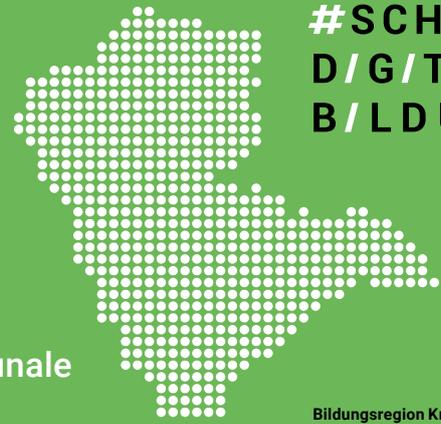


Matrix für Schulträger

Ein Reflexions- und Planungsinstrument für kommunale Digitalisierungsprozesse in Schulen



Inhalt

1. Hintergrund – Entstehung der Matrix für Schulträger im Projekt „Schule und digitale Bildung“	1
2. Konzeption der Matrix für Schulträger	2
2.1 Übergeordnete Zielsetzungen	2
2.2 Aufbau und Inhaltsbereiche	3
2.3 Einsatzszenarien und Umgang mit der Matrix für Schulträger	4
2.3.1 Einsatz als internes (Prozess-)Planungsinstrument	4
2.3.2 Einsatz im Kontext von Schulträgerbesuchen	4
2.3.3 Einsatz im Rahmen der Runden Tische	5
2.3.4 Einsatz für den Austausch mit anderen Schulträgern	5
3. Ausblick	6

1. Hintergrund – Entstehung der Matrix für Schulträger im Projekt „Schule und digitale Bildung“

Übergeordnetes Ziel des Projekts „Schule und digitale Bildung“ ist es, Schulen in der Bildungsregion Kreis Gütersloh in ihrem Prozess der Schul- und Unterrichtsentwicklung im Bereich des digitalen Lernens zu unterstützen. Dies soll sowohl die Qualität des Unterrichts an den Schulen weiter verbessern, als auch die Teilhabe der Kinder und Jugendlichen in einer zunehmend digital geprägten Lebens- und Arbeitswelt gewährleisten. Um dieses Ziel zu erreichen sollen alle beteiligten Schulen und ihre Schulträger ein Unterstützungsangebot für ihren digitalen Wandel erhalten. Dafür wurden und werden spezielle Instrumente und Konzepte entwickelt, zu denen die Matrix für Schulträger, die hier näher beschrieben wird, und ihr Pendant, die Matrix für Schulen, gehören.

Damit Schulträger bei der Entwicklung ihrer spezifischen übergreifenden Digitalisierungsstrategie alle wichtigen Themenfelder berücksichtigen und Planungs- und Umsetzungsprozesse zielgerichtet gestalten können, galt es ein Instrument zu entwickeln, welches zum einen eine Grundlage schafft, Ist- und Soll-Stände in den Entwicklungsfeldern der Digitalisierung zu erfassen, auch um darauf aufbauend Unterstützungsbedarfe ermitteln zu können. Zum anderen sollte dieses Instrument die Aufgabe erfüllen, Dialogprozesse zwischen Schulträgern und Schulen zielgerichtet führen und eine gemeinsame Maßnahmenplanung auf dieser Grundlage abstimmen zu können.

Dadurch, dass wichtige Inhaltsfelder der Digitalisierung in die Matrix für Schulträger integriert worden sind, bietet sie so einen zentralen Bezugspunkt für den Dialog von Schulträgern mit Schulen, der Schulaufsicht, Medienberatungen und anderen Akteuren in regionalen Bildungslandschaften. Dieser Dialog unterstützt Abstimmungs- und Aushandlungsprozesse dahingehend, dass diese themenbezogen gestaltet werden können, und ermöglicht dadurch ein gemeinsames Verständnis zwischen allen Akteuren in Bezug auf das Themenfeld Digitalisierung.

Die Matrix für Schulträger wurde zusammen mit Kooperationspartnern des Projekts „Schule und digitale Bildung“ entwickelt und steht in enger Verbindung zur Matrix für Schulen. Die dort aufgenommenen fünf Kernelemente der Digitalisierung und die dahinterliegenden Inhalte wurden u. a. aus den Erfahrungen eines bereits laufenden Prozesses zur Digitalisierung bei einem der beteiligten Schulträger abgeleitet. Des Weiteren basiert die Matrix für Schulträger auf einem Instrument von Michael Jäger (2017)¹ zur Identifikation von Voraussetzungen für den Transfer in Schulentwicklungsprojekten, das inhaltlich an die Erfordernisse des Projekts angepasst wurde.

