

---

Themenheft Nr. 49: Schulentwicklungsprozesse für Bildung in der digitalen Welt.  
Herausgegeben von Marco Hasselkuß, Anna Heinemann, Manuela Endberg und Lisa Gageik

## Implementierung schulischer Medienkonzepte als Kooperationsanlass

**Eine multiperspektivische Betrachtung zu Kooperationsprozessen zwischen Schulen der Sekundarstufe I und dem Unterstützungssystem der Medienberatung NRW**

Johanna Schulze<sup>1</sup> , Kerstin Drossel<sup>1</sup>  und Birgit Eickelmann<sup>1</sup> 

<sup>1</sup> Universität Paderborn

### Zusammenfassung

*In dem Beitrag wird vor dem Hintergrund der Transformationsprozesse der Digitalisierung und der damit einhergehenden Anforderungen an die institutionsübergreifende Zusammenarbeit zwischen Einzelschulen und dem Unterstützungssystem der Kompetenzteams der Medienberatung NRW als exemplarische Form der Kooperation zwischen Einzelschulen und Bildungsadministration analysiert. Entlang des Implementierungsprozesses schulischer Medienkonzepte, welche als zentrale Schulentwicklungsinstrumente für die Umsetzung digitalisierungsbezogener Schulentwicklungsprozesse gelten, wird mithilfe eines längsschnittlichen Fallstudiendesigns und eines Mixed-Methods-Ansatzes den Fragen nachgegangen, welche Gestaltungsformen sich in der Zusammenarbeit zeigen und welche Gelingensbedingungen und Herausforderungen diesem Prozess zugrunde liegen. Der Beitrag fasst die zentralen Untersuchungsergebnisse zusammen und leitet mögliche Implikationen für die Praxis ab.*

**Implementation of School Media Concepts as an Occasion for Cooperation. A Multi-Perspective Analysis of Cooperation Processes between Lower Secondary Schools and the Supporting System of the Medienberatung NRW**

### Abstract

*In this article, the cross-institutional cooperation between individual schools and the competence teams of the Medienberatung NRW are analysed as an exemplary form of cooperation between individual schools and the educational administration. This happens against the background of the transformation processes of digitalisation and the accompanying demands on individual schools. It is based on the implementation process of educational media concepts, which are regarded as core instruments of school*

*development for the implementation of digitalisation-related processes of development in schools. Along this implementation process, a longitudinal case study design and a mixed-methods approach were used to investigate, which forms of cooperation emerge and which conditions for success and challenges determine this process. The paper summarises the key findings of the research and deduces possible implications to practice.*

### **1. Ausgangslage**

Im Zuge der Transformationsprozesse der Digitalisierung werden Einzelschulen, nicht zuletzt vor dem Hintergrund des Paradigmenwechsels von der Input- zur Outputorientierung, vor die Herausforderung gestellt, allen Lernenden eine berufliche und gesellschaftliche Teilhabe im 21. Jahrhundert zu gewähren und Schulentwicklungsprozesse mit dem Ziel der Schaffung optimaler Lernbedingungen zur Förderung fachlicher und überfachlicher Kompetenzen systematisch anzugehen. Bereits in der verabschiedeten Strategie «Bildung in der digitalen Welt» verdeutlichte die Kultusministerkonferenz (KMK) in diesem Zusammenhang, dass schulische Medienkonzepte<sup>1</sup> der Verankerung von «Grundlagen für den pädagogischen Einsatz digitaler Medien» (KMK 2017, 39) dienen. Auch aus empirischer Sicht wurde der Mehrwert der Instrumente als zentraler «gemeinsam vereinbarter Orientierungsrahmen für die Arbeit der Einzelschule[n]» (Heldt et al. 2020, 55) betont. Das zugeschriebene Potenzial schulischer Medienkonzepte scheint also enorm, um Prozesse und Ziele hinsichtlich der Technologie-, Unterrichts-, Organisations-, Personal- sowie Kooperationsentwicklung in eine Strategie für Einzelschulen zu transferieren (Endberg et al. 2020). Gleichzeitig zeigen aktuelle Zahlen für den deutschen Raum, dass an rund einem Drittel der Schulen keine Orientierungsgrundlage zum Medieneinsatz in Form eines schulischen Medienkonzeptes vorliegt (Lorenz et al. 2022) und nach wie vor Handlungsbedarf in Schulen besteht, schulische Medienkonzepte systematisch unter Einbezug möglichst aller Beteiligten umzusetzen sowie vor dem Hintergrund der Schnelllebigkeit der Prozesse stetig anzupassen (Schulze 2021). Darüber hinaus zeigt sich, dass zwar ein gesteigertes Interesse betreffs des Schulentwicklungspotenzials schulischer Medienkonzepte aus unterschiedlichen Perspektiven feststellbar ist, hinsichtlich der Zuständigkeiten für Erstellung, Implementierung und Evaluation jedoch Entwicklungspotenziale vorliegen (u. a. Lorenz et al. 2017; Heldt, Lorenz, und Eickelmann 2020; Schulze, Drossel, und Eickelmann 2022). Dies

---

1 Aufgrund des föderalistischen Bildungssystems in Deutschland liegen in den Bundesländern unterschiedliche Begrifflichkeiten für die Definition schulischer Medienkonzepte vor. Je nach Verständnis gelten sie als «Medienentwicklungspläne» (z. B. Baden-Württemberg) oder «schulische Medienkonzepte» (z. B. Nordrhein-Westfalen). Da sich der Beitrag auf eine in Nordrhein-Westfalen durchgeführte Analyse bezieht, wird im Folgenden fortlaufend von *schulischen Medienkonzepten* gesprochen.

lässt vermuten, dass bildungspolitische Initiativen, die Einzelschulen adressieren, oftmals mit Unsicherheiten in der Bildungspraxis verbunden sind, die die Notwendigkeit von ausserschulischen Unterstützungsprozessen betonen.

Eine konkrete Realisierung solcher Unterstützungsprozesse für die Umsetzung der auch in Nordrhein-Westfalen ausgesprochenen Aufforderung, die schulischen Medienkonzepte hinsichtlich der Kompetenzausrichtung der bildungspolitischen Vorgaben zu erneuern oder zu entwickeln, weist das Bundesland mit der Medienberatung NRW und dessen örtlichen Kompetenzteams vor. Diese bieten mithilfe von Unterstützungs-, Fortbildungs- und Beratungsangeboten Hilfestellung bei der Umsetzung digitalisierungsbezogener Schulentwicklungsprozesse über alle Schulformen und -stufen hinweg (Medienberatung NRW 2019). Obwohl der Medienberatung NRW im Zuge des digitalen Wandels und vor dem Hintergrund sowohl zentraler Entwicklungsprozesse im Mehrebenensystem Schule als auch der Gesetzeslage des Bundeslandes Nordrhein-Westfalen eine zentrale Bedeutung zugeschrieben wird, findet eine institutionsübergreifende Kooperation zwischen ihr und Einzelschulen in vorliegenden Studien kaum Beachtung (Schulze 2021). Vor diesem Hintergrund wird im Rahmen des vorliegenden Beitrags die Zusammenarbeit zwischen Einzelschulen und den Kompetenzteams der Medienberatung NRW als eine Form der Kooperation zwischen Einzelschulen und der Bildungsadministration zur Umsetzung eines erweiterten Bildungsauftrags analysiert. Vor der Vorstellung der eigenen Untersuchung werden zunächst zentrale Aspekte zum Implementierungsprozess schulischer Medienkonzepte als zentrales Momentum digitalisierungsbezogener Schulentwicklung sowie die Kompetenzteams der Medienberatung NRW als Akteur(e) der Bildungsadministration theoretisch und empirisch beleuchtet.

## **2. Zum Wirkungskomplex: Implementierung schulischer Medienkonzepte**

Einzelschulen sind als Bestandteil eines komplexen Mehrebenensystems (Altrichter und Heinrich 2007) zu verstehen, sodass schulische Entwicklungsprozesse zu einem nicht unerheblichen Teil von stetigen Veränderungen der Rahmenbedingungen auf unterschiedlichen Ebenen abhängen (Feldhoff 2017). So wird auch der Implementierungsprozess schulischer Medienkonzepte auf der Prozessebene einer Einzelschule durch Instanzen und Initiativen auf unterschiedlichen Ebenen bedingt (vgl. Abb. 1), die sich der Verankerung <digitaler> Kompetenzen und der Veränderungen der Lehr- und Lernkultur in einer digital geprägten Welt und im Spezifischen der Entwicklung und Anpassung schulischer Medienkonzepte widmen. *Auf der Bundesebene* wurde bereits die Verabschiedung der Strategie der Kultusministerkonferenz (KMK 2017) als Startpunkt zur (Weiter-)Entwicklung schulischer Medienkonzepte herausgestellt. Mit ihr gingen finanzielle Bemühungen wie der DigitalPakt Schule (BMBF 2019) einher, wobei schulische Medienkonzepte ebenfalls als pädagogische Grundlage für die Beantragung und somit als zentrale Instrumente benannt werden können.

