

Digitaler Wandel in der Berufsbildung und die Rolle der Schulleitung

SDK-SBBK-Webinar



1996



2020

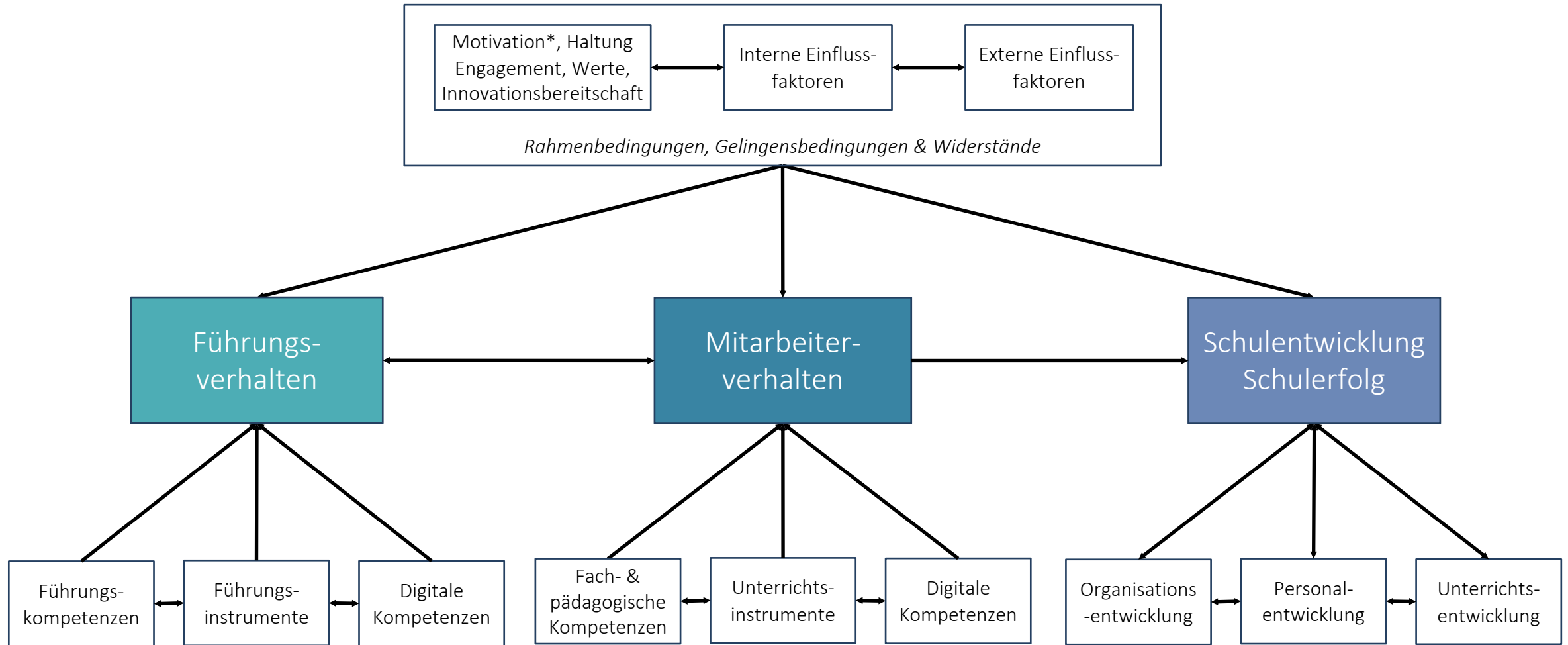




Agenda

1. Theoretischer Hintergrund
2. Ausgewählte Resultate aus unserer Studie
3. Handlungsempfehlungen für die Schulleitung
4. Fazit

Wirkungsmodell zum Führungsverhalten im digitalen Wandel



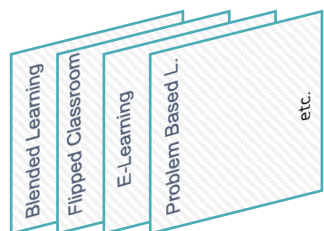
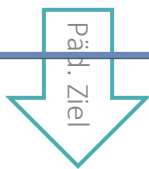
* Die Motivation wird beeinflusst durch persönliche Eigenschaften, durch situative Anreize sowie durch Motive, Bedürfnisse und Ziele

