmäßige Teilnahme an Fortbildungsformaten zu einer Steigerung des Einsatzes digitaler Medien im

Unterricht führt (Vennemann et al. 2021), medienbezogene Inhalte in der Ausbildung von Lehrkräften in Deutschland jedoch nur begrenzte Relevanz haben (Drossel et al. 2016).

Angebote, die Schulleitungen bei der Auswahl, Konzeption und Planung passender Professionalisierungsmöglichkeiten für Lehrkräfte unterstützen, konnten nur in einzelnen Fällen identifiziert werden. Entsprechende Angebote beinhalten die Erfassung von vorhandenen Kompetenzen und Entwicklungspotenzialen im Kollegium, Schwerpunktsetzungen der längerfristigen Fortbildungsplanung und die Einführung von Micro-Teaching-Formaten.

#### **Beispielhafte Inhalte der Professionalisierungsangebote sind:**

- Bedarfsanalyse und Zielsetzung in der Fortbildungsplanung
- Entwicklung von Strategien zur Nutzung vorhandener Potenziale im Kollegium
- Formatierung und Implementierung innerschulischer Kurz-Weiterbildungen
- Bereitstellung eines Pools an Informations- und Qualifizierungsangeboten verschiedener schulexterner Anbieter

## **Unterrichtsentwicklung**

---

Die Steuerung der Unterrichtsentwicklung und somit der schulischen Lehr- und Lernprozesse wird als Kernbereich schulischen Leitungshandelns betrachtet. Vor dem Hintergrund der sich ständig verändernden Nutzungsmöglichkeiten und pädagogischen Potenziale des Einsatzes

digitaler Medien im Unterricht stellt sich die Dimension der Unterrichtsentwicklung als besonders relevant dar. Teilaspekte der Unterrichtsentwicklung mit und durch digitale Medien umfassen zum einen die Vermittlung von Kompetenzen der reflektierten und selbstbestimmten Nutzung

auf Schüler:innenseite wie auch die pädagogisch sinnvolle Weiterentwicklung des Unterrichts und die Initiierung neuer Lehr- und Lernmethoden. Auch in der Verkettung von Aspekten der digitalisierungsbezogenen Unterrichtsentwicklung mit weiteren Querschnittsaufgaben in Bezug auf Inklusion und den Umgang mit Vielfalt kommt Schulleitungen eine wichtige Funktion als Fach- und Prozesspromoter zu (u. a. Gerick & Eickelmann 2019).

Identifizierte Angebote in diesem Bereich befassen sich häufig mit dem Einsatz und der Erprobung bestimmter Tools auf Grundlage von Umfragen des bisherigen Nutzungsverhaltens der Lehrkräfte. Dabei sollen zum einen geläufige Unterrichtsformen durch den Einsatz digitaler Medien unterstützt wie auch neue Lehr- und Lernformen vorgestellt werden.

**Beispielhafte Inhalte der Professionalisierungsangebote sind:**

- Klärung der Herausforderungen im Unterricht, für die „Digitalisierung“ als Lösung erscheint
- Pädagogische Potenziale digitaler Medien für den Unterricht unter Einbezug der Querschnittsaufgaben kennenlernen
- Konzeptionen des Lernens im Kontext von Digitalisierung kennenlernen
- IST-Erhebung und davon ausgehende Weiterentwicklung

## Kooperation und Kooperationsentwicklung

---

Die Vernetzung der schulischen Akteure intern wie auch die Zusammenarbeit mit außerschulischen Partnern mit dem Ziel des Austauschs, der ko-konstruktiven Arbeit und der Arbeitsteilung scheint besonders in der Bewältigung wandelnder Anforderungen an Schulen relevant (Bremm et al. 2021; Schulz-Zander 2001). In ihrer Rolle können Schulleitungen entscheidende Beiträge zur Initiierung von innerschulischer Kooperation leisten und entsprechende Rahmenbedingungen schaffen (Gerick et al. 2016). Auch die strukturelle Verankerung der Zusammenarbeit mit außerschulischen Partnern und das Engagement in Netzwerken hängen maßgeblich vom Leitungshandeln ab, denn „als zentrale Steuerungsgröße in Schulentwicklungsprozessen vertreten sie die Schule nach außen, sie stellen

Kontakte her, stimmen Schwerpunkte für die gemeinsame Entwicklungsarbeit ab und sorgen für die Bereitstellung von Lerngelegenheiten“ (Killus & Gottmann, 2012, S. 163). Ein Bestandteil vieler der identifizierten Angebote ist die Vernetzung und der Austausch der Teilnehmenden. In welchem Umfang und Format diese Zusammenarbeit konzipiert ist und ob Hospitationen weiterer Schulen vorgesehen sind, bleibt nach Recherche öffentlich zugänglicher Informationen jedoch überwiegend intransparent. Angebote, die sich auf die digitalisierungsbezogene Vernetzung von Schulen untereinander oder mit externen Partnern fokussieren, scheinen nur selten ausgeschrieben zu werden.

**Beispielhafte Inhalte der Professionalisierungsangebote sind:**

- Kollegium mitnehmen und Kompetenzen aufbauen – interne und externe Expertise nutzen, Aufbau innerschulischer Unterstützungssysteme und Transfer von Wissen
- Pädagogische und technische Medienberatung
- Austausch in Schulnetzwerken/Schulleitungsnetzwerken
- Schulbesuche/Hospitationen mit dem Ziel der Selbstverortung

## Eigener Unterricht

---

In den Verantwortungsbereich der schulischen Leitungsebene fallen zudem Fragen der technischen Infrastruktur, sowohl unter qualitativen wie auch quantitativen Aspekten, sowie deren Nutzung und entsprechende Unterstützungsformate. Zentrale Gestaltungskapazitäten der Schulleitung umfassen die Bereitstellung passender, „den schulischen und insbesondere den pädagogischen Anforderungen entsprechende(r) schulische(r) IT-Ausstattung“ (Gerick et al. 2016, S. 66). In engem Zusammenhang zu den Dimensionen der Verwaltung und Organisationsentwicklung sowie dem in Medienentwicklungskonzepten verankerten pädagogischen und administrativen Einsatzes digitaler Medien in Schule und Unterricht fällt die Auswahl und Betreuung von technischen Hardware- und Softwarelösungen, wenn auch durch die Zuständigkeit der Schulträger eingeschränkt

(Bos et al. 2014), in den Einflussradius von Schulleitungen. Es existiert eine Vielzahl von Softwareangeboten und Geräteausstattungen für verschiedene Facetten des schulischen Betriebs und der Schulentwicklung, von der Stundenplanung über den Unterricht und der Dokumentation bis hin zur Verwaltung. Zu all diesen Angeboten gibt es in der Regel auch Fortbildungsangebote. Angebote lassen sich vor allem in Bezug auf spezifische Softwarelösungen wie Verwaltungssoftware und Lernplattformen identifizieren. Nachgelagert finden sich Ausschreibungen zu Tools im Bereich des Kommunikationsmanagements, der technischen Ausstattung und der Erstellung von Ausstattungskonzepten. Die Erarbeitung von Supportkonzepten war nur in wenigen Fällen Bestandteil der untersuchten Angebote.