Daraus resultierend sind auf der zweiten Ebene *der einzelnen Bundesländer* Initiativen zu verzeichnen, die die «neue» Kompetenzausrichtung schulischer Medienkonzepte aus der Strategie der KMK betonen und auffordern, diese dahingehend zu überarbeiten und den Bedingungen einer digital geprägten Welt anzupassen. In Nordrhein-Westfalen sind Einzelschulen bereits seit 2001 dazu angehalten,

«entsprechend den pädagogischen Bedürfnissen und ausgehend von der bereits vorhandenen Ausstattung ein Medienkonzept auf[zu]stellen, das sich am Schulprogramm orientiert und auch ein schulisches Qualifizierungskonzept enthält.» (MSWF NRW 2001)

Die neue Kompetenzausrichtung der Instrumente wurde hingegen bis zum Schuljahresende 2018/2019 für alle Schulen der Sekundarstufe I gefordert. Ähnliche Vorgaben können auch für die weiteren Bundesländer festgestellt werden (u. a. Bayern: Bayerisches Staatsministerium für Unterricht und Kultus 2012).

Auf der *kommunalen Ebene*, der dritten des Mehrebenensystems Schule, wird die Arbeit an schulischen Medienkonzepten insbesondere durch das Bestreben des Schulträgers und die kommunale Medienentwicklungsplanung geprägt. Dementsprechend obliegt dem Schulträger die Aufgabe, im Rahmen der Medienentwicklungsplanung (Schulgesetz für das Land NRW, §79) die Schulanlagen und Schulgebäude bereitzustellen und gemäss den Anforderungen zu unterhalten. Grundlage für die Ressourcenverteilung bieten die Medienkonzepte der Einzelschulen einer Region/Kommune, die aufgrund pädagogischer Festlegungen die Entscheidungen leiten und dem Schulträger zu diesem Zweck in geregelten Abständen vorgelegt werden sollen. Voraussetzung ist, dass diese entsprechend dem Vorgehen ausgestaltet sind und das Ableiten von Massnahmen zulassen (Schulze, Drossel, und Eickelmann 2022). Damit diesem Auftrag auf Einzelschulebene nachgekommen werden kann, besteht in Nordrhein-Westfalen ein örtliches Unterstützungssystem durch die Kompetenzteams der Medienberatung NRW, die zur Erreichung der landespolitischen Zielsetzungen verhelfen sollen.



**Abb. 1:** Der Implementierungsprozess schulischer Medienkonzepte im Mehrebenensystem Schule in NRW (eigene Darstellung in Anlehnung an Feldhoff 2017 sowie Lütje-Klose, Neumann, und Streese 2017).

Vor dem Hintergrund der aufgezeigten Ausgangslage, dass immer noch Handlungsbedarf besteht, schulische Medienkonzepte an allen Einzelschulen nachhaltig zu etablieren, tragen die Kompetenzteams der Medienberatung NRW eine grosse Verantwortung gegenüber den Schulträgern sowie den Einzelschulen (vgl. Abschnitt 3). Gleichzeitig verfügen sie über grosse Potenziale zur Veränderung der schulischen Bildungspraxis, um Prozesse anzuregen sowie Entwicklungen im Bereich der Medienkompetenzförderung im schulischen Kontext anzubahnen (Terhart 2001; Terhart 2002). Notwendig hierfür ist eine Kooperation zwischen der Bildungsadministration auf kommunaler Ebene und den Einzelschulen, um digitalisierungsbezogene Prozesse nicht nur anzuregen, sondern auch nachhaltig und verbindlich auf der Organisationsebene von Schule konzeptionell zu verankern.

### **3. Die Kompetenzteams der Medienberatung NRW als Bildungsadministration: Einordnung und gesetzliche Grundlagen zu den Kooperationsprozessen**

Nach bildungswissenschaftlichem Verständnis können die Kompetenzteams der Medienberatung NRW als Instanzen der Bildungsadministration (Terhart 2001) und konkret als ein Kollektivum der Medienberatung NRW in den einzelnen Kommunen/Regionen der Bezirksregierungen Nordrhein-Westfalens verstanden werden. Unter Bildungsadministrationen sind theoretisch «diejenigen übergeordneten Instanzen gemeint, die für die Steuerung des Bildungswesens zuständig sind» (Phillipp 2018, 94) und als zentrale «Stellschrauben innerhalb des gesamten Gefüges» (Terhart 2001, 27) zwischen Bildungsforschung, Bildungspolitik und Bildungspraxis fungieren.

Gleichzeitig wird in der Theorie nicht von «der einen» Bildungsadministration gesprochen, sodass in der Praxis eine grosse Heterogenität der Instanzen verzeichnet werden kann. Insgesamt beschreibt Terhart (2001, 27) die Bildungsadministration als eine Art «Filter gegenüber schwankenden und kurzfristigen Politik-Vorgaben, [...] Attacken der Öffentlichkeit in Richtung auf Bildungspolitik und Bildungspraxis [oder gegenüber] Partikularinteressen», die auf diese Weise gleichzeitig Prozesse wie die schulische Medienkonzeptarbeit wirksam initiieren und unterstützen kann.

Mit dem Angebot der Bildungsadministration der Kompetenzteams der Medienberatung NRW wird das zentrale Ziel verfolgt, Einzelschulen in ihrer Arbeit bezüglich der digitalisierungsbezogenen Schul- und Unterrichtsentwicklung zu unterstützen, zu beraten und zu qualifizieren, um dem erweiterten Bildungsauftrag nachkommen zu können (08.03.2001; BASS 16-13 Nr. 4 und 06.04.2014; BASS 20-22 Nr. 8). Sie verhelfen also auch «bei der Schulentwicklung im Bereich «Digitale Bildung» und unterstützen Schulträger bei der kommunalen Medienentwicklungsplanung» (Ministerium für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen 2018, 31, Herv. i. O.), sodass sie eine Art Bindeglied zwischen Einzelschulen und Schulträger darstellen.

Insgesamt wird die Kooperation von Einzelschulen und Bildungsadministration in der Bildungsforschung sowohl aus nationaler (Drossel 2018; Manitus und Bremm 2021; Schulze 2021; Terhart 2001) als auch internationaler Perspektive (OECD 2020) als zentrale Gelingensbedingung für die Gestaltung von Bildungsprozessen angesehen. Aus diesem Grund soll im Folgenden die empirische Evidenz zu diesem Bereich dargestellt werden. Da die Kooperation zwischen Einzelschulen und den Kompetenzteams der Medienberatung NRW bisher keine Berücksichtigung in empirischen Zugängen fand, werden zu diesem Zweck ähnliche Akteurskonstellationen angeführt, um Hinweise für die eigene Forschung zu erlangen sowie Konsequenzen abzuleiten.

#### **4. Einblicke in den Forschungsstand zu Kooperationsprozessen zwischen Einzelschulen und Bildungsadministration**

Kooperationen zwischen Einzelschulen und der Bildungsadministration fanden bisher kaum Berücksichtigung in empirischen Forschungen, sodass die Befundlage als rudimentär und unsystematisch zu beschreiben ist.

