

« La transformation numérique et le rôle de la direction »

CSD-CSFP-Webinar



1996



2020

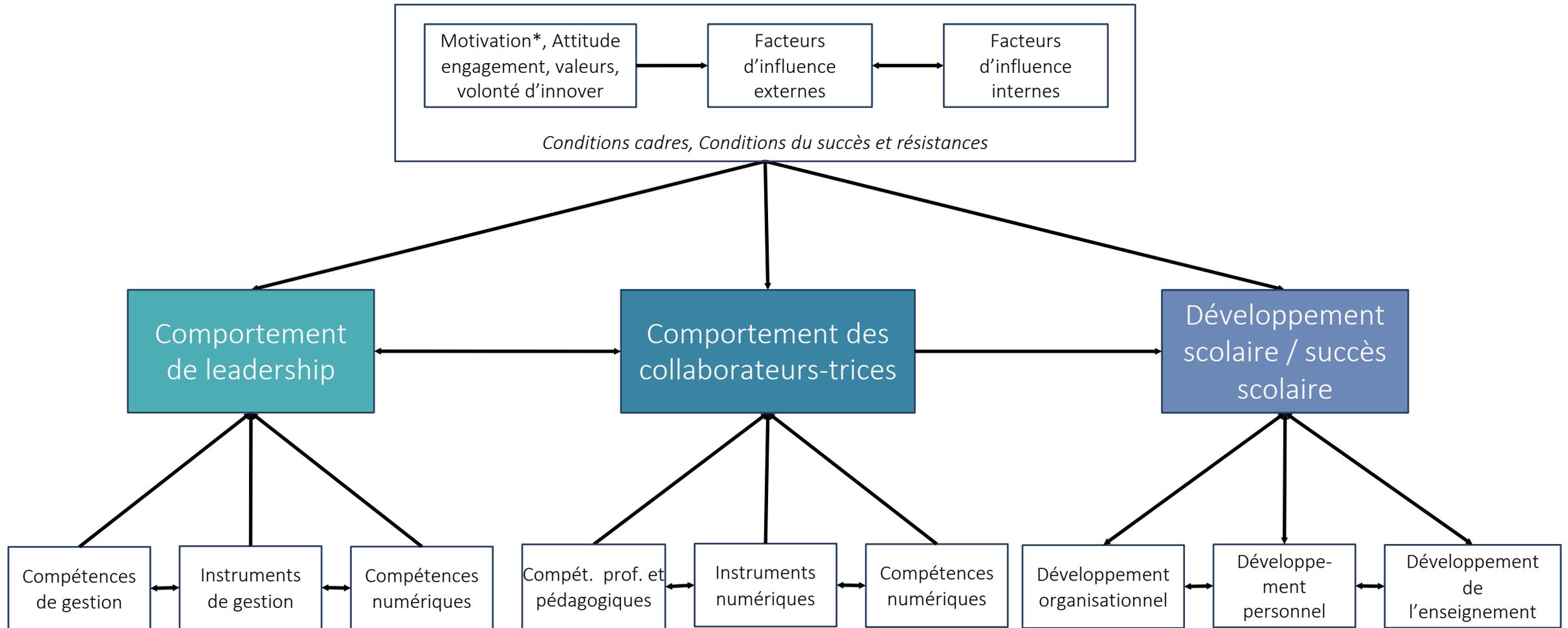




Agenda

1. Contexte théorique
2. Quelques résultats de notre étude
3. Recommandations pour la direction des écoles
4. Conclusions

Modèle d'impact du leadership dans le contexte du changement numérique



* La motivation est influencée par les caractéristiques personnelles, les mesures incitatives situationnelles et les motivations, besoins et objectifs

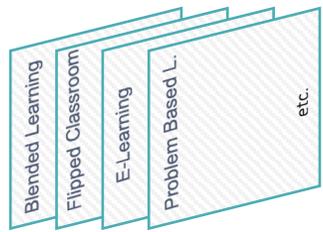
Conséquences pour la conception pédagogique de l'enseignement