### Beispielhafte Inhalte der Professionalisierungsangebote sind:

- Bedarfsanalysen und Klärung der individuellen Rahmenbedingungen von Schulen
- Auswahl und Einsatz von Softwarelösungen wie Lernplattformen, Verwaltungssoftware, Kommunikations- und Aufgabenmanagement
- Konzeptionierung passender Ausstattungsplanung
- Tools für den Unterricht

## 2.2 Welche Strukturen lassen sich identifizieren?

---

Die Fort- und Weiterbildungsangebote für Schulleitungen im Feld der digitalen Schulentwicklung weisen eine hohe Breite sowohl hinsichtlich der gewählten Formate als auch ihres Umfangs auf. Die Auswertung öffentlich zugänglicher Beschreibungen von Fort- und Weiterbildungsangeboten sowie der Interviews zeigt, dass mehrtägige Präsenzlehrgänge und -seminare durch öffentliche Anbieter den überwiegenden Teil der Professionalisierungsmaßnahmen darstellen. Der Zeitumfang reicht von wenigen Stunden bis hin zu mehreren Monaten regelmäßiger Schulungseinheiten. Auch eintägige Präsenzveranstaltungen sowie digitale Lehrgänge und Seminare

öffentlicher Veranstalter, welche ebenfalls im Umfang zwischen wenigen Stunden und mehreren Monaten variieren, werden vergleichsweise häufig angeboten. Die digitalen Formate sind hierbei in vielen Fällen zeitsouverän angelegt, sodass sie flexibel in den Arbeitsalltag der Schulleiter:innen integriert werden können. Weiterhin, wenngleich deutlich seltener, werden Formate zur Bildung professioneller Netzwerke, Tagungen und Konferenzen, Einzelvorträge sowie Mentoring bzw. Coaching angeboten. Diverse Angebote zu Medienkonzepten zeichnen sich dadurch aus, dass sie schulspezifisch als interne Fortbildungen ausgebracht werden und insbesondere auf der

gezielten Beratung unter Einbezug der jeweiligen Umgebungsfaktoren basieren.

In Einzelfällen werden mehrjährige, breit aufgestellte Digitalisierungsprojekte an Schulen in Kooperation mit Stiftungen durchgeführt. Diese adressieren meist die Einzelschulen als Organisation und umfassen in der Regel sowohl Schulungen, Angebote zur Netzwerkbildung als auch die Beratung hinsichtlich der digitalen Schulentwicklung. Darüber hinaus existieren in einigen Fällen umfassende Rahmenkonzepte, welche in einer modularen Struktur Fort- und Weiterbildungsangebote für Schulleitungen zu unterschiedlichen Bereichen der digitalen Schulentwicklung verankern. Überwiegend sind die Professionalisierungsmaßnahmen jedoch als fokussierte Einzelveranstaltungen konzipiert, welche unabhängig von anderen Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen besucht werden können.

Es lässt sich festhalten, dass im Kontext Digitalisierung die raus überwiegende Mehrzahl an Professionalisierungsmaßnahmen durch öffentliche Institutionen ausgebracht wird. Des Weiteren bestehen auch diverse Angebotsformate von Stiftungen und Initiativen wie beispielsweise

dem Forum Bildung Digitalisierung (u. a. über Qualifizierungsangebote, Impulspapiere und Kongresse), der Wübben Stiftung („impakt schulleitung digital“), der Bertelsmann Stiftung („Schule und digitale Bildung“) oder der Joachim Herz Stiftung („Digital macht Schule“). Diese engagieren sich häufig sowohl durch eigene Angebote als auch durch Kooperationen mit öffentlichen Trägern in der Professionalisierung von Schulleitungen und Lehrkräften rund um digitale Schulentwicklung. Neben der Konzeption und finanziellen Unterstützung nachhaltiger Schulentwicklungsprojekte im Digitalisierungsbereich können Stiftungen einen wichtigen Beitrag zur Vernetzung von Vertreter:innen aus Schulpraxis, Politik und Wissenschaft leisten und so unter anderem die Platzierung digitalisierungsbezogener Themen auf unterschiedlichen Ebenen anregen (Agenda-Setting).

Schließlich gibt es eine Vielzahl von Angeboten rund um verschiedene Software- und Hardwarelösungen für die Schule. Diese werden in der Regel von den jeweiligen Herstellern und Vertriebsfirmen erbracht. Auch bieten diverse Verlage Fortbildungen für Lehrkräfte und Schulleitungen zu Facetten der Digitalisierung in der Schule und der digitalen Schulentwicklung an.

## 2.3 Wer ist die Zielgruppe?

---

Die Implementierung und Etablierung digitaler Medien in Schule und Unterricht kann als umfassender und kontinuierlicher Veränderungsprozess verstanden werden, der adäquate Führungsstrategien erfordert. Neben Fragen der technischen Infrastruktur und des Bedarfs pädagogischer Rahmenkonzepte zum Einsatz digitaler Medien und der Vermittlung digitalisierungsbezogener Kompetenzen im Unterricht stellt die Qualifikation und Professionalisierung des schulischen Personals in der Auseinandersetzung mit einer zunehmend digitalisierten Lebens- und Arbeitswelt ein Schlüsselement erfolgreicher Schulentwicklungsprozesse dar.

Ergebnisse des Schulleitungsmonitors 2018 zeigen, dass Schulleitungen die Herausforderungen im Kontext der Digitalisierung als hoch einschätzen (Schwanenberg et al. 2018). Vor diesem Hintergrund wird die besondere Relevanz gezielter Fort- und Weiterbildungsangebote für Schulleitungen in ihrer Rolle als gestaltende und

verwaltende Instanz deutlich. Die Innovations- und Gestaltungsspielräume des schulischen Führungshandels sind jedoch eng an die innerschulische Zusammenarbeit und Lernkultur geknüpft. Um digitale Transformationsprozesse langfristig erfolgreich gestalten zu können, braucht es im Sinne eines erweiterten Führungsverständnisses (u. a. Leithwood et al. 2008; Schratz et al. 2016; Spillane & Timperley 2016) qualifiziertes Personal zur Multiplikation von Wissen, Ansätzen und Haltungen.

Im Rahmen der geführten Expert:inneninterviews wie auch der Recherche öffentlich zugänglicher Informationen wurde deutlich, dass die Verantwortung für digitale Schulentwicklungsprozesse hauptsächlich bei den Schulleitungen gesehen wird, ein Großteil der Professionalisierungsangebote für Führungspersonen jedoch auch weitere Mitglieder der Schulgemeinschaft in den Blick nimmt. Neben der traditionellen Rolle der Schulleitung in Form einer Person adressiert eine überwiegende

Mehrheit der identifizierten digitalisierungsbezogenen Professionalisierungsmaßnahmen für Führungspersonen auch Personen des erweiterten Führungsteams und/oder Lehrpersonen, die eine Multiplikationsfunktion übernehmen sollen.

Der Blick auf die Beschreibung der Zielgruppen für spezifische Angebote macht deutlich, dass sich die verwendeten Begrifflichkeiten durchaus unterscheiden. Während sich einige Angebote laut Veranstalter an Schulleitungen, deren Vertretungen und Steuergruppenmitglieder wenden, führen andere Anbieter auch didaktische Leitungen, Fachgruppen- und Stufenvorsitzende oder weitere pädagogische Führungskräfte auf. Wenige der identifizierten Angebote richten sich neben der Schulleitung explizit an Lehrpersonen, die die Medienentwicklungsarbeit koordinieren und/oder durchführen, sowie an Qualitäts- und Digitalisierungsbeauftragte. Die Teilnahme im Team, bestehend aus der Schulleitung und bis zu zwei weiteren

Personen, stellt punktuell eine Voraussetzung dar. Nur in vereinzelten Fällen lehnen die Veranstalter den Besuch von Professionalisierungsmaßnahmen durch andere Akteur:innen als die Schulleitung ab.

Weiterhin lassen sich Differenzierungen nach Schulart oder Erfahrungsgrad feststellen. So richten sich vereinzelte Angebote ausschließlich an Führungskräfte und Mitglieder bestimmter Schularten oder werden differenziert nach dem beruflichen Status ausgebracht. Die Teilnahme an Vorträgen, Konferenzen und Tagungen rund um Fragen der digitalisierungsbezogenen Schulentwicklung, wie beispielsweise der Berliner Schulleitungstagung (<https://bildungsserver.berlin-brandenburg.de/berlinerschulleitungstagung>) steht in der Regel einem größeren Publikum offen.