Hinsichtlich der Gestaltungsformen von Kooperationsprozessen von Einzelschulen und Bildungsadministration können unter anderem Befunde zu Kooperationsprozessen von Einzelschulen mit der Schulverwaltung, Schulträgern oder Landesinstituten für den deutschen Raum verzeichnet werden, die allesamt auf eine starke Heterogenität der praktischen Umsetzung hinweisen. Auffällig scheint, dass qualitative Ansätze empirischer Bildungsforschung auf eine Typologie von

unterschiedlichen Gestaltungsformen der Kooperation zwischen Einzelschulen und Bildungsadministration hindeuten: Demgemäss konnten Brüsemeister und Newiadomsky (2008) sowie Muslic, Ramsteck und Kuper (2013) in ihren Studien zu ähnlichen Kooperationskonstellationen zwischen bildungsadministrativen und schulischen Institutionen zeigen, dass sich insbesondere zwei übergeordnete Typen der Zusammenarbeit zeigen lassen, die sich auf die Gestaltungsformen in der Praxis auswirken. Neben einem «distanzierten Management» konnte der zweite Typ des «neuen Managements» identifiziert werden, welcher sich insofern gegenüber dem ersten dadurch unterscheidet, dass sich die Bildungsadministration nicht aus Distanz und auf formale Weise mit der Bildungspraxis auseinandersetzt, sondern kommunikativ und «nah am Geschehen» in der Schule kooperativ handelt (ebd.).

Darüber hinaus konnte mit einem weiteren qualitativen Ansatz zu Kooperationsprozessen zwischen Einzelschulen und dem Landesinstitut der Qualitäts- und Unterstützungsagentur für Schulen des Landes Nordrhein-Westfalen von Drossel (2018) gezeigt werden, dass sich je nach Anliegen der Kooperationspartner:innen sowohl kurz- als auch mittel- und langfristige Kooperationen zwischen den beiden Instanzen zeigen. Je nach Bedarf und Thema werden Kooperationsprozesse den Ergebnissen nach also zeitlich angepasst angelegt und strukturiert.

Die jeweiligen Autor:innen der Studien verweisen in ihren Ansätzen auf Gelingensbedingungen, also Faktoren, die sich positiv bedingend auf den Kooperationsprozess auswirken sowie Herausforderungen, die die Umsetzung von Kooperationen in der Praxis eher hemmend beeinträchtigen. Demnach werden bei Kooperationsprozessen zwischen Einzelschulen und einer Bildungsadministration u. a. das beidseitige Vertrauensverhältnis oder die freiwillige Zusammenkunft als förderliche Gelingensbedingungen beschrieben (ebd.). Herausforderungen werden dagegen allgemein in Form von fehlender Akzeptanz seitens der Abnehmenden, der Einschränkung pädagogischer Freiheiten oder weiteren organisatorischen Gründen bei der Kooperationsumsetzung benannt (ebd.). Hierzu zählen auch Herausforderungen wie fehlende Ressourcen für inhaltliche Beratungsprozesse (Bogumil, Falbusch, und Kuhn 2016) oder eine nicht ausreichende Klärung von Rollenbildern (Huber, Arnz, und Klieme 2020).

Die übergreifende Betrachtung der als eher rudimentär zu beschreibenden Erkenntnisse zeigt, dass Wirkungsweisen von Prozessen der Zusammenarbeit zwischen Einzelschulen und Institutionen der Bildungsadministration noch nicht ausreichend beantwortet werden können und es dezidierter und weiterführender Betrachtungen bedarf, um die Relevanz solcher Kooperationen für die Gestaltung umfänglicher Schulentwicklungsprozesse zu bewerten (ebd.). Dies verlangt auch, dass die Interessen der verschiedenen Akteur:innen aus Bildungsadministration, Bildungsforschung, Bildungspolitik und Bildungspraxis in einen Zusammenhang gebracht werden, um den Anforderungen der Gesellschaft in unserem Bildungssystem Rechnung zu tragen (Paseka et al. 2017).

## 5. Zwischenfazit, Desiderata und forschungsleitende Fragestellung

Mit den vorangegangenen Kapiteln konnte gezeigt werden, dass wenngleich vielfältige Bemühungen zu verzeichnen sind und bildungspolitische Papiere vorliegen, die die Relevanz schulischer Medienkonzepte für die Umsetzung des erweiterten Bildungsauftrags verdeutlichen und das Vorhandensein in einer jeden Schule festlegen, ein Handlungspotenzial besteht, Einzelschulen bei der Implementierung schulischer Medienkonzepte durch außerschulische Institutionen der Bildungsadministration zu unterstützen. Aus diesem Grund werden in dem Beitrag die folgenden Forschungsfragen adressiert:

1. Welche Gestaltungsformen der Zusammenarbeit zeigen sich zwischen Einzelschulen der Sekundarstufe I und den Kompetenzteams der Medienberatung NRW?
2. Welche Gelingensbedingungen und Herausforderungen bedingen die institutionsübergreifenden Kooperationsprozesse zwischen Einzelschulen der Sekundarstufe I und den Kompetenzteams der Medienberatung NRW?

Während es Ziel der ersten Frage ist, Aussagen für die Umsetzungsart der Zusammenarbeit zu generieren, sollen mit der zweiten Frage Faktoren eruiert werden, die die institutionsübergreifenden Kooperationsprozesse und deren Ausgestaltung entweder (a) förderlich auf den unterschiedlichen Ebenen von Schule (vgl. Abb. 1) bedingen (Gelingensbedingungen) oder (b) als bestehende Hindernisse und Gegebenheiten, die die Ausgestaltung derzeit beeinträchtigen (Herausforderungen). Dabei können Gelingensbedingungen und Herausforderungen einerseits an der Einzelschule selbst, aber auch auf den weiteren Ebenen des Mehrebenensystems Schule angesiedelt sein.

## 6. Methodisches Vorgehen

Die Datengrundlage zur Beantwortung der Forschungsfragen stammt aus zwei Teilstudien einer längsschnittlichen Fallstudie (2017-2019), die mittels eines Mixed-Methods-Designs neben der Erhebung von Bedingungsfaktoren für den Implementierungsprozess schulischer Medienkonzepte ebenso die Inhalte dieser Instrumente untersuchte. In den für diesen Beitrag verwendeten Teilstudien aus den Jahren 2018 und 2019 war es das Ziel, mithilfe von Leitfadeninterviews mit Medienberatenden ausgewählter Kompetenzteams der Medienberatung NRW, Schulleitungen und Medienbeauftragten sowie einer quantitativen Befragung der Kollegien von vier Fallschulen, Bedingungsfaktoren zu dem Implementierungsprozess schulischer Medienkonzepte zu generieren. Hierbei wurde explizit und im Hinblick auf das obengenannte Forschungsdesiderat ein Forschungsschwerpunkt auf die Kooperationsprozesse zwischen den Einzelschulen und den Kompetenzteams der Medienberatung NRW gelegt (Schulze 2021).

Hierzu wurden Bedingungsfaktoren erfragt, die zum Gelingen (Gelingensfaktoren) des Implementierungsprozesses schulischer Medienkonzeptarbeit durch das Angebot und die Existenz der Bildungsadministration der örtlichen Kompetenzteams der Medienberatung NRW sowie die konkreten Kooperationsprozesse zwischen den Instanzen beitragen oder dieses Angebot und die Umsetzung in einer Form beeinträchtigen (Herausforderungen).

Bereits im Rahmen des Samplings wurde auf eine kriteriengeleitete Auswahl der Fälle geachtet. Demgemäss wurden aufgrund des föderalen Bildungssystems in Deutschland mit seinen unterschiedlichen Vorgaben zur Umsetzung schulischer Medienkonzepte und der Initiierung ausserschulischer Beratungs- und Unterstützungsstrukturen ausschliesslich Schulen der Sekundarstufe I im Bundesland Nordrhein-Westfalen ausgewählt, die mit einem Kompetenzteam der Medienberatung NRW bereits kooperierten, sich hinsichtlich ihrer Kontextmerkmale glichen,<sup>2</sup> ein aktuelles schulisches Medienkonzept (nach Selbstangabe und Bestätigung der Kompetenzteams der Medienberatung NRW) vorliegen hatten und sich bereits 2017 als fortschrittlich hinsichtlich des Implementierungsprozesses ihres schulischen Medienkonzepts auswiesen (ebd.). Im Folgenden werden die jeweiligen Stichproben mit der Vorgehensweise der Datenanalyse erläutert.