- Diverses méta-étude montrent que l'utilisation de médias digitaux **n'améliore pas** l'enseignement en soi (à court terme uniquement une stimulation de la motivation à cause de l'effet de nouveauté). (p.ex. Kulik, 1980 ; Hattie, 2009; Tamim, 2011)
- Mais les médias digitaux peuvent contribuer à la **diversité des méthodes** – une des caractéristiques d'un bon enseignement. (Helmke, 2004, 2007)
- **Une grande chance** : les médias digitaux permettent un enseignement et un apprentissage **autodirigé, individualisés, indépendants du lieu et du temps**. (Kerres, 2016; Heinen & Kerres, 2015; Herzig, 2014)

➔ La question à se poser n'est donc pas «Quels médias digitaux dois-je utiliser?», mais « **Quels médias digitaux m'aideront à atteindre mes objectifs pédagogiques ?** »

Un "bon" professeur

Compétences
pédagogiques et
méthodologiques



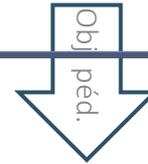
Maximiser la diversité
des méthodes

Compétences
sociales



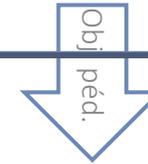
Permettre un
apprentissage
autodéterminé

Compétences
spécialisées



Du médiateur de
connaissances au
accompagnateur

Compétences
numériques



Connecter le monde
réel au monde virtuel
(socialisation)

Créativité et
innovation



Développer
continuellement de
nouvelles formes
d'enseignement et
d'apprentissage

Un "bon" enseignement



Agenda

1. Contexte théorique
- 2. Quelques résultats de notre étude**
3. Recommandations pour la direction des écoles
4. Conclusions

Echantillon de l'étude

Un total de n = 581 membres de la direction de n = 171 écoles professionnelles ont participé à l'enquête

		Région linguistique			Total
		<i>Allemand</i>	<i>Français²</i>	<i>Italien³</i>	
Nombre	n	410	152	19	581
	n (femme)	107	33	1	141
Genre	n (homme)	300	116	18	434
	Age ^a	M (SD)	4.16 (0.74)	3.91 (0.85)	4.21 (0.79)
Durée de service en tant que directeur d'école	M (SD)	2.58 (1.74)	2.02 (1.74)	2.53 (1.35)	2.43 (1.62)
	Relation de travail	n (Temps plein)	302	131	16
n (Temps partiel)		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