Das pädagogische Ziel ist immer im Vordergrund

- Diverse Meta-Studien zeigen, dass der Einsatz von digitalen Medien per se den Unterricht **nicht besser machen** (lediglich kurzfristiger Motivationsschub aufgrund des «Neuigkeitseffekts»). (z.B. Kulik, 1980 ; Hattie, 2009; Tamim, 2011)
 - Digitale Medien können jedoch zur **Methodenvielfalt** -eines der Merkmale guten Unterrichts - beitragen. (Helmke, 2004, 2007)
 - Eine grosse Chance: digitale Medien erlauben **selbstgesteuertes, individualisiertes, orts- und zeitunabhängiges** Lehren und Lernen. (Kerres, 2016; Heinen & Kerres, 2015; Herzig, 2014)
- ➔ Die Frage ist also nicht «welche digitalen Medien soll ich einsetzen?», sondern «**welche digitalen Medien helfen mir, das pädagogische Ziel zu erreichen?**»

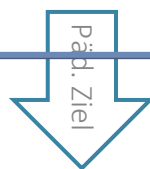
“Gute” Lehrperson

Pädagogisch-
methodische
Kompetenzen



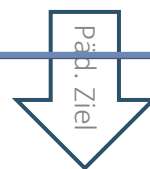
Methodenvielfalt
maximieren

Soziale
Kompetenzen



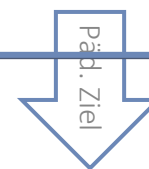
Selbstbestimmtes
Lernen ermöglichen

Fach-
kompetenzen



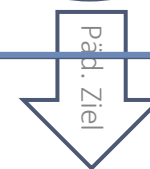
Vom Wissensvermittler
zum Lernbegleiter

Digitale
Kompetenzen



Verbinden der realen
mit der virtuellen
Welt (Sozialisierung)

Kreativität &
Innovation



Stetig neue Lehr- &
Lernformen
entwickeln

“Guter” Unterricht



Agenda

1. Theoretischer Hintergrund
- 2. Ausgewählte Resultate aus unserer Studie**
3. Handlungsempfehlungen für die Schulleitung
4. Fazit

Stichprobe der Befragung

An der Befragung haben insgesamt n = 581 Schulleitungsmitglieder aus n = 171 beruflichen Schulen teilgenommen

		Sprachregion			
		<i>Deutsch¹</i>	<i>Französisch²</i>	<i>Italienisch³</i>	<i>Gesamt</i>
Anzahl	n	410	152	19	581
Geschlecht	n (weiblich)	107	33	1	141
	n (männlich)	300	116	18	434
Alter ^a	M (SD)	4.16 (0.74)	3.91 (0.85)	4.21 (0.79)	4.10 (0.78)
Tätigkeitsdauer als Schulleitung ^b	M (SD)	2.58 (1.74)	2.02 (1.74)	2.53 (1.35)	2.43 (1.62)
Anstellungsverhältnis	n (Vollzeit)	302	131	16	449
	n (Teilzeit)	85	14	0	99

M = Mittelwert, SD = Standardabweichung

¹ Aargau, Basel-Land, Basel-Stadt, Bern, Glarus, Graubünden, Luzern, Nidwalden, Obwalden, Schwyz, Solothurn, St. Gallen, Thurgau, Uri, Zug, Zürich