### **6.1 Stichprobe und Analysemethode der leitfadengestützten Interviews mit schulischen und ausserschulischen Akteur:innen**

In einer Teilstudie nach dem Mixed-Methods-Ansatz wurden 2018 zehn Personen mittels leitfadengestützter Interviews zu dem Angebot der örtlichen Kompetenzteams der Medienberatung NRW und den Kooperationsprozessen zwischen den Fallschulen und diesen befragt. Eine Übersicht über die Befragungspersonen der Interviewstudien aus den unterschiedlichen Institutionen ist Tabelle 1 zu entnehmen. Besonderheiten in der Stichprobe des qualitativen Zugangs zeigen sich bei dem Medienberater des örtlichen Kompetenzteams der Medienberatung NRW zu den Fallschulen II und III sowie dem Medienbeauftragten der Fallschule IV. Während der Medienberater in der Bezirksregierung Düsseldorf für zwei Fallschulen die Zuständigkeit aufwies (Fallschule II und III), hatte der Medienbeauftragte der Fallschule IV eine Doppelrolle inne. Demgemäss besetzt er sowohl die Rolle als Medienbeauftragter der Schule als auch die ausserschulische Funktion als Medienberater eines Kompetenzteams. Diese Besonderheit galt es im Rahmen der Studie zu beforschen. Während 2018 alle angeführten Akteur:innen befragt wurden, galt es im Rahmen eines weiteren Erhebungszeitpunktes (2019) die Entwicklungsperspektive ausschliesslich aus Sicht der zuständigen Medienbeauftragten der Schulen als Expert:innen für die schulische Medienkonzeptarbeit zu erheben (vgl. Tabelle 1).

---

2 Zugrunde gelegt wurde das Standorttypenkonzept NRW (Schräpler und Jeworutzki 2016).

	1. Befragungsperson <sup>3</sup>	2. Befragungsperson <sup>3,4</sup>	3. Befragungsperson <sup>3</sup>
Fallschule I Bezirksregierung Köln	Schulleitung	Medienbeauftragter	Medienberater <sup>5</sup> des örtlichen Kompetenz- teams der Medienbera- tung NRW
Fallschule II Bezirksregierung Düsseldorf	Schulleitung	Medienbeauftragter	Medienberater des örtlichen Kompetenz- teams der Medienbera- tung NRW
Fallschule III Bezirksregierung Düsseldorf	Schulleitung	Medienbeauftragter	
Fallschule IV Bezirksregierung Arnsberg	Schulleitung	Medienbeauftragter/Medienberater des örtlichen Kompetenzteams der Medienberatung NRW	

**Tab. 1:** Übersicht über die Befragungspersonen der leitfadengestützten Interviews mit schulischen und außerschulischen Akteur:innen (Schulze 2021).

Das Ziel war es, die Entwicklung der Ausgestaltung des Kooperationsprozesses im zeitlichen Verlauf zu eruieren. Demgemäss galt es herauszustellen, inwiefern Kooperationsprozesse kurz-, mittel- oder langfristig angelegt sind und mit welchen Gelingensbedingungen und Herausforderungen die jeweilige Ausgestaltung zu begründen ist.

Die Analyse der qualitativen Daten der leitfadengestützten Interviews mit den schulischen und außerschulischen Akteur:innen wurde mittels strukturierender Inhaltsanalyse vorgenommen (Schreier 2014). Neben einer deduktiven Kategorienbildung entlang der Fragestellungen und mithilfe des aufgearbeiteten Forschungsstandes wurden induktive Kategorien im Zuge des Kodierprozesses ergänzt.

Neben den Kategorien zur Gestaltungsform galt es insbesondere, die Gelingensbedingungen und Herausforderungen hinsichtlich des institutionsübergreifenden Kooperationsprozesses sowohl für das Angebot der Kompetenzteams der Medienberatung NRW als auch für den konkreten Kooperationsprozess selbst aus den verschiedenen Perspektiven zu erheben.

<sup>3</sup> Befragung im Rahmen der zweiten Teilstudie des Mixed-Methods-Ansatzes; durchgeführt Herbst/Winter 2018.

<sup>4</sup> Befragung im Rahmen der dritten Teilstudie des Mixed-Methods-Ansatzes; durchgeführt Herbst/Winter 2019.

<sup>5</sup> Es wurden ausschliesslich männliche Medienberater des örtlichen Kompetenzteams der Medienberatung NRW im Rahmen der Studie interviewt, sodass im Folgenden die maskuline Form für die Beschreibung der dritten Befragungsperson verwendet wird.

## **6.2 Stichprobe und Analysemethode der quantitativen Daten der schriftlichen Befragung der Lehrpersonen der Fallschulen**

Ziel der schriftlichen Befragung der Lehrpersonen der vier Fallschulen war es, neben allgemeinen Einstellungen von Lehrpersonen der Sekundarstufe I hinsichtlich der Implementierung schulischer Medienkonzepte die Meinungen zu den Kooperationsprozessen mit den Kompetenzteams der Medienberatung NRW zu erfassen und dabei das generelle Angebot als Voraussetzung und mögliche Herausforderung oder Gelingensbedingung zu berücksichtigen. Dabei wurde das Instrument in Anlehnung an bestehende und evaluierte Instrumente konzipiert (u. a. Breiter et al. 2015; Lorenz et al. 2017).

Insgesamt beteiligten sich Lehrpersonen aller Fallschulen an der schriftlichen Befragung (Rücklauf von 49 Personen (von N=149) über alle Fallschulen hinweg). Dies entspricht einem Anteil von knapp 33% (32,9%). Dabei nahmen im Durchschnitt pro Fallschule 13 Lehrpersonen an der schriftlichen Befragung teil. Auffällig war, dass bei gleicher Akquise die Beteiligung der Kollegien zwischen 18,0 und 86,0% schwankte. Dies hatte zur Folge, dass die quantitativ generierten Angaben der Lehrpersonen fallübergreifend und ergänzend an die qualitativen Daten der Interviewstudie herangetragen wurden, um eine Multiperspektive hinsichtlich des Kooperationsprozesses mit den Kompetenzteams der Medienberatung NRW zum Implementierungsprozess schulischer Medienkonzepte über alle Fallschulen hinweg zu generieren und mögliche Gelingensbedingungen und Herausforderungen für diesen zu erheben. Für die Auswertung der quantitativen Einschätzungen aus der schriftlichen Befragung der Lehrpersonen fanden hauptsächlich Ansätze deskriptiver Statistik Anwendung. Zusätzlich wurden Testungen eingesetzt, um (signifikante) Unterschiede zwischen verschiedenen Gruppen (Geschlecht oder Nutzung des schulischen Medienkonzeptes) herauszustellen. Das Herantragen der quantitativen Daten an die qualitativen Analysen erfolgte im Zuge der Auswertung.

## **7. Ergebnisse**

Mithilfe der Daten der Interviewstudien und der Befragung der Lehrpersonen zu den Kooperationsprozessen der zuständigen Kompetenzteams der Medienberatung NRW und den ausgewählten Fallschulen konnten multiperspektivische Sichtweisen zu möglichen Gestaltungsformen und den darauf einwirkenden Gelingensbedingungen und Herausforderungen herausgestellt werden. Im Folgenden werden die Erkenntnisse fallübergreifend berichtet.

### **7.1 *Gestaltungsformen der Zusammenarbeit zwischen Einzelschulen der Sekundarstufe und der Kompetenzteams der Medienberatung NRW***

Hinsichtlich der Gestaltungsformen der Zusammenarbeit zwischen den Fallschulen und den Kompetenzteams der Medienberatung NRW (Fragestellung 1) konnten fall-spezifische Unterschiede eruiert werden. Mit den Daten aus den Interviews war es einerseits möglich, die Gestaltungsformen der Kooperationsprozesse retrospektiv zu betrachten, andererseits diente der Längsschnitt auch dazu, die schulischen Entwicklungsprozesse bezüglich der schulischen Medienkonzeptarbeit und der damit verbundenen Zusammenarbeit zwischen den Instanzen zu beleuchten.

Retrospektiv zeigte sich, dass sich die Kooperation zwischen den Instanzen nicht auf das Thema des schulischen Medienkonzepts beschränkt. Vielmehr wurde von bereits bestehenden Erfahrungen berichtet, wonach eine Zusammenarbeit zwischen den Fallschulen und den Kompetenzteams bereits zwischen 2010 und 2016 begonnen wurde.

Werden die Prozesse der Zusammenarbeit also hinsichtlich zeitlicher und thematischer Komponenten unterschieden, so zeigt sich über alle Fallschulen hinweg, dass die Kooperationsprozesse zwischen den beiden Instanzen zwar eher langfristig angelegt sind, die Themen sich im Kooperationsprozess aber (auch aufgrund der Zuständigkeitsbereiche der Kompetenzteams) wandeln und je nach Entwicklungsstand der Einzelschule sowie Vorgaben und Entscheidungen auf den unterschiedlichen Ebenen von Schule (vgl. Abb. 1) abhängen.