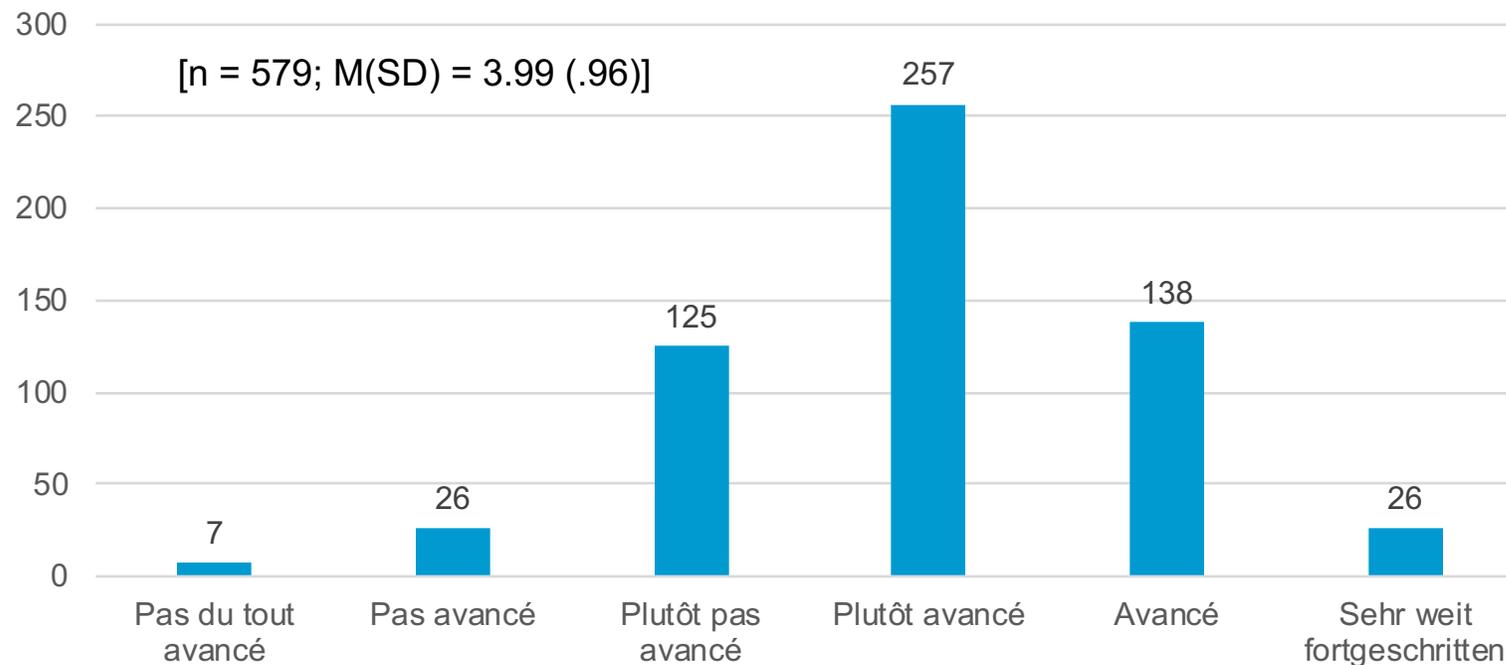
³ Tessin

^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'

État général du développement de l'école dans la transformation numérique

Comment évaluez-vous le niveau de développement de la "transformation numérique" dans votre école ? (Échelle de 1 "Pas du tout avancé" à 6 "Très avancé")



Il existe une corrélation modérément forte entre l'existence d'une "stratégie numérique" et le niveau de développement de l'école dans la transition numérique

<i>Item</i>	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>r</i>	<i>p</i>
Comment évaluez-vous l'état de développement de la "transformation numérique" dans votre école ? ^a	579	3.99	0.96	.379	0.000
Votre école a-t-elle une stratégie en ce qui concerne la "transformation numérique" ? ^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

Quels facteurs expliquent le niveau de développement global de l'école dans la transformation numérique ?

AV : Etat de développement de l'école dans la "transformation numérique"

	B	SE	Beta	T	p
Priorité "Transformation numérique"	.175	.064	.148	2.708	0.007
Existence d'une "stratégie numérique" ^a	.280	.085	.192	3.314	0.001
Existence d'un groupe de travail sur la "Transformation numérique" ^b	.027	.120	.012	0.222	0.825
Infrastructures et équipements numériques (satisfaction)	.157	.059	.178	2.656	0.008
Support technique informatique (satisfaction)	.053	.047	.067	1.118	0.265
Soutien pédagogique (satisfaction)	.091	.053	.105	1.720	0.087
Comportement professionnel des enseignants	.081	.087	.049	0.928	0.354
Ressources financières "Transformation numérique"	-.029	.047	-.037	-0.609	0.543
Premiers pas dans la "transformation numérique" (année)	-.064	.013	-.254	-4.793	0.000
Durée de service en tant que directeur d'école	.082	.035	.131	2.363	0.019
Genre ^c	.049	.114	.022	0.433	0.665
Age	-.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“