# 4. HERAUSFORDERUNGEN FÜR DIE WEITERENTWICKLUNG

---

Im Rahmen der durchgeführten Interviews wurden Expert:innen unter anderem zu ihren Einschätzungen in Bezug auf Herausforderungen in ihrer Arbeit bei der Konzeption, Initiation und Ausbringung von Professionalisierungsmaßnahmen im Kontext digitaler Schulentwicklung befragt. Als besonders relevant stellten die Interviewpartner:innen folgende Aspekte dar:

In den Aussagen der beiden Kapitel zu „Herausforderungen“ und „Bedarfen und Leerstellen“ beziehen wir uns inhaltlich ausschließlich auf Informationen aus geführten Interviews mit Expert:innen für Professionalisierungsmaßnahmen für schulische Führungskräfte. Insofern lassen sich die beiden folgenden Kapitel als aufbereitete Analyse der Aussagen von Akteur:innen lesen, die über spezifische Expertise in der Führungskräfteentwicklung verfügen – auch und insbesondere im Rahmen der digitalisierungsbezogenen Schulentwicklung.

## Zum Teil herausfordernde Rahmenbedingungen für die Entwicklung und Erbringung von Angeboten

---

Begrenzte Ressourcen auf verschiedenen Ebenen werden durch die Expert:innen als besonders hinderliche Rahmenbedingungen beschrieben. Ein Mangel an technischer Ausstattung wird überwiegend in Abhängigkeit von der Schulgröße und -form verortet; insbesondere Grundschulen mit verhältnismäßig wenig Schüler:innen seien hiervon betroffen, während weiterführende Schulen mit hohen Schüler:innenzahlen in der Regel besser ausgestattet seien. Auch durch höhere personelle Kapazitäten seien größere Schulen besser für digitale Schulentwicklung aufgestellt, beispielsweise, um durch strukturelle Bündelung und Spezialisierung im Sinne einer beauftragten Person für Digitalisierung die Schulleitungen fachlich und zeitlich zu unterstützen.

Hinsichtlich der Professionalisierung von Schulleitungen im Bereich der digitalen Schulentwicklung erachten die Expert:innen geringe zeitliche Ressourcen als ein wichtiges Hemmnis für die Teilnahme an Fort- und

Weiterbildungsangeboten, was umso schwerer wiegt, je umfangreicher diese konzipiert sind. Gleichzeitig sehen die Expert:innen aber auch die Möglichkeit, durch Professionalisierung und Fortschritte im digitalen Schulentwicklungsprozess an anderer Stelle Ressourcen zu generieren.

*„Es gibt die [Schulleitungen], die sagen: ‚Sorry, aber ich habe da einfach keine Zeit für.‘ Vermutlich haben beide ein bisschen Recht, also ich glaube im politischen Druck, dass Schulleitungen das akzeptieren, dass das Arbeit macht und bitteschön bezahlte Arbeitszeit sein sollte, auf der anderen Seite [sie] aber stark [...] motivieren, im Rahmen ihrer Ressourcen loszulegen und festzustellen, sie haben Ressourcen, und dann hoffentlich auch sehr schnell festzustellen, dass es eben an anderen Stellen wieder Ressourcen freilegt.“*

*„Muss ich mal so erklären: mehr Zeit heißt ja weniger Unterrichtsverpflichtung zum Beispiel und mehr Unterstützung heißt, dass die eben ein größeres Pool an Backoffice, an Personal haben, die jeweils mit speziellen Aufgaben unterstützen. Also der*

*IT-Admin, Öffentlichkeitsbeauftragter und ach, was weiß ich. Dass die Funktionsstellen erstmal besetzt sind. Viele in Grundschulen haben ja weder Hausmeister noch Sekretärin noch einen zweiten Schulleiter oder Konrektor. Machen alles selber da.“*

## **(Fehlende) Offenheit gegenüber dem digitalen Wandel**

---

Eine häufig genannte Herausforderung sehen die befragten Expert:innen zum einen in einer geringen Veränderungsbereitschaft einiger schulischer Führungskräfte, zum anderen aber auch in den Haltungen einiger Lehrkräfte in den Kollegien. So scheint ein „verkürztes“ Verständnis digitaler Veränderungsprozesse seitens schulischer Akteur:innen oftmals darin zu resultieren, dass die Initiierung digitalisierungsbezogener Schulentwicklungsprozesse ausschließlich als zusätzliche Belastung wahrgenommen und kein Bezug zur Bewältigung von Querschnittsaufgaben wie dem Umgang mit Vielfalt und der Individualisierung von Lernprozessen hergestellt wird. Der potenzielle Mehrwert und mögliche Entlastungen des Arbeitsalltags durch den Einsatz digitaler Medien werden laut den

Expert:innen in einigen Fällen nicht gesehen, wodurch die Notwendigkeit der Schwerpunktsetzung im Schulentwicklungsprozess tendenziell in anderen Bereichen angesiedelt wird.

*„Ich höre viel ,ah, soll ich das auch noch machen, ich habe doch Diversität, ich muss Migration einbinden, ich soll integrieren, ich soll Profile bilden, ich soll mich viel mehr noch um Berufsbildung/ Berufsinformation kümmern, ich hab so so so viele Baustellen, wann soll ich mich jetzt auch noch um Digitalisierungsprozesse oder Schulentwicklungen in Zeiten der Digitalität kümmern?“.*

## **Voraussetzungen seitens der Landesinstitute**

---

Fehlende Möglichkeiten des Austauschs und der Vernetzung zwischen den Landesinstituten stellen eine häufig genannte Herausforderung für die Konzipierung von digitalisierungsbezogenen Professionalisierungsmaßnahmen für Schulleitungen dar. So koste die strategische Entwicklung und Planung von Fort- und Weiterbildungsangeboten Ressourcen, die durch gelungene Kooperationen und das Teilen von Ansätzen eingespart werden könnten. Durch eine Vernetzung ließen sich Ressourcen schonen und schnellerer Fortschritt erzielen, Ideen voneinander aufgreifen und von anderen Akteurskonstellationen lernen, was derzeit noch fehle. Seitens der Landesinstitute sei zudem derzeit eine strategische Gesamtplanung von Qualifizierungsangeboten wünschenswert. Auch die nicht immer ausreichende hausinterne Expertise und fehlende Orientierung darüber, welche Kompetenzen Fortbildende

und Schulleitungen im Umgang mit sich stetig wandelnden Technologien und verbundenen Herausforderungen erlangen sollten und wie mit teils sehr unterschiedlichen Wissens- und Kompetenzständen in diesem Bereich umgegangen werden könnte, wird seitens der Expert:innen aus den Landesinstituten als Herausforderung formuliert.