² Freiburg, Genf, Jura, Neuenburg, Waadt, Wallis

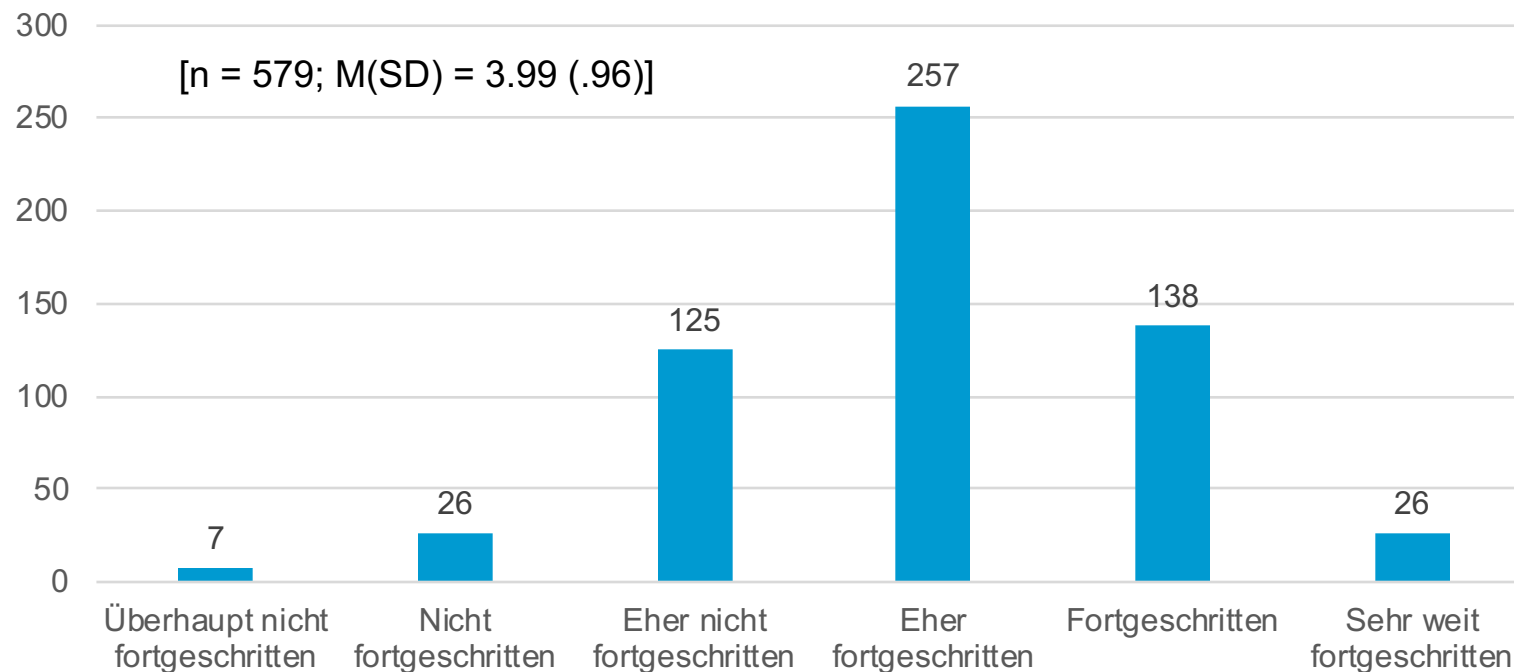
³ Tessin

^a 1 `unter 25 Jahre' 2 `25 – 35 Jahre' 3 `36 – 45 Jahre' 4 `46 – 55 Jahre' 5 `56 – 65 Jahre' 6 `über 65 Jahre'

^b 1 `unter 5 Jahre' 2 `5 – 10 Jahre' 3 `11 – 15 Jahre' 4 `16 – 20 Jahre' 5 `21 – 25 Jahre' 6 `26 – 30 Jahre' 7 `31 – 35 Jahre' 8 `über 35 Jahre'

Allgemeiner Entwicklungsstand der Schule im digitalen Wandel

Wie schätzen Sie den Entwicklungsstand des „digitalen Wandels“ in Ihrer Schule ein? (Skala von 1 „Überhaupt nicht fortgeschritten“ bis 6 „Sehr weit fortgeschritten“)



Es gibt einen mittelstarken Zusammenhang zwischen dem Vorhandensein einer „digitalen Strategie“ und dem Entwicklungsstand der Schule im digitalen Wandel

<i>Item</i>	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>r</i>	<i>p</i>
Wie schätzen Sie den Entwicklungsstand des „Digitalen Wandels“ in Ihrer Schule ein? ^a	579	3.99	0.96	.379	0.000
Gibt es an Ihrer Schule eine Strategie im Hinblick auf den „Digitalen Wandel“? ^b	551	1.78	0.65		

^a Skala von 1 'Überhaupt nicht fortgeschritten' bis 6 'Sehr weit fortgeschritten'

^b 1 'Nein' 2 'Erarbeitung / Planung' 3 'Ja'

r= Korrelationskoeffizient

Welche Faktoren erklären den allgemeinen Entwicklungsstand der Schule im digitalen Wandel?