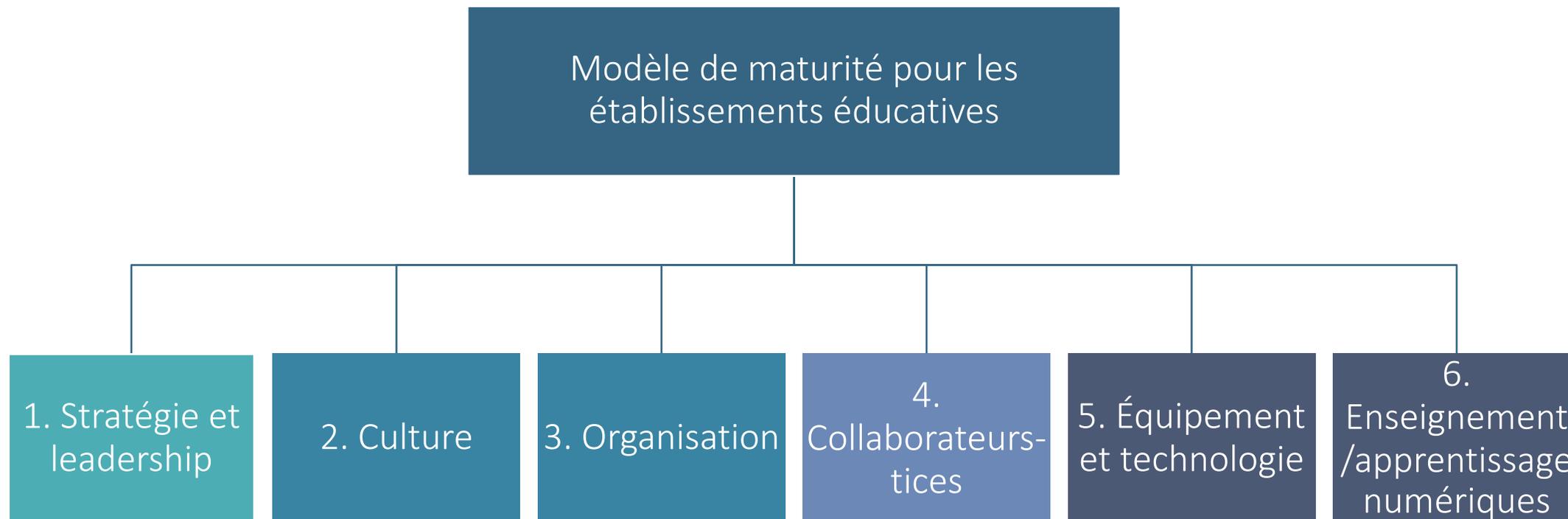


Agenda

1. Contexte théorique
2. Quelques résultats de notre étude
- 3. Recommandations pour la direction des écoles**
4. Conclusions

Modèle de maturité pour les établissements éducatives

(Egloffstein et al., 2019)



1. Stratégie et leadership

- 1. Développer et maintenir les compétences de leadership :** Compte tenu des exigences élevées imposées aux dirigeants aujourd'hui, notamment dans les organisations d'experts, il est important que toute l'équipe de direction de l'école se forme et se développe en permanence dans le domaine de la gestion et du leadership. Les dirigeants doivent adopter une attitude innovante, être ouverts aux nouvelles idées et encourager les initiatives et les projets novateurs. Traduit avec www.DeepL.com/Translator (version gratuite)
- 2. Déterminez la mixité idéale de style de direction pour votre école :** Les comportements de leadership devraient être un mélange de leadership transformationnel (créateur d'élan et facilitateur de changement), développement scolaire (la pédagogie est au centre), de leadership participatif (engagement de toutes les parties prenantes) et de leadership numérique (proximité et agilité des clients).

1. Stratégie et leadership

-
-
- 3. Définir des stratégies pour la transformation numérique :** La manière dont la vision doit être réalisée est définie dans les stratégies. Les stratégies sont généralement conçues pour une durée de 3 à 5 ans environ et sont revues chaque année (par exemple dans le cadre de journée stratégiques ou de revues de direction) et ajustées si nécessaire.
- 4. Gérer un cockpit de direction :** Dans un cockpit de direction, les informations, données et chiffres clés pertinents pour la gestion sont traités de manière à être disponibles le plus rapidement possible pour une prise de décision et un contrôle de gestion efficaces.