*„So eine Übersicht, mit welchen anderen Konzepten und Bausteinen sind welche Bundesländer unterwegs und dann versuchen, das durch die verschiedenen Akteure und verschiedenen Teile in Deutschland auch anzudienen – das ist ein sehr sehr wünschenswerter Ansatz, ist ziemlich sicher ein dickes Brett, aber das muss einem ja nicht abhalten, das zu bohren.“*

# 5. BEDARFE UND LEERSTELLEN

---

In den Interviews wurde auch gezielt nach Bedarfen gefragt, die für die Stärkung von Professionalisierungsangeboten zur digitalisierungsbezogenen Schulentwicklung für schulische Führungskräfte gesehen werden. Hierunter werden die folgenden Aspekte betont:

## Überzeugungsarbeit für die Potenziale der Digitalisierung bei (manchen) Schulleitungen

Zu den Fortbildungsinhalten sehen die Expert:innen einerseits Notwendigkeiten für individuelle Beratung, hier insbesondere zur Mindset- bzw. Haltungsarbeit bei Schulleitungen. Es sei essenziell, die schulischen Führungskräfte von Chancen der Digitalisierung zu überzeugen, entsprechende Schulentwicklungsprozesse folglich überhaupt anzustoßen. Nötig sei ein Blick auf Digitalisierung, der die Chancen hervorhebt, Dinge zu vereinfachen und ultimativ Ressourcen (inklusive zeitlicher Ressourcen) zu schonen, oder anderweitig die möglichen Vorteile stärker thematisiert. Somit werden größere Bedarfe von den Interviewten tendenziell eher in Haltungs- als in Ressourcenfragen verortet.

## Schwerpunktsetzung auf (digitale) Unterrichtsentwicklung

Bezüglich der klassischen Trias von Unterrichts-, Personal- und Organisationsentwicklung sehen die interviewten Expert:innen den größten digitalen Schulentwicklungsbedarf in der digitalisierungsbezogenen Unterrichtsentwicklung. Hiermit in direktem Zusammenhang wird – allerdings nachgelagert – die Bedeutung von Personalentwicklung eingeschätzt. Relevant, aber nachrangig und auch nur selten im Interview erwähnt wird die Bedeutung von digitalisierungsbezogener Organisationsentwicklung.

## (Digitale) Schulentwicklungsprozesse als Fortbildungsziel

Seitens der Schulleitungen werden regelmäßig handlungsorientierte Veranstaltungen gewünscht, die rezeptartige Handreichungen enthalten, anhand derer sie ein klares Vorgehen ableiten können. Hierbei bleibt jedoch fraglich, ob es für die digitale Schulentwicklung angesichts der Komplexität der Einzelschule als auch angesichts der Komplexität der Digitalisierung klare und einfache „Rezepte“ geben kann. Der Bedarf wird jedoch klar geäußert,

auch damit Schulleitungen sich selbst gegenüber sowie im Kollegium die Vorgehensweisen und Ziele transparent machen können.

## Beratung und Begleitung in Fortbildungskonzeption integrieren

Eine beratende Begleitung von Schulleitungen (Coaching, Mentoring) in digitalen Entwicklungsprozessen erachten die Expert:innen als besonders sinnvoll. Dies könne auch dem Ziel dienen, um diejenigen neuen, unerfahrenen Schulleitungen oder auch Schulleitungen mit besonderen Herausforderungen in ihren Schulen zu stärken.

## Vernetzung schulischer Führungskräfte

Auch die Vernetzung von schulischen Führungskräften untereinander wird als zentraler Bedarf formuliert. Als Ursache für diese fehlende Vernetzung wird unter anderem angeführt, dass seitens schulischer Behörden keine Ressourcen vorhanden sind, um Schulleitungen dabei zu unterstützen, ihr Wissen und ihre Lösungen in die Breite zu tragen. Hier gelte es, die (neue) Expertise von Fortbildungs-Rückkehrenden besser und systematisch in das Schulsystem insgesamt einzubinden.

## Sinnvollen Mix verschiedener Fortbildungsformate anbieten

Hinsichtlich der Formate nehmen die Expert:innen seitens schulischer Führungskräfte wahr, dass einerseits Anstöße zur Entwicklung und Pflege von Netzwerken sowie kleine, kurze und auch niederschwellige Einheiten gewünscht werden. Andererseits wird aber auch eine hohe Nachfrage nach längerfristig angelegten Professionalisierungsangeboten geäußert, die es auszubauen gelte. Fortbildungsformate können dabei auch digital realisiert werden. Einige Interviewpartner:innen äußerten sich jedoch kritisch darüber, inwiefern kurze und digitale Fortbildungen zu einer Haltungsänderung skeptischer Schulleitungen führen können. Vereinzelt werde es inhaltlich gewünscht, rechtliche Fragen zum Datenschutz, zu Lernplattformen usw. in den Angeboten zu klären. Hierzu wird angemerkt, dass diese Klarheit jedoch nicht vorliege. Insgesamt sind somit die Perspektiven auf schulische Bedarfe zu Formaten von Professionalisierungsmaßnahmen sehr heterogen.

### Digitale Infrastruktur und Leitbilder

Aus Sicht der interviewten Expert:innen spielen die digitale Infrastruktur und Leitbilder rund um digitale Schulentwicklung eine wichtige Rolle für den Erfolg etwaiger Professionalisierungsangebote: Es sei essenziell, dass die Schulen über eine ausreichende digitale Ausstattung verfügen, die auch entsprechend betreut wird. Häufig werden hierzu flächendeckendes und stabiles WLAN in den Schulen sowie eine ausreichende Anzahl an Computern, Laptops und/oder Tablets genannt. Zudem fehle es an tragfähigen Leitbildern sowohl hinsichtlich eines digital-didaktischen Konzepts als auch zur digitalen Schulführung. Dies wird etwa in Form eines Medienkonzepts zusammen mit funktionierender digitaler Infrastruktur als notwendige Voraussetzung für digitalisierungsbezogene Schulentwicklungsprozesse eingeschätzt.

### Zeitliche Ressourcen zur selbstständigen Professionalisierung

Vereinzelt wird benannt, dass schulische Führungskräfte grundsätzlich Kompetenzen im Bereich des Change Managements, der Organisations- und Personalentwicklung sowie im Prozess- und Projektmanagement auszubauen hätten. Dies würde sich dann positiv auf digitale Schulentwicklung auswirken. Zentral ist aus Expert:innenperspektive, dass Schulleitungen selbstständig Unterstützungs- und Professionalisierungsangebote nutzen bzw. einfordern. Dies gelte neben der aktiven Suche nach

Professionalisierungsmaßnahmen auch für die eigene Weiterbildung außerhalb großer Seminare, z. B. durch Tagungsbesuche und die Lektüre von Fachzeitschriften. Letztlich wird der Bedarf gesehen, dass Schulleitungen zeitliche Ressourcen benötigen, um die digitalisierungsbezogene Schulentwicklung zu bewältigen, weil sie sich derzeit angesichts eigener Überforderung nicht selbst mit (digitalen) Innovationen im Unterricht beschäftigen könnten:

*„Also eigentlich bräuchten die Schulleitungen Zeit. Ich glaube, das ist der größte Knackpunkt. Dass sie selber jeweils aus dem Unterricht schon oft viele Jahre raus sind [...] und damit gar keine Zeit und wirklich ehrlich keine Zeit haben [...] und zwar nicht nur, was Ausstattungen und Beantragungen betrifft, sondern wirklich, was ist Innovation im Bildungssektor; was viele Lehrkräfte machen können, die täglich irgendwelche Blogs lesen, die im Internet unterwegs sind, die im Twitter-Lehrerzimmer unterwegs sind und sich da irgendwie Anregungen holen gegenseitig. Das fehlt ja den Schulleitungen. Also die können das ja machen, aber ich glaube schon, dass das eine absolute Überforderung wäre zusätzlich zu den zusätzlichen Dienstgeschäften.“*

# 6. IMPULSE ZUR STÄRKUNG VON PROFESSIONALISIERUNGS-ANGEBOTEN

---

## IMPULS 1

### **Bundesweite Standards für die Qualifizierung von Schulleitungen schaffen**

Um einen Überblick über die vielfältigen Aufgaben im digitalen Transformationsprozess zu erhalten und das eigene Wirken strategisch abwägen, ausrichten und reflektieren zu können, benötigen schulische Führungskräfte entsprechende Kompetenzen. Auch wenn viele Schulleitungen sich diesbezüglich selbstständig und engagiert fortbilden, so bleibt auf breiter Ebene dennoch unklar, wie es um die Kompetenzen der Schulleitungen rund um digitale Schulentwicklung steht. Abhilfe könnten bundesweite Standards für die Qualifizierung von Schulleitungen schaffen, ähnlich wie die KMK sie für die Lehrkräftebildung formuliert hat. Derartige Standards könnten auch die Bereiche der Digitalisierung in der Schule explizit beinhalten. Sie würden Klarheit bezüglich der zu erwartenden Kompetenzen schaffen und könnten auch als Qualitätsrahmen für Professionalisierungsmaßnahmen wie auch als Orientierung für auf die Qualifizierung aufbauende Fortbildungen dienen. Darüber hinaus würden durch die Formulierung von Standards auch die hervorgehobene Bedeutung der Schulleitung für erfolgreiche Schulentwicklung und die besondere Bedeutung der digitalen Schulentwicklung auch von bildungspolitischer Seite gewürdigt.