AV: Entwicklungsstand der Schule im „Digitalen Wandel“

	B	SE	Beta	T	p
Priorität „Digitaler Wandel“	.175	.064	.148	2.708	0.007
Existenz einer „digitalen Strategie“ ^a	.280	.085	.192	3.314	0.001
Existenz einer Arbeitsgruppe zum „Digitalen Wandel“ ^b	.027	.120	.012	0.222	0.825
Digitale Infrastruktur & Ausstattung (Zufriedenheit)	.157	.059	.178	2.656	0.008
Technischer IT-Support (Zufriedenheit)	.053	.047	.067	1.118	0.265
Pädagogischer IT-Support (Zufriedenheit)	.091	.053	.105	1.720	0.087
Professionelles Verhalten der Lehrpersonen	.081	.087	.049	0.928	0.354
Finanzielle Ressourcen „Digitaler Wandel“	-.029	.047	-.037	-0.609	0.543
Erste Schritte im „Digitalen Wandel“ (Jahr)	-.064	.013	-.254	-4.793	0.000
Tätigkeitsdauer als Schulleitung	.082	.035	.131	2.363	0.019
Geschlecht ^c	.049	.114	.022	0.433	0.665
Alter	-.026	.069	-.021	-0.377	0.707

korr. R² = 0.278 (n = 287; F_(9;277) = 13.218; p = 0.000)

^a 1 „Nein“ 2 „Erarbeitung / Planung“ 3 „Ja“ ^b 1 „Ja“ 2 „Nein“ ^c 1 „Männlich“ 2 „Weiblich“



Agenda

1. Theoretischer Hintergrund
2. Ausgewählte Resultate aus unserer Studie
- 3. Handlungsempfehlungen für die Schulleitung**
4. Fazit

Reifegradmodell für Bildungsorganisationen

(Egloffstein et al., 2019)



1. Strategie und Führung

- 1. Führungskompetenzen aufbauen und erhalten:** Angesichts der hohen Anforderungen, die heute an Leitungspersonen speziell in **Expertenorganisationen** gestellt werden, ist es wichtig, dass das gesamte Schulleitungsteam sich im Bereich Management und Leadership stetig aus und weiterbildet. Die Führungspersonen sollten hierbei eine **innovative Grundhaltung** einnehmen, offen für Neues sein, und innovative Initiativen und Projekte fördern.
- 2. Der ideale Führungsmix für die eigene Schule bestimmen:** Das Führungsverhalten sollte ein Mix von **transformationalem** (Impulsgeber und Change-Ermöglicher), **Instruktionalem** (Pädagogik steht im Mittelpunkt), **kollaborativem** (Einbindung aller Anspruchsgruppen) und **digitalem** (Kundennähe und Agilität) Leadership sein.

1. Strategie und Führung

-
-
- 3. Strategien zum digitalen Wandel definieren:** Wie die Vision erreicht werden soll, wird in Strategien festgehalten. Strategien sind meistens auf ca. 3 – 5 Jahre ausgelegt und werden jährlich (z.B. im Rahmen von Strategietagungen bzw. Managementreviews) überprüft und bei Bedarf angepasst.
- 4. Ein Führung Cockpit bewirtschaften:** im Führung Cockpit werden führungsrelevante Informationen, Daten und Kennzahlen so aufgearbeitet, dass sie für die wirksame Entscheidungsfindung und das Controlling der Unternehmensführung möglichst zeitnah bereitstehen.

2. Kultur

5. **Gemeinsamen Verständnis für den digitalen Wandel aufbauen:** ausgehend von der erarbeiteten Vision ist es wichtig, dass sich alle Schulleitungsmitglieder einig sind, was der digitale Wandel für ihre Schule bedeutet.
6. **Kultur der Offenheit für neue Technologie schaffen:** damit neue Technologien zur «Selbstverständlichkeit» werden, muss diese Thematik immer wieder diskutiert, ausgetauscht, erprobt (error-trial Kultur), angewandt und evaluiert (konstruktive Feedback-Kultur) werden.

3. Organisation

- 7. Organisation für den digitalen Wandel optimieren:** ausgehend von den digitalen Strategien sollte das Organigramm der Schule überarbeitet werden. Empfehlenswert ist eine neue **Stelle für die Koordination und die Begleitung des digitalen Wandels** vorzusehen. Ähnlich wie die Stelle des Qualitätsverantwortlichen, der heutzutage in den meisten Schulen etabliert ist, sollte der «Digitalverantwortliche» einen Platz in der erweiterten Schulleitung erhalten und bei strategischen Entscheidungen einbezogen werden.
- 8. Zusätzliche Mittel zur Verfügung stellen:** Beispiele zeigen, dass der digitale Wandel nicht ohne zusätzliche Ressourcen vorangetrieben werden kann. Die Budgets sollten entsprechend neu verhandelt und aufgestockt werden.