2. Culture

- 5. Construire une compréhension commune de la transformation numérique :** Sur la base de la vision développée, il est important que tous les membres de la direction s'accordent sur ce que la transformation numérique signifie pour leur école.
- 6. Créer une culture d'ouverture aux nouvelles technologies :** Pour que les nouvelles technologies deviennent une "évidence", ce sujet doit être discuté, échangé, testé (culture de l'essai d'erreur), appliqué et évalué encore et encore (culture du feedback constructif).

3. Organisation

7. **Optimiser l'organisation pour la transformation numérique** : Sur la base des stratégies numériques, l'organigramme de l'école devrait être révisé. Il est recommandé de créer un nouveau poste pour la coordination et le suivi de la transformation numérique. À l'instar du poste de gestionnaire de la qualité, qui est aujourd'hui établi dans la plupart des écoles, le "gestionnaire numérique" devrait avoir une place dans la gestion élargie de l'école et être inclus dans les décisions stratégiques. Traduit avec www.DeepL.com/Translator (version gratuite)
8. **Prévoir un financement supplémentaire** : Les exemples montrent que la transformation numérique ne peut pas être menée à bien sans ressources supplémentaires. Les budgets devraient être renégociés et augmentés en conséquence.

4. Collaborateurs-trices

9. **Favoriser les compétences numériques des membres de la direction** : Les écoles dont les dirigeants ont des compétences numériques conduisent la transformation numérique non seulement plus rapidement, mais aussi plus efficacement.
10. **Développement systématique des collaborateurs-trices** : Il existe une corrélation directe entre les compétences numériques des enseignants et les progrès numériques dans une école. Les enseignants qui ont des compétences numériques utilisent plus souvent les médias numériques dans leurs cours. Il est donc important que la direction de l'école mette l'accent sur ces compétences des enseignants.

5. Équipement et technologie

- 11. Fournir une infrastructure moderne et fonctionnelle :** Une infrastructure qui ne fonctionne pas est l'une des principales raisons de démotivation lorsque l'on utilise les médias numériques en classe. Bien que les nouveaux achats et l'entretien des infrastructures puissent être coûteux, la direction de l'école est bien avisée d'élaborer une stratégie en matière d'infrastructures et d'obtenir le financement nécessaire.
- 12. Professionnaliser le soutien technique :** Un helpdesk professionnelle avec un système de ticketing est nécessaire pour assurer un soutien de premier et de second niveau. Cela ne peut pas être fait par un enseignant à côté.

6. Enseignement et apprentissage numériques

- 13. La technologie suit la pédagogie** : Il est important pour le développement de l'enseignement de fixer des objectifs pédagogiques clairs, exigeants et mesurables et de les contrôler de manière cohérente. Les enseignants devraient bénéficier d'une liberté pédagogique quant à la manière d'atteindre ces objectifs (aucune contrainte méthodologique).
- 14. Du médiateur de connaissances au facilitateur d'apprentissage** : il devient évident qu'à l'avenir, l'enseignement se développera encore plus fortement, passant de la transmission de connaissances au facilitateur d'apprentissage. La direction de l'école doit concevoir les conditions-cadres de manière à permettre un enseignement et un apprentissage individuels, autodirigés et responsables des élèves.