## IMPULS 2

### **Orientierung in der Vielfalt der Angebote schaffen**

Die Angebotslage zur Professionalisierung von Schulleitungen ist vielfältig und wird sich auch zukünftig erweitern und ausdifferenzieren. Sich in diesem „Dschungel der Möglichkeiten“ zurechtzufinden und passende Angebote auszuwählen, erscheint daher zunehmend als Herausforderung für Schulleitungen. Vor diesem Hintergrund erscheint es sinnvoll, Schulleitungen eine Orientierung an die Hand zu geben, um Angebote bewerten zu können. Dies könnte beispielsweise in Form von Minimalstandards für Angebote (die bereits in einigen Bundesländern existieren), aber auch in einer niederschweligen Übersicht über vorhandene Angebote und ihre Inhalte erfolgen.

## IMPULS 3

### **Netzwerke unter Anbietern stärken**

Viele der von uns befragten Vertreter:innen der Landesinstitute sprachen sich für eine stärkere Vernetzung zwischen den einzelnen Landesinstituten aus. In Teilen wird diese bereits gelebt, könnte jedoch noch ausgebaut werden. Diese könnte auf verschiedenen Ebenen die Stärkung und Weiterentwicklung der Angebotslage unterstützen: So könnten nicht nur tragfähige Lösungen und Konzepte übertragen, sondern auch insgesamt ressourcenschonend vorgegangen werden, indem entsprechende Projekte und Ansätze bundeslandübergreifend initiiert werden. Durch überregionale Angebote ließen sich außerdem Ressourcen einsparen, die wiederum für die Weiterentwicklung der Angebote eingesetzt werden können. Dies setzt nicht nur die Bereitschaft der Vertreter:innen der Landesinstitute voraus, sondern auch einen entsprechenden politischen Willen auf übergeordneter Ebene.

## IMPULS 4

### Netzwerke unter schulischen Führungskräften stärken

Die Vernetzung von schulischen Führungskräften untereinander könnte den Austausch und die Reflexion über digitale Schulentwicklung auf Ebene der Schulleitungen fördern. Schulische Behörden vor Ort können derartige Prozesse unterstützen, indem sie beispielsweise Vernetzungsangebote initiieren und fördern. Somit ließe sich auch das in Qualifizierungsmaßnahmen neu erworbene Wissen über einen Multiplikatoreffekt in die Breite der (regionalen) Schullandschaft streuen. Als Voraussetzungen hierfür erscheinen nicht nur entsprechende Angebote und ein geeigneter Zeitrahmen, sondern auch die Bereitschaft von schulischen Führungskräften, ihr Wissen weiterzugeben.

## IMPULS 5

### Teamwork – auch innerhalb der Einzelschule – stärken

Die Erfassung, Entwicklung und Nutzung der Potenziale und Kompetenzen innerhalb von Einzelschulen stellt eine wichtige Säule in nachhaltigen Schulentwicklungsprozessen dar. Im Hinblick auf die Implementierung neuer Technologien und die damit verbundenen Veränderungen des Unterrichts gilt es, bedarfsgerechte Lösungen zu finden, die passend zu den Rahmenbedingungen vor Ort initiiert werden. In Kollegien bestehen vielfältige Wissens- und Kompetenzstände, denen ergänzend zu externen Professionalisierungsmaßnahmen mit Formen innerschulischer Unterstützung wie Mikrofortbildungen vor Ort, gegenseitigen Unterrichtshospitationen und gemeinsamer Unterrichtsplanung begegnet werden kann. Um die bestmögliche Integration digitaler Medien und Technologien sicherstellen zu können, sollte in Problemfällen zudem eine zeitnahe, kompetente und niederschwellige Beratung zur Verfügung stehen. Ebenso sollten Lehrkräften Räume zur Beteiligung an Schulentwicklungsprozessen gewährt werden, was auch die Festlegung von Verantwortungsbereichen in Gruppen einschließt, um überwiegende Akzeptanz und ein gemeinsames Verständnis über digitale Transformationsprozesse zu schaffen. Digitale Schulentwicklung kann nicht zuletzt enorm von der Partizipation der Schüler:innen profitieren.

## IMPULS 6

### Schule als ganze Organisation im Blick behalten

Damit pädagogische Arbeit wirkungsvoll verrichtet werden kann, braucht es eine effektive und effiziente Organisation. Deshalb sollten Angebote zur digitalen Schulentwicklung auch Aspekte außerhalb des Unterrichts berücksichtigen, beispielsweise zum digital gestützten Kommunikations-, Wissens- und Personalmanagement an Schulen. Dies erscheint auch deshalb relevant, da viele der interviewten Expert:innen starken Schulentwicklungsbedarf zumeist in der Unterrichtsentwicklung sehen. Wenngleich dieser Bedarf nicht negiert werden soll, liegt dennoch gerade in der Organisationsentwicklung eine große Chance der Digitalisierung. Den Erkenntnissen der Expert:inneninterviews folgend sei in den Professionalisierungsmaßnahmen zumeist eine Art „Überzeugungsarbeit“ zur digitalen Schulentwicklung zu leisten. Einen Ansatzpunkt könnte hier die Betonung positiver Effekte von digitalisierungsbezogener Organisationsentwicklung darstellen. Auf dieser Basis ist es durchaus denkbar, dass digitalisierte und damit potenziell effizientere Organisationsprozesse ihre entlastende Wirkung für Schulleitungen und ihre Kollegien entfalten und bei ihnen neue Ressourcen und Energien zur weiteren Schulentwicklung freisetzen.

## IMPULS 7

### Positive Haltung zur digitalen Schulentwicklung entwickeln

Bezüglich der Inhalte der Professionalisierungsmaßnahmen scheint es zentral, die schulischen Führungskräfte von den Chancen und dem Potenzial der Digitalisierung in Schule zu überzeugen und eine offene Grundhaltung gegenüber digitalisierungsbezogenen Schulentwicklungsprozessen anzuregen. Dazu gehört auch ein Verständnis dafür, dass die Digitalisierung kein eigener, isolierter Bereich ist, sondern alle Bereiche der Schule berührt. Dies darf als eine grundsätzliche Voraussetzung dafür gelten, Schulleitungen mit entsprechenden Qualifizierungsmaßnahmen zu erreichen. Somit erscheint es hilfreich, möglichst konkrete Vorteile digitalisierungsbezogener Schulentwicklungsprojekte klar herauszustellen, um auch diejenigen schulischen Führungskräfte zu erreichen, die nicht von sich aus vom Potenzial der Digitalisierung für die Schule überzeugt sind. Getreu dem Motto „Seeing is believing“ (Sehen heißt Glauben) können Besuche von entsprechenden Good-Practice-Schulen dabei helfen, Schulleitungen und deren Kollegien die Chancen digitaler Schulentwicklung näherzubringen.