4. Mitarbeitende

9. **Digitale Kompetenzen der Schulleitung fördern:** Schulen deren Leitungspersonen **digitale Kompetenzen** besitzen, treiben den digitalen Wandel nicht nur schneller, sondern auch effektiver voran.
10. **Systematische Mitarbeiterentwicklung:** Es besteht ein direkter Zusammenhang zwischen den **digitalen Kompetenzen** der Lehrpersonen und dem digitalen Fortschritt in einer Schule. Lehrer, die digitale Kompetenzen besitzen, setzen digitale Medien häufiger in ihrem Unterricht ein. Es ist daher wichtig, dass die Schulleitung diese Kompetenzen der Lehrpersonen **mit Nachdruck forciert**.

5. Ausstattung & Technik

11. Zeitgemässe und funktionierende Infrastruktur zur Verfügung stellen:

Nichtfunktionierende Infrastruktur ist einer der **gewichtigsten Demotivationsgründe** beim Einsatz von digitalen Medien im Unterricht. Obschon Neuanschaffungen und Unterhalt von Infrastruktur kostspielig sein können, ist die Schulleitung gut beraten, wenn sie eine Infrastrukturstrategie entwickelt und die erforderliche Finanzierung sicherstellt.

12. Den technischen Support professionalisieren: Es braucht es eine **professionelle Helpline** mit einem Ticketingsystem, die den First- und Second-Level Support sicherstellt. Dies kann **nicht nebenbei** von einer Lehrperson gemacht werden.

6. Digitales Lehren & Lernen

- 13. Technologie folgt der Pädagogik:** Klare, fordernde und messbare pädagogische Ziele setzen und diese konsequent kontrollieren ist wichtig für die Unterrichtsentwicklung. Dabei sollte man den Lehrpersonen die pädagogische Freiheit lassen, wie sie diese Ziele erreichen (kein Methodenzwang).
- 14. Vom Wissensvermittler zum Lernbegleiter:** es zeichnet sich ab, dass sich die Lehrtätigkeit in der Zukunft noch stärker von der Wissensvermittlung zur Lernbegleitung entwickeln wird. Die Schulleitung sollte die **Rahmenbedingungen** so gestalten, dass individuelles, selbstgesteuertes und selbstverantwortliches Lehren- und Lernen der Schülerinnen und Schüler mit adaptiver Unterstützung der Lehrpersonen ermöglicht wird.



Agenda

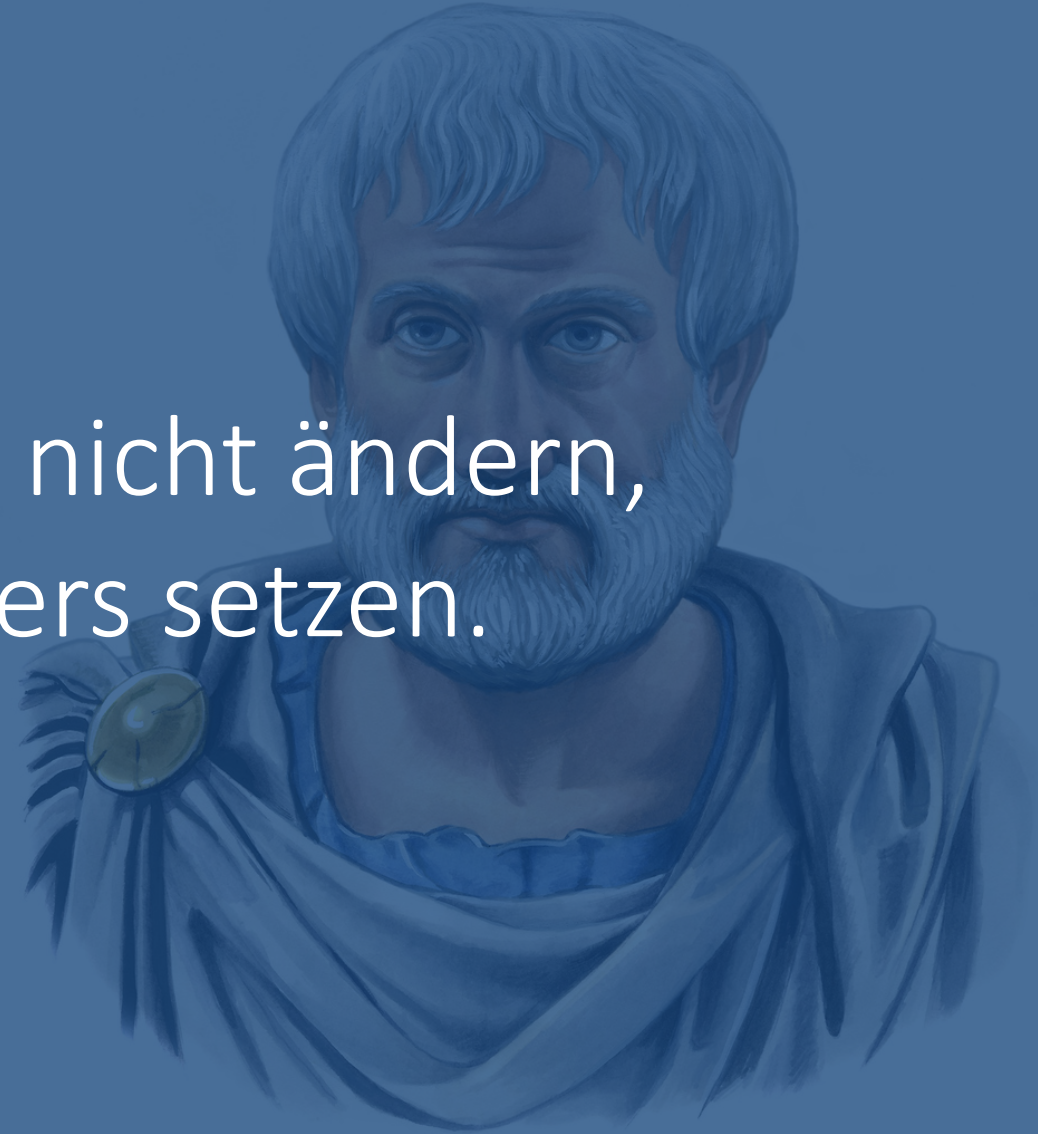
1. Theoretischer Hintergrund
2. Ausgewählte Resultate aus unserer Studie
3. Handlungsempfehlungen für die Schulleitung
- 4. Fazit**