Agenda

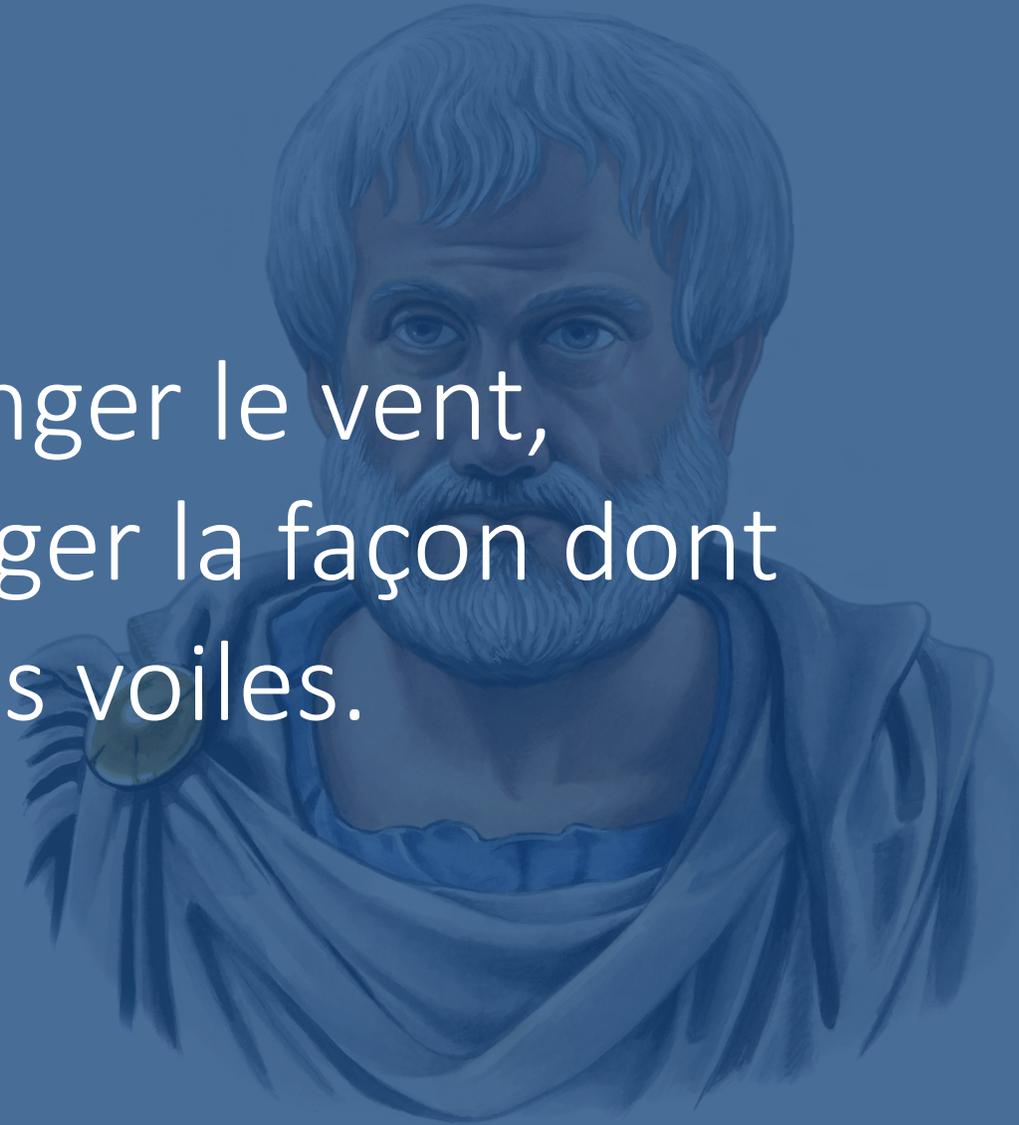
1. Contexte théorique
2. Quelques résultats de notre étude
3. Recommandations pour la direction des écoles
- 4. Conclusions**

Conclusions

1. L'influence de la direction de l'école sur la qualité de l'enseignement vient en second lieu après celle des enseignants.
2. La transformation numérique est une affaire de direction et doit être conduite (et non administrée).
3. Des objectifs clairs et des attentes élevées ont la plus grande influence indirecte sur le développement de l'école.
4. La transformation numérique permet d'augmenter la variété des méthodes en classe, un critère de bon enseignement.
5. La transformation numérique doit être ancrée dans la culture et devenir une évidence.

On ne peut pas changer le vent,
mais nous pouvons changer la façon dont
nous mettons les voiles.

(Aristoteles)





Je vous remercie de votre
attention



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 Für 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*.