Kooperationen, die sich hingegen explizit auf die schulische Medienkonzeptarbeit beziehen, gestalten sich in den Fallschulen heterogener aus. Demnach konnten insbesondere mit der längsschnittlichen Perspektive des eigenen Forschungsansatzes zwei unterschiedliche Gestaltungsformen der Zusammenarbeit zwischen den beiden Instanzen aufgezeigt werden: Während drei der vier Fallschulen eine fortlaufende und somit eher langfristig angelegte Kooperation mit dem Kompetenzteam verzeichneten, berichtet eine von ihnen, dass die Zusammenarbeit ab Ende Februar 2018 und somit während der Laufzeit der Studie beendet wurde. Gründe hierfür können unter anderem in konkurrierenden Schulentwicklungsthemen verortet werden, die zu fehlenden (zeitlichen) Ressourcen seitens der Einzelschule führen, und auch als generelle Herausforderungen der Implementierung schulischer Medienkonzepte benannt werden.

Über alle Fallschulen hinweg zeigen die Ergebnisse der Studie, dass wenngleich unterschiedliche Bedarfe und Ausgangslagen an Schulen vorliegen und im Allgemeinen die generelle Zusammenarbeit sich eher langfristig ausgestaltet, punktuelle Kooperationen und Unterstützungen als geeignetste Kooperationsform für das spezifische Thema des schulischen Medienkonzepts angesehen werden. Dabei sind keine Unterschiede zwischen den Sichtweisen der schulischen Akteur:innen und der ausserschulischen Medienberatenden festzustellen. Im Konkreten bedeutet

dies, dass die Akteur:innen des Kompetenzteams und der Einzelschulen zwar langfristig miteinander interagieren, eine Kooperation zu einem konkreten Thema wie der schulischen Medienkonzeptarbeit sich aber in der Praxis eher punktuell und bedarfsorientiert ausgestaltet.

Alle Befragten, sowohl schulisch als auch ausserschulisch, berichten, dass ein punktuelles Kooperationsangebot, in welchem die Kompetenzteams als «Impulsgeber» (I 1.2) fungieren, für den Implementierungsprozess schulischer Medienkonzepte am ehesten als zielführend angesehen wird. Demgemäss nehmen die schulischen Akteur:innen Prozesse der Zusammenarbeit als «produktiv» wahr, wenn sie «mit dem Medienkonzept und den digitalen Medien [nicht] alleine dasteh[en], sondern dann auch entsprechend Impulse bekomm[en]» (I 1.2). Die besondere Ausgangslage in Fallschule IV verdeutlichen die Angaben der weiteren Akteur:innen, sodass der Medienberater seine Doppelrolle wie folgt für den Kooperationsprozess beschreibt:

«dadurch, dass ich in einer Doppelrolle war, ist das natürlich vorteilhaft gewesen [...]. Wo ich dann direkt an der Information beraten habe und wusste, wie es am effektivsten umgesetzt wird. [...] Die Doppelrolle hat mir definitiv geholfen und da findet man immer ein Gehör bei den Kolleginnen und Kollegen.» (I 4.1).

An seinen Beschreibungen wird ersichtlich, dass er gegenüber den anderen Kooperationsprozessen den Vorteil einer örtlichen Nähe zu einer Einzelschule aufzuweisen hat und damit die Möglichkeit, ganz spezifisch zu den Bedürfnissen des Kollegiums beratend tätig zu werden. Die weiteren Fallschulen berichten von ähnlichen punktuellen und bedarfsorientierten Gestaltungsformen der Kooperation, wobei die Medienberatenden allerdings erst in eine Einzelschule kommen und beratend oder unterstützend für eine oder mehrere Schulen tätig werden. Hierbei nehmen sie insgesamt eine Art «Mittlerfunktion» (Schulze 2021) zwischen Einzelschulen und dem zuständigen Schulträger ein. Diese Mittlerfunktion wird insbesondere durch die interviewten Personen als sehr gewinnbringend für den Implementierungsprozess schulischer Medienkonzepte bewertet.

Vor diesem Hintergrund scheint es besonders interessant, dass wenngleich die interviewten Akteur:innen von diesen «gewinnbringenden» Kooperationen berichten, die Wahrnehmung der Lehrpersonen zu den Unterstützungsangeboten in der schriftlichen Befragung deutlich nüchterner ausfällt: So geben 37,5 % der befragten Lehrpersonen an, die Angebote des zuständigen Kompetenzteams nicht einmal zu kennen (ebd.). Vergleichbare Schlüsse lassen sich auch hinsichtlich der Initiierung der Kooperationsprozesse feststellen: Während beispielsweise in einem Teil der Fallschulen die Kompetenzteams der Medienberatung NRW auf die Einzelschulen im Zuge der Medienentwicklungsplanung zugehen und die Medienkonzepte einfordern

(z. B. Fallschule I), erfolgt der Schritt in dem anderen Teil durch die Fallschulen selbst (z. B. Fallschule IV). Ähnliche Wahrnehmungen und Einschätzungen zeigen sich hinsichtlich der wahrgenommenen Wirksamkeit der Zusammenarbeit:

So stimmen 52,4 % der Lehrpersonen (n = 42)<sup>6</sup> der Aussage zu, dass die Zusammenarbeit mit dem Kompetenzteam der Medienberatung NRW bei der Entwicklung eines schulischen Medienkonzepts hilfreich<sup>7</sup> ist. Hinsichtlich der konkreten Umsetzung wird zudem ersichtlich, dass 46,5 % der befragten Lehrpersonen (n = 43) angeben, dass die Unterstützung des Kompetenzteams der Medienberatung NRW ihnen dazu verholfen hat, die geforderten Kompetenzen aus dem Medienkompetenzrahmen NRW besser vermitteln zu können, um den Einsatz digitaler Medien im eigenen Unterricht zu erhöhen. Hinsichtlich verschiedener Gruppen wird ersichtlich, dass signifikante Unterschiede ( $p = 0.013$ ) zwischen den Einschätzungen der Nicht-Nutzenden sowie der Nutzenden schulischer Medienkonzepte zugunsten der letztgenannten vorliegen und männliche Lehrpersonen (MW = 2,25; n = 16) die Unterstützung der Kompetenzteams der Medienberatung NRW und die Konsequenz für ihren eigenen Unterricht im Mittel signifikant höher einschätzen ( $p = 0,043$ ) als die weiblichen Lehrpersonen der Fallschulen (MW = 2,96; n = 26).

Mit den Ergebnissen zu möglichen Gestaltungsformen der Kooperation zwischen Einzelschulen und den Kompetenzteams der Medienberatung NRW kann also gezeigt werden, dass sich im Rahmen der Untersuchung zu unterschiedlichen Schulentwicklungsprozessen mehrheitlich die Gestaltungsform eines langfristig angelegten Kooperationsprozesses zwischen Einzelschulen und den Kompetenzteams der Medienberatung NRW findet, welcher u. a. durch die Vorgaben und die Rolle der Medienberatenden als Instanzen der Bildungsadministration zu begründen ist. Ihre Aufgabe ist es, Einzelschulen und Schulträger im Zuge der Prozesse der Medienentwicklungsplanung zu beraten und bei Bedarf zu unterstützen. Die tatsächliche aktive Umsetzung der Kooperation oder der Initiierung von Kooperationsanlässen zu einem Schulentwicklungsthema wie der schulischen Medienkonzeptarbeit gestaltet sich innerhalb der Stichprobe hingegen in der Regel punktuell und bedarfsorientiert. Sie kennzeichnet sich dann insbesondere durch eine aktive Unterstützung seitens der Kompetenzteams der Medienberatung NRW. Weiter lässt die Hinzunahme der quantitativen Einschätzungen der Lehrpersonen vermuten, dass die Kooperationsprozesse von Personen mit Steuerungsfunktion oder den Kompetenzteams selbst mit Blick auf jeweils aktuelle bildungspolitische Entwicklungen ausgehen und für die Lehrpersonen im Hinblick auf aktuelle Fragen der Personalentwicklung initiiert werden: Weniger geht ein Kooperationsprozess vom Kollegium selbst aus.

---

6 Die n-Zahlen werden im Folgenden je nach Beteiligung der Lehrpersonen angepasst; beziehen sich insgesamt auf die Stichprobengröße (n = 49).