Fazit

1. Der Einfluss der Schulleitung auf die Qualität des Unterrichts steht hinter dem Einfluss der Lehrpersonen an zweiter Stelle.
2. Der digitale Wandel ist Chefsache und muss geführt (nicht administriert) werden.
3. Klare Zielvorgaben und hohe Erwartungshaltung hat den grössten indirekten Einfluss auf die Schulentwicklung.
4. Der digitale Wandel ermöglicht die Methodenvielfalt im Unterricht zu erhöhen, ein Kriterium für guten Unterricht.
5. Der digitale Wandel sollte in der Kultur verankert sein und zur Selbstverständlichkeit werden.

Wir können den Wind nicht ändern,
aber die Segel anders setzen.

(Aristoteles)





Besten Dank für Ihre Aufmerksamkeit



Hes·SO VALAIS
WALLIS

Hochschule für Wirtschaft

Dr. Serge Imboden

Techno-Pôle 3

3960 Sierre

+41 27 606 90 72

+41 79 217 06 08

serge.imboden@hevs.ch

www.2iManagement.ch



Bibliographie

- Andrione, L. (2018). Eigenschaften, Einstellungen und Werte von Generationen: Stand und Aussicht der Forschung. Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift Fur Angewandte Organisationspsychologie, 49(4), 415–419. <https://doi.org/10.1007/s11612-018-0435-5>
- Bandura, A. (1977). Social learning theory. Englewood Cliffs, N.Y.: Prentice Hall.
- Bauer, W., Marrenbach, D., & Ganschar, O. (2014). Industrie 4.0 - Volkswirtschaftliches Potenzial für Deutschland. Berlin.
- Benson, J., & Brown, M. (2007). Knowledge workers: What keeps them committed; what turns them away. Work, Employment and Society, 21(1), 121–141. <https://doi.org/10.1177/0950017007073623>
- Blossfeld, H.-P., Bos, W., Daniel, H.-D., Hannover, B., Köller, O., Lenzen, D. et al. (2018). Digitale Souveränität und Bildung. Gutachten des Aktionsrats Bildung. Münster: Waxmann.
- Breiter, A. (2001). Digitale Medien im Schulsystem. Zeitschrift Für Erziehungswissenschaft, 4(4), 625–639. <https://doi.org/10.1007/s11618-001-0061-8>
- Buhse, W. (2014). Management By Internet Neue Führungsmodelle für Unternehmen in Zeiten der digitalen Revolution. In IT-Szene München.
- Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper and Row.
- Creusen, U., Gall, B., & Hackl, O. (2017). Digital Leadership: Führung in Zeiten des digitalen Wandels. Digital Leadership: Führung in Zeiten Des Digitalen Wandels. https://doi.org/10.1007/978-3-658-17812-3_3
- Dalin, P., Rolff, H.-G., & Buchen, H. (1995). Institutioneller Schulentwicklungsprozess. Ein Handbuch. Soest: Landesinstitut für Schule.
- Drucker, P. F. (1999). Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge. California Management Review, 41(2), 79–94. <https://doi.org/10.2307/41165987>
- Drucker, P. F. (2007). The Age of Discontinuity; Guidelines to Our Changing Society (7. Auflage, Vol. 16). <https://doi.org/10.1016/B978-0-434-90395-5.50019-5>
- Dubs, R. (2016). Führung. In H. Buchen & H.-G. Rolff (Eds.), Professionswissen Schulleitung (4th ed., pp. 103–173). Weinheim und Basel: Beltz.
- Egloffstein, M., Heilig, T., & Ifenthaler, D. (2019). Entwicklung eines Reifegradmodells der Digitalisierung für Bildungsorganisationen. Jahrbuch Der Berufs- Und Wirtschaftspädagogischen Forschung 2019, 31–44. <https://doi.org/10.2307/j.ctvqsf3c7.5>
- Felfe, J. (2008). Mitarbeiterbindung. In Wirtschaftspsychologie. Göttingen: Hogrefe.