2. Konzeption der Matrix für Schulträger

2.1 Übergeordnete Zielsetzungen

Insgesamt lassen sich die Ziele, die mit dem Einsatz der Matrix für Schulträger verbunden werden, wie folgt zusammenfassen:

- Sie soll einen Überblick über ein komplexes Handlungsfeld vermitteln und dabei helfen, ein gemeinsames Verständnis zu entwickeln.
- Auf dieser Grundlage lassen sich kommunale Prozesse besser strukturieren.
- Sie stellt zudem ein Instrument zur eigenverantworteten Bestandsaufnahme dar und dient der fortlaufenden, prozessbegleitenden Dokumentation von Entwicklungen.
- Sie schafft Transparenz in Bezug auf Planungsprozesse nach außen.
- Sie bildet einen Bezugspunkt im Dialog mit Schulen und ggf. anderen Schulträgern, Medienberatungen und weiteren koordinierenden Akteuren in regionalen Bildungslandschaften wie regionalen Bildungsbüros.

Insgesamt kann die Matrix für Schulträger den am Digitalisierungsprozess beteiligten Akteuren unterschiedliche Hilfestellungen bieten. Schulträger erhalten mit diesem Instrument eine Grundlage, um Reflexionsprozesse zu initiieren, Ist-Stände zu erfassen, Bedarfe zu ermitteln, Ziele zu formulieren und Entwicklungsprozesse planen zu können. Schulen hingegen bekommen, wenn Schulträger die Informationen aus der Matrix für Schulträger für sie offenlegen, Einblicke in die aktuellen und zukünftigen schulträgerspezifischen Entwicklungsprozesse in Bezug auf alle Schulen, die im jeweiligen Verantwortungsbereich des Schulträgers liegen. Dadurch ergibt sich eine kommunale oder gar regionale Übersicht über Planungen, die sich auf Aspekte der äußeren Schulentwicklung beziehen.

¹ Jäger, M. (2017). Grundlagen für den Transfer von Schulentwicklungsprozessen. Ein Instrument zur Identifikation von Voraussetzungen für den Transfer in Schulentwicklungsprojekten. Bisher unveröffentlichtes Manuskript einer Expertentagung im Kreis Gütersloh.

Für andere Partner der Schulträger, wie zum Beispiel Schulaufsichten, Medienberatungen oder externe Partner, ergibt sich die Möglichkeit, auf Grundlage der dargestellten Prozessgestaltung und Ausstattungsplanung entsprechende Fortbildungs- und Qualifizierungsangebote in einer Region zu etablieren, die sich im Kern auf Bereiche des Projekt- und Prozessmanagements beziehen können oder IT-spezifische Inhalte aufweisen.

2.2 Aufbau und Inhaltsbereiche

Die Matrix für Schulträger weist insgesamt einen tabellarischen Aufbau auf. Die fünf Kernelemente der Digitalisierung sind in der ersten Spalte der Tabelle aufgelistet und teilweise in Untergliederungsebenen aufgefächert:

- Medienentwicklungsplan
- Medienkonzepte der Schulen
- Beschlusslage
- Ressourcen
 - Sächliche Ausstattung
 - Anbindung der Schulen an schnelles Netz
 - Netzinfrastruktur in den Schulgebäuden
 - Ausstattung der Unterrichtsräume
 - Personelle Ausstattung
 - Finanzplanung für den technischen Support von Schulen
 - Leistungsverzeichnisse für intern oder extern vergebene Dienstleistungsaufträge
- Kommunikation mit Schulen

In der zweiten Spalte der Tabelle wird zu jedem der Kernelemente eine inhaltliche Beschreibung gegeben. Drei weitere Spalten unterteilen sich in die wertfreien Kategorien grün, gelb und rot und beinhalten beschreibende Kategorien, mittels derer die Schulträger zu jedem der Kernelemente eine entsprechende Verortung ihres Ausbau- und Entwicklungsstands vornehmen können. Diese kategorialen Beschreibungen wurden durch ein Expert*innenteam unterschiedlicher Professionen theorie- und praxisbasiert entwickelt, erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit und verstehen sich als „lernende“ Kategorien, deren Passung immer wieder zu prüfen und ggf. zu modifizieren ist. Die Kategorien sind demnach als Orientierungshilfen zu verstehen, die versuchen, unterschiedliche Entwicklungs- und Ausstattungszustände abzubilden. Sie ergänzen die Farblogik, um Kurzschlüsse durch farbliche Markierungen zu vermeiden. Die gewählten Formulierungen in den Beschreibungen bieten eine gute fundierte Grundlage, um Priorisierungen vornehmen zu können und Schwerpunkte zu setzen. Im Fokus steht die bewusste Entscheidung für die Einordnung in eine Kategorie und die Entscheidung für eine Zielkategorie, die in Verbindung zur schulübergreifenden Zielplanung des Schulträgers steht. Die Farbgebung der Kategorien sollte demnach kein „automatisches“ Entscheidungskriterium sein, deshalb auch die betonte Wertfreiheit der Kategorien.