## IMPULS 8

### Schulleitung in ihrer Rolle als Führungskraft im Sinne von Leadership stärken

Schulleitungen nehmen in Schulentwicklungsprozessen wie auch in der digitalen Transformation der Schule eine Schlüsselrolle ein. Unter anderem identifizieren sie eine gemeinsame Vision, entwickeln ein gemeinsames Verständnis, setzen Erwartungen und Impulse, schaffen Räume für Austausch und kommunizieren intern wie extern. Damit sie all dies möglichst effektiv ausüben können, sollten Qualifizierungs- und Professionalisierungsmaßnahmen die Klärung und Stärkung der Schulleitung als Führungskraft im Hinblick auf Digitalisierung fokussieren (Anregungen dafür bietet zum Beispiel der Beitrag von

[WWW.FORUMB.DE/  
PUBLIKATIONEN/PLAN-BD-  
LEADERSHIP](http://www.forumbd.de/publikationen/plan-bd-leadership)

Martin Fugmann in der zweiten Ausgabe von **Plan BD**, dem Fachmagazin für Schule in der digitalen

Welt). Darüber hinaus braucht es deutliche Gestaltungsräume und entsprechende zeitliche Ressourcen für Schulleitungen in ihrem gestalterischen Handeln. Nur so können Schulleitungen gemeinsam mit Lehrkräften Neues erproben und sich auf Innovationsprozesse einlassen.

## IMPULS 9

### Kontinuität und Flexibilität berücksichtigen

Digitale Transformationsprozesse erfordern sowohl langfristige Zielsetzungen und Planungen wie auch Freiräume, die ein flexibles Reagieren auf veränderte Rahmenbedingungen und Entwicklungen zulassen. Professionalisierungsmaßnahmen sollten daher so konzipiert sein, dass sie Schulleitungen in ihren individuellen Bedarfen passend unterstützen können. Doch nicht nur Schulleitungen, auch Schulen als Kollektiv können im Bereich der digitalen Schulentwicklung ganz unterschiedliche Voraussetzungen und Bedürfnisse haben. Somit scheint die Einordnung des „digitalen Reifegrads“ der eigenen Schule nützlich (ähnlich wie es beispielsweise im Tool SELFIE der Europäischen Kommission angeregt wird: [https://ec.europa.eu/education/schools-go-digital\\_en](https://ec.europa.eu/education/schools-go-digital_en)). Im Umgang mit digitaler Schulentwicklung sollten Flexibilität und Freiheit zum Experimentieren nicht nur ermöglicht, sondern aktiv unterstützt werden. Es gilt, etwaige Fehlritte in Kauf zu nehmen und sich im Austausch an Erfahrungen zu bereichern.

## IMPULS 10

### Konzeptionelle Vielfalt der Angebote stärken

Aus den Forschungsbefunden zur Wirksamkeit von Fortbildungen lässt sich unter anderem ableiten, dass es in Professionalisierungsmaßnahmen wichtig ist, die Erfahrung der Wirksamkeit des eigenen (professionalisierten) Tuns zu fördern. Weil der schulische Digitalisierungsprozess Schulleitungen vor komplexe und langfristige Herausforderungen stellt, lassen sich tiefgreifendere Veränderungen im schulischen Führungshandeln tendenziell eher durch langfristig angelegte, möglicherweise modularisierte Fortbildungen mit integrierten Erprobungs- und Beratungsphasen und auch Netzwerkphasen fördern. Gleichzeitig erscheinen kürzere Fortbildungsangebote ebenfalls sinnvoll, da sie zum einen leichter zugänglich bzw. niedrigschwelliger sind und auch gut genutzt werden könnten, um Chancen und Potenziale der schulischen Digitalisierung hervorzuheben. Da die interviewten Expert:innen sowohl längerfristige als auch kurzfristige Professionalisierungsmaßnahmen als Bedarfe schulischer Führungskräfte benennen, würde mit einer Angebotsvielfalt auch den Wünschen der Zielgruppe begegnet werden.

# 7. AUSBLICK

---

Aus unserer Sicht stellen die hier formulierten Impulse keinen Abschluss, sondern einen möglichen Anfang für die Weiterentwicklung der Angebote für Schulleitungen dar. Je nach Kontext werden manche Impulse besser passen als andere und manche womöglich als dringender erachtet werden als andere. Gerade weil in einem föderalen System zum Teil bedeutsame Unterschiede zwischen einzelnen Bundesländern existieren, können Impulse keinen Anspruch auf universelle Gültigkeit erheben. Dennoch können sie Unterstützung bei der Suche nach Möglichkeiten der Weiterentwicklung und Stärkung der Professionalisierungsangebote geben. Auch ein Blick jenseits des nationalen Horizonts, beispielsweise in die Nachbarländer wie Dänemark und Schweiz, mag diesbezüglich zu zusätzlichen, nützlichen Anregungen führen.

Gleichzeitig bieten sich die Impulse aus unserer Sicht auch dazu an, ein Sprungbrett für eine weiterführende Auseinandersetzung darüber zu sein, was eine zeitgemäße Schule und damit eine zeitgemäße Bildung in einer

digitalen Welt ausmacht: Über welche Kompetenzen sollten Lehrkräfte und Schulleitungen verfügen? Welche Haltungen gegenüber der digitalen Transformation in der Schule erscheinen angemessen? Wie gelingt es, die Perspektive auf digitale Medien dahingehend zu schärfen, dass diese nicht als separates „Zusatzthema“, sondern als etwas, was alle Bereiche von Schule durchzieht, verstanden werden? Welche materiellen und zeitlichen Ressourcen sind nötig, damit Schulleitungen und Lehrkräfte auch in Bezug auf Digitalisierung entwickelnd und gestaltend tätig sein können? Dies sind einige der wichtigen Fragen, die es zu beantworten gilt, um Schule weiterzuentwickeln (vgl. hierzu auch SWK 2021). Passende Bedingungen für das Lehren und Lernen zu schaffen und die Potenziale digitaler Medien für die Schul- und Unterrichtsentwicklung bestmöglich zu nutzen, werden essenzielle Elemente auf dem Weg zu einer zeitgemäßen Schule sein.



# LITERATUR

---

**Bonsen, M. (2003):** Schule, Führung, Organisation. Eine empirische Studie zum Organisations- und Führungsverständnis von Schulleiterinnen und Schulleitern. Waxmann

**Bos, W., Eickelmann, B., Gerick, J., Goldhammer, F., Schaumburg, H., Schwippert, K., Senkbeil, M., Schulz-Zander, R. & Wendt, H. (Hrsg.) (2014):** ICILS 2013. Computer- und informationsbezogene Kompetenzen von Schülerinnen und Schülern in der 8. Jahrgangsstufe im internationalen Vergleich. Waxmann.

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

**Brauckmann, S. (2016):** Schulleitungshandeln zwischen erweiterten Rechten und Pflichten (SHaRP) unter Berücksichtigung einschlägiger schulrechtlicher Bestimmungen. In: Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.), Steuerung im Bildungssystem – Implementation und Wirkung neuer Steuerungsinstrumente im Schulwesen (Bd. 43, S. 238-255). Bundesministerium für Bildung und Forschung

**Breiter, A., Stolpmann, B. E. & Welling, S. (2010):** Medienkompetenz in der Schule: Integration von Medien in den weiterführenden Schulen in Nordrhein-Westfalen. Vistas

**Bremm, N., Jesacher-Röblier, L., Klein, E. D. & Racherbäumer, K. (2021):** Covid 19 – Herausforderungen und Chancen für die Schulentwicklung. Ausgewählte Ergebnisse einer international vergleichenden Studie zum Schulleitungshandeln in Deutschland, Österreich und der Schweiz. In: C. Reintjes, R. Porsch & G. im Brahm (Hrsg.), Das Bildungssystem in Zeiten der Krise. Empirische Befunde, Konsequenzen und Potenziale für das Lehren und Lernen (S. 117-136). Waxmann.