- Gaertner, H., Wurster, S., & Pant, H. A. (2013). The effect of school inspections on school improvement. School Effectiveness and School Improvement, 3453(April 2014), 1–20.
- Genner, S. (2019). Kompetenzen und Grundwerte im digitalen Zeitalter. In Aufwachsen im digitalen Zeitalter. Bern: Eidg. Kommission für Jugendfragen.
- Hattie, J. (2009). Visible Learning: A Synthesis of Over 800 Meta-Analyses Relating to Achievement. London and New York: Routledge.
- Heinen, R., & Kerres, M. (2015). Individuelle Förderung mit digitalen Medien. Handlungsfelder für die systematische, lernförderliche Integration digitaler Medien in Schule und Unterricht.
- Heinen, R., & Kerres, M. (2017). „Bildung in der digitalen Welt“ als Herausforderung für Schule. Die Deutsche Schule, 109(2), 128.
- Helmke, A. (2004). Unterrichtsqualität – erfassen, bewerten, verbessern. Seelze: Kallmeyer.
- Helmke, A. (2010). Unterrichtsqualität und Lehrerprofessionalität. Diagnose, Evaluation und Verbesserung des Unterrichts. Kallmeyer in Verbindung mit Klett.
- Herzig, B. (2014). Wie wirksam sind digitale Medien im Unterricht? Bertelsmann Stiftung, 30. Retrieved from http://www.digitalisierung-bildung.de/wp-content/uploads/2014/11/DigitaleMedienUnterricht_final.pdf
- Holtappels, H. G. (2013). Innovationen im Bildungswesen. In M. Rürup & I. Bormann (Eds.), Innovationen im Bildungswesen. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-19701-2>
- Imboden, S. (2017). Leadership in der Bildung. Eine empirische Interventionsstudie zur Stärkung der Führungskompetenzen in Bildungseinrichtungen. Konstanz.
- Imboden, S. (2018). Digitaler Wandel in Schulen, Megatrends, Thesen und strategische Handlungsoptionen. Retrieved from <https://www.2immanagement.ch/de/projekte/digitaler-wandel-in-schulen>
- Ingold, J., & Triple-a-team AG. (2016). Generation Z Metastudie über die kommende Generation. 1–17. Retrieved from www.tripleateam.ch
- Kerres, M. (2016). E-Learnin oder Digitalisierung in der Bildung. Neues Label oder neues Paradigm? Grundlagen Der Weiterbildung – Praxishilfen, 159–171.
- Kotter, J. P. (2013). Leading Change: Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern. 158. <https://doi.org/10.15358/9783800646159>
- Kulik, J. A., Kulik, C.-L. C., & Cohen, P. A. (1980). Effectiveness of Computer-based College Teaching: A Meta-analysis of Findings. Review of Educational Research, 50(4), 525–544. <https://doi.org/10.3102/00346543050004525>
- Lamothe, L., & Dufour, Y. (2007). Systems of interdependency and core orchestrating themes at health care unit level. Public Management Review, 9(1), 67–85. <https://doi.org/10.1080/14719030601181225>
- Leithwood, K., Louis, K. S., Anderson, S. E., & Wahlstrom, K. L. (2004). How Leadership Influences Student Learning. In Center for Applied ... (The Wallac). <https://doi.org/10.1007/978-90-481-2660-6>
- Lewin, K. (1946). Behavior and development as a function of the total situation. In L. Carmichael (Ed.), Manual of child psychology (pp. 791–844). New York: Wiley.
- Louis, K. S., Dretzke, B., & Wahlstrom, K. (2010). How does leadership affect student achievement? Results from a national US survey. School Effectiveness and School Improvement, 21(3), 315–336.