Auf eine weitere vertiefende inhaltliche Beschreibung der einzelnen Kategorien jeder Zeile wird an dieser Stelle verzichtet, da diese der Matrix für Schulträger selbst entnommen werden können.

2.3 Einsatzszenarien und Umgang mit der Matrix für Schulträger

Unabhängig davon, ob die Matrix für Schulträger im Kontext der Schulträgerbesuche (vgl. Factsheet und Konzeptpapier Schulträgerbesuche), der Runden Tische (vgl. Factsheet und Konzeptpapier Runde Tische) oder intern als Prozessmanagementtool genutzt wird, ist sie als individuelle Arbeits- und Entwicklungsfolie zu verstehen. Insgesamt bietet sich durch die Arbeit mit der Matrix für Schulträger die Gelegenheit, eine eigenverantwortete Bestandsaufnahme in Bezug auf die Inhaltsbereiche der Digitalisierung vornehmen zu können. Interne Entwicklungen und Planungsprozesse können mithilfe der Matrix für Schulträger strukturiert sowie fortlaufend und prozessbegleitend dokumentiert werden. Dies schafft zugleich die Möglichkeit, Transparenz für Planungsprozesse nach innen und außen herstellen zu können. Zudem ist dieses Instrument so angelegt, dass konkrete Unterstützungsbedarfe passend zu wichtigen Inhaltsbereichen wie dem IT-Support angegeben werden können.

2.3.1 Einsatz als internes (Prozess-)Planungsinstrument

Der interne Bearbeitungsprozess der Matrix für Schulträger, der für jeden Anwendungskontext die Grundlage bilden muss, rückt besonders in den Fokus, wenn dieses Instrument nur für interne Entwicklungs- und Planungsprozesse genutzt werden soll. Der Kreis der Mitarbeitenden, die mit der Bearbeitung der Matrix für Schulträger betraut werden, ist am besten anhand der in der Matrix aufgenommenen Inhaltsbereiche zu wählen, damit eine passgenaue Einschätzung in den jeweiligen Kategorien erfolgen kann. Die Beteiligung anderer Verwaltungsbereiche wie dem Gebäudemanagement, der Kämmerei oder der IT-Abteilung haben sich bewährt.

Der Schwerpunkt liegt neben der Reflexion des bisherigen Entwicklungsstands der Medienentwicklungsplanung in der Genese von kommunalen oder regionalen Entwicklungsperspektiven. Dabei müssen neben den eigenen Planungsprozessen auch die anvisierten Planungen der einzelnen Schulen, dargelegt in den spezifischen Medienkonzepten, in den Blick genommen werden, da sie die Grundlage der eigenen Medienentwicklungsplanung bilden. Generell sollte die interne Bearbeitung der Matrix für Schulträger in zyklische Prozesse aufgehen, die sich durch Phasen der Reflexion und Anpassung darstellen oder an Projektmanagementprozessen angelehnt werden können. Die ausgefüllte Matrix für Schulträger kann somit immer wieder Anknüpfungspunkt für Weiterentwicklungen sein, die zugleich den unterstützenden Charakter einer Prozessdokumentation aufweist, wenn diese einer stetigen Aktualisierung unterliegt.

Die Matrix für Schulträger unterstützt zudem die interne Kommunikation auch zwischen den Bereichen, die im Handlungsfeld Digitalisierung viele Überschneidungen erfahren. Abstimmungen und Ziele können auch allen Abteilungen des Schulträgers und auch den Schulen offengelegt werden. Dokumentierte erreichte Ziele und der damit verbundene Entwicklungsweg können darüber hinaus für interne Projektmanagementprozesse in anderen Handlungsfeldern genutzt werden.

2.3.2 Einsatz im Kontext von Schulträgerbesuchen

Die Matrix für Schulträger ist auch ein zentrales Inhaltsinstrument der Schulträgerbesuche. Schulträger haben im Vorfeld den Auftrag, die Matrix für Schulträger entsprechend auszufüllen und eine Verortung in den jeweiligen Kategorien vorzunehmen. Welche Akteur*innen des Schulträgers bei der Bearbeitung der Matrix für Schulträger hinzugezogen werden, obliegt dem Schulträger selbst. Empfehlungen für den Teilnehmendenkreis werden im Konzeptpapier Schulträgerbesuche näher

bestimmt. Die ausgefüllte und an den Teilnehmendenkreis vorab versendete Matrix für Schulträger bildet dann den Gesprächsgegenstand der Schulträgerbesuche.