7 Dabei wurden die Angaben der Ausprägungen «hilfreich» und «eher hilfreich» kumuliert.

Erklärungsansätze, warum diese Gestaltungsform der institutionsübergreifenden Kooperation als besonders effektiv für die Initiierung digitalisierungsbezogener Schulentwicklungsprozesse zur systematischen Umsetzung der an Schule herangetragenen Bildungsinitiativen beschrieben wird, werden im folgenden Unterkapitel zu den Gelingensbedingungen und Herausforderungen angeführt.

### **7.2 Gelingensbedingungen und Herausforderungen der Zusammenarbeit zwischen Einzelschulen der Sekundarstufe I und der Kompetenzteams der Medienberatung NRW**

Die Darstellung der vorwiegend umgesetzten Gestaltungsform der Zusammenarbeit zwischen den ausgewählten Tandems konnte verdeutlichen, dass Kooperationsprozesse von verschiedenen Faktoren abhängig sind. Im Folgenden sollen solche für die Umsetzung der Kooperationen zwischen den Fallschulen und der Kompetenzteams der Medienberatung NRW angeführt werden (Fragestellung 2).

*Gelingensbedingungen* für die Zusammenarbeit zwischen den ausgewählten Tandems konnten hinsichtlich des generellen Angebots der Kompetenzteams der Medienberatung NRW herausgestellt werden, was die befragten Akteur:innen insbesondere in Form des wahrgenommenen Potenzials, welches mit dem generellen Bestehen der örtlichen Kompetenzzentren für die Schulen einhergeht, wahrnehmen. Das Potenzial für die Umsetzung von Schulentwicklungsprozessen wird von den befragten Akteur:innen mehrheitlich und zu beiden Erhebungszeitpunkten als «riesengross» (I 1.3) eingeschätzt. Erklärt wird die Sichtweise zum Beispiel durch die Deckung der Zielsetzungen mit den Inhaltsfeldern des «Referenzrahmens Schulqualität NRW» als zentraler Bezugsrahmen für Einzelschulen, sodass sich unterschiedliche Themen der Schulentwicklung im schulischen Medienkonzept verbinden lassen und diese Struktur durch das Angebot der Kompetenzteams aufgenommen wird. Sie weisen die Fähigkeit auf, Unterstützung in Schule zu leisten, «Verständnis [im Kollegium]» (ebd.) anzuregen und extrinsisch motivationsfördernd zu wirken, um Prozesse «in Bewegung» zu bringen (ebd.).

Die Wahrnehmung der Befragten zum generellen Angebot der Kompetenzteams weist auf eine zweite zentrale Gelingensbedingung hin: Kooperationsprozesse zur Implementierung schulischer Medienkonzepte als zentrale Instrumente zur Umsetzung digitalisierungsbezogener Schulentwicklungsprozesse werden dann als besonders gewinnbringend eingeschätzt, wenn die Medienberatenden der Kompetenzteams NRW als Mittler zwischen Einzelschulen und Schulträger agieren und zu Transparenz im Zuge der Medienentwicklungsplanung in beide Richtungen beitragen. Diese Gelingensbedingung kann zudem verstärkt werden, wenn eine räumliche Nähe sowohl zwischen den Schulträgern und dem Kompetenzteam der Medienberatung NRW als auch zwischen diesem und den Einzelschulen besteht. Ein kurzer

und direkter Weg zwischen den verschiedenen Instanzen kann hierbei als besonders gewinnbringend für den Implementierungsprozess schulischer Medienkonzepte angesehen werden (Schulze 2021).

Neben der Transparenz wird zudem die Bedarfsorientierung des Angebots als Gelingensbedingung für den Kooperationsprozess betont. So sollten Prozesse der Zusammenarbeit zwischen Einzelschulen und den Kompetenzteams der Medienberatung NRW nicht systematisch und einheitlich erfolgen. Vielmehr wurde die individuelle und auf die Bedarfe abgestimmte Vorgehensweise als Gelingensbedingung der Zusammenarbeit in den Interviews mit den schulischen und ausserschulischen Akteur:innen herausgestellt. Dementsprechend wird die Zusammenarbeit als gelungen bewertet, wenn nach der Implementierung schulischer Medienkonzepte und der Einreichung beim Schulträger, eine Auswertung in einer «Auswertungsrunde [von] Schulaufsicht und der Schulträger, Schulmedienzentrum und [...] Medienberater» (I 2.3) sowie eine pädagogisch gelenkte Medienentwicklungsplanung erfolgt. Dieser Ablauf erlaubt weitere individuelle Schritte der Zusammenarbeit zwischen der Bildungsadministration und den Einzelschulen:

«Und wenn die dann ausgestattet wurden, dann hatten die ja ihren Fortbildungsbedarf benannt. Dann treten wir wiederum bei denen auf den Plan [...]. Dann geht das Kompetenzteam im Idealfall dann in die Schule hinein oder ist hier und bildet die Kolleginnen und Kollegen dann fort» (I 2.3).

Diese Gelingensbedingung führt auch dazu, dass die Institutionen auch nach Einreichung der schulischen Medienkonzepte für die Medienentwicklungsplanung die punktuelle Zusammenarbeit als geeignetste und passgenaueste Gestaltungsform der Kooperation betrachten, die an die Bedarfe der Einzelschulen anknüpft.

Dies setzt die damit verbundene Gelingensbedingung des guten Wissens über die digitalisierungsbezogenen Prozesse der Einzelschulen voraus und spricht gegen eine einmalige Einreichung/Durchsicht der Konzepte entsprechend bildungspolitischer Forderungen (u. a. im Rahmen des DigitalPaktes Schule).

Neben den Gelingensbedingungen bestehen auch *Herausforderungen*, die von allen befragten Akteur:innen benannt werden. Die wohl grösste Herausforderung für die Kooperation zwischen den Instanzen der Einzelschulen und der Bildungsadministration sieht der Medienberater/Medienbeauftragte der Fallschule IV darin, dass die Unterstützungs- und Beratungsangebote dem benannten hohen Potenzial für die systematische Entwicklung digitalisierungsbezogener Schulentwicklungsprozesse «administrativ [...] so ein bisschen hinterher [hinken]» (I 4.2). Auch wenn eine 1:1-Zusammenarbeit generell über längere Zeit nicht vorgesehen und gewünscht ist, wird eine Herausforderung in der flächendeckenden Beratung und Unterstützung sowie der generellen personellen Auslastung gesehen, die neben den administrativen auch durch personelle Faktoren bedingt ist:

«Also ich weiss, dass jetzt noch Stellen ausgeschrieben sind [...]. Die müssen erst mal ein Jahr lang in die Schulung und die dürfen erst mal auch keine Beratung machen» (I 4.1).

So lässt sich aus den Ausführungen die Diskrepanz zwischen den Zielsetzungen und den administrativen Vorgaben zur Weiterbildung der Medienberatenden für eine ganzheitliche Hilfestellung aller Schulen einer Kommune oder Stadt als Herausforderung benennen.

Weiter kann vor dem Hintergrund der zeitlichen Ressourcen der schulischen Akteur:innen sowie den bestehenden und konkurrierenden Schulentwicklungsthemen das Fortbildungsangebot selbst als Herausforderung für Kooperationsprozesse zwischen den Instanzen gesehen werden. So stellt es aus Sicht der befragten Akteur:innen derzeit eine Herausforderung dar, dass verschiedene Schulentwicklungsthemen – auch zur zeitlichen Entlastung der schulischen Akteur:innen – noch nicht in einem Zusammenhang gedacht werden und es nach Aussage der Befragten nicht gegeben sei, dass «die Fachmoderatoren in Inklusion automatisch mit einem iPad [in Fortbildungen gehen] und zeigen, was man damit machen kann». Eher, so ein Medienberater, «bleibt es bei [...] sehr stark auf das Fach bezogene[n] Fortbildungen» (I 2.3), sodass kontinuierlich angelegte Prozesse der Zusammenarbeit zur Fort- und Weiterführung der schulischen Medienkonzepte noch nicht mit anderen (Fach-)Fortbildungen im Zusammenhang stehen.