Bibliographie

- McNulty, E. J., Chan, H. T., Dorn, B. C., Goralnick, E., Serino, R., Grimes, J. O., ... Marcus, L. J. (2018). Swarm Intelligence: Establishing Behavioral Norms for the Emergence of Collective Leadership. *Journal of Leadership Education*, (April), 19–41. <https://doi.org/10.12806/V17/I2/R2>
- Mortimore, P. (1993). School Effectiveness and the Management of Effective Learning and Teaching. *School Effectiveness and School Improvement*, 2, 290 – 310.
- Paulston, R. G. (1976). Conflicting theories of social and educational change: A typological Review. (d), 1–62. <https://doi.org/10.1107/S0108270198008002>
- Pellert, A. (2000). Expertenorganisationen reformieren. In A. Hanft (Ed.), *Hochschulen managen? Zur Reformierbarkeit der Hochschulen nach Managementprinzipien* (pp. 39–55). Neuwied: Luchterhand.
- Pepper, A. (2002). Leading professionals: A science, a philosophy and a way of working. *Journal of Change Management*, 3(4), 349–360. <https://doi.org/10.1080/714023848>
- Peus, C., Welpel, I., Weisweiler, S., & Frey, D. (2015). Führung an Hochschulen. *Trends Der Psychologischen Führungsforschung*, 527–539.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107–142.
- Rolff, H.-G. (2016). *Schulentwicklung kompakt : Modelle, Instrumente, Perspektiven* (3. Auflage). <https://doi.org/10.1071/AH17082>
- Rybnicek, R., Bergner, S., & Suk, K. (2016). Führung in Expertenorganisationen. *Handbuch Mitarbeiterführung*, 227–237. https://doi.org/10.1007/978-3-642-55080-5_42
- Schweizer, G., & Feige, C. (2013). Bildungseinrichtungen - schwer steuerbare Expertenorganisationen? In S. G. Huber (Ed.), *Führungskräfteentwicklung. Grundlagen und Handreichungen zur Qualifizierung und Personalentwicklung im Schulsystem* (pp. 104–108). Köln: Carl Link.
- Seitz, R., & Capaul, H. (2007). *Schulführung und Schulentwicklung, Theoretische Grundlagen und Empfehlungen für die Praxis* (3. Auflage). Bern: Haupt.
- Seufert, S., Guggemos, J., & Eric, T. (2018). Digitale Transformation in Schulen – Kompetenzanforderungen an Lehrpersonen. *BzL*, 36(2), 175–193. Retrieved from <https://bzl-online.ch/de/aktuell/aktuelle-hefte/digitale-transformation>
- Sinha, D. K., & Prakhya, S. (2013). Exploring the Relationship between Top Management 's Peripheral Vision , Their Leadership Orientations , and Employees ' Organizational Identification as Perceived by Knowledge Workers : An Empirical Analysis. 42(2), 1–25.
- Tamim, R. M., Bernard, R. M., Borokhovski, E., Abrami, P. C., Schmid, F., Mohammed, H. Bin, & Schmid, R. F. (2011). What Forty Years of Research Says About the Impact of Technology on Learning. *Review of Educational Research*, 81(1), 4–28. <https://doi.org/10.3102/0034654310393361>
- Wagner, D. J. (2018). Zusammenfassung und Ausblick – Führung in Zeiten nach der digitalen Transformation. In *Digital Leadership* (pp. 119–121). https://doi.org/10.1007/978-3-658-20127-2_7
- Weick, K. E. (1976). Educational Organisations as loosely coupled system. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1–19.
- Zupancic, T., Verbeke, J., Achten, H., & Hernejoja, A. (2016). *Digital Leadership: Die Zukunft der Führung in Unternehmen*.