Ziel der Arbeit mit der Matrix für Schulträger innerhalb der Schulträgerbesuche besteht darin, Einblicke zu erhalten, auf welchem Stand die aktuelle Medienentwicklungsplanung ist und wie zukünftig die Bereiche der inneren und äußeren Schulentwicklung in Verbindung gebracht werden sollen. Dafür ist offenzulegen, welche (Ausstattungs-)Ziele in den Medienkonzepten der Schulen formuliert werden, welche Planungen der Schulträger für die Schulen auf Basis der finanziellen Ressourcen plant und welche Abstimmungen mit den Schulen noch ausstehen. Gleichzeitig ermöglicht der Austausch die Formulierung von Unterstützungsbedarfen beispielsweise in Bezug auf die Projektsteuerung und Koordination oder auf verwaltungstechnische Abläufe.

In diesem Zusammenhang ist die Matrix für Schulträger nicht als Instrument einer Berichterstattung anzusehen, sondern eher als Konzeptpapier für schulträgerspezifische Entwicklungsvorhaben im Themenfeld Digitalisierung. Zudem gibt der Einsatz der Matrix für Schulträger als Instrument innerhalb eines Dialogformates auch anderen Akteuren die Gelegenheit, mehr Transparenz über die einzelnen Planungsprozesse und Ressourcen des Schulträgers zu erhalten.

2.3.3 Einsatz im Rahmen der Runden Tische

Ein weiteres Dialogformat, in dem die Matrix für Schulträger genutzt werden kann, sind die Runden Tische. Hier können die schulträgerspezifischen Datensätze als Grundlage genommen werden, um kommunale oder auch regionale Abstimmungen und Aushandlungen vornehmen zu können. Die Schulen erhalten so Einblicke in die Entwicklungs- und Planungsprozesse ihres Schulträgers. Das Zusammenwirken von Medienentwicklungsplanung und Medienkonzept soll ebenfalls durch die gegenseitige Offenlegung der schul- und schulträgerspezifischen Matrizen hervortreten. So können auf dieser Basis auch Verbindlichkeiten geschaffen, Verantwortungsbereiche benannt und Abstimmungen getroffen werden. Schulträger und Schulen erhalten nur selten die Gelegenheit, sich über Planungs- und Entwicklungsstände auszutauschen und abstimmen zu können. Durch die Matrix für Schulträger, ebenso wie durch die Matrix für Schulen, und deren Besprechung im Rahmen der Runden Tische wird dies möglich. Schulträger und Schulen erhalten darüber hinaus die Chance, in einem Handlungsfeld themenorientiert in den gemeinsamen Austausch zu kommen, der durch die in der Matrix für Schulträger enthaltenen inhaltlichen Beschreibungen in den jeweiligen Kategorien an Tiefe gewinnen kann.

2.3.4 Einsatz für den Austausch mit anderen Schulträgern

Ein weiteres Einsatzszenario für die Matrix für Schulträger ergibt sich dann, wenn Schulträger bereit sind, sich anderen Schulträgern zu öffnen und sich gegenseitig über ihre Ist- und Soll-Stände in Kenntnis zu bringen. Immer mehr Schulen vernetzen sich untereinander, um von den Erfahrungen anderer Schulen zu profitieren oder aber auch um gemeinsam an Themen arbeiten, Konzepte entwickeln oder Abstimmungen vornehmen zu können. Ähnliches kann auf Seiten der zuständigen Schulträger angegangen werden, wenn beispielsweise regionale Konzepte entstehen sollen, z. B. in Bezug auf die Gestaltung schulischer Übergänge. Der Austausch auf Basis der Matrix für Schulträger bietet hier eine Verständigungsgrundlage. Erfahrungen im Umgang mit der Matrix für Schulträger können ebenso ausgetauscht werden wie inhaltliche Planungen oder der Ablauf der internen Abstimmungs-, Planungs- und Koordinierungsprozesse.

3. Ausblick

Die Bearbeitung der Matrix für Schulträger bildet insgesamt den Auftakt für weitere notwendige Entwicklungs- und Abstimmungsprozesse im Kontext der Digitalisierung. Dabei kann die Matrix für Schulträger zu unterschiedlichen Zeitpunkten hinzugezogen werden, um Ziele zu überprüfen oder neue zu formulieren. Die Schulträger erhalten durch die strukturierte und prozessbegleitende Fortschreibung der Matrix für Schulträger einen Datensatz über Planungsstände, erreichte Ziele und getroffene Entscheidungen. Insbesondere sollten sich die Ausstattungsplanungen und die damit verbundenen Zielsetzungen der einzelnen Schulen aus dem jeweiligen Zuständigkeitsbereich in der übergeordneten Medienentwicklungsplanung wiederfinden.

Die vom Projekt „Schule und digitale Bildung“ entwickelte Matrix für Schulträger und weitere Materialien können Sie hier herunterladen:
<https://www.digitale-schule-gt.de/de/unterstuetzungsangebote/materialien>