## **8. Zusammenfassung und Fazit**

Ziel des vorliegenden Beitrags war es, Gestaltungsformen der Zusammenarbeit zwischen Einzelschulen und einer Institution der Bildungsadministration am Beispiel des Implementierungsprozesses schulischer Medienkonzepte zu ermitteln und mögliche Gelingensbedingungen und Herausforderungen aus Perspektive von schulischen (Schulleitungen, Lehrpersonen, Medienbeauftragte) sowie ausserschulischen Akteur:innen (Medienberatende der Kompetenzteams der Medienberatung NRW) für diese herauszustellen. Die Betrachtung der Kooperationskonstellation zwischen Einzelschulen und Kompetenzteams der Medienberatung NRW als Unterstützungssystem konnte als besonders geeignetes Beispiel für die Umsetzung von Bildungsinitiativen definiert werden, die sich der flächendeckenden Sicherstellung der Förderung digitalisierungsbezogener Kompetenzen widmen. Die Begründung ist in der zentralen Rolle schulischer Medienkonzepte für die Gestaltung von Schulentwicklungsprozessen (u. a. Eickelmann 2017; Endberg et al. 2020) sowie der Kompetenzteams der Medienberatung als Bildungsadministration zu sehen (Schulze 2021).

Die Befunde der vorliegenden Forschung verdeutlichen insgesamt, dass die ausgewählten Kooperationsstandems der Einzelschulen der Sekundarstufe I und der örtlichen Kompetenzteams der Medienberatung NRW die institutionsübergreifenden Kooperationsprozesse zur Implementierung schulischer Medienkonzepte vorwiegend punktuell und zielorientiert gestalten und sich somit eine dominierende Gestaltungsform in der Praxis aufzeigen lässt. Zwar liegen mehrheitlich langfristig angelegte Prozesse der Zusammenarbeit zwischen den beiden Instanzen vor; diese sind allerdings mit dem generellen Tätigkeitsfeld und dessen Angebotspektrum der Kompetenzteams der Medienberatung NRW sowie den gegebenen (bildungspolitischen) Rahmenbedingungen, wie z. B. dem festgelegten Vorgehen bei der Medienentwicklungsplanung, zu erklären.

Darüber hinaus ermöglichte der multiperspektivische explorative Ansatz der Forschung das Generieren einer unterschiedlichen Wahrnehmung der Wirksamkeit des Kooperationsprozesses im Rahmen des Implementierungsprozesses schulischer Medienkonzepte in den Fallschulen: Während die Schulleitungen und Medienbeauftragten der Fallschulen sowie die Medienberatenden der Kompetenzteams die Gestaltungsformen der Kooperationsprozesse mehrheitlich positiv bewerten, äussern sich die Lehrpersonen der ausgewählten Schulen eher kritisch.

Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass die Kooperationsprozesse stark von äusseren Strukturen und Vorgaben gelenkt und deshalb insbesondere von Personen mit Steuerungsfunktionen initiiert werden, während Lehrpersonen eher weniger in den Implementierungsprozess und den damit verbundenen Kooperationsprozessen involviert sind.

Die multiperspektivische Erhebung unterschiedlichster Gelingensbedingungen, zum Beispiel Transparenz der Prozesse gegenüber allen Akteur:innen, und Herausforderungen, wie personelle Faktoren, die sich auf die institutionsübergreifenden Kooperationsprozesse der Tandems zur Implementierung schulischer Medienkonzepte auswirken, liefern hierzu Erklärungsansätze, die gleichzeitig die Relevanz der Untersuchung solcher Kooperationskonstellationen im Hinblick auf schulische Entwicklungsprozesse in einer digital geprägten Welt verdeutlichen.

Für die Praxis lässt sich insbesondere die Handlungsimplication formulieren, dass es vor dem Hintergrund der rasanten Veränderungsprozesse und der sehr unterschiedlicher Schulentwicklungsaufgaben notwendig erscheint, Metathemen in Fortbildungs- und institutionsübergreifenden Kooperationsprozessen zusammenzudenken und Beratungs- und Unterstützungsinitiativen individuell auf die Bedarfe der Schulen abzustimmen (u. a. Klein und Bremm 2020). Die empirische Bildungsforschung könnte an dieser Stelle unterstützend wirken und solche Bedarfe durch fortlaufende Evaluationen offenlegen. Die Ableitung passgenauer Angebote ermöglicht zudem die bessere Ansprache von Lehrpersonen, um sie für die Umsetzung digitalisierungsbezogener Schulentwicklungsprozesse zu sensibilisieren und entsprechende Kompetenzen zu fördern.

## Literatur

- Altrichter, Herbert, und Martin Heinrich. 2007. «Kategorien der Governance-Analyse und Transformation der Systemsteuerung in Österreich». In *Educational Governance. Handlungskoordination und Steuerung im Bildungssystem*, herausgegeben von Herbert Altrichter, Thomas Brüsemeister und Jochen Wissinger, 55–103. Wiesbaden: VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-90498-6>.
- Bayerisches Staatsministerium für Unterricht und Kultus. 2012. Bekanntmachung des Bayerischen Staatsministeriums für Unterricht und Kultus über die Medienbildung. Medienerziehung und informationstechnische Bildung in der Schule vom 24. Oktober 2012 (KWM-Bl. 357). <https://www.gesetze-bayern.de/Content/Document/BayVwV270223>.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung. 2019. «Verwaltungsvereinbarung Digital-Pakt Schule 2019 bis 2024». [https://www.bmbf.de/files/VV\\_DigitalPaktSchule\\_Web.pdf](https://www.bmbf.de/files/VV_DigitalPaktSchule_Web.pdf).
- Bogumil, Jörg, Reiner M. Fahlbusch, und Hans-Jürgen Kuhn. 2016. *Weiterentwicklung der Schulverwaltung des Landes NRW. Wissenschaftliches Gutachten im Auftrag des Finanzministeriums*. Bochum und Berlin. <https://www.finanzverwaltung.nrw.de/sites/default/files/asset/document/endberichtschole-nrw0509.pdf>.
- Breiter, Andreas, Ines Averbeck, Stefan Welling, und Arne Hendrik Schulz. 2015. *Der Medienpass als Instrument zur Förderung von Medienkompetenz. Entwicklungsstand in Grundschulen in Nordrhein-Westfalen im Vergleich (2011/2014). Eine Studie im Auftrag der Landesanstalt für Medien Nordrhein-Westfalen (LfM)*, LfM-Dokumentation Band 53. Düsseldorf: LfM.
- Brüsemeister, Thomas, und Martina Newiadomsky. 2008. «Schulverwaltung – Ein unbekannter Akteur?» In «Warum tun die das?». Governanceanalysen zum Steuerungshandeln in der Schulentwicklung, herausgegeben von Roman Langer, 73–93. Wiesbaden: VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-91024-6>.
- Drossel, Kerstin. 2018. «Schule und Bildungsadministration im Dialog. Eine qualitative Untersuchung über die Kooperation zwischen der schulischen Praxis und der Qualitäts- und Unterstützungsagentur NRW». In *Does «What works» work? Bildungsforschung, Bildungsadministration und Bildungspolitik im Dialog*, herausgegeben von Kerstin Drossel, und Birgit Eickelmann, 117–142. Münster: Waxmann.
- Drossel, Kerstin, Melanie Heldt, und Birgit Eickelmann. 2020. «Die Implementation digitaler Medien in den Unterricht gemeinsam gestalten. Lehrer\*innenbildung durch medienbezogene Kooperation». In *Bildung, Schule, Digitalisierung*, herausgegeben von Kai Kaspar, Michael Becker-Mrotzek, Sandra Hofhues, Johannes König, und Daniela Schmeinck, 45–50. Münster: Waxmann. <https://doi.org/10.31244/9783830992462>.
- Eickelmann, Birgit. 2017. «Schulische Medienkonzepte als Instrument der Schulentwicklung». *Journal für Schulentwicklung* 21 (3): 49–52.
- Endberg, Manuela, Lisa Gageik, Marco Hasselkuß, Isabell van Ackeren, Michael Kerres, Nina Bremm, Tobias Düttmann, und Kathrin Racherbäumer. 2020. «Schulentwicklung im Kontext von Digitalisierung: Innovation und Transformation durch schulische Netzwerkarbeit». *Schulverwaltung Niedersachsen* 31 (3): 87–90. <https://doi.org/10.25656/01:20488>.