Online unter: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0111-pedocs-221131>

**Darling-Hammond, L., Hyster, M. E. & Gardner, M. (2017):** Effective Teacher Professional Development. Learning Policy Institute

**Davis, S. H. & Darling-Hammond, L. (2012):** Innovative Principal Preparation Programs: What Works and How We Know. In: Planning and Changing 43(1), S. 25-45

**Dexter, S. (2018):** The Role of Leadership for Information Technology in Education: Systems of Practices. In: J. Voogt, G. Knezek, R. Christensen & K.-W. Lai (Hrsg.), Second Handbook of Information Technology in Primary and Secondary Education (S. 483-498). Springer International Publishing.

Online unter: [https://doi.org/10.1007/978-3-319-71054-9\\_32](https://doi.org/10.1007/978-3-319-71054-9_32)

**Drossel, K., Eickelmann, B., Schaumburg, H. & Labusch, A. (2019):** Nutzung digitaler Medien und Prädiktoren aus der Perspektive der Lehrerinnen und Lehrer im internationalen Vergleich. In: B. Eickelmann, W. Bos, J. Gerick, F. Goldhammer, H. Schaumburg, K. Schwippert, M. Senkbeil & J. Vahrenhold (Hrsg.), ICILS 2018 #Deutschland Computer- und informationsbezogene Kompetenzen von Schülerinnen und Schülern im zweiten internationalen Vergleich und Kompetenzen im Bereich Computational Thinking. (S. 205-240). Waxmann.

Online unter: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0111-pedocs-181664>

**Drossel, K., Schulz-Zander, R., Lorenz, R. & Eickelmann, B. (2016):** Gelingensbedingungen IT-bezogener Lehrerkoope-  
ration als Merkmal von Schulqualität. In: B. Eickelmann, J. Gerick, K. Drossel & W. Bos (Hrsg.), ICILS 2013 – Vertiefende  
Analysen zu computer- und informationsbezogenen Kompetenzen von Jugendlichen (S. 143-167). Waxmann

**Eickelmann, B. & Gerick, J. (2017):** Lehren und Lernen mit digitalen Medien – Zielsetzungen, Rahmenbedingungen und  
Implikationen für die Schulentwicklung. In: T. Riecke-Baulecke & K. Scheiter (Hrsg.), Handbuch Schulmanagement  
(Bd. 4/2017, S. 54-81). Oldenbourg

**Eickelmann, B. & Gerick, J. (2018):** Herausforderungen und Zielsetzungen im Kontext der Digitalisierung von Schule und  
Unterricht (III). Neue Aufgaben für die Schulleitung. In: Schulverwaltung. Nordrhein-Westfalen (Bd. 29, Nr. 5, S. 136-138)

**Fugmann, M. (2020):** Digital Learning Leadership – Grundzüge eines Qualifizierungskonzepts. PlanBD, #02, 28-33.  
Online unter: <https://www.forumbd.de/publikationen/plan-bd-leadership>

**Gerick, J. & Eickelmann, B. (2019):** Schulentwicklungsprozesse mit digitalen Medien – Pädagogisches Leitungshandeln  
im Kontext der Digitalisierung. In: S. G. Huber (Hrsg.), Jahrbuch Schulleitung 2019 – Befunde und Impulse zu den Hand-  
lungsfeldern des Schulmanagements. Carl Link

**Gerick, J., Eickelmann, B., Drossel, K. & Lorenz, R. (2016):** Perspektiven von Schulleitungen auf neue Technologien in  
Schule und Unterricht. In: B. Eickelmann, J. Gerick, W. Bos & K. Drossel (Hrsg.), ICILS 2013 – Vertiefende Analysen zu  
computer- und informationsbezogenen Kompetenzen von Jugendlichen (S. 60-92). Waxmann

**Gerick, J., Eickelmann, B. & Labusch, A. (2019):** Schulische Prozesse als Lern- und Lehrbedingungen in den ICILS-  
2018-Teilnehmerländern. In: B. Eickelmann, W. Bos, J. Gerick, F. Goldhammer, H. Schaumburg, K. Schwippert, M.  
Senkbeil & J. Vahrenhold (Hrsg.), ICILS 2018 #Deutschland Computer- und informationsbezogene Kompetenzen von  
Schülerinnen und Schülern im zweiten internationalen Vergleich und Kompetenzen im Bereich Computational Thinking.  
(S. 173-203). Waxmann.

Online unter: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0111-pedocs-181664>

**Gerick, J., Eickelmann, B. & Vennemann, M. (2020):** Digitalisierungsbezogene Professionalisierung von Lehrpersonen –  
Befunde zu Aktivitäten, Gelegenheiten und schulischen Prioritäten aus ICILS 2013 und ICILS 2018 im Vergleich.  
In: Journal für Schulentwicklung 4/2020, S. 8-14

**Hallinger, P. & Heck, R. H. (1996):** Reassessing the Principal's Role in School Effectiveness: A Review of Empirical  
Research, 1980-1995. In: Educational Administration Quarterly 32(1), S. 5-44.

Online unter: <https://doi.org/10.1177/0013161X96032001002>

**Hartong, S., Breiter, A., Jarke, J. & Förchler, A. (2020):** Digitalisierung von Schule, Schulverwaltung und Schulaufsicht.  
In: T. Klenk, F. Nullmeier & G. Wewer (Hrsg.), Handbuch Digitalisierung in Staat und Verwaltung (S. 485-494).  
Springer Fachmedien.

Online unter: [https://doi.org/10.1007/978-3-658-23668-7\\_43](https://doi.org/10.1007/978-3-658-23668-7_43)

**Huber, S. G. & Schwander, M. (2015):** Das Kompetenzmodell für pädagogische Führung. In: S. G. Huber, Stiftung der  
Deutschen Wirtschaft & Robert Bosch Stiftung (Hrsg.), Schule gemeinsam gestalten – Entwicklung von Kompetenzen  
für pädagogische Führung (S. 17-51). Waxmann

**Hunneshagen, H. (2005):** Innovationen in Schulen: Identifizierung implementationsfördernder und -hemmender  
Bedingungen des Einsatzes neuer Medien. Waxmann

**Killus, D. & Gottmann, C. (2012):** Schulübergreifende und schulinterne Kooperation in Schulnetzwerken. In: E. Baum, T.-S. Idel & H. Ullrich (Hrsg.), *Kollegialität und Kooperation in der Schule: Theoretische Konzepte und empirische Befunde* (S. 149-165). VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Online unter: [https://doi.org/10.1007/978-3-531-94284-1\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-531-94284-1_10)

**Klein, E. D. (2018):** Erfolgreiches Schulleitungshandeln an Schulen in sozial deprivierter Lage. Eine Zusammenschau zentraler Grundlagen und Befunde aus der nationalen und internationalen Bildungsforschung. Expertise im Auftrag der Wübben Stiftung (SHIP Working Paper Reihe No. 02). Universität Duisburg-Essen.

Online unter: <http://dx.doi.org/10.17185/duepublico/45206>

**Klein, E. D. & Tulowitzki, P. (2020):** Die Fortbildung von Schulleiter\*innen in Forschung und Praxis – ein Systematisierungsversuch. In: *DDS – Die Deutsche Schule* 112(3), S. 257-276.