- Feldhoff, Tobias. 2017. «Transformation inklusiver Schulsystementwicklung: Theoretische und empirische Herausforderung an eine Schulsystementwicklungsforschung». *Zeitschrift für Inklusion*. <https://www.inklusion-online.net/index.php/inklusion-online/article/view/398/>.
- Heldt, Melanie, Amelie Labusch, Birgit Eickelmann, und Sonja Port. 2020. «Konzeptionelle Verankerung digitaler Medien in schulisches Lernen und Lehren». In *ICILS 2018 #NRW. Vertiefende Analysen und Befunde für Nordrhein-Westfalen im internationalen Vergleich*, herausgegeben von Eickelmann, Birgit, Amelie Labusch, Kerstin Drossel und Mario Venemann, 55–66. Münster: Waxmann.
- Heldt, Melanie, und Ramona Lorenz. 2019. «Medienkonzepte als Herzstück». *Schule leiten* 17: 50–53.
- Heldt, Melanie, Ramona Lorenz, und Birgit Eickelmann. 2020. «Relevanz schulischer Medienkonzepte als Orientierung für die Schule im Zuge der fortschreitenden Digitalisierung». *Unterrichtswissenschaft* 48 (3): 447–468. <https://doi.org/10.1007/s42010-020-00070-y..>
- Huber, Stefan Gerhard, Siegfried Arnz, und Torsten Klieme. 2020. *Schulaufsicht im Wandel. Rollen und Aufgaben neu denken*. Stuttgart: Raabe.
- Klein, Esther Dominique, und Nina Bremm. 2020. «Schulentwicklung im managerial geprägten System – Das Verhältnis von Schulleitung und Schulaufsicht in den USA». In *Unterstützung – Kooperation – Kontrolle: Zum Verhältnis von Schulaufsicht und Schulleitung in der Schulentwicklung*, herausgegeben von Esther Dominique Klein, und Nina Bremm, 263–285. Wiesbaden: VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-28177-9>.
- Lorenz, Ramona, Wilfried Bos, Manuela Endberg, Birgit Eickelmann, Silke Grafe, und Jan Vahrenhold. 2017. *Schule digital – der Länderindikator 2017. Schulische Medienbildung in der Sekundarstufe I mit besonderem Fokus auf MINT-Fächer im Bundesländervergleich und Trends von 2015 bis 2017*. Münster: Waxmann. <https://doi.org/10.25656/01:15656>.
- Lorenz, Ramona, Sittipan Yotyodying, Birgit Eickelmann, und Manuela Endberg, Hrsg. 2022. *Schule digital – der Länderindikator 2021. Lehren und Lernen mit digitalen Medien in der Sekundarstufe I in Deutschland im Bundesländervergleich und im Trend seit 2017*. Münster: Waxmann. <https://doi.org/10.25656/01:24606>.
- Lütje-Klose, Birgit, Phillip Neumann, und Bettina Streese. 2017. «Schulische Inklusion in Nordrhein-Westfalen (NRW) – sieben Jahre nach Ratifizierung der UN-BRK». *Zeitschrift für Inklusion*. <https://www.inklusion-online.net/index.php/inklusion-online/article/view/416>.
- Manitius, Veronika, und Nina Bremm. 2021. «Kooperation von Wissenschaft, Praxis und Administration als Wissenstransferstrategie? Einblicke in ein Schulentwicklungsprojekt zu Schulen in sozialräumlichen benachteiligten Lagen in NRW» In *Schulen in herausfordernden Lagen – Forschungsbefunde und Schulentwicklung in der Region Ruhr. Das Projekt «Potenziale entwickeln – Schulen stärken»*, herausgegeben von Isabell van Ackeren, Heinz Günther Holtappels, Nina Bremm, Nina und Annika Hillebrand-Petri, 107–126. Weinheim: Beltz Juventa. <https://doi.org/10.25656/01:21383>.

- Medienberatung NRW. 2019. *Aufgabenprofil für Medienberaterinnen und Medienberater*. <http://www.medienberatung.schulministerium.nrw.de/Medienberatung/Medienberaterinnen-und-Medienberater/Aufgabenprofil/>.
- Ministerium für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen. 2018. *Strategie für das digitale Nordrhein-Westfalen. Teilhabe ermöglichen – Chancen eröffnen*. [https://www.digitalstrategie.nrw/digitalnrw/de/home/file/fileId/144/name/Digitalstrategie\\_NRW\\_Erstfassung\\_Final.pdf](https://www.digitalstrategie.nrw/digitalnrw/de/home/file/fileId/144/name/Digitalstrategie_NRW_Erstfassung_Final.pdf).
- Muslic, Barbara, Ramsteck, Carolin, und Harm Kuper. 2013. «Das Verhältnis von Schulleitung und Schulaufsicht im Kontext testbasierter Schulreform. Kontrastive Fallstudien zur Rezeption von Lernstandsergebnissen im Mehrebenensystem der Schule». In *Evidenzbasierte Steuerung im Bildungssystem? Befunde aus dem BMBF-SteBis-Verbund*, herausgegeben von Isabell van Ackeren, Martin Heinrich und Felicitas Thiel, 97–120. Münster: Waxmann.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). 2020. *Bildung auf einen Blick 2020. OECD-Indikatoren*. Paris: OECD-Publishing. <https://doi.org/10.3278/6001821ow>.
- Paseka, Angelika, Martin Heinrich, Anna Kanape, und Roman Langer. 2017. «Schulentwicklung zwischen Steuerung und Autonomie: Beiträge aus Aktions-, Schulentwicklungs- und Governance-Forschung. Eine Einführung in den Band». In *Schulentwicklung zwischen Steuerung und Autonomie: Beiträge aus Aktions-, Schulentwicklungs- und Governance-Forschung*, herausgegeben von Angelika Paseka, Martin Heinrich, Anna Kanape und Roman Langer, 7–10. Münster: Waxmann.
- Phillipp, Jessica. 2018. «Bildungsadministration». In *Berufsfelder der Pädagogischen Psychologie*, herausgegeben von Oliver Dickhäuser, und Birgit Spinath, 93–104. Berlin und Heidelberg: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-55411-1\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-662-55411-1_9).
- Schräpler, Jörg Peter, und Sebastian Jeworutzki. 2016. «Der Sozialindex für NRW – Die Bildung von Schulstandorttypen über SGB-II-Dichten und Migrationshintergrund». In *Sozialindices für Schulen: Hintergründe, Methoden und Anwendung*, herausgegeben von Bernd Groot-Wilken, Kevin Isaac, und Jörg Peter Schräpler, 27–56. Münster: Waxmann.
- Schreier, Margrit. 2014. «Varianten qualitativer Inhaltsanalyse: ein Wegweiser im Dickicht der Begrifflichkeiten». *Forum Qualitative Sozialforschung* 15 (1): 1–27. <https://doi.org/10.17169/fqs-15.1.2043>.
- Schulze, Johanna. 2021. *Medienkonzepte zur chancengerechten Schulentwicklung. Fallstudien an Schulen mit besonders herausfordernden Schüler\*innenkompositionen*. Wiesbaden: Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-34416-0>.
- Schulze, Johanna, Kerstin Drossel, und Birgit Eickelmann. 2022, eingereicht. «Die inhaltliche Ausgestaltung schulischer Medienkonzepte als Gelingensbedingung digitalisierungsbezogener Schulentwicklungsprozesse». In *Primat des Pädagogischen in der Digitalen Grundbildung – Gelingensbedingungen für die Professionalisierung von pädagogischen Akteur/innen*, herausgegeben von Thomas Irion, Traugott Böttinger, Kristin Taust und Rudolph Kammerl. Münster: Waxmann.

- Ständige Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland. 2017. *Bildung in der digitalen Welt. Strategie der Kultusministerkonferenz*. Berlin: KMK. [https://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/pdf/PresseUndAktuelles/2016/Bildung\\_digitale\\_Welt\\_Webversion.pdf](https://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/pdf/PresseUndAktuelles/2016/Bildung_digitale_Welt_Webversion.pdf).
- Terhart, Ewald. 2001. «Bildungsforschung, Bildungsadministration, Bildungswirklichkeit: eine systematische Annäherung». In *Politikberatung durch Bildungsforschung. Das Beispiel: Schulentwicklung in Hamburg*, herausgegeben von Klaus-Jürgen Tillmann, und Witlof Todt, 17–32. Opladen: Leske + Budrich. <https://doi.org/10.1007/978-3-322-97557-7>.
- Terhart, Ewald. 2002. *Nach PISA. Bildungsqualität entwickeln*. Hamburg: Europäische Verlagsanstalt.