Online unter: <https://doi.org/10.31244/dds.2020.03.02>

**KMK (2016):** Bildung in der digitalen Welt. Strategie der Kultusministerkonferenz. (S. 58).

Online unter: [https://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/pdf/PresseUndAktuelles/2017/Strategie\\_neu\\_2017\\_dum\\_1.pdf](https://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/pdf/PresseUndAktuelles/2017/Strategie_neu_2017_dum_1.pdf)

**Leithwood, K., Harris, A. & Strauss, T. (2010):** *Leading School Turnaround: How Successful Leaders Transform Low-Performing Schools*. John Wiley & Sons

**Leithwood, K., Mascal, B. & Strauss, T. (2008):** *Distributed leadership according to the evidence*. Routledge.

**Leithwood, K., Sun, J. & Pollock, K. (Hrsg.) (2017):** *How School Leaders Contribute to Student Success*. Springer.

Online unter: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-50980-8>

**Lipowsky, F. (2014):** Theoretische Perspektiven und empirische Befunde zur Wirksamkeit von Lehrerfort- und -weiterbildung. In: E. Terhart, H. Bennewitz & M. Rothland (Hrsg.), *Handbuch der Forschung zum Lehrerberuf* (2. Aufl., S. 511-541). Waxmann

**Lipowsky, F. & Rzejak, D. (2021):** *Fortbildungen für Lehrpersonen wirksam gestalten* (Bertelsmann Stiftung, Hrsg.).

Online unter: <https://doi.org/10.11586/2020080>

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

**Meyer, A., Richter, E., Richter, D. & Gronostaj, A. (2020):** Professionalisierung von Schulleitungen am Beispiel der Werkstatt „Schule leiten“. Evaluationsergebnisse einer Fortbildungsreihe für Schulleitungen zum Thema Schulentwicklung. In: *DDS – Die Deutsche Schule* 2020(3), S. 277-295.

Online unter: <https://doi.org/10.31244/dds.2020.03.03>

**Schiefner-Rohs, M. (2016):** Schulleitung in der digital geprägten Gesellschaft. In: H. Buchen & H.-G. Rolff (Hrsg.), *Professionswissen Schulleitung* (4. Aufl., S. 1402-1419). Beltz

**Schratz, M., Wiesner, C., Kemethofer, D., George, A. C., Rauscher, E., Krenn, S. & Huber, S. G. (2016):** Schulleitung im Wandel: Anforderungen an eine ergebnisorientierte Führungskultur. In: M. Bruneforth, L. Lassnigg, S. Vogtenhuber, C. Schreiner & S. Breit (Hrsg.), *Nationaler Bildungsbericht Österreich 2015 – Das Schulsystem im Spiegel von Daten und Indikatoren* (Bd. 1, S. 221-262). Leykam

**Schulze, J. (2021):** Medienkonzepte zur chancengerechten Schulentwicklung: Fallstudien an Schulen mit besonders herausfordernden Schüler\*innenkompositionen. VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Online unter: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-34416-0>

**Schulz-Zander, R. (2001):** Neue Medien als Bestandteil von Schulentwicklung. In: S. Aufenager & R. Schulz-Zander (Hrsg.), Jahrbuch der Medienpädagogik (Bd. 1, S. 236-281). Leske und Budrich

**Schwanenberg, J., Klein, E. D. & Walpuski, M. (2018):** Wie erfolgreich fühlen sich Schulleitungen und welche Unterstützungsbedürfnisse haben sie? (SHIP Working Paper Reihe No. 03).

Online unter: <https://doi.org/10.17185/dupublico/47202>

**Spillane, J. P. & Timperley, H. (2016): Practice is the heart of the matter:** Distributed leadership and Networked Learning Communities

**Stalder, F. (2017):** Kultur der Digitalität (2. Aufl.). Suhrkamp

**SWK (2021):** Stellungnahme zur Weiterentwicklung der KMK-Strategie „Bildung in der digitalen Welt“. Ständige wissenschaftliche Kommission der Kultusministerkonferenz(SWK)

**Tulowitzki, P. & Gerick, J. (2018):** Digitales Schulmanagement – Schulleitung und Schulentwicklung in einer digitalen Welt. In: E. Zala-Mezö, N.-C. Strauss & J. Häbig (Hrsg.), Dimensionen von Schulentwicklung. Verständnis, Veränderung und Vielfalt eines Phänomens (S. 205-224). Waxmann

**Tulowitzki, P. & Gerick, J. (2020):** Schulleitung in der digitalisierten Welt. Empirische Befunde zum Schulmanagement. In: DDS – Die Deutsche Schule 112(3), S. 324-337.

Online unter: <https://doi.org/10.31244/dds.2020.03.08>

**Tulowitzki, P., Grigoleit, E., Haiges, J. & Lüthi, A. (2021):** Professionalisierungsstrukturen für schulische Führungskräfte – Ein internationaler Überblick. Expertise im Auftrag der Wübben Stiftung. Fachhochschule Nordwestschweiz.

Online unter: <https://dx.doi.org/10.26041/fhnw-3726>

**Tulowitzki, P., Hinzen, I. & Roller, M. (2019):** Die Qualifizierung von Schulleiterinnen und Schulleitern in Deutschland – ein bundesweiter Überblick. In: DDS – Die Deutsche Schule 111(2), S. 149-170.

Online unter: <https://doi.org/10.31244/dds.2019.02.04>

**Vennemann, M., Eickelmann, B., Labusch, A. & Drossel, K. (2021):** ICILS 2018 #Deutschland. Dokumentation der Erhebungsinstrumente der zweiten Computer and Information Literacy Study. pedocs.

Online unter: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0111-pedocs-228058>

# ÜBER UNS

---

Das Forum Bildung Digitalisierung setzt sich für systemische Veränderungen und eine nachhaltige digitale Transformation im Bildungsbereich ein. Im Zentrum unserer Arbeit stehen die Potenziale digitaler Medien für die Schul- und Unterrichtsentwicklung. In unseren Projekten, Publikationen und Veranstaltungen und im Dialog mit Bildungspraxis, Politik, Verwaltung, Wissenschaft und Zivilgesellschaft identifizieren wir Gelingensbedingungen für den digitalen Wandel an Schulen, bündeln die Expertise im Feld und navigieren die entscheidenden Akteure durch die notwendigen Veränderungsprozesse.



Diese Publikation ist unter der Lizenz <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode.de> veröffentlicht.

Der Name des Urhebers soll bei einer Weiterverwendung wie folgt angegeben werden: Tulowitzki, P., Grigoleit, E., Haiges, J., Kruse, C., Gerick, J. (2021): Schulleitungen und digitale Schulentwicklung. Impulse zur Stärkung von Professionalisierungsangeboten.

Berlin, Oktober 2021

---

## IMPRESSUM

### HERAUSGEBER

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

[www.forumbd.de](http://www.forumbd.de)  
+49 (0) 30 5858466-65  
[kontakt@forumbd.de](mailto:kontakt@forumbd.de)

### VERANTWORTLICH

Jacob Chammon

### AUTOR:INNEN

Pierre Tulowitzki,  
Pädagogische Hochschule der  
Fachhochschule Nordwestschweiz

Ella Grigoleit, Pädagogische  
Hochschule der Fachhochschule  
Nordwestschweiz

Jennifer Haiges, Pädagogische  
Hochschule Ludwigsburg

Christoph Kruse, Westfälische  
Wilhelms-Universität Münster

Julia Gerick, Technische  
Universität Braunschweig

### REDAKTION

Bianca Ely  
Philipp Schulz  
Eric Stefanov  
Michaela Weiß

### LEKTORAT

Frank Buchstein

### ILLUSTRATION

Doro Spiro

### GESTALTUNG

TAU GmbH  
Köpenicker Straße 154 A